

UNIVERSIDAD SIGLO 21

Licenciatura en Administración



Trabajo Final de Grado

Planificación Estratégica para Grupo Ledesma: Desarrollo de una nueva línea de productos para la unidad de negocio del papel.

Agostina Del Valle Salatin

DNI: 43811162

Tutora : Sofia Rinero

Legajo: ADM06960

2025

Resumen

En el presente trabajo final de grado se propone un plan estratégico de crecimiento para la empresa Grupo Ledesma, centrado en su unidad de negocios del papel. Frente al contexto desafiante que enfrenta el sector, marcado por la disminución del consumo de productos de librería debido al avance de la digitalización junto con la gran cantidad de sustitutos que poseen estos productos, se plantea a la empresa una estrategia de diversificación relacionada que aprovecha las fortalezas existentes de la empresa, especialmente su capacidad de integración vertical y su compromiso con la sostenibilidad.

La propuesta consiste en el desarrollo de una nueva línea de productos de papel tissue, papel higiénico y rollos de cocina, elaborados a partir del bagazo de caña de azúcar, bajo la marca Ledesma NAT. Este enfoque no solo refuerza los valores ambientales de la empresa, sino que permite ingresar a un mercado de consumo masivo y estable, que no posee sustitutos tecnológicos directos.

Mediante un profundo análisis situacional, interno y del mercado, se concluye que el proyecto es rentable, con indicadores financieros positivos (VAN, TIR y ROI), lo que demuestra su viabilidad económica. A su vez, la propuesta permite aprovechar infraestructura existente, materia prima y personal, reduciendo los riesgos propios de una diversificación no relacionada. A partir de la disminución del 15% de las ventas en la unidad de papel de Ledesma, se plantea la reasignación de ese porcentaje en materia prima y personal para la nueva línea de productos. La estrategia delineada busca no solo mejorar la rentabilidad de la unidad papelería de Ledesma, sino también garantizar su sostenibilidad futura en un entorno cambiante.

Palabras claves: Grupo Ledesma. Planificación estratégica. Estrategia de crecimiento. Diversificación relacionada. Papel tissue. Sostenibilidad.

Abstract

In the present final degree project, a strategic growth plan is proposed for the company Grupo Ledesma, focused on its paper business unit. Given the challenging context faced by the sector, marked by the decrease in consumption of stationery products due to the advance of digitalization along with the large amount of substitutes these products have, the company is presented with a related diversification strategy that takes advantage of the company's existing strengths, especially its capacity for vertical integration and its commitment to sustainability.

The proposal consists of the development of a new line of tissue paper products, toilet paper, and kitchen rolls, made from sugarcane bagasse, under the brand Ledesma NAT. This approach not only reinforces the environmental values of the company but also allows entry into a mass consumption and stable market, which does not have direct technological substitutes.

Through a thorough situational, internal, and market analysis, it is concluded that the project is profitable, with positive financial indicators (NPV, IRR, and ROI), which demonstrates its economic viability. Likewise, the proposal allows taking advantage of existing infrastructure, raw materials, and personnel, reducing the risks inherent to unrelated diversification. Based on the 15% decrease in sales in Ledesma's paper unit, the reassignment of that percentage in raw materials and personnel to the new product line is proposed. The outlined strategy seeks not only to improve the profitability of Ledesma's paper unit but also to guarantee its future sustainability in a changing environment.

Índice

Introducción	4
Análisis situacional	6
Macro entorno	6
Micro entorno	10
Análisis Interno	12
Análisis de Mercado	17
Marco teórico	20
Diagnóstico y conclusiones	22
Plan de implementación	24
Descripción de la propuesta	24
Bases estratégicas	25
Objetivo general	26
Objetivos específicos	26
Alcance	28
Planes de acción	28
Diagrama de GANTT	30
Presupuesto	31
Análisis Financiero	31
Conclusiones y recomendaciones profesionales	33
Anexos	36
Anexo 1: Presupuesto software de recursos humanos Ai Manager	36
Anexo 2: Cotización envoltorio plástico para nuevos productos	37
Anexo 3: Cotización ingeniero	37
Anexo 4: Maquinarias	38
Anexo 5: Plan de marketing	39
Anexo 6: Hoja de cálculos de análisis financieros	40
Bibliografía	41

Introducción

En el presente trabajo final de grado se desarrollará a través del reporte de caso un análisis profundo de la empresa Grupo Ledesma. Se hará foco en la unidad de negocio del papel, en donde a partir de la herramienta del área de la administración, Planificación Estratégica, se llegará a un resultado que hará aumentar la utilidad de la empresa.

Ledesma es una empresa agroindustrial con más de 100 años de historia y emplea a 7851 personas. La compañía nació en 1908 como un ingenio azucarero en Jujuy, donde producen desde entonces su materia prima básica, la caña de azúcar. Con los jugos de la caña, elaboran azúcar y alcohol y, desde 1965, con su fibra pasta celulósica, fabrican papel, al que se le agrega valor convirtiéndolo en resmas, cuadernos, formularios continuos, repuestos escolares y comerciales. Para sus procesos industriales, generan su propia energía, a partir del bagazo de la caña de azúcar y del gas natural que obtienen de su participación en el yacimiento petrolífero y gasífero Aguara Güe (Salta). Desde 1970, también producen carne y cereales en las provincias de Buenos Aires y Entre Ríos. Desde 1983, agregaron valor al maíz a través de la molienda húmeda, de la que extraen jarabe de fructosa (sustituto del azúcar), almidones utilizados en la fabricación de papel y otros productos. Además, en Jujuy producen frutas que son empacadas para la venta o procesadas para la producción de jugos concentrados y aceites esenciales. Así, la integración de sus actividades es una característica esencial de la empresa. (Universidad Siglo 21, s.f.).

La organización ha realizado numerosas acciones para promover el desarrollo, la educación y la mejora de la calidad de vida de los habitantes de las comunidades donde lleva a cabo sus actividades y está sumamente comprometida con el cuidado del medioambiente tomando constantemente políticas que lo demuestran, ofrece al mercado un producto en línea con las tendencias mundiales centradas en la protección del medio ambiente, Ledesma Nat. Dado que el cultivo de caña de azúcar se renueva anualmente, el papel de Ledesma se caracteriza por ser un producto sostenible. Sin embargo se debe tener en cuenta que a escala global hay una disminución sostenida en el uso del papel, en especial cuando hablamos de hojas escolares, cuadernos y papel para impresión. Esto se debe no solo a que la sociedad es cada vez más consciente sobre el uso del papel sino también al rápido avance acelerado de la digitalización, que ha transformado hábitos reemplazando el uso del papel. Este cambio

cultural representa un desafío para Ledesma, teniendo la misma que buscar una estrategia para adaptarse a los cambios del entorno.

A partir de este diagnóstico, teniendo en cuenta por un lado que el consumo de papel y cuadernos ha disminuido en el último tiempo debido al avance de la tecnología y la gran cantidad de sustitutos que poseen estos productos, y por otro siguiendo los principios de la empresa de desarrollar productos ecológicos y sostenibles, Ledesma implementará una nueva estrategia comercial de crecimiento. Con base en Hill et al. (2015), basado en lo desarrollado por Ansoff (2007), se plantea una estrategia enfocada en diversificación, es decir, lanzar una nueva línea de productos con impacto positivo en el ambiente teniendo en cuenta un nuevo mercado. Esta línea de productos se basa en productos de papel tissue, (papel higiénico y rollo de cocina). Se desarrollará aprovechando uno de sus recursos principales, la caña de azúcar, utilizando el bagazo. Saldrá al mercado bajo la marca Ledesma Nat que ya se encuentra establecida. La misma se caracteriza por productos con hojas 100 % a base de caña de azúcar, 0 % de fibra de árbol y 0 % de productos químicos para blanquear. Será dirigido a mayoristas del rubro de descartables, a supermercados y además se incorporará a la tienda e-commerce para la venta directa al consumidor final.

Para evaluar la certeza de esta estrategia se realizó un estudio de benchmarking, donde se comparan empresas que hayan aplicado una estrategia similar y actualmente tengan los mismos procesos y productos a la venta.

La empresa HengChang se fundó en 2004 y se ubica en JiangXi, el cinturón dorado de la industria papelera china, cuna del bambú y la caña de azúcar. La empresa se dedica a la producción de pulpa y papel de bambú y caña de azúcar. Cuentan con más de 20 años de experiencia en la fabricación de todo tipo de productos de papel tisú desechables, incluyendo servilletas de papel, papel higiénico, toallas de mano, papel higiénico jumbo y materias primas como rollos de papel madre, entre otras. A su vez cuentan con la certificación GB/T19001-2016/ISO9001:2015.

Por otro lado, tenemos otra empresa ubicada en la provincia de Buenos Aires. La empresa Papelera Rosato construyó su propia máquina para la elaboración de una línea de productos de papel tissue utilizando como materia prima residuos de papel, fibra 100% reciclada. La empresa cuenta con dos plantas de fabricación en donde abastece al mercado

nacional e internacional. A su vez cuentan con normas internacionales que permiten brindar confianza a sus clientes, colaboradores y partes interesadas: ISO 9001:2015 Sistema de Gestión de Calidad, ISO 45001:2018 Sistema de Gestión de Seguridad y Salud e ISO 14001:2015 Sistema de Gestión Ambiental. (Papelera Rosato, 2025).

Análisis situacional

Macro entorno

Como primer punto se realizará un análisis y diagnóstico del contexto a nivel general en el que se encuentra inserta la empresa grupo ledesma, para ello se utilizará la herramienta PESTEL, a continuación se describe cada uno de los factores.

Factores políticos

Actualmente la república argentina se encuentra gobernada por el presidente Javier Milei, liderando el partido de la libertad avanza, asumió el 10 de diciembre del año 2023, por lo que su mandato se extenderá hasta fines del año 2027. Javier Milei asumió al gobierno con una marcada crisis en el país, altísima inflación, déficit fiscal, deuda externa, por lo que el presidente durante este último tiempo de mandato ha llevado a cabo una transformación profunda en la Argentina, logrando avances notables en el control de la inflación y el equilibrio fiscal.

Mediante un plan de estabilización basado en déficit cero, eliminación de la emisión monetaria y una reestructuración significativa del estado disminuyendo rigurosamente el gasto público, Argentina está comenzando a registrar una reducción sostenida en la inflación. Estas iniciativas junto a la ley bases, la desregulación económica y el RIGI tiene como objetivo fomentar un crecimiento genuino, atraer inversiones y generar empleo de calidad posicionando a Argentina como un referente en la libertad económica. (Presidencia de la Nación, 2024).

Factores económicos

El entorno económico es un factor clave que influye en el desarrollo de cualquier país. Rodrigo Park, jefe de Comunicación Corporativa, Asuntos Públicos y Estudios

Económicos en Santander Argentina, afirma que la economía del país ha comenzado a tener resultados favorables en el año 2024 y se espera que esta tendencia continúe para el año 2025. El plan económico tiene como ejes centrales la estricta aplicación de la regla fiscal de déficit cero y la prohibición de la emisión monetaria por parte del Banco Central (BCRA). (Santander, 2025).

