

Universidad Siglo 21

Licenciatura en administración de empresas



TRABAJO FINAL DE GRADO

**Planificación estratégica para Ledesma: Implementación de
la nueva unidad de negocios de envasado y packaging**

Autora: Constanza Brenda Antonella Vicens

D.N.I: 44.872.907

Tutor: Sofia Rinero

Legajo: ADM06353

2024

Agradecimientos

A los que estuvieron siempre,
a los que se unieron en el camino,
y a los que no me van a soltar nunca

Simplemente, Gracias.

Resumen

En el presente informe realizaremos un proceso de planificación estratégica para la empresa Ledesma S.A.A.I donde se propone realizar una integración hacia adelante con la creación de una nueva unidad de negocio de papel para embalaje y cajas de cartón.

Luego de un análisis situacional sobre el contexto, la industria y la empresa se propone este nuevo negocio para expandir los alcances de Ledesma y obtener un crecimiento, tanto económico como de marca. El análisis y proyecto se enfoca en las unidades de Papel y de Azúcar, dado a que la empresa fabrica papel a partir del bagazo de caña obtenido de la producción de esta última.

El horizonte de planeamiento del proyecto es de 8 años, con la apertura de la fábrica en el parque agroindustrial de la Provincia de Jujuy. Un factor muy importante que se tuvo en cuenta durante todo este informe fueron los ideales y principios de la empresa, para reutilizar y optimizar la cadena de valor, y así tener trabajadores con antigüedad que conozcan y militen los valores de la empresa. A continuación se desarrollará con mayor detalle cada punto mencionado.

Palabras clave: *Planificación estratégica – Integración hacia adelante – Unidad de negocio – Expansión – Papel y cartón.*

Abstract

In this report, we will carry out a strategic planning process for the company Ledesma S.A.A.I., proposing a forward integration with the creation of a new business unit focused on paper for packaging and cardboard boxes.

Following a situational analysis of the context, the industry, and the company, this new business is proposed to expand Ledesma's reach and achieve growth, both economically and in terms of brand. The analysis and project focus on the Paper and Sugar units, as the company manufactures paper from bagasse, which is obtained from the production of sugarcane.

The planning horizon for the project is 8 years, with the opening of the factory in the agro-industrial park in the Province of Jujuy. A very important factor considered throughout this report was the company's ideals and principles, to reuse and optimize the value chain, ensuring that employees with seniority are retained, who know and uphold the company's values. The following sections will provide a more detailed explanation of each point mentioned.

Keywords: Strategic Planning – Forward Integration – Business Unit – Expansion – Paper and Cardboard.

Índice

Introducción.....	7
Análisis situacional.....	9
Análisis externo.....	9
<i>Análisis del Macroentorno: PESTEL</i>	9
<i>Análisis del Microentorno: 5 Fuerzas de Porter</i>	12
Análisis interno.....	15
<i>Análisis de la Industria: Cadena de valor</i>	15
<i>Análisis de mercado</i>	18
Marco teórico.....	19
Diagnóstico y conclusiones.....	21
Plan de implementación.....	23
Descripción de la propuesta.....	23
Objetivo general.....	23
Objetivos específicos.....	24
Planes de acción.....	25
<i>Diagrama de Gantt</i>	27
Presupuesto.....	28

Análisis financiero	29
Conclusión y recomendaciones	31
Bibliografía.....	33
Anexos.....	36

Introducción

En el presente reporte de caso, se llevará a cabo una planificación estratégica sobre la empresa Ledesma para, a través de un análisis situacional y su determinado diagnóstico, encontrar y evaluar oportunidades de crecimiento y expansión que influyan a la empresa en su totalidad.

La empresa Ledesma S.A.A.I es un grupo económico agroindustrial que se encuentra ubicada en la provincia de Jujuy, con presencia en muchas otras provincias. Cuenta con 4 unidades de negocios establecidas. La unidad de Azúcar, Jarabes y Alcohol; Papel; Frutas y Jugos; Negocio Agropecuario.

Algunas empresas que forman parte de esta extensa organización son: Castinver (papeles y cuadernos); Bio Ledesma (producción y venta de bioetanol); Ledesma frutas (frutas frescas)

Ledesma cuenta con fábricas y hectáreas de campo en distintos puntos del país donde desarrolla sus negocios. Jujuy es su principal productora de azúcar, además de las fábricas de alcohol, bioetanol, celulosa y papel; En Buenos Aires y Entre Ríos tienen el negocio agropecuario; San Luis concentra la mayor producción de cuadernos, repuestos escolares y papelería comercial; En Salta y Tucumán se encuentra la producción de cítricos y plantas de empaque.

La empresa supo aprovechar la oportunidad de la fibra no forestal para producir papel a partir del bagazo de la caña de azúcar. “Desde hace más de 50 años, en Ledesma también utilizamos la caña de azúcar para la producción de papel, actividad que nos ha permitido convertirnos en una empresa altamente integrada y una de las pocas en el mundo que produce papel de alta calidad a partir de la fibra de caña. Este cultivo se renueva anualmente y, por eso, el papel de Ledesma se caracteriza por ser un producto sustentable.” (Ledesma, 2023)

Ledesma tiene una capacidad productiva relativamente alta por el hecho de tener cada provincia enfocada en una unidad de negocio, además de que son sus propios proveedores de materia prima para la unidad de negocio del papel y cuadernos.