A través de distintas proyecciones tanto el Fondo monetario internacional (FMI) como el Banco Mundial estiman que la economía Argentina será una de las cinco de mayor crecimiento del mundo en 2025, con un aumento del 5% del PBI. (Ludmila, D G, 2025). (Fondo monetario internacional, 2025). (Banco mundial, 2025). Uno de los instrumentos utilizados para justificar las proyecciones de crecimiento del PBI en Argentina es el Estimador mensual de Actividad Económica. En enero de 2025 el mismo se incrementó 6,5% respecto al mismo mes de 2024. Diez de los sectores de actividad que conforman el EMAE registraron subas en este indicador teniendo en cuenta la misma comparación de meses, entre los que se destacan Intermediación financiera (25,7%) y Comercio mayorista, minorista y reparaciones (11,3%), así también el sector de la agricultura demostró un aumento. (INDEC, 2025).

Por otro lado, se debe analizar la inflación y para ello se utiliza el índice IPC. El INDEC informó que el nivel general del Índice de precios al consumidor registró un alza mensual de 2,4% en febrero de 2025, y acumuló en el año 2025 una variación de 4,7%. En la comparación interanual, el incremento alcanzó el 66,9% . (INDEC, 2025).

La mayoría de los precios de la economía se rigen por el precio dólar. Desde el lunes 14 de abril se implementó un nuevo sistema cambiario que equilibrara los distintos tipos de cambios. Se liberó el cepo cambiario y se implementó un nuevo esquema de flotación con bandas entre \$1000 y \$1400 que se ajustará 1% cada mes. Para ello el ministro de economía, Luis Caputo y el titular del BCRA, Santiago Bausili anunciaron un acuerdo con el FMI de 200 millones de dólares, junto con aportes del Banco mundial y el BID para fortalecer las reservas y avanzar con el nuevo programa económico. (Ámbito, 2025).

Factores sociales

Argentina muestra una sociedad diversa y urbana, con una población de 45.538.401 de personas. (DatosMacro, 2025).

Un aspecto social de importancia es el poder adquisitivo de las personas, el INDEC informó que “en enero de 2025, el índice de salarios se incrementó 2,9% mensual y 117,0% interanual. El crecimiento mensual se debe a subas de 2,3% en el sector privado registrado, 0,9% en el sector público y 8,6% en el sector privado no registrado” (INDEC, 2025). La tendencia es positiva debido a varias razones, por un lado los sueldos se incrementaron en un porcentaje superior al aumento de la inflación del mismo periodo que fue de 2,2% y por otro superaron el aumento de los precios de la canasta básica total (CBT) y la canasta básica alimentaria (CBA). Estas últimas subieron un 0,9% mientras que los sueldos lo hicieron en un 2,9% como se mencionó anteriormente. (Mariano, Z., 2025).

Según el resumen ejecutivo del segundo semestre del año 2024 el indec publicó que “el porcentaje de hogares por debajo de la línea de pobreza (LP) alcanzó el 28,6%; en ellos reside el 38,1% de las personas. Con respecto al primer semestre de 2024, la incidencia de la pobreza registró un descenso tanto en los hogares como en las personas, de 13,9 y 14,8 puntos porcentuales (p.p.), respectivamente”. (INDEC, 2025).

Actualmente debido a las problemáticas ambientales que existen, la sociedad está cambiando su hábito de consumo. Se habla de un consumo sostenible, donde se minimiza la utilización de los recursos naturales, la generación de materiales tóxicos y residuos, e involucra la adopción de tendencias y estilos de vida con menor impacto ambiental. El ministerio de ambiente y desarrollo sostenible promueve e incentiva este tipo de consumo para poder alcanzar el objetivo número doce de la agenda 2030 “ODS”, Producción y consumo responsables. (Ministerio de ambiente y desarrollo sostenible, 2025).

Factores tecnológicos

La inteligencia artificial está creciendo a un ritmo acelerado, generando un impacto positivo en múltiples industrias. La innovación tecnológica es muy importante para poder aumentar la producción, que cada vez es más necesaria, sin alterar el medio ambiente. Hernán Ferrari, Master Science e ingeniero agrónomo del INTA Concepción del Uruguay afirmó que “la Inteligencia Artificial (IA) y la robotización en la maquinaria agrícola están revolucionando la producción de alimentos. Se estima que estas tecnologías pueden incrementar la eficiencia en la utilización de recursos hasta en un 25% en un contexto donde

se proyecta que la población mundial crecerá un 60% para 2050, estas innovaciones son cruciales para asegurar la seguridad alimentaria”. Todas las empresas dedicadas a la agricultura deberían incorporar Agtech, es decir tecnologías digitales que se incorporan para mejorar la producción y así optimizar cada hectárea, por ejemplo georreferenciación, telemetría y automatización. (Hernan, F., 2024).

En la actualidad, el uso de tecnología como tablets y computadoras en actividades educativas y laborales está creciendo, no solo por su funcionalidad, sino también por el impacto positivo en el medio ambiente. El uso de dispositivos electrónicos disminuye el consumo de papel como así también la tala de árboles, contribuyendo al cuidado del planeta.

Factores ecológicos

Los recursos naturales son limitados, actualmente hay cada vez mayor conciencia sobre la importancia de usar los mismos de manera consciente tanto para las empresas como para los consumidores. Su fabricación implica el uso de muchos recursos naturales como el agua y los árboles, se debe tener en cuenta que un árbol produce oxígeno para tres personas al día, reciclar 50 kilos de papel ahorraría la tala de un árbol. Además un árbol tarda entre 10 a 13 años en crecer, fabricar un kilo de papel requiere 324 litros de agua, lo que suma 15.500 litros al año por persona considerando que el consumo promedio mundial es de 48 kilos por persona al año. Si se reciclara la mitad del papel que se usa en el planeta, se salvarían más de 80.000 kilómetros cuadrados de árboles. (Aguas Cordobesas, 2020).

El papel se utiliza para diferentes ámbitos de la vida cotidiana y en diferentes sectores como la educación, la gastronomía, la medicina, la administración y muchos más. Si bien en algunos sectores ha sido posible reemplazarlo por tecnología, no todo puede ser digitalizado. Existen ciertos papeles que siguen siendo esenciales, debido a eso es muy importante que las empresas productoras de papel adopten prácticas sustentables y busquen desarrollar alternativas que reduzcan el impacto ambiental.

Factores legales

La Organización Mundial para la Estandarización (ISO), establece que las empresas deben cumplir con ciertas normas que garanticen por un lado que todo lo que

comercialicen las empresas sea seguro, fiable y de alta calidad y por otro orientan a las empresas hacia prácticas sostenibles y éticas. (ISO, 2025).

Por un lado tenemos la familia de normas 14000 que se han concebido para gestionar el equilibrio entre el mantenimiento de la rentabilidad y la reducción del impacto medioambiental. Está integrada por las ISO 14001, 14004 y 19011. La primera establece cómo implementar un sistema de gestión medioambiental eficaz. La segunda es una guía para la implementación del mismo y la última, establece los criterios para auditar este sistema y los requisitos para los auditores. (Ministerio de Economía, 2024).

Por otro lado las normas ISO 9000 establecen los requisitos y componentes que deben conformar el sistema de gestión de la calidad en una organización, detallando cómo deben interactuar estos elementos para garantizar la calidad de los productos y servicios que la empresa ofrece. (Gobierno de Argentina, s.f.)

La administración Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología Médica (ANMAT) es un organismo descentralizado dependiente del Ministerio de Salud de la Nación, con jurisdicción en todo el territorio Argentino. Su función principal es controlar y fiscalizar la sanidad y calidad de medicamentos, productos médicos, alimentos, cosméticos y productos de uso doméstico, garantizando su seguridad y eficacia. Además, supervisa los procesos de producción, importación y comercialización de estos productos. (Ministerio de Salud, s.f.)

Micro entorno

A continuación se analizará las distintas fuerzas que influyen en la industria de la papelera, se hará foco especialmente en empresas dedicadas en la producción de cuadernos, hojas de repuestos escolares y resmas y que además fabrican su materia prima. Para ello se utilizará la herramienta de las 5 fuerzas de Porter.

Poder de negociación de los clientes: BAJO

El poder de negociación de los clientes pertenecientes a la industria de la papelera es bajo ya que dentro de la misma, las empresas existentes son pocas y las barreras para que nuevas empresas ingresen a la industria son altas. Al contar con un oferta muy concentrada, por un lado se limita las opciones que tienen los compradores para elegir y por otro, si bien

no es necesario que exista un acuerdo explícito entre las mismas, al ser pocas, pueden establecer sus precios de forma similar o seguir estrategias parecidas, lo que les da más poder frente a los compradores. A su vez la demanda dentro de esta industria se encuentra fragmentada debido a que hay muchos tipos de clientes como editoriales, imprentas, librerías, entre otros, por lo que ninguno representa por sí solo una porción significativa del total de la demanda reduciendo así la capacidad de los clientes individuales de ejercer presión sobre los productores.

Poder de negociación de los proveedores: BAJA

En la industria papelera, la mayoría de las empresas poseen integración vertical hacia atrás, es decir, producen su propia materia prima, se trata de empresas agroindustriales. Debido a esto hace que no tengan que depender de los proveedores para suministrar la principal materia prima de esta industria que es la celulosa, esto les permite tener mayor control sobre los costos, calidad y disponibilidad de la misma, y como consecuencia operar con mayor eficiencia. A su vez, este tipo de empresas son más competitivas debido a que están mejor posicionadas frente a fluctuaciones en los precios del mercado o interrupciones en la cadena de suministro.

Las empresas pertenecientes a estas industrias requieren de proveedores externos para ciertos bienes y servicios, como las máquinas industriales, el transporte para el servicio logístico, productos químicos, servicios de agua, etc. Sin embargo estos proveedores tienen en general bajo poder de negociación debido a que existe una oferta amplia de los mismos y estas empresas pueden negociar precios.

Amenaza de nuevos competidores: BAJA

Existen barreras que limitan el ingreso de nuevos competidores y que deben evaluarse a la hora de invertir. En la industria papelera, para crear una planta de producción se requieren inversiones altísimas por lo que es muy difícil que nuevas empresas entren al sector. Como primera barrera de ingreso se puede mencionar que hay empresas que se encuentran ya instaladas produciendo con economías de escala, por lo cual, disminuyen sus costos al producir un gran volumen, esto hace que las pequeñas empresas no puedan llegar a un precio competitivo. Otra barrera es la necesidad de capital inicial, se requieren muchas hectáreas de campo para la producción de la materia prima, infraestructura para producción y almacenamiento, máquinas, sistemas operativos, conocimientos técnicos, personal

capacitado, sistema de tratamiento de agua, una infraestructura energética y transporte logístico, por lo que este gran costo limita el ingreso. También se deben tener en cuenta las barreras regulatorias y ambientales, es decir, las empresas que producen papel deben cumplir con leyes ambientales muy estrictas referidas a uso y tratamiento de grandes volúmenes de agua, emisiones y residuos industriales, gestión de químicos y residuos peligrosos. Además se les exige realizar estudios de impacto ambiental y tener las habilitaciones correspondientes. Finalmente, podemos mencionar el costo de atraer nuevos clientes ya fidelizados con otras marcas establecidas en el mercado.

Amenaza de nuevos sustitutos: MEDIA-ALTA

La industria papelera, especialmente las empresas que producen cuadernos, repuestos de hojas escolares y resmas para impresión presentan una gran amenaza de productos sustitutos debido a la tecnología existente. Cada vez más escuelas, universidades y empresas utilizan tablets, computadores y plataformas digitales reduciendo la necesidad de escribir o imprimir en papel. Sin embargo hablando de la industria del papel en su totalidad se puede decir que algunos tipos de papel no pueden ser reemplazados por la tecnología pero si por nuevas formas de fabricar papel, como es el papel reciclado o el papel hecho a partir de caña de azúcar.