Evaluando la magnitud y capacidad de Ledesma, encontramos esta oportunidad de crecimiento en la creación de una nueva unidad de negocio. Para ello se plantea una estrategia corporativa de integración hacia adelante, con la implementación de una línea de papel de embalaje/packaging y/o envases a partir de la producción de papel del bagazo de caña. El futuro de esta propuesta es el abastecimiento de sus propios envases (packaging de productos al consumidor final y a proveedores); y la comercialización de envases a terceros.

Como antecedentes presentamos a las empresas de Grupo ARCOR S.A. y Celulosa Argentina S.A. Estas tienen una característica muy importante en común, además de tener su propia unidad de negocios de packaging, al realizar esta unidad, desarrollaron una estrategia de integración vertical, con la única diferencia de que la primera hizo una integración hacia atrás y la segunda realizó una integración vertical hacia delante.

ARCOR fue fundada en 1951 en la provincia de Córdoba. Se especializa en la elaboración de productos de consumo masivo y, hace unos años, esta creó la empresa Cartocor de dedicada a la fabricación de cartón corrugado. “Cuenta con 5 unidades productivas de cartón y cajas, una planta de producción de papel son el mayor fabricante de la Argentina y uno de los líderes a nivel regional. Con orgullo y dedicación cumplen 30 años envasando el trabajo de un país.” (ARCOR, 2016)

Celulosa Argentina S.A. es una de las productoras de pulpa y papel más grandes de Argentina. Comenzaron con la fabricación de celulosa en el año 1929, a travesando un desarrollo y expansión sostenible a lo largo de los años. “...Celulosa Argentina S.A. ha sido concebida como un complejo integral, con todas las etapas de su especialización industrial: creación de riqueza forestal, transformación posterior de la materia prima en pasta celulósica, obtención de productos químicos y, finalmente, elaboración en escala de papeles, cartulinas, cartones y envases de cartón corrugado.” (Celulosa Argentina, 1980)

Análisis situacional

Análisis externo

Análisis del Macroentorno: PESTEL

Factor político

A seis meses de la asunción de Javier Milei encontramos ciertos avances en la economía de la Argentina: Se bajó la inflación de 25% a 8,8%, sin control de precios ni quemar reservas; Se eliminó el régimen de SIRAS (cuotas de importación); Bajó 1.000 puntos el Riesgo País; Por primera vez en 15 años se logró superávit fiscal trimestral. (*Argentina, 2024*)

“Las cifras oficiales sobre la situación de Argentina muestran que la economía está en una situación crítica. Durante los cuatro años del mandato de Fernández la inflación casi se triplicó -del 54% al 142%- y la pobreza creció cinco puntos, hasta superar el 40%. El déficit primario es del 3%, Argentina está endeudada con acreedores externos e internos”

Factor económico

En un panorama nacional, según el INDEC, la inflación en Argentina llegó a un pico del 25,5% en diciembre de 2023, y desde ese momento comenzó a disminuir llegando al 11% en Marzo y al 4% en el mes de Julio, siendo un 0,6% menos que el mes anterior. (INDEC, 2024). Según el Relevamiento de expectativas de Mercado (REM) del BCRA, se “estimaron una inflación mensual de 3,9% para agosto (+0,1 p.p. respecto al REM anterior). Para septiembre proyectaron una inflación mensual de 3,5% y para el año de 122,9% i.a. (-0,2 p.p. y -4,75 p.p. en relación con la encuesta previa, respectivamente).” Además, se “proyectó para 2024 un nivel del Producto Interno Bruto (PIB) real 3,8% inferior al promedio de 2023 (-0,1 p.p. en relación con el REM previo).” (BCRA, 2024)

Agregando al factor económico, pero tratando un panorama externo, Estados Unidos, siendo el principal país productor de pulpa y papel del mundo, determinó unos fuertes aumentos en los precios por tonelada del cartón para revestimiento o las cajas de cartón corrugado. Según el sitio Fastmarkers (2024), “Los precios internos del cartón...aumentaron 30 dólares por tonelada y 40 dólares por tonelada en América del Norte, ya que los productores buscaron nuevamente alivio de la inflación”. Sumado a este contexto, se determinó poco crecimiento de la demanda, manteniéndose esta constante desde principio de año, y tal suba de precios en algunos

productos de la industria papelería, se le atribuye al “costo adicional actual de fabricación y entrega del producto.” En cuanto al aumento específico de precios: “Estos (aumentos) se produjeron después de que los seis mayores productores integrados de América del Norte anunciaran aumentos de 50 y 60 dólares por tonelada para el cartón para liner marrón, 80 dólares por tonelada para el cartón corrugado medio y 30 y 50 dólares por tonelada para el cartón para liner de superficie blanca. El mayor productor integrado de América del Norte, International Paper, también anunció aumentos del 10% para las cajas de cartón corrugado y del 12% para las láminas de cartón corrugado.” (Fastmarkets, 2024)

Factor social.

“En la industria mundial del papel y cartón se observan dos situaciones contrapuestas: por un lado, la fabricación de papel para embalaje y el papel tissue (sanitario) están en expansión, en tanto que la del papel para impresión y para diarios se encuentran en retroceso.” (INTI, 2021) Esto último, se da por las nuevas tecnologías que sustituyen el papel de uso diario o el papel para libros/periódicos/revistas.

En cuanto a la fabricación de papel para embalaje y cartón, se observa una tendencia de consumo responsable con el medio ambiente. El papel es un material “fácil” de conseguir (refiriéndose a que es accesible, tanto la materia prima como el proceso productivo, además de la ventaja de las economías de escala por mayor volumen de producción), el cual, si se pone el foco, se puede ser muy respetuoso con el medio ambiente en la obtención de su materia prima (Campañas de forestación, Cuidados de suelo y bosques).

En esta nueva era de la tecnología y la comunicación, las personas están en constante movimiento y cambio, por consecuente, se observa una fascinación por cosas simples, que complementen y faciliten la vida del usuario. Por esta preferencia, las industrias están trabajando para crear envases o packagings que sean más fáciles de manipular para satisfacer la necesidad del cliente. Además, destacamos la búsqueda constante por concientizar el cuidado al entorno ambiental, lo cual lleva a buscar la eficiencia del reciclado y/o reutilización de dichos envases. “Algunas recomendaciones generales para optimizar la sustentabilidad de la compra:...Preferentemente los envases y productos que lo permitan deberán ser de un sólo tipo de material a fin de facilitar su reciclado. La combinación de materiales, por ejemplo, plástico y papel, dificultan el reciclaje y la reutilización del mismo.” (Buenos Aires Ciudad, 2012)

Factor tecnológico.

En la industria del cartón corrugado, existe un avance tecnológico que incorporó la empresa Entrecor SA, que modernizará el proceso productivo a través de la disminución de tiempos y riesgos, aumentando la velocidad y capacidad de la producción. “Entrecor SA ya ha concretado la compra de una máquina adicional, el double basket down stacker (doble apilador descendente), que se encuentra en proceso de fabricación en origen”. (CAFCCo, Cámara Argentina de Fabricantes de Cartón Corrugado, 2024) Se comenta que “Junto a la nueva guillotina, se incorpora una computadora que centraliza el manejo de pedidos (Central Management System). Este equipo permite el manejo centralizado de todo el Dry End, proveyendo adicionalmente, información y estadísticas de la producción.” (CAFCCo, Cámara Argentina de Fabricantes de Cartón Corrugado, 2024).

Factor ecológico

En Argentina existen distintas asociaciones comprometidas con el consumo responsable de los recursos ambientales. El CONFIAR (2024) (Consejo Forestal Industrial Argentino) reúne varias de ellas como por ejemplo la ASORA, FAIMA, AFOA y la AFCP. De ellas podemos destacar una entrevista realizada por esta última, al presidente de la propiamente dicha, Claudio Terrés. Este comentó que “la tecnología 4.0, la innovación, la economía circular, la inteligencia artificial, nos obligan e interpelan a actualizarnos mucho más rápido y derribando paradigmas. El cambio climático afecta directamente en las decisiones empresarias y el sector representa una solución real para mitigar los efectos del CC”. (AFCP, 2023)

“La foresto industria... es un recurso renovable... ya que el papel y el cartón son los materiales más reciclados en el mundo y en particular en nuestro país, fortaleciendo el concepto de Economía Circular”. (AFCP, 2023) A esto añadió el comentario de “La celulosa crece año a año en diferentes usos. El potencial de crecimiento en área disponible para sembrar, ubica a la Argentina en el primer lugar, ya que los países vecinos han llegado a su techo. Esto posiciona a nuestro país como estratégico para el crecimiento futuro.” (AFCP, 2023)

Factor legal

En el ámbito del MERCOSUR (Mercado Común del Sur) se dictó la Resolución referida al “Reglamento Técnico MERCOSUR sobre materiales, envases y equipamientos celulósicos destinados a estar en contacto con alimentos”. Este documento aplica a todos “los materiales, envases y equipamientos cuya cara destinada a estar en contacto con el alimento o con materias

primas para alimentos (de aquí en adelante denominados “alimentos”) sea celulósica o celulósica revestida.” (Argentina B. O., 2019). Estos envases y equipamientos celulósicos que se comercialicen en los países partes del MERCOSUR, deben cumplir con las restricciones establecidas en el presente reglamento, y por consiguiente, estar aprobados por la autoridad competente. “ANMAT - Disposición 10088-E/2017: Establece el procedimiento operativo que deberá seguirse para ser autorizados previamente por la autoridad sanitaria competente, que queda definida bajo la competencia del Instituto Nacional de Alimentos (INAL).” (CAFCo, 2017)