Rivalidad entre competidores actuales: BAJA

La rivalidad entre competidores actuales en la industria de la papelera en Argentina es baja, debido a que las empresas del sector son pocas. La producción está concentrada en un número reducido de empresas con importante trayectoria, capacidad instalada y especialización, lo que genera cierta segmentación en el mercado. Por otro lado, al tener altas barreras de entrada es muy poco probable el ingreso de nuevos competidores en la industria, lo que contribuye a mantener un entorno competitivo estable. Las empresas del sector buscan mantener su participación de mercado sin recurrir a guerras de precios por lo que la rivalidad es baja. Los principales competidores en la industria que se está analizando son Celulosa Argentina, Ledesma, Ángel Estrada, Papelera Tucumán y Papel prensa.

Análisis Interno

El análisis interno de la empresa Ledesma se realizará enfocado a la unidad de negocios de la papelera utilizando la herramienta que propone Porter, cadena de valor, dentro de la misma se identificarán aquellas actividades que agregan valor generando una fortaleza

para la empresa y por otro lado cuales son aquellos procesos que se observan debilidades de la misma para luego poder analizarlas y plantear soluciones estratégicas.

Cadena de valor

Actividades primarias

Logística interna: Ledesma es una empresa que cuenta con integración vertical hacia atrás en su proceso productivo, es decir, realiza la materia prima con la que después realizará el producto final ofrecido a sus clientes. La empresa posee un campo con hectáreas de plantaciones de caña de azúcar, cuando el cultivo termina su proceso de maduración, es cosechada mediante diferentes máquinas, luego se limpia, se corta y se traslada a la planta de celulosa para que vaya a los trapiches donde se obtiene el jugo para producir el azúcar y el alcohol y de la parte sólida se separa la fibra de la médula. La fibra de la caña es almacenada en una gran pila mediante el denominado método ritter con un licor biológico en conservación. A partir de este momento comienza la segunda parte del proceso. (Ledesma, 2021).

Operaciones: Cuando se habla de las operaciones de la empresa se tiene que tener en cuenta el proceso en el cual la empresa transforma la materia prima en el producto final. En el caso de ledesma se traslada de la planta de celulosa a la fábrica la fibra que se obtuvo de la caña, es procesada hasta obtener pulpa de bagazo. El bagazo ingresa en los digestores donde se elimina la lignina, es decir el cemento que une las fibras y se obtiene pulpa de celulosa. Luego la pulpa pasa por los filtros lavadores que trabajan con agua a contracorriente, el resultado es la pulpa lavada. Para fabricar el papel blanco la pulpa es blanqueada, pero en la línea de ledesma (ledesma nat) ya que no usa blanqueadores químicos. Con la fibra natural depurada se pasa a la máquina de papel. Allí llega la pasta con un 99% de humedad, mediante una malla plástica se drena el líquido de la pulpa y se produce una hoja de papel continua que posteriormente es prensada y secada en cilindros. Obtenida la hoja de papel es enrollada en rollos de gran tamaño llamados popes, que luego son cortados a bobinas de diferentes diámetros y anchos según el tipo de producto que se tiene que fabricar. Este es transformado en papel para impresión, para revistas, para cuadernos y repuestos escolares. El papel producido en ledesma cuenta con certificaciones que están dentro de los estándares mundiales requeridos por la industria gráfica y de escritura, y posee excelentes prestaciones. (Universidad Siglo 21, s.f.).

Logística externa: Ledesma cuenta con una red de distribución propia a partir de depósitos estratégicamente ubicados, una completa flota de camionetas y camiones que permiten llegar a los puntos de entrega en tiempo y forma. Para que los productos finales de ledesma lleguen al consumidor final, Ledesma distribuye sus productos a una amplia variedad de clientes . Por un lado clientes del sector industrial, constituidos principalmente por talleres gráficos (300), editoriales (13), fabricantes de formularios continuos (15), fabricantes de sobres y otras industrias (61). Por otro lado, clientes del sector oficinas, centros de copiado (46), empresas (100), empresas del sector público (15), mayoristas de papel (52) y proveedores de empresas (121). Y como tercer sector clientes de productos escolares, mayoristas de artículos de librería (58), minoristas de artículos de librería (222), librerías comerciales (101) y supermercados (58). Gran parte de la mercadería producida se deriva a la distribuidora Castinver, una proveedora integral de la industria gráfica que forma parte del grupo Ledesma y trabaja con las principales marcas de la misma en la industria papelera. A su vez, Ledesma cuenta también con una página e-commerce donde el consumidor final puede adquirir todos los productos de la unidad de negocios de la papelera, con envío a domicilio en todo el país a partir de correo argentino y enviónube. (Universidad Siglo 21, s.f.).

Marketing y ventas: Dentro de la unidad de la papelera la empresa posee una estrategia de marketing basada en la sustentabilidad como valor diferencial, con el objetivo de ofrecer al mercado un producto en línea con las tendencias mundiales centradas en la protección del medio ambiente, Ledesma Nat, un papel elaborado 100% con caña de azúcar, 0% fibra de árbol y sin químicos blanqueadores. La empresa comunica su estrategia a través de diferentes medios de comunicación como redes sociales, sitio web, en todos ellos destaca el valor de sus productos elaborados bajo un enfoque de sostenibilidad integral. Esto es una gran ventaja competitiva frente a otras productoras de papel dentro de un contexto donde la responsabilidad social empresaria es importante. “La iniciativa Embajadores NAT busca fidelizar y desarrollar oportunidades de negocio con clientes directos, indirectos y prospects, y alcanzó más de 1000 contactos, con casos de éxito en la adopción de Ledesma NAT en empresas como Aerolíneas Argentina, AUSA, Droguerías Suizo y Droguerías del Sud, entre muchas más interesadas en sumarse al cambio”. (Ledesma, 2024).

Servicio: Ledesma tiene muy buenas políticas implementadas de servicio al cliente, cuenta con una comunicación comercial permanente, el gerente de negocio, el gerente comercial y logístico, los ejecutivos de cuenta, el Departamento de Administración y Control de Gestión y muy especialmente el Departamento de Investigación y Gestión de la Calidad están permanentemente disponibles para consultas, sugerencias y pedidos de información. Periódicamente, personal de Ledesma realiza visitas comerciales y técnicas a los clientes del exterior. Además la empresa cuenta con una gestión de reclamos sistematizada y evalúa la satisfacción de tres canales de clientes: clientes mayoristas de mercado interno, supermercados de mercado interno y clientes de exportación. Los resultados obtenidos, la empresa los comunica a todas las áreas de la empresa que corresponda para que, en los casos que se detecta algún nivel de insatisfacción, puedan elaborarse las acciones de mejora que sean necesarias. (Universidad Siglo 21, s.f.).

Actividades secundarias

Infraestructura: Cada unidad de negocio de la empresa se administra de forma independiente y representa una estructura organizacional por sí misma. En Ledesma cada unidad de negocio es responsable de todo el proceso que afecta a su producto, desde la fabricación, abastecimiento y comercialización. Por fuera de los negocios, hay servicios internos centralizados, como la gestión de los recursos humanos. Ledesma es una sociedad anónima en la que el máximo órgano decisor es la Asamblea de Accionistas. La conducción estratégica está a cargo de un Directorio, conformado por cinco directores titulares que tienen una larga trayectoria ocupando diferentes cargos ejecutivos dentro de la empresa. Al mismo tiempo, las decisiones operativas quedan bajo la gestión de un gerente general. La estructura física de la empresa está conformada por un campo con más de 40 mil hectáreas donde se cosecha caña de azúcar en Jujuy, luego en Libertador General San Martín, se encuentra el complejo agroindustrial donde se produce celulosa y papel y por último en San Luis, específicamente en Villa Mercedes se encuentran dos fábricas, una dedicada a la fabricación de cuadernos, repuestos escolares y papelería comercial y otra producción de papel encampado para folletería. (Universidad Siglo 21, s.f.). Ledesma posee diversas certificaciones como ISO 9001 de Gestión de Calidad e ISO 14001 de Gestión Ambiental en su proceso, IRAM 3134 para papeles fabricados con pulpas sin proceso de blanqueo. (Ledesma, 2024).

Recursos Humanos: Desde sus inicios Ledesma se encuentra muy comprometida con su fuerza laboral. La compañía valora a cada uno de sus 7851 empleados y los alienta a que crezcan junto a la empresa, brindándoles oportunidades de carrera, capacitaciones, desarrollo interno y recompensas por buenos resultados. La empresa realiza capacitaciones diversas, atendiendo a las necesidades específicas de cada negocio, con profesionales y académicos de primer nivel. Todos los trabajadores de Ledesma tienen un salario por encima del salario mínimo, vital y móvil. A su vez para seguir en el camino de la mejora continua y permitir la superación constante de sus empleados, Ledesma realiza evaluaciones de desempeño al personal. Cabe destacar que Ledesma asume el compromiso de crear y mantener un ambiente de trabajo libre de riesgos y un entorno saludable para sus empleados. El objetivo es: cero lesiones y cero enfermedades profesionales. (Universidad Siglo 21, s.f.). A partir de la baja en el volumen de ventas de la unidad de la papelera de Ledesma, no se produce el 100% de la capacidad productiva, por lo tanto hay capacidad ociosa. (Ledesma, 2024).

Desarrollo Tecnológico: Ledesma está permanentemente actualizando en cuestiones referidas al avance tecnológico, cuenta con máquinas especiales que le permiten llevar a cabo todo el proceso productivo, además la Gerencia de Recursos Humanos está implementando un sistema informático que simplifique y optimice el proceso de capacitación a sus empleados.

Aprovisionamiento: La empresa trabaja con pequeñas y medianas empresas, los acompaña y capacita para una buena gestión. Ledesma tiene como política generar relaciones de largo plazo con sus proveedores para asegurar un mutuo beneficio, por lo que busca mantener una comunicación fluida mediante diferentes canales. Las áreas de abastecimiento de los diferentes negocios de la empresa tienen como objetivo asegurar la continua provisión de materias primas, insumos y servicios con niveles de calidad que satisfagan los requerimientos estipulados, a precios adecuados y cumpliendo las pautas de la empresa. Ledesma aplica los procedimientos de compras, selección, evaluación y calificación de los proveedores y verificación de las provisiones bajo la Norma ISO 9001:2000. (Universidad Siglo 21, s.f.).

Para finalizar el análisis interno se expondrán datos del reporte integrado de Ledesma 2023/2024.

Ledesma cerró el ejercicio 23/24 con una venta de 64.359 toneladas de papel obra en el mercado interno (contra 76.098 toneladas en el Ejercicio anterior), y 10.778 toneladas de librería (versus 12.156 toneladas en el ejercicio 22/23). Estas cifras representan una caída de 15% y 11% en las ventas respecto al ejercicio anterior, respectivamente.

Análisis de Mercado

La sub-industria del papel tissue se enfoca en la producción de papeles suaves y altamente absorbentes, los mismos son fabricados a partir de pulpa de celulosa y están diseñados para higiene personal. Esta sub-industria se encuentra dentro de la industria del papel y se distingue por fabricar productos que no poseen sustitutos directos por lo que son de consumo masivo. Dentro de la misma encontramos una línea de productos que se consumen en diferentes proporciones. Por un lado, el papel higiénico lidera ampliamente, representando un 65-70% del total de ventas del rubro en Argentina. Los rollos de cocina, por su parte, representan un valor cercano al 30%. (Ministerio de economía, 2024).

A diferencia de otras sub-industrias del papel como el papel de impresión, cuadernos o libros que están siendo reemplazados por tecnología, los productos fabricados con papel tissue no tienen sustitutos directos, ya que debido a sus características de composición, fabricación, función sanitaria y comodidad de uso, los mismos no pueden ser reemplazados directamente por otras alternativas. Intentar sustituirlos afectará negativamente la higiene, eficiencia y experiencia del usuario, lo que refuerza la ventaja competitiva de la sub-industria y su posición única en el mercado.

Con respecto a la oferta, la Comisión Nacional de Defensa de la Competencia concluyó que los mercados de productos de papel *tissue*, tienen un nivel de concentración moderado. La estructura de la oferta en Argentina está compuesta por una empresa multinacional y numerosas pequeñas y medianas empresas (PyMEs) de capitales nacionales. A continuación se detallan los principales competidores, junto a las marcas que comercializan y los precios de sus productos.

Empresa	Marca	Producto	Precio
---------	-------	----------	--------

Softys	Elite, Higienol y Noble	Papel higiénico (4 unidades)	\$1760 - \$5500
	Elite y Sussex	Rollo de cocina (3 unidades)	\$1959 - \$ 4350
Papelera Samseng	Elegante	Papel higienico (4 unidades)	\$2079 - \$4579
	Elegante	Rollo de cocina (3 unidades)	\$1989 - \$5400
Papelera San Andrés de Giles (PSAG)	Felpita	Papel higiénico (4 unidades)	\$2120 - \$5429
		Rollo de cocina (3 unidades)	\$2259 - \$ 2589
Celulosa Campana	Campanita	Papel higiénico (4 unidades)	\$1850 - \$4189
		Rollo de cocina (3 unidades)	\$2800 - \$ 3150
Papelera Rosato	Family y Calipso	Papel higienico (4 unidades)	\$1.000 - \$ 2781
		Rollo de Cocina (3 unidades)	\$3339

(Ministerio de economía, 2024). (Carrefour, 2025). (Jumbo, 2025).

Dentro de la sub-industria del papel tissue, se presentan importantes barreras de entrada hacia empresas que quieren ingresar a la misma. Una de las principales barreras es la alta inversión de capital, se requieren maquinarias especializadas para convertir la bobina de papel en papel tissue, las mismas son muy costosas. Además se necesita una infraestructura industrial adecuada para realizar todos los procedimientos de transformación de materia prima en producto final. A esto se le suma que estas empresas deben contar con certificaciones para sus operaciones y productos. Una de las certificaciones es la ANMAT, que se encarga del control y fiscalización sobre la sanidad y calidad de los productos de higiene, tocador y cosmética humana. (Ministerio de salud, s.f.). Otra de las normas que deben cumplir son las ISO, estas empresas deben tener ISO 9001 sistemas de gestión de la

calidad, ISO 14001 gestión ambiental, ISO 45001 seguridad y salud en el trabajo y por último ISO 12625 propiedades físicas del papel tissue. También se debe tener en cuenta que los envoltorios que poseen estos papeles deben cumplir ciertas especificaciones ya que son productos de higiene. (ISO, s.f.)

Cabe mencionar que los consumidores Argentinos actualmente han modificado sus patrones de compra en respuesta a la situación económica , los productos de papel tissue son bienes de primera necesidad y de lejana sustitución, por lo que ante un aumento de precio o una caída del ingreso de los hogares, la tendencia que prevalece es la sustitución hacia un producto más económico y no el de una caída en el volumen comercializado. (Ministerio de economía, 2024). Pero también se debe tener en cuenta que existe una gran parte de la demanda que consume productos con características diferentes, como, papeles de mayor calidad y productos que ayuden a cumplir los objetivos de sustentabilidad ya que cada vez hay mayor interés por productos ecológicos.

Debido a esto las empresas que fabrican productos de papel tissue cuentan con diferentes marcas y modelos de productos en su portafolio. Generalmente la existencia de más de una marca por parte de una empresa tiene que ver con una cuestión de segmentación de la demanda entre un producto Premium y uno más económico y que apunta a un público más masivo. (Ministerio de economía, 2024). Por ejemplo en lo que respecta al papel higiénico, cada marca realiza un papel más premium llamado doble hoja y un papel más económico llamado simple hoja. En los rollos de cocina el precio varía de acuerdo a la cantidad de paños que trae cada rollo.

Respecto a las cantidades producidas, Ledesma , líderes en el mercado, elaboran alrededor de 130 mil toneladas anuales de papel, de esto destinan cerca del 80% de producción al mercado local. Fabrican papel blanco y natural, y lo transforman en resmas, hojas y bobinas para abastecer al mercado gráfico, editorial, a empresas, librerías, centros de copias y al consumidor final.

La nueva línea de productos de papel tissue de ledesma, que incluye papel higiénico y rollos de cocina, va estar dirigida a 3 canales de venta. El canal número uno va a estar dirigido a mayoristas de descartables, el canal número dos hacia cadenas de supermercados y

por último el canal e-commerce donde el consumidor final podrá acceder a los productos de manera directa.

Marco teórico

A continuación se detalla de forma teórica todo lo necesario para que una empresa pueda desarrollar una estrategia de crecimiento. Toda organización necesita una estrategia clara y bien definida para poder competir eficazmente, conducir sus operaciones y asegurar su sostenibilidad y éxito a largo plazo. En este sentido la estrategia representa “el plan de acción que sigue la administración para competir con éxito y obtener utilidades, a partir de un arsenal integrado de opciones”. La formulación de la estrategia representa el compromiso de la administración de emprender un curso específico de acción. (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2012). El objetivo principal de la estrategia es lograr una ventaja competitiva sostenida para las empresas, la cual a su vez resultará en una mayor rentabilidad y un incremento en las utilidades. (Hill & Jones, 2011).

Los administradores deben seguir una secuencia de pasos para poder llegar a formular la estrategia, este proceso se denomina Planificación estratégica. El mismo cuenta con cinco pasos principales:

1. Establecer la misión corporativa y las principales metas de la organización, es decir, por un lado la misión que es la declaración de la razón de ser de una empresa, por otro la visión que es una declaración de algún estado futuro deseado, y por último los valores con los que la organización está comprometida.
2. Analizar el entorno competitivo externo de la organización para identificar oportunidades y amenazas a partir de las 5 fuerzas de Porter el microentorno y PESTEL el macroentorno, identificando oportunidades y amenazas.
3. Analizar el entorno operativo interno de la organización para identificar sus fortalezas y debilidades, para realizar este análisis se utiliza cadena de valor donde se busca analizar los recursos, las capacidades y las competencias de una empresa.
4. Elegir estrategias que se basen en las fortalezas de la organización y corrijan sus debilidades con el fin de aprovechar las oportunidades externas y contrarrestar las amenazas externas. Estas estrategias deben estar alineadas con la misión y metas

principales de la organización. Deben ser congruentes y constituir un modelo de negocio viable.

5. Implementar las estrategias, poner en acción las estrategias (o planes). Esto incluye ejecutar acciones congruentes con las estrategias que la empresa elija en los niveles corporativo, de negocios y funcional. Asignar funciones y responsabilidades entre los gerentes. asignar recursos, establecer objetivos a corto plazo y diseñar el control de la organización y sistemas de recompensas. (Hill & Jones, 2011).

Al momento de elegir qué estrategia implementar se debe tener en cuenta que existen cuatro tipos de estrategias, por un lado las estrategias funcionales están orientadas a mejorar la eficacia de las áreas dentro de una empresa, como manufactura, marketing, administración de materiales, desarrollo de productos y servicio al cliente. Por otro las estrategias de negocios se refieren a cómo competir dentro de un mercado determinado, como se posiciona una empresa en el mercado para lograr una ventaja competitiva, y las diferentes estrategias de posicionamiento que se pueden emplear, por ejemplo, el liderazgo en costos, la diferenciación, enfocarse en un nicho particular o segmento de la industria. Luego las estrategias globales abordan cómo ampliar las operaciones fuera del país de origen y progresar en un mundo donde la ventaja competitiva está determinada a nivel global. Y por último las estrategias corporativas que se basan en determinar en qué negocio debe participar una empresa para maximizar la rentabilidad de la misma, como ingresar a este negocio y cómo establecer un posicionamiento en el mismo para lograr una ventaja competitiva. (Hill & Jones, 2011).

Como plantea la administración como disciplina en una de sus cuatro funciones principales, una vez que se ha implementado una estrategia, la misma debe ser supervisada y controlada para determinar el grado al que las metas y los objetivos estratégicos se logran y en qué grado se crea y sostiene la ventaja competitiva. (Hill & Jones, 2011).

Igor Ansoff propuso una matriz de cuatro estrategias, diseñada para empresas que han marcado objetivos de crecimiento. La misma atiende al binomio producto-mercado en función de la situación actual de la empresa y nuevos desarrollos de productos y mercados, para desembocar en una opción estratégica de expansión o de diversificación. Las cuatro estrategias son penetración de mercado, desarrollo de nuevos productos, desarrollo de nuevos mercados y diversificación. (Sainz de Vicuña Ancín, 2017).

A continuación se profundizará en la estrategia de diversificación que tomará la empresa Ledesma como estrategia de crecimiento. “La diversificación consiste en el ingreso de una empresa a un nuevo negocio que no forma parte de su cadena de operaciones principal, es decir, que no está directamente vinculado con su proceso productivo actual”. De esta forma la empresa está ingresando a un nuevo mercado junto con un nuevo producto. Esta estrategia representa la opción más ambiciosa y riesgosa, pero también una de las que puede generar mayor impacto y rentabilidad. (Mintzberg & Quinn, 2001).

La diversificación puede estar relacionada con algunas capacidades o ventajas excepcionales del negocio medular, llamada también diversificación concéntrica, de lo contrario se denomina diversificación no relacionada o conglomerado. En el caso de la diversificación relacionada, existe sinergia potencial entre el negocio nuevo y el medular, basado en facilidades, capacidades, ventajas, canales y aún oportunidades comunes. Cabe mencionar que no importa cuál sea su base, toda diversificación relacionada es a la vez, y fundamentalmente, también no relacionada, no importa lo que pueda ser común entre dos negocios diferentes, siempre habrá cosas que no lo sean. (Mintzberg & Quinn, 2001).

Diagnóstico y conclusiones

Tras haber realizado un análisis profundo del macroentorno donde está inserta la empresa, luego del microentorno evaluando fuerzas que influyen en la industria donde opera, siguiendo un análisis interno y un análisis mercado se detectaron oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, que junto con los aportes teóricos de la matriz producto-mercado de Ansoff se implementará una estrategia de crecimiento para la unidad de negocios del papel de la empresa Ledesma.

Una de las principales fortalezas de Ledesma es su capacidad para aprovechar integralmente los recursos. A partir de sus plantaciones de caña de azúcar, la empresa ha desarrollado diversas unidades de negocio. Entre ellas se destaca la unidad papelera, dedicada a la fabricación de productos para el rubro de librería, como resmas, cuadernos, formularios continuos y repuestos escolares y comerciales. La materia prima utilizada es el bagazo de la caña de azúcar, lo que permite producir un papel completamente sustentable y ecológico. Esta

característica representa una importante ventaja competitiva, alineada con las tendencias actuales de consumo responsable y cuidado del medio ambiente.

Sin embargo, esta unidad enfrenta una amenaza, la creciente sustitución del papel de librería por alternativas tecnológicas. La digitalización, a través de medios electrónicos, plataformas educativas y herramientas digitales, está reduciendo de manera sostenida el consumo de estos productos.