Análisis del Microentorno: 5 Fuerzas de Porter

Poder de negociación de los Proveedores

En la industria del papel y del cartón, la materia prima predominante en la fabricación es la pulpa celulósica o pasta de celulosa. Esta se obtiene de la madera (mayoritariamente del pino), con la cual se produce el papel y con este, el cartón o papel para embalaje. Sin embargo, el origen de la materia prima puede variar. Según el “Relevamiento de la industria de la celulosa y el papel 2022” (Ministerio de Economía Argentina, 2023, pág. 10) “El conjunto de las empresas integradas, en su mayoría, utilizan materia prima derivada de rollizos pulpables provenientes de bosques implantados, y chips de madera (subproductos de la industria), mientras que otras empresas utilizan otras fibras, como bagazo de caña de azúcar o línter de algodón. Las empresas integradas utilizan el 100% de su producción de celulosa, pero también existe una menor proporción de otras materias primas que compran, para poder fabricar luego el papel y/o cartón. Por otro lado, para el conjunto de las empresas de papel y cartón, la mayor parte de la materia prima utilizada es papel reciclado, mientras que el restante es celulosa de terceros.” Según este mismo informe, creado por el Ministerio de Economía Argentina, es de la región mesopotámica de donde proviene la mayor parte de las fibras celulósicas (rollizos y chips) utilizadas en la producción de papel, de la provincia de Misiones mayoritariamente.

Por añadidura “Argentina produce papel para embalaje tanto en base a fibras vírgenes (pulpas celulósicas marrones o blanqueadas) como a fibras recicladas, pero el consumo aparente es mayor a la producción de ambos papeles. Esto significa que se importa aproximadamente la mitad de lo que produce.” (INTI, 2021)

A partir de esta información, evaluamos las distintas variables que condicionan y caracterizan a los proveedores de la industria y determinamos que su poder de negociación es ALTO. Esto es debido a que: La variedad de la materia prima para producir papel y cartón no es abundante, dado a que esta se obtiene solo de la madera (pino y/o eucalipto) o de otras fibras no forestales (bagazo y linter). Los mayores proveedores nacionales de estos insumos se concentran en una región/provincia del país (Mesopotámica/Misiones respectivamente); y debido a que la demanda del insumo supera casi el doble a la producción nacional, la influencia de los proveedores extranjeros en la importación de la materia prima faltante, es un factor y un costo a tener en consideración.

Poder de negociación de los Clientes

Los compradores de la industria que se está analizando son, en su mayoría, empresas mayoristas, distribuidores o fabricantes que comercializan sus productos en volumen, es decir, no son los consumidores finales. Existen gran cantidad de consumidores del papel para embalaje o del cartón, dado a que se puede utilizar de varias formas y en variadas industrias. Aunque los volúmenes de compra de los clientes suelen ser significativamente altos, entendemos que este factor, considerando todos los anteriores, no tiene mayor incidencia en su capacidad de negociación.

Cabe aclarar que la cantidad de producción nacional de papel y cartón se ubica por debajo del consumo nacional aparente de estos productos. Esto exhibe que la demanda de papel y cartón para embalaje supera la oferta nacional y se corrige este faltante con importación, lo cual implica un déficit en la balanza comercial por la escasez de exportaciones de tales insumos (Ministerio de Economía Argentina, 2023). Estos indicadores concluyen en que el poder de negociación de los clientes es BAJO, específicamente por el exceso de demanda y por la considerable cantidad de compradores.

Amenaza de competidores potenciales

La diferenciación de la industria se concentra en la innovación de tecnologías de producción o la materia prima utilizada, pero no en el producto final. Es necesario un gran capital para la inversión en maquinaria, además de que los costos de cambiar de proveedor suelen ser bastantes altos. Los insumos necesarios para producir papel y/o cartón son limitados.

Todas estas representan altas barreras de ingreso para nuevos competidores, por lo que concluimos que la amenaza de ingreso de competidores potenciales es BAJA.

Amenaza de productos sustitutos

En esta perspectiva no se considera que existan productos que tengan una fuerte amenaza para el embalaje de papel. Este, como se mencionó anteriormente, es uno de los productos más reciclado del mundo y posee una gran facilidad para ello. Se podrían mencionar tal vez los productos hechos con impresoras 3D o empaques de material PET, aunque aun así estos llevan un proceso productivo más complejo y mayores costos de producción, aunque tienen ventaja en su diferenciación. Por estos determinantes, establecemos que la amenaza de productos sustitutos es BAJA.

Rivalidad entre competidores actuales

En cuanto a la industria del papel, según el informe presentado por el gobierno, se expone el siguiente listado de las mayores empresas productoras de celulosa en Argentina: Arauco Argentina S.A.; Celulosa Argentina; Papel Prensa S.A.I.C.F. y de M.; Papel Misionero; Papelera Del NOA S.A.; Fábrica de Papel Ledesma; Fana Química S.A. La primera de estas (Arauco) tiene la única planta de celulosa de mercado (Pasta fluff) del país. Además, las otras 6 empresas fabrican la celulosa como materia prima inicial y luego la utilizan para la fabricación de papel y/o cartón, a estas se les llama “empresas integradas”. (Ministerio de Economía Argentina, 2023)

En la industria del cartón corrugado, según el CAFCCo (2024), “Actualmente se encuentran asociadas más de cuarenta empresas que detentan una producción mayor del 80% del total del sector.” De estas podemos destacar a empresas líderes en el país como Corupel S.A. y Cartokraft S.R.L; y a Cartocor, la unidad de negocio de packaging de la empresa ARCOR S.A., quien lidera en el mercado nacional y regional con base en la provincia de Córdoba.