Frente a esta situación, surge una oportunidad para la empresa, ingresar mediante una estrategia de crecimiento basada en la diversificación a la sub industria del papel tissue. La propuesta consiste en fabricar una nueva línea de productos que incluya papel higiénico y rollos de papel a partir del bagazo de la caña de azúcar, que es uno de los recursos principales de Ledesma. Una de las principales ventajas que tiene esta sub-industria es que no posee sustitutos directos, los productos no pueden ser reemplazados por otras alternativas como la tecnología, debido a esto mantiene una demanda constante y un consumo masivo por ser productos cotidianos y de primera necesidad. Esto refleja que la sub-industria del papel tissue, cuenta con alta estabilidad en el mercado. Esta nueva línea de productos va a estar orientada a 3 canales de venta, mayoristas de descartables, cadenas de supermercados y por último el canal e-commerce donde el consumidor final podrá acceder a los productos de manera directa.

Ledesma podrá diferenciarse de la competencia ya que ofrecerá una línea de papel tissue sustentable, lo que representa una ventaja competitiva significativa en un mercado donde las tendencias de consumo se orientan cada vez más hacia productos responsables con el medio ambiente. Ledesma es una empresa ampliamente consolidada en el mercado, lo que le otorga una ventaja al momento de ingresar a esta nueva subindustria. Su trayectoria, el reconocimiento de marca y la confianza construida con los consumidores a lo largo del tiempo, facilitarán la aceptación de sus nuevos productos. Es esperable que los clientes elijan esta nueva línea con la misma confianza que eligen lo que actualmente ofrece, ya que la empresa posee productos de calidad comprobada y precios competitivos al tener economías de escala.

La estrategia de crecimiento a implementar está basada en los aportes teóricos de la matriz producto-mercado de Ansoff. Se desarrollará una diversificación relacionada, la empresa fabricará una nueva línea de producto para un nuevo mercado, la misma es

relacionada porque mantiene una relación directa con el negocio medular. Ledesma ya opera en el rubro del papel, por lo tanto, expandirse hacia productos tissue no implica entrar a un sector totalmente nuevo. Aunque los productos tissue tienen características distintas a otros papeles como resmas o repuestos de papel, siguen utilizando tecnologías, materias primas y procesos de producción similares. Ledesma puede aprovechar su infraestructura industrial, plantas, maquinaria, cadena de suministro de celulosa y pulpa, su conocimiento técnico del papel y su red de distribución comercial para la nueva línea de productos. Al diversificarse con productos relacionados, Ledesma reduce el riesgo comparado con una diversificación no relacionada, ya que puede generar sinergias operativas, comerciales y logísticas.

Para llevar a cabo la propuesta, Ledesma deberá realizar inversiones claves y contar con certificaciones específicas que le permitan fabricar este tipo de productos. En primer lugar, será necesario adquirir maquinaria especializada. Además, la empresa deberá establecer una alianza estratégica con un proveedor que le suministre envoltorio plástico apto para uso higiénico, el cual debe cumplir con requisitos técnicos y normativas específicas. Por último, si bien la empresa ya posee ciertas certificaciones como las normas ISO, será fundamental que Ledesma obtenga certificaciones como las otorgadas por la ANMAT, que garanticen la calidad y seguridad de los productos elaborados.

La estrategia planteada sigue con los lineamientos de la empresa de aprovechar integralmente los recursos y se adapta a los nuevos cambios que el entorno exige, la misma le permitirá a Ledesma ampliar su portafolio, equilibrar riesgos y mejorar su rentabilidad.

Plan de implementación

Descripción de la propuesta

A partir del diagnóstico realizado, se identificó una oportunidad viable para que la unidad papelera de Ledesma diversifique su negocio hacia la subindustria de papel tissue, creando una nueva línea de productos, bajo la marca Ledesma NAT, donde los principales atributos son, papel natural fabricado 100% fibra de caña de azúcar y 0% blanqueadores químicos. La misma está alineada con las bases estratégicas de la empresa, ya que refuerza su compromiso con la sustentabilidad, la innovación y el aprovechamiento eficiente del principal recurso, la caña de azúcar, permitiendo ampliar su cartera de productos, disminuir riesgos del mercado que opera actualmente y sostener su rentabilidad a futuro.

“Ledesma cerró el ejercicio 23/24 con una venta de 64.359 toneladas de papel obra en el mercado interno (contra 76.098 toneladas en el Ejercicio anterior), y 10.778 toneladas de librería (versus 12.156 toneladas en el ejercicio 22/23). Estas cifras representan una caída de 15% y 11% en las ventas respecto al ejercicio anterior, respectivamente”. (Ledesma, 2024). Debido a los acelerados cambios en el contexto donde opera, principalmente por el avance de la tecnología, es fundamental que la empresa lleve a cabo esta propuesta para mantener la participación de mercado y maximizar las utilidades. Esta propuesta a su vez tiene la ventaja de ser una diversificación relacionada, por lo que la empresa va a poder aprovechar recursos y procesos ya establecidos dentro de su cadena de valor actual. La empresa al tener la posibilidad de producir con economías de escala, entrará al mercado con un precio competitivo y a su vez alineado con las tendencias de consumo sustentable.

Para poder llevar a cabo la misma la Ledesma implementará un plan con una serie de acciones a seguir. En la primera etapa, la empresa deberá realizar capacitaciones a todos el personal que se traslade a la producción de la nueva línea junto con la coordinación de diferentes áreas, como la de producción, comercialización y logística, para poner en marcha la nueva línea de productos. En segundo lugar, deberá realizar una inversión en maquinaria específica para la producción de papel tissue, obtener las certificaciones necesarias para poder fabricarlo y realizar un acuerdo comercial con una empresa que les provea el packaging del producto. Finalmente se desarrollarán acciones de posicionamiento y marketing para los tres canales de venta, mayoristas de descartables, cadenas de supermercados y la tienda e-commerce.

Bases estratégicas

Misión: “Maximizar la rentabilidad que obtiene Ledesma con la fibra de caña de azúcar. Para ello debe crecer y satisfacer las necesidades de sus clientes, optimizando su competitividad básica en costos, su integración vertical, su participación de mercado y su fuerza de distribución, y lo debe hacer respetando su modelo cultural, sus principios y sus valores”. (Ledesma, 2008).

Visión: “Hacer sostenible en el tiempo el hecho de que es posible y rentable hacer papeles de calidad con la fibra de la caña de azúcar y sostener con ello el liderazgo de Ledesma en los mercados en los que participa”. (Ledesma, 2008).

Objetivo general

Aumentar en un 10% la utilidad de la unidad papelera de la empresa Ledesma para diciembre del año 2030 respecto al diciembre del 2025 a través de una estrategia de diversificación relacionada mediante la incorporación de una nueva línea de productos de papel tissue.

Justificación: El aumento del 10% en la utilidad proyectado para el año 2030 se define como un objetivo realista y alcanzable considerando las condiciones actuales de la unidad papelera y las oportunidades que ofrece la diversificación hacia el mercado de papel tissue. Este porcentaje se basa en la posibilidad de aprovechar infraestructura, procesos y materia prima que ya tiene la empresa, lo que permite minimizar la inversión inicial, reducir costos operativos y operar con economías de escala. Además se prevé una implementación gradual con acciones comerciales enfocadas en tres canales estratégicos: supermercados, mayoristas y e-commerce, lo que permitirá maximizar el alcance del nuevo producto. Este enfoque le permitirá a Ledesma minimizar riesgos, corregir errores a tiempo y administrar mejor sus recursos, mientras evalúa la respuesta del mercado al nuevo producto para así poder alcanzar la utilidad del 10% en los 5 años.

Objetivos específicos

- Capacitar al 100% del personal operativo asignado (105 operarios) a la producción de la nueva línea de papel tissue para julio del año 2026, mediante un plan integral de formación técnica y en sostenibilidad, con una evaluación de desempeño mínima del 85% al cierre del proceso.

Justificación: Actualmente, la unidad papelera de Ledesma cuenta con personal operativo altamente capacitado en la producción de papel obra y productos de librería. Sin embargo, debido a la caída del 15% en las ventas de papel obra y del 11% en librería durante el ejercicio 2023/24, se ha generado una disminución en los niveles de producción, lo que ha provocado capacidad ociosa en parte de la planta. En este contexto, y ante la necesidad de implementar la nueva línea de papel tissue bajo la marca Ledesma NAT, se plantea redirigir a parte del personal operativo existente hacia esta nueva unidad, aprovechando su experiencia en procesos de producción. Se realizó un exhaustivo análisis de la cantidad de personal ocioso que se tenía la empresa por la disminución de las ventas, llegando al resultado de que el 15% del total de trabajadores será destinado a la nueva línea de productos, es decir, de 700

operarios destinados en la fabricación de los productos actuales, 105 operarios serán destinados a la nueva línea. Para ello, es indispensable que el equipo reciba una capacitación específica en el manejo de la nueva maquinaria especializada en papel tissue y en procesos productivos sustentables. Esta formación incluirá contenidos técnicos, de calidad, seguridad industrial y buenas prácticas ambientales. Se espera que para julio del mismo año el personal esté capacitado y evaluado con al menos un 85% de desempeño, contribuyendo así al arranque eficiente de la nueva línea y al uso estratégico de los recursos disponibles.

- Poner en marcha la nueva línea de producción de papel tissue Ledesma NAT, alcanzando una capacidad de producción de 1.300 toneladas mensuales, para diciembre de 2027.

Justificación: La implementación de la nueva línea de producción de papel tissue Ledesma NAT tiene como objetivo estratégico aprovechar la capacidad instalada existente, diversificar la oferta de productos y responder de forma eficiente a la demanda del mercado local. Ledesma produce alrededor de 130.000 toneladas anuales de papel, de las cuales aproximadamente el 80% se destinan al mercado argentino. Esto representa un total disponible de 104.000 toneladas anuales para abastecer el mercado interno. De ese volumen, se proyecta que un 15% se asignará a la nueva línea de productos tissue, lo que equivale a 15.600 toneladas anuales, es decir, aproximadamente 1.300 toneladas mensuales. Este valor se establece como la capacidad objetivo para la nueva línea de producción. La planificación de la producción se basa en los datos del mercado argentino de papel tissue, donde se observa una clara segmentación del consumo: Papel higiénico: representa el 70% del total de las ventas del rubro y Rollos de cocina: abarcan un 30%. Por lo tanto, del total mensual proyectado (1.300 toneladas), se estima la siguiente asignación de producción: 910 toneladas/mes para papel higiénico, 390 toneladas mensuales para rollos de cocina. Esta distribución no sólo se ajusta al comportamiento del consumidor y a la demanda real del mercado, sino que también permite optimizar el uso de maquinaria, configurar las líneas de conversión de manera eficiente y proyectar un abastecimiento sostenido a lo largo del año.

- Aumentar las ventas en un 20% en la unidad papelera de Ledesma para el año 2029, posicionando a la la nueva línea de productos de la unidad papelera de Ledesma mediante la implementación de estrategias de marketing mix para llegar a los tres canales de venta.

Justificación: Para lograr el objetivo general de aumentar la utilidad de la unidad papelería de Ledesma se plantea lograr un crecimiento del 20% en las ventas de la unidad para el año 2029 mediante una creación de la línea de productos de papel tissue. Esta iniciativa cobra relevancia en el contexto de la caída del 15% en las ventas de papel obra y del 11% en librería registrada durante el último ejercicio, lo que evidencia la necesidad de adaptarse al nuevo contexto. El porcentaje de aumento de ventas se logrará ya que la empresa empezará a fabricar un producto que no posee sustitutos directos y su vez, es de consumo masivo. Además al ser Ledesma una empresa reconocida y poder fabricar con economía de escala ingresará en el mercado con imagen de marca y precios competitivos logrando captar rápidamente un porcentaje de mercado. Si bien existe un nivel de concentración moderado en la oferta de estos productos, Ledesma tendrá una ventaja competitiva al ofrecer productos sustentables y con precios competitivos, en eso se apoyara su campaña de marketing.

Alcance

La planificación estratégica basada en la creación de una nueva línea de productos para la unidad de la papelería de Ledesma va a tener un alcance geográfico en Jujuy. En el alcance comercial el objetivo es llegar a todo el mercado nacional a partir de los 3 canales de venta. Por otro lado, su alcance temporal va a tener un plazo de cinco años, comenzando en enero del 2026 y finalizando en diciembre de 2030. Por último el alcance a nivel organización va a estar implicado por muchas áreas de la empresa.

Planes de acción

Se elaborará un plan de acción para alcanzar cada objetivo específico con el fin último de alcanzar el objetivo general de esta planificación estratégica, en cada plan se detallan las actividades, plazos de alcance y recursos necesarios.

Plan de acción 1 – Objetivo específico 1

Finalmente el último plan de acción busca que el personal se encuentre capacitado para poder desarrollar la nueva línea de productos, buscando un desempeño mínimo del 85%.

Descripción Plan de acción 1	Tiempo		Recursos Humanos	Recursos Físicos	Terciarización	Recursos Economicos
	Inicio	Fin	Área			
Personal asignado a la nueva línea (105 operarios).	ene-26	dic-30	Gerente general unidad papelera	Sala de reuniones, organigramas, manuales de funciones.		\$7.217.886.944
Diagnostico de competencias del personal operativo.	feb-26	feb-26	Jefe de Recursos humanos	Sala de reuniones, fichas técnicas.		\$1.750.000
Diseño del Plan integral de capacitación.	mar-26	mar-26	Gerente general, gerente de producción y gerente de ambiente y sostenibilidad	Sala de reuniones, computadoras		\$2.716.000
Capacitación técnica (nueva maquinaria y procesos).	may-26	may-26	Jefe de producción	Sala de capacitación equipada, manuales de maquinaria, nueva maquinaria instalada		\$216.000
Elaboracion de un manual de procesos para estandarizar.	may-26	may-26	Jefe de Recursos humanos	Computadoras, Sala de reuniones, Manuales de capacitación previos		\$1.500.000
Diseñar la evaluación de desempeño (objetivos y competencias).	jun-26	jun-26	Jefe de Recursos humanos	Software Recursos Humanos (AiManager)		\$1.426.600
Realizar la evaluación de desempeño a trabajadores de manera mensual	jul-26	dic-30	Jefe de Recursos humanos	Software Recursos Humanos (AiManager)		\$33.968.012
Retroalimentación a trabajadores sobre resultado de las evaluaciones	ago-26	dic-30	Jefe de Recursos humanos	Software Recursos Humanos (AiManager) y sala de reuniones.		\$793.805

Tabla 1.

Fuente: Elaboración propia.

Plan de acción 2 – Objetivo específico 2

A continuación se exhiben las tácticas necesarias para fabricar la nueva línea de productos y llegar a lograr una producción de 1.300 toneladas mensuales de papel tissue.

Descripción Plan de acción 2	Tiempo		Recursos Humanos	Recursos Físicos	Terciarización	Recursos Economicos
	Inicio	Fin	Área			
Establecer cantidades a producir por producto de manera mensual para cubrir demanda.	ene-26	ene-26	Jefe de producción	Estimaciones de demanda, materia prima disponible.		\$1.728.000
Obtencion de certificaciones necesarias para la producción de papel tissue.	feb-26	mar-26	Jefe de calidad/ sostenibilidad	Documentación de normas		\$2.160.000
Compra de maquinas (papel tissue y envoltorio) primer año y segundo año.	mar-26	abr-26	Jefe de compras	Computadora/ telefono movil		\$429.641.658
	ago-27	sep-27				
Obtención de envoltorio para nuevos productos.	may-26	dic-30	Jefe de compras	Computadora/ telefono movil	Polybel	\$11.521.244.836
Diseño de layout productivo.	abr-26	abr-26	-	Plano de la fabrica		
Estudio técnico de viabilidad.	abr-26	abri-26	-			
Instalación de maquinaria primer año y segundo año	may-26	may-26	-	Maquinaria, herramientas para instalación	Ingeniero Fernando Lencina	\$33.040.000
	oct-27	oct-27	-			
Puesta a punto de la maquinaria primer año y segundo año.	may-26	may-26	-	Maquinaria, Materia prima, Operarios, Packaging, Manual de procesos		
	nov-27	dic-27	-			

Tabla 2.

Fuente: Elaboración propia.

Plan de acción 3 – Objetivo específico 3

En el siguiente plan de acción se desarrollarán las tácticas para el aumento de un 20% de las ventas a partir de un plan de marketing.

Presupuesto

PRESUPUESTO						
	CONCEPTO	TIPO DE MEDIDA	CANTIDAD	VALOR	TOTAL DEL PROYECTO	OBSERVACIONES
PLAN DE ACCIÓN 1						
Personal asignado a la nueva línea (105 operarios)	Sueldo x operario	Mes	13	\$1.228.500.000	\$7.217.886.944	
Diagnostico de competencias del personal operativo.	Horas de trabajo	Unidad	140	\$12.500,00	\$1.750.000	1 hora por cada operario/ Jefe de recursos humanos
Diseño del Plan integral de capacitación.	Horas de trabajo x Gerente/Jefe	Unidad	40	\$40000 / \$14400 / \$13500	\$2.716.000	Gerente general, Jefe de producción y Jefe de ambiente y sostenibilidad
Capacitación técnica (nueva maquinaria y procesos).	Horas de trabajo	Unidad	15	\$14.400,00	\$216.000	Jefe de producción
Elaboracion de un manual de procesos para estandarizar.	Sueldo	Día	15	\$100.000,00	\$1.500.000	Jefe de recursos humanos
Diseñar la evaluación de desempeño (objetivos y competencias).	Sueldo	Día	10	\$100.000,00	\$1.000.000	Jefe de recursos humanos
	Suscripción software	Mes	1	\$426.600,00	\$426.600	Aimanager
Realizar la evaluación de desempeño a trabajadores de manera mensual	Horas de trabajo	Unidad	432	\$12.500,00	\$6.450.439	8 horas por mes/ Jefe de recursos humanos
	Suscripción software	Mes	54	\$426.600,00	\$27.517.573	Aimanager
Retroalimentación a trabajadores sobre resultado de las evaluaciones	Horas de trabajo	Unidad	53	\$12.500,00	\$793.805	1 hora por mes/ Jefe de recursos humanos
TOTAL PLAN 1					\$7.260.257.361	
PLAN DE ACCIÓN 2						
Establecer cantidades a producir por producto de manera mensual para cubrir demanda.	Sueldo	Dias	15	\$115.200,00	\$1.728.000	Jefe de producción
Obtencion de certificaciones necesarias para la producción de papel tissue.	Dias de trabajo x mes	Dias	10	\$1.080.000,00	\$2.160.000	Jefe de calidad/ sostenibilidad (2 meses)
Compra de maquinas (papel tissue y envoltorio)	Maquinaria	Unidad	3	\$284.400.000,00	\$429.641.658	Made in china
	Maquinaria	Unidad	3	\$120.159.000,00		
Compra de envoltorio para productos.					\$11.521.244.836	Poly Bel
Diseño de layout productivo.	Terciarizado	Honorarios	1	\$33.040.000,00	\$33.040.000	Ingeniero industrial
Estudio técnico de viabilidad.						
Instalación de maquinaria						
Puesta a punto de la maquinaria						
TOTAL PLAN 2					\$11.987.814.494	
PLAN DE ACCIÓN 3						
Diseño y especificaciones del portafolio de productos tissue	Sueldo	Mes	1	\$2.600.000,00	\$2.600.000	Jefe de marketing
Diseñar identidad de marca para la línea Ledesma NAT Tissue (logo, empaque, mensaje).	Terciarizado	Honorarios	1	\$7.110.000	\$7.110.000	Platoo Agency
Desarrollar estrategia de marketing diferenciada por canal.	Terciarizado	Honorarios	1	\$4.147.500	\$4.147.500	
Gestión de redes para nueva línea de productos	Terciarizado	Honorarios x mes	56	\$1.540.500	\$102.450.013	
Reestructurar tienda oficial online de Ledesma	Sueldo	Mes	2	\$3.182.400,00	\$6.364.800	Jefe de area comercial
Realizar mantenimiento de manera mensual de la tienda online sobre los nuevos productos	Horas de trabajo por mes	Unidades	5	\$15.600,00	\$4.953.342	Jefe de area comercial
Establecer acuerdos con supermercados y mayoristas para abastecer en todo el mercado local.	Acuerdos	Unidades	15	\$1.777.500,00	\$26.662.500	Jefe de area comercial
Promocion y publicidad						
Evaluar Satisfacción de clientes	Horas de trabajo por mes	Unidades	30	\$15.600,00	\$27.848.055	Jefe de area comercial
TOTAL PLAN 3					\$182.136.210	

Tabla 5.

Fuente: Elaboración propia.

Análisis Financiero

Tras la elaboración del presupuesto correspondiente al lanzamiento de la nueva línea de productos tissue bajo la marca Ledesma NAT Tissue, se procedió al cálculo de los principales indicadores financieros, con el objetivo de evidenciar la rentabilidad del proyecto. Para dicho análisis, se tomaron como referencia los datos del balance de Ledesma del año 2024. Se construyó un flujo de fondos proyectado que abarca cinco años consecutivos, considerados clave para alcanzar los objetivos estratégicos planteados en las etapas previas.

	Año 0	2026	2027	2028	2029	2030
INGRESOS						
Por Ventas de Mercaderías		\$ 80,549,100,104.00	\$ 88,040,166,414	\$ 95,083,379,727	\$ 101,739,216,308	\$ 107,843,569,286
Ingresos Plan de Accion		\$ 2,416,473,003	\$ 3,521,606,657	\$ 5,705,002,784	\$ 7,121,745,142	\$ 7,549,049,850
TOTAL DE INGRESOS		\$ 82,965,573,107	\$ 91,561,773,070	\$ 100,788,382,510	\$ 108,860,961,449	\$ 115,392,619,136
EGRESOS						
Costo de Mercadería Vendida		\$ 532,372,983	\$ 581,883,671	628,434,364	672,424,770	712,770,256
Gastos de Comercialización		\$ 111,309,182	\$ 121,660,935	\$ 131,393,810	\$ 140,591,377	\$ 149,026,860
Gastos Administrativos		\$ 76,234,267	\$ 83,324,054	\$ 89,989,979	\$ 96,289,277	\$ 102,066,634
Gastos Financieros		\$ 67,929,718	\$ 74,247,182	\$ 80,186,957	\$ 85,800,044	\$ 90,948,046
Plan de acción 1		\$ 1,239,330,700.00	\$ 1,349,821,336	\$ 1,457,807,042	\$ 1,559,853,535	\$ 1,653,444,748
Plan de acción 2		\$ 669,227,884	\$ 2,766,195,223	\$ 2,669,119,090	\$ 2,855,957,426	\$ 3,027,314,872
Plan de Accion 3		\$ 60,066,800	\$ 27,366,534	\$ 29,555,856	\$ 31,624,766	\$ 33,522,252
TOTAL DE EGRESOS		\$ 2,756,471,535	\$ 5,004,498,936	\$ 5,086,487,098	\$ 5,442,541,195	\$ 5,769,093,668
UTILIDAD BRUTA		\$ 80,209,101,573	\$ 86,557,274,135	\$ 95,701,895,412	\$ 103,418,420,255	\$ 109,623,525,468
IMPUESTO A LAS GANANCIAS		\$ 28,073,185,550	\$ 30,295,045,947	\$ 33,495,663,394	\$ 36,196,447,089	\$ 38,368,233,914
UTILIDAD NETA CON PLANES DE ACCIÓN		\$ 52,135,916,022	\$ 56,262,228,188	\$ 62,206,232,018	\$ 67,221,973,165	\$ 71,255,291,554
INVERSIÓN	-19,430,208,064					
FLUJO DE CAJA	-19,430,208,064	52,135,916,022	56,262,228,188	62,206,232,018	67,221,973,165	71,255,291,554

Tabla 6.