No podemos dejar de mencionar en esta instancia a KLABIN, la mayor empresa productora y exportadora de papel de embalaje, cartón y cartón corrugado de Brasil. Esta empresa tiene mayor presencia en su lugar de origen y a su vez cuenta con una fábrica en Argentina. (Klabin, 2024)

Por consecuente de la información anterior, podemos determinar que hay gran cantidad de competidores en el mercado del papel y del cartón, sin embargo, en tan solo unos cuantos se concentran la mayor participación en el mercado. La fabricación de estos productos cuenta con

altos costos fijos, en medida de producción y mano de obra calificada, además de que existe una desventaja por la falta de diferenciación que se puede brindar en la industria. En este último caso, esta diferencia se debería presentar en los costos bajos o en una calidad destacada del producto final. Es por estos factores que se define una ALTA rivalidad entre competidores actuales.

Análisis interno

Análisis de la Industria: Cadena de valor

La herramienta utilizada para estudiar la industria, define todas las actividades que transforman y agregan valor a la empresa. En cuanto a las actividades primarias encontramos:

Logística interna

No se especifica cómo se realiza la distribución de la materia prima a las plantas de producción. De igual manera, al ser ellos sus propios proveedores de insumos para la fabricación de papel, se intuye que la logística está a cargo de la misma empresa, trasladando los producto desde Jujuy, donde se obtiene la mayor parte del bagazo de caña, hasta San Luis, donde se produce el papel.

Logística externa

En la unidad de negocio del papel, encontramos 3 tipos de clientes para la distribución y venta de los productos: del sector industrial como talleres gráficos, editoriales, etc.; del sector oficinas como empresas, mayoristas de papel, etc.; y clientes de productos escolares como librerías (mayoristas y minoristas) y supermercados.

“Gran parte de la mercadería producida se deriva a la distribuidora Castinver, una proveedora integral de la industria gráfica que forma parte del grupo y trabaja con nuestras principales marcas en la industria papelera.” (Ledesma, 2023)

Operaciones

En Jujuy, Ledesma (2023) produce su materia prima básica, la caña de azúcar. Con sus jugos elabora azúcar y alcohol, y con su fibra, pasta celulósica y papel, al que se le agrega valor convirtiéndolo en resmas, cuadernos, formularios continuos y repuestos escolares y comerciales. Para estos procesos, la empresa genera su propia energía con gas de su producción, bagazo de caña de azúcar y el aprovechamiento del agua.

Marketing y ventas

La empresa es mayormente conocida por su producción de azúcar y los negocios papeleros (cuadernos, resmas, etc.). No se determina una estrategia de marketing formalizada pero se hace hincapié en la comunicación constante con los grupos de relación de la empresa. “En Ledesma creemos que la forma en que nos vinculamos con otros es muy importante. Por eso, tenemos una política de comunicación abierta y apostamos a la comunicación transparente y al intercambio genuino.

Contamos con canales de comunicación bidireccionales a la medida de cada uno de nuestros interlocutores, que nos permiten escuchar a colaboradores, vecinos, clientes y proveedores, medios, universidades, ONG y otras instituciones públicas y privadas.” (Ledesma, 2023)

“Ledesma vendió 54.011 toneladas de papel para impresión y escritura en el mercado interno. La venta de productos de librería en el Ejercicio fue de 9.931 toneladas. A pesar de la caída del consumo general a nivel país, Ledesma logró sostener su posición de liderazgo en el mercado.” (Memorias Ledesma 2020, 2020)

Servicio de post-venta

La información determina que existen distintos canales de comunicación para con sus grupos de interés (proveedores, empleados, clientes, comunidad). Entre estos menciona las reuniones personales y encuestas de satisfacción a clientes clave, cada 15 a 18 meses. Así mismo, con sus clientes de mayor volumen de compra (mayoristas o distribuidores) tienen 25 personas capacitadas que se mantienen en contacto con los clientes más fidelizados.

Otro canal de comunicación es el “sistema de gestión de quejas y reclamos para asegurar al cliente una solución inmediata a los inconvenientes que surjan con el producto o servicio ofrecido. Cada llamado es registrado en el sistema, de modo que todas las áreas conozcan la queja o reclamo y para monitorear periódicamente la eficiencia del sistema de calidad.” (Ledesma, 2023)

Las actividades de soporte ofrecen insumos que permiten que se lleven a cabo las actividades primarias. Estas son:

Infraestructura

La infraestructura de Ledesma se reparte por cada unidad de negocio. En Jujuy cuenta con más de 40.000 hectáreas de campos de caña de azúcar, y una de las fábricas tiene una capacidad productiva de 7.000 toneladas de jugo y 650 toneladas de aceites por año. En Buenos Aires y Entre Ríos tienen una producción de carnes y granos con más de 50.000 hectáreas. Salta y Tucumán cuentan con 1.000 hectáreas para la producción de cítricos. Además, tienen oficinas centrales y depósitos en Ciudad de Buenos Aires y representaciones comerciales en Bahía Blanca, Mar del Plata, Rosario, Salta y Mendoza. (Ledesma, 2023)

Recursos Humanos

Según un documento brindado por la misma empresa, el 81% de los empleados se concentran en la provincia de Jujuy, siendo estos alrededor de 7851 trabajadores. (Ledesma, 2023)

Se insiste en la capacitación constante de los trabajadores de la empresa y la buena relación con ellos. Uno de los pilares de acción que atraviesa la empresa es el Bienestar y seguridad de las personas, con enfoque en los siguientes puntos: Generar empleo de calidad; Capacitar y acompañar el desarrollo de los colaboradores.; Crear y mantener un ambiente de trabajo seguro y un entorno saludable.; Promover la inclusión y diversidad laboral.; Incentivar la conciliación de la vida personal y laboral.

Investigación y desarrollo

Ledesma aplica unas "Mesas de Implementación", que consisten en definir cursos de acción y metas a alcanzar durante un periodo de tiempo, desde la implementación de cada una. Las MI se pusieron en marcha en el año 2012 y, con un horizonte de proyecto de 4 años, se establecieron objetivos y distintas actividades para la investigación desarrollo e innovación (I&D+i). De algunas que se mencionan podemos destacar las Biorrefinerías "El desarrollo de biorrefinerías permitirá optimizar su aprovechamiento para la obtención de bioproductos, como nuevos biocombustibles, alimentos, ingredientes para piensos, biomateriales y energía, entre otros, potenciando y agregando valor a la producción agrícola de nuestro país, en un marco de eficiencia energética." (Ledesma, 2023)

“Ledesma cuenta con áreas de investigación y desarrollo que tienen 9 campos experimentales donde se evalúan nuevas variedades de caña de azúcar y se llevan adelante

ensayos de campo; y con laboratorios que investigan mejores prácticas para la conservación de suelos.” (Ledesma, 2023)

Abastecimiento

Según Ledesma (2023), se desarrolló en Jujuy, un Programa de Desarrollo de Proveedores Locales, que prioriza el desarrollo de los proveedores de esta provincia, con el objetivo de incrementar las ventas y que estas pymes sean autosuficientes y sostenibles.

“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.” (Ledesma, 2023). Además, Ledesma se autoabastece del 100 % de la energía eléctrica que consume en sus procesos productivos en Jujuy.

Análisis de mercado

Llegada esta instancia, luego de haber entendido el Macroentorno, la industria y haber caracterizado el funcionamiento de las distintas actividades que se desarrollan en Ledesma S.A., consideramos importante destacar algunos puntos de esta empresa que van a fortalecer y nutrir el análisis de mercado.

Exhibimos primero la importancia que se le da al crecimiento de la provincia de Jujuy, donde efectúan gran parte de sus actividades. Cuentan con muchas campañas que buscan desarrollar la cultura, la educación y la calidad de vida de sus habitantes en cada de sus unidades productivas, especialmente Jujuy. Así mismo, como pudimos mencionar algunas veces, tienen un compromiso muy grande con el medio ambiente, y por su actividad agropecuaria, tienen mucha influencia en este campo. La responsabilidad ambiental de la empresa tiene como objetivo el uso eficiente de los recursos naturales y la gestión de residuos.

Estas características nos parece importante destacar porque, de alguna manera, delimita el tipo de clientes y relaciones que tiene con sus trabajadores, tanto internos como externos.

“Para que el producto llegue a su destino, existe una amplia variedad de clientes:

> Clientes del sector industrial, constituidos principalmente por talleres gráficos (300), editoriales (13), fabricantes de formularios continuos (15), fabricantes de sobres y otras industrias (61).

> Clientes del sector oficinas, centros de copiado (46), empresas (100), empresas del sector público (15), mayoristas de papel (52) y proveedores de empresas (121).

> Clientes de productos escolares, mayoristas de artículos de librería (58), minoristas de artículos de librería (222), librerías comerciales (101) y supermercados (58). (Ledesma, 2023). Los compradores de Ledesma tienen altos volúmenes de compra y existen canales de comunicación directos para estos clientes “clave”.

El mercado del papel es amplio y muy competitivo. Es difícil diferenciarse si no es por los costos o la tecnología de producción, aunque la diferencia de Ledesma se da en la materia prima que utiliza. “El papel de caña representa el 1,5% del total de papel en todo el mundo. Solamente cinco empresas lo hacen y nosotros somos una de ellas.” (Ledesma, 2023)

Marco teórico

A lo largo de este trabajo, utilizamos diferentes herramientas de análisis que nos ayudan a determinar oportunidades o condiciones a tener en cuenta sobre una empresa y su contexto.

La principal herramienta que se desarrolla es la ***planeación estratégica*** que se define como un “proceso por el cual los gerentes y/o administradores plantean estrategias y formulan su forma de llevarlas a cabo.” (Hill & Jones, 2011). Según estos mismos autores, “El proceso formal de planeación estratégica tiene cinco pasos principales:

1. Elegir la misión corporativa y las principales metas corporativas.
2. Analizar el entorno competitivo externo de la organización para identificar oportunidades y amenazas.
3. Analizar el entorno operativo interno de la organización para identificar sus fortalezas y debilidades.
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 ser consistentes con la misión y metas principales de la organización. Deben ser congruentes y constituir un modelo de negocio viable.

5. Implementar las estrategias.” (Hill & Jones, 2011)

El liderazgo estratégico, otra forma de llamarle a la planeación, “supone la forma más eficaz de administrar el proceso de elaboración de estrategias de una empresa para crear una ventaja competitiva. Este proceso es aquel mediante el cual los gerentes eligen y después implementan un conjunto de estrategias para lograr una ventaja competitiva. La formulación de estrategias es la tarea de seleccionar estrategias, mientras que la implementación de estrategias es la tarea de ponerlas en acción, lo cual supone diseñar, entregar y respaldar productos; mejorar la eficiencia y eficacia de las operaciones, y diseñar la estructura organizacional de una empresa, sus sistemas de control y cultura.” (Hill & Jones, 2011)

En consecuente a lo antes mencionado, y teniendo en cuenta el análisis realizado a Ledesma, una empresa con bastante trayectoria y habilidades desarrolladas, consideramos importante explicar el concepto de **ventaja competitiva**. Estas estrategias son de las más importantes, ya que son designadas por el nivel más alto de la empresa e influyen a todas las unidades de negocio o mercados en los que se desarrolla la organización. Volviendo a (Hill & Jones, 2011), estos establecían que “...la meta principal de la estrategia corporativa es permitir a una empresa conservar o promover su ventaja competitiva y rentabilidad en su negocio presente y en cualquier negocio nuevo o industria a los que ingrese.”

La ventaja competitiva se basa en las competencias distintivas y “...para que una empresa tenga una competencia distintiva, debe tener al menos 1) un recurso y capacidades valiosas y exclusivas necesarias para aprovechar ese recurso o 2) la capacidad exclusiva para administrar recursos.” (Hill & Jones, 2011)

Para el desarrollo de la propuesta de este informe se propone una estrategia corporativa de crecimiento. Los autores Robbins & Coulter en su libro (Administración, 2014) determinan que, “La **estrategia corporativa** determina en qué líneas de negocio opera o desea operar la empresa y qué quiere lograr al participar en ellas. Su fundamento se encuentra en la misión y los objetivos de la organización, así como en el papel que jugará cada unidad de negocio dentro de la empresa.” Además, “La **estrategia de crecimiento** ocurre cuando una organización amplía el

número de mercados a los que atiende o de los productos que ofrece, ya sea mediante su(s) línea(s) de negocio actual(es) o poniendo en marcha otra(s) nueva(s)... Las organizaciones crecen a partir de la concentración, de la integración vertical, de la integración horizontal o de la diversificación.” (Robbins & Coulter, 2014)

Específicamente, estos autores definen que “Las organizaciones también podrían elegir crecer mediante la **integración vertical**, ya sea hacia adelante, hacia atrás o en ambas direcciones. En la integración vertical hacia atrás, la organización se convierte en su propio proveedor, lo cual le permite controlar sus insumos. En la integración vertical hacia adelante, la organización asume el papel de su propio distribuidor y, por lo tanto, puede controlar el destino de su producción.” (Robbins & Coulter, 2014)

Diagnóstico y conclusiones

Ledesma es una organización que trabaja en distintas industrias, tal como la alimenticia, la industria papelera y el negocio agropecuario. No solo se desarrolla en estos mercados sino que es líder en la industria alimenticia con el negocio del Azúcar y cuenta con gran presencia en la industria papelera con grandes clientes como talleres gráficos, editoriales o librerías. Estos negocios están fielmente establecidos en distintas provincias del país, por lo que cuentan con una capacidad productiva relativamente alta. Además de que la imagen de la marca está muy desarrollada y sus productos suelen estar acompañados del alto valor que le da el cliente.

En cuanto a oportunidades, en el análisis externo del Macroentorno pudimos comprobar que la industria del papel está en potencial crecimiento por las condiciones del campo y lugar de sembrado en Argentina. Además, el papel es un recurso básico que se puede utilizar para variados y distintos productos, y es un recurso renovable por su facilidad de reciclaje. En este mismo análisis con la herramienta PESTEL, se determinó la tendencia de consumo responsable con el medio ambiente.

El análisis de las 5 fuerzas de Porter nos dejó como conclusiones que existe una alta rivalidad entre clientes existentes en la industria papelera además de que la amenaza de los proveedores también es alta.

Frente a estas oportunidades consideramos que Ledesma reúne las condiciones suficientes para hacer uso de sus fortalezas y batallar con las amenazas actuales y futuras, que se puedan presentar en la propuesta.

La propuesta de valor para Ledesma es *una estrategia corporativa de crecimiento, con una integración vertical hacia adelante*. Para implementar esta estrategia se va a crear una nueva unidad de negocio de papel de embalaje/packaging y/o envases. Si bien comprendemos que este nuevo negocio va a representar una gran inversión para la empresa, vamos a estar aprovechando una gran oportunidad de expansión y crecimiento a un nuevo mercado. La planificación y organización de recursos en esta propuesta va a ser un factor clave, además de siempre tener presentes los ideales y valores de Ledesma.

Con la implementación de esta propuesta vamos a hacer frente a la alta amenaza de negociación de proveedores con el hecho de que vamos a ser nuestros propios proveedores de materia prima, siendo esta el papel y/o la celulosa. Es por esto que desarrollamos una integración hacia atrás. Además, al ser una estrategia corporativa, generamos una rentabilidad superior en la organización y desarrollamos nuestra ventaja competitiva. Esto nos sirve para afrontar la alta rivalidad entre los competidores actuales y no menos importante, generar mayor valor para los accionistas de la empresa.

La implementación de esta propuesta conlleva beneficios, tanto económicos como competitivos a la empresa, y tendrá un futuro próspero en cuanto al desarrollo del mercado de los envases personalizados o de más productos de este tipo. Ledesma es una organización con muchísimas fortalezas en cuanto a recursos (tangibles e intangibles) y capacidades que consideramos que propuesta es la mejor forma de explotar esas oportunidades.

El objetivo a largo plazo de esta estrategia es el crecimiento y la expansión de la empresa con la ampliación de la cadena de suministros, a que pasará a ser una empresa mucho más integrada y completa. La propuesta con el tiempo y la rentabilidad del negocio traerá, no solo utilidades, sino otros beneficios como la reducción de costos. Esto es importante aclararlo para tener en cuenta que nuestro principal objetivo no es “gastar menos”, si bien es una gran motivación para implementar esta estrategia. Durante la propuesta se llevarán a cabo grandes desafíos que, con un objetivo claro y acciones definidas, serán más fáciles sobrellevarlos. Una nueva unidad de negocio requiere recursos financieros, humanos y de producción. Estos se pueden buscar dentro de la misma cadena de valor de la empresa, logrando la integración

vertical, aunque aun así la empresa necesitará abastecerse de otros recursos desde afuera, ya sea nuevo personal o nuevas tecnologías.

Plan de implementación

Descripción de la propuesta

Según Ledesma “Desde nuestros inicios tenemos un compromiso con el desarrollo del país, y nuestras operaciones aportan al crecimiento económico, el progreso social y la preservación del ambiente en la Argentina.” (Ledesma, Memoria y Reporte Integrado 2023, 2023) La creación de la nueva unidad de negocio de envasado y papel y cartón para packaging, aporta a estos tres factores unidos, Además, se posiciona como un gran avance en el Plan y Política de sostenibilidad que lanzó la empresa en el 2019. Esta se encuentra estructurada por 5 pilares de acciones y 2 ejes transversales. (Ledesma, Memoria y Reporte Integrado 2023, 2023) Nuestra propuesta se encuentra dentro del pilar de *Competitividad económica*, con la iniciativa del *Programa de expansión de nuevos negocio*.

Objetivo general

- Alcanzar una rentabilidad del 25% para la empresa de Ledesma para diciembre de 2032.

Justificación: La rentabilidad es la capacidad que tiene una empresa para generar suficiente utilidad o ganancia. Con la creación de la nueva unidad de negocio, proyectamos reducir los gastos de embalaje e insumos para la distribución de productos y lograr abastecer a la totalidad de la empresa Ledesma de cajas de cartón y papel de embalaje. El plazo definido es de 8 años y los beneficios se dan para todas las unidades de negocio.

Según La Revista del Corrugado (CAFCCo, 2022) creció la venta en los primero seis meses del año 2022, un 4,6% respectivamente, comparado con el mismo período del año anterior. Además, en el mismo lapso hubo un crecimiento del 3,6% interanual en la producción acumulada de la industria del cartón en Argentina.

A partir de esto, se estima un aumento del 3,6% anual a partir del 2026, una vez puesta en marcha la empresa, dando al final un aumento del 25% en los ingresos por ventas de este proyecto.

Objetivos específicos

- 1 Fidelizar el 40% de los clientes de las unidades de negocio de Papel y Azúcar de LEDESMA para diciembre de 2032.

Justificación: Ledesma tiene 773 clientes solo en la unidad de negocio de Papel, entre clientes del sector de oficinas y del sector escolar. Con una campaña de fidelización aseguraremos un volumen de compra de poco más de $\frac{1}{4}$ de los clientes de la unidad de papel (230 clientes fidelizados aprox.) y sobre algunos compradores de los productos azucareros.

- 2 Abastecer en un 70% a la totalidad de la empresa Ledesma, en cajas de cartón para el 2028 para la distribución de sus productos.

Justificación: Durante el ejercicio del 2020 la empresa produjo 89.815 toneladas de papel embalado. (Ledesma, 2020) El 13% se destinó para cuadernos y repuestos escolares; aproximadamente el 60% se vendió para papel para impresión y escritura; la producción restante se distribuyó