Fuente: Elaboración propia.

Del cash flow se obtuvieron los siguientes indicadores financieros

Inversión a realizar	-19,430,208,064
Flujo del período 1	52,135,916,022
Flujo del período 2	56,262,228,188
Flujo del período 3	62,206,232,018
Flujo del período 4	67,221,973,165
Flujo del periodo 5	71,255,291,554
VAN	96,159,365,625
TIR	276%
ROI	
Beneficios	26,313,877,435
Costos	19,430,208,064
ROI	35%

Tabla 7.

Fuente: Elaboración propia.

El Valor Actual Neto es un criterio de evaluación que permite determinar cuánto valor genera un proyecto descontando todos sus ingresos y egresos futuros al valor presente.

En términos simples, si el VAN es mayor a cero, significa que el proyecto no solo recupera la inversión inicial, sino que también genera un excedente. En el proyecto analizado se obtuvo un VAN de \$96.159.365.625, lo que indica que el valor actual de los beneficios esperados supera ampliamente la inversión inicial. La tasa de descuento utilizada fue la correspondiente al rendimiento de un plazo fijo tradicional, considerada como el costo de oportunidad. Por lo tanto, el resultado demuestra que el proyecto es altamente rentable y genera valor económico.

La Tasa Interna de Retorno (TIR) complementa este análisis, ya que mide la rentabilidad del proyecto en forma de porcentaje. La TIR representa la tasa de descuento que hace que el Valor Actual Neto (VAN) de los flujos de efectivo de una inversión sea igual a cero. Se interpreta comparándola con una tasa mínima aceptable. Para este proyecto se tomó como referencia la tasa de interés ofrecida por los plazos fijos bancarios vigentes en el mercado argentino al momento del análisis. Esta elección se justifica por tratarse de una alternativa de inversión segura y disponible, que representa el costo de oportunidad del capital, es decir, el rendimiento que dejaría de obtener si los fondos se destinarán a un plazo fijo en lugar de invertir en el proyecto. En este caso la TIR alcanzó un 276% superando ampliamente la tasa de referencia 30% (plazo fijo). Esto implica que el proyecto genera una rentabilidad superior, reforzando la conveniencia de realizarlo.

Finalmente se analizó el Retorno sobre la inversión (ROI), que indica el beneficio obtenido por la inversión realizada. El ROI del proyecto es del 35%, lo que significa que la propuesta genera un beneficio neto 0.35 veces superior a la inversión realizada, por lo tanto por cada \$100 invertidos se obtienen \$135 en total (\$100 recuperados más 35 de ganancia). Este resultado confirma que el proyecto es financieramente viable y rentable.

Como conclusión, desarrollar una nueva línea de productos papel tissue para Ledesma resultaría un proyecto rentable, (ver anexo 6 para profundizar sobre los cálculos realizados para alcanzar dichos resultados).

Conclusiones y recomendaciones profesionales

El trabajo final de grado se centró en la planificación estratégica para el crecimiento de Grupo Ledesma, específicamente en su unidad de negocios papelería, a través del

desarrollo de una nueva línea de productos tissue bajo la marca Ledesma NAT. Esta iniciativa surge como respuesta a los desafíos del contexto actual, marcado por la caída en el consumo de productos de librería debido a la digitalización y la creciente presencia de sustitutos, lo que exige a la empresa anticiparse a los cambios actuales.

El plan estratégico propuesto se apoya en tres estrategias funcionales clave: producción, recursos humanos y comercialización. La estrategia de producción considera la capacidad instalada, la reutilización del bagazo de caña como materia prima y la eficiencia operativa necesaria para el desarrollo de los nuevos productos. La estrategia de recursos humanos se enfoca en la reasignación y capacitación del personal existente, promoviendo una gestión del cambio que acompañe la evolución del negocio. Por último, la estrategia de comercialización busca posicionar la nueva línea en un mercado de consumo masivo, estable y alineado con las tendencias de sostenibilidad y consumo responsable logrando un aumento de ventas.

Este enfoque integral tiene como objetivo transformar una unidad de negocio afectada por la caída en la demanda, en una nueva oportunidad de crecimiento sostenido, capitalizando los recursos internos de la empresa y reduciendo el riesgo que conlleva una diversificación no relacionada.

La propuesta fue validada a través de un análisis situacional detallado, tanto del macroentorno como del microentorno, sumado a un diagnóstico interno y financiero. Los indicadores financieros obtenidos (VAN, TIR y ROI positivos) respaldan la viabilidad económica del proyecto, demostrando que la línea de productos tissue representa una inversión rentable.

En síntesis, la planificación estratégica aquí delineada busca asegurar la sustentabilidad futura de la unidad papelera, posicionando a Grupo Ledesma como un actor competitivo en el segmento de productos tissue sustentables, adaptándose de manera proactiva a los cambios del mercado y fortaleciendo su compromiso con el desarrollo responsable.

Recomendaciones

A partir de un análisis profundo, se pudo determinar que el papel tissue presenta una rentabilidad superior a la del papel de librería, tanto desde el punto de vista de la demanda

como en términos de estructura de costos y precios del producto. Se trata de un bien de consumo esencial y cotidiano en hogares, comercios e instituciones, lo que garantiza una demanda constante y estable a lo largo del tiempo. A diferencia del papel de librería, cuya demanda ha disminuido como consecuencia del avance de la digitalización, el papel tissue no posee sustitutos tecnológicos directos, lo que lo posiciona en un mercado menos volátil y más predecible.

Además, los productos tissue presentan una alta rotación en góndolas, lo que los convierte en una categoría especialmente atractiva para los canales de comercialización como supermercados y mayoristas. Esta característica facilita el establecimiento de acuerdos comerciales favorables y acelera la recuperación de la inversión, mejorando así la eficiencia comercial del negocio. Asimismo, el papel tissue, particularmente cuando incorpora atributos diferenciales como doble hoja, suavidad o enfoque sustentable, permite aplicar precios más altos por unidad o por kilo. Esta capacidad de agregar valor a través del empaque, la calidad y el posicionamiento de marca genera una percepción positiva en el consumidor, traduciéndose en márgenes más elevados sin requerir un incremento proporcional en los costos.

En función de estos factores, se recomienda a la empresa continuar expandiendo su línea de productos de papel tissue, incorporando nuevas categorías como pañuelos descartables y servilletas, al tiempo que se aumente progresivamente el volumen de producción en toneladas de papel higiénico y rollos de cocina, con el objetivo de consolidar su presencia en el mercado y maximizar la rentabilidad de la unidad papelera.




A su vez, se recomienda a Grupo Ledesma la creación de un Centro de Innovación para el Desarrollo de Productos Sustentables, con foco en el aprovechamiento integral del bagazo de caña de azúcar como materia prima base. Este centro podría funcionar como una unidad transversal que articule las áreas de I+D, producción, sustentabilidad y marketing, con el objetivo de identificar nuevas aplicaciones del bagazo en distintos mercados (por ejemplo: empaques ecológicos, papel de uso industrial, productos para el sector médico o cosmético, etc.).

Esta iniciativa no solo permitiría diversificar aún más y generar nuevas fuentes de ingreso, sino también posicionar a Ledesma como un referente en realizar un producto 100% sustentable alineado con las tendencias mundiales en materia de cuidado y preservación del

medio ambiente, fortaleciendo su reputación corporativa y su capacidad de anticiparse a tendencias globales.

Anexos

Anexo 1: Presupuesto software de recursos humanos AiManager

 AIManager.online S.L NIF: B10856607 Calle Flandes 11 B - (29649) Mijas Málaga, España www.aimanager.online		PRESUPUESTO 14/06/2025							
<table border="1"> <tr> <td>Cliente</td> <td>LEDESMA</td> </tr> <tr> <td>CIF / CUIT</td> <td></td> </tr> </table>	Cliente	LEDESMA	CIF / CUIT		<table border="1"> <tr> <td>Contacto</td> <td>Agostina</td> </tr> <tr> <td>email/movil</td> <td>+54 9 3512 14-2751</td> </tr> </table>	Contacto	Agostina	email/movil	+54 9 3512 14-2751
Cliente	LEDESMA								
CIF / CUIT									
Contacto	Agostina								
email/movil	+54 9 3512 14-2751								
<table border="1"> <tr> <td>Servicio ofrecido</td> <td> Implementación del servicio CONTROL que incluye las funcionalidades de SURVEY + MONITORING. Esto contempla la generación de 1 QR para la captación de NOTIFICACIÓN DE INCIDENCIAS que pueda informar el personal y el desarrollo de formularios de evaluación de DESEMPEÑO del personal, según indicadores específicos. Toda esta información, será agrupada y consolidada en un tablero de datos específico para ello, donde se establecerán los principales indicadores (KPIs) de la gestión operativa del personal, discriminado por locación de trabajo y métricas específicas de cumplimiento. </td> </tr> <tr> <td>Costo</td> <td>u\$ 360 + iva por mes por centro de trabajo.</td> </tr> </table>	Servicio ofrecido	Implementación del servicio CONTROL que incluye las funcionalidades de SURVEY + MONITORING. Esto contempla la generación de 1 QR para la captación de NOTIFICACIÓN DE INCIDENCIAS que pueda informar el personal y el desarrollo de formularios de evaluación de DESEMPEÑO del personal, según indicadores específicos. Toda esta información, será agrupada y consolidada en un tablero de datos específico para ello, donde se establecerán los principales indicadores (KPIs) de la gestión operativa del personal, discriminado por locación de trabajo y métricas específicas de cumplimiento.	Costo	u\$ 360 + iva por mes por centro de trabajo.	<table border="1"> <tr> <td>Obs.</td> <td> El diseño de los formularios, tableros de datos y cualquier otro soporte a utilizar, será desarrollado junto con la compañía, siguiendo sus indicaciones, no siendo una responsabilidad de Aimaganager su creación. El servicio podrá ser facturado en PESOS a través de monotributo, según la cotización del dólar en el BNA el día de la facturación. </td> </tr> </table>	Obs.	El diseño de los formularios, tableros de datos y cualquier otro soporte a utilizar, será desarrollado junto con la compañía, siguiendo sus indicaciones, no siendo una responsabilidad de Aimaganager su creación. El servicio podrá ser facturado en PESOS a través de monotributo, según la cotización del dólar en el BNA el día de la facturación.		
Servicio ofrecido	Implementación del servicio CONTROL que incluye las funcionalidades de SURVEY + MONITORING. Esto contempla la generación de 1 QR para la captación de NOTIFICACIÓN DE INCIDENCIAS que pueda informar el personal y el desarrollo de formularios de evaluación de DESEMPEÑO del personal, según indicadores específicos. Toda esta información, será agrupada y consolidada en un tablero de datos específico para ello, donde se establecerán los principales indicadores (KPIs) de la gestión operativa del personal, discriminado por locación de trabajo y métricas específicas de cumplimiento.								
Costo	u\$ 360 + iva por mes por centro de trabajo.								
Obs.	El diseño de los formularios, tableros de datos y cualquier otro soporte a utilizar, será desarrollado junto con la compañía, siguiendo sus indicaciones, no siendo una responsabilidad de Aimaganager su creación. El servicio podrá ser facturado en PESOS a través de monotributo, según la cotización del dólar en el BNA el día de la facturación.								
 David Sferco CEO Aimaganager									
									

Anexo 2: Cotización envoltorio plástico para nuevos productos



PRESUPUESTO

Fecha: 23/06/2025

Mail: ventas@poly-bel.com.ar

Teléfono: +54 9 3512347172

Dirección: Tirana 4993, Córdoba Capital

Cliente: Ledesma

Contacto: Agostina

Envoltorio para pack de papel higiénico Precio por unidad: 0.052 USU
Ancho: 46 cm
Largo: 32 cm

Envoltorio para pack de rollo de cocina Precio por unidad: 0.069 USU
Ancho: 50 cm
Largo: 40 cm

*Cotización dolar oficial

Anexo 3: Cotización ingeniero



CONDICIONES DE ALCANCE A TENER EN CUENTA PARA EL TRABAJO.

El alcance del pedido incluye:

- Ingeniería Layout y Factibilidad.
- Traslado, descarga y montaje de los equipamientos comprados el primer año y también los comprados en el segundo año.
- Puesta en marcha de las Máquinas.
- Asistencia de producción hasta lograr la cadencia contratada por el cliente.

ACTIVIDADES CONTEMPLADAS	Costo
Diseño de Layout productivo	840,00 USD
Hacer un estudio técnico de viabilidad	560,00 USD
Análisis logístico y Borde de línea productiva	560,00 USD
Traslado y descarga de los equipos	630,00 USD
Compra de Misceláneos para Instalación	1.250,00 USD
Renta de Montacarga con chofer	950,00 USD
Licenciado en Higiene y Seguridad	1.960,00 USD
Equipo Electromecánico de montaje	7.056,00 USD
Puesta a punto de ciclo automático	2.940,00 USD
Asistencia producción 3 días	3.240,00 USD
Viáticos del personal	8.400,00 USD
Total estimado proyecto	28.386,00 USD

Ing. Fernando A. Lencina

Dirección General de Proyectos

Anexo 4: Maquinarias



Máquina automática para la fabricación de papel de cocina en rollo maxi y papel higiénico

Pedido Mínimo/Precio FOB

Conseguir Precio Último >

US\$ 80.000,00 / Set

Pedido Mínimo: 1 Set



Buena máquina automática de envoltura de rollos de papel higiénico individual a buen precio

Pedido Mínimo/Precio FOB

Conseguir Precio Último >

US\$ 28.800,00-33.800,00 / Set

Pedido Mínimo: 1 Set

Anexo 5: Plan de marketing



Presupuesto integral – Línea Ledesma NAT Tissue

1. Desarrollo de identidad de marca para la línea Ledesma NAT Tissue

- **Incluye:**
 - Definición de concepto de marca (propósito, tono, personalidad).
 - Creación de nombre comercial (si aplica) y tagline.
 - Diseño de logotipo + sistema visual.
 - Diseño de packaging para cada SKU (papel higiénico y rollo de cocina, con variantes).
 - Manual de marca (uso del logo, colores, tipografías, aplicaciones, estilo fotográfico).
 - **Duración estimada:** 6 a 8 semanas
 - **Monto estimado:** USD 6.000
-

2. Estrategia de marketing por canales

- **Incluye:**
 - Estrategia general de lanzamiento.
 - Plan de comunicación digital (redes, contenidos, e-commerce).
 - Activaciones en punto de venta (POP, exhibidores, promos).
 - Recomendaciones para alianzas comerciales.
 - Piezas clave de comunicación: brochure, presentaciones, key visuals.
- **Duración estimada:** 4 semanas



- **Monto estimado: USD 3.500**

3. Gestión de redes sociales

- **Incluye:**
 - Definición de estrategia de contenido (tono, pilares, temáticas mensuales).
 - Diseño de grilla visual alineada a la identidad de marca.
 - Redacción y diseño de hasta 12 piezas mensuales (posts + historias).
 - Programación y publicación en plataformas (Instagram y Facebook).
 - Reporte mensual con métricas básicas y sugerencias de mejora.
 - Gestión de comunidad (opcional, puede presupuestarse aparte).
 - Duración estimada: servicio mensual, ideal comenzar 30 días antes del lanzamiento

Monto estimado mensual: USD 1.300

Resumen de inversión estimada:

Etapa	Monto (USD)	
Identidad de marca y packaging	6.000	Se abona por única vez.
Estrategia de marketing multicanal	3.500	Se abona por única vez.
Gestión de Redes Sociales	1.300	Abono mensual.
Total estimado	10.800 USD	

Anexo 6: Hoja de cálculos de análisis financieros

Flujo de Fondos

<https://docs.google.com/spreadsheets/d/1zjyPEmFDczFLFgEDUwlxcLgRe5hMd1zB/edit?usp=sharing&ouid=103204930154411940436&rtpof=true&sd=true>

Presupuestos

<https://docs.google.com/spreadsheets/d/1X46BEupfW0tKrUyoAZ7DMYr04aRxLV1mhyvCTujHbvI/edit?gid=1997687300#gid=1997687300>

Bibliografía

Ámbito. (14 de abril de 2025). Obtenido de: <https://www.ambito.com/economia/dolar-y-fin-cepo-todo-lo-que-tenes-que-saber-del-nuevo-esquema-que-rige-hoy-n6134233>

Ansoff, I. (2007). *Strategic Management*. Washington D. C., EE. UU.: Classic Edition.Hill.

Aguas Cordobesas. (26 de octubre de 2020). La voz. Obtenido de: <https://www.lavoz.com.ar/espacio-de-marca/cuanto-papel-usas/>

Carrefour. (2025). Obtenido de: https://www.carrefour.com.ar/papel%20higinico?_q=papel%20higinico&map=ft

Datos Macro (2025). *Argentina: Economía y demografía*. Obtenido de: <https://datosmacro.expansion.com/paises/argentina>

Gobierno de Argentina. (s.f.). Obtenido de: https://www.magyp.gob.ar/sitio/areas/d_recursos_humanos/concurso/normativa/_archivos/000007_Otras%20normativas%20especificas/000000_SISTEMA%20DE%20GESTI%C3%93N%20DE%20LA%20CALIDAD%20ISO%209000.pdf

Hengchang paper. (2025). Obtenido de: <https://hengchang-paper.com/>

Hernan, F. (12 de diciembre de 2024). *La nación*. Obtenido de: <https://www.lanacion.com.ar/economia/campo/dia-de-la-maquinaria-la-inteligencia-artificial-y-la-robotizacion-estan-revolucionando-la-produccion-nid12122024>

Hill, C. W., & Jones, G. R. (2011). *Administración estratégica: un enfoque integral*. Cengage Learning.

INDEC. (2024). Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. Obtenido de: https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eph_pobreza_03_252282AE14D2.pdf

INDEC. (Enero 2025). Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. Obtenido de: https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/emaee_03_25F423365D42.pdf

INDEC. (Febrero 2025). Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. Obtenido de: https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_03_25A3D34A2439.pdf

INDEC. (Marzo 2025). Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. Obtenido de: <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-4-31-61>

International Organization for Standardization. (s.f.). Obtenido de: <https://www.iso.org/es/home.html>

Jumbo. (2025). Obtenido de: https://www.jumbo.com.ar/papel%20higinico?_q=papel%20higinico&map=ft

Ledesma. (25 de julio de 2021). Obtenido de: <https://www.ledesma.com.ar/2021/07/28/video-destacado-4-fabricacion-de-papel-de-fibra-de-cana-de-azucar/>

Ledesma. (2024). Obtenido de <https://www.ledesma.com.ar/wp-content/uploads/2024/08/Reporte-Integrado-2024.pdf>

Ledesma. (2023). Obtenido de https://www.ledesma.com.ar/wp-content/uploads/2023/05/Institucional_Ledesma_2023.pdf

Ludmila, D. G. (1 de febrero de 2025). *Infobae*. Obtenido de: <https://www.infobae.com/economia/2025/02/01/el-ritmo-de-recuperacion-del-pbi-en-2025-genera-proyecciones-opuestas-entre-economistas/>

Mariano, Z. (28 de marzo de 2025). *Infobae*. Obtenido de: <https://www.infobae.com/economia/2025/03/28/los-salarios-comenzaron-el-ano-con-una-leve-recuperacion-del-poder-adquisitivo/>

Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. (2025). *Consumo Sostenible*. Obtenido de: <https://www.argentina.gob.ar/ambiente/desarrollo-sostenible/consumo-sostenible>

Ministerio de Economía. (Octubre 2024). *Industria del papel y cartón*. Obtenido de: https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/informe_productivo_industria_papel_y_carton_2024.pdf

Ministerio de economía. (9 de mayo de 2024). *Disposición IM 17*. Obtenido de: https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/2024/05/im17_-_dispo_y_anexo_2.pdf

Ministerio de Salud. (s.f.). *ANMAT*. Obtenido de: <https://www.argentina.gob.ar/anmat/gestion-de-calidad/que-es-la-anmat>

Mintzberg, H., & Quinn, J. B. (2001). *El proceso estratégico*. México: Karen Bernhaut. Obtenido de: file:///C:/Users/DELL/Downloads/toaz.info-el-proceso-estrategicoconceptos-contextos-y-caos-henry-mintzbergpdfpr_88e96a626d6a7cb8d355dd546c003b2e.pdf

Papelera Rosato. (2025). Obtenido de: <https://papelerosato.com.ar/>

Presidencia de la Nación. (10 de diciembre de 2024). Obtenido de: <https://www.argentina.gob.ar/noticias/primer-ano-de-gestion-del-presidente-javier-milei>

Rodrigo, P. (2024). *Santander*. Obtenido de: <https://www.santander.com/es/sala-de-comunicacion/especiales/america-latina-perspectivas-economicas-2025/argentina-la-normalizacion-de-la-economia-continuara-en-2025>

Sainz de Vicuña Ancín, J. M. (2017). *El plan estratégico en la práctica*. España: ESIC. Obtenido de: file:///C:/Users/agoss/Downloads/toaz.info-el-plan-estrategico-en-la-practica-sainz-de-vicuna-ancin-jose-maria-pr_96383ff62b514fb1dc9fdf24324f47fe.pdf

Thompson, A. A., Peteraf, M. A., Gamble, J. E., & Strickland, A. J. (2012). *Administración estratégica: Teoría y caos*. México D.F: McGraw-Hill Education. Obtenido de: <https://www.auditorlider.com/wpcontent/uploads/2019/06/Administracion-Estrategica-18ed-Thompson-PeterafGamble-y-Strickland.pdf>

Universidad Siglo 21 (s.f.). *Caso: Ledesma*. Obtenido de: <https://siglo21.instructure.com/courses/38878/pages/reporte-de-caso-modulo-0#org1>

Mundo gremial. (28 de junio de 2024). Obtenido de <https://mundogremial.com/azucareros-cierran-un-acuerdo-salarial-con-ledesma-y-el-minimo-sera-de-700-mil-pesos/>

Randstad. (Abril 2025) Obtenido de:
<https://www.randstad.com.ar/estudios-y-tendencias/reporte-salarial/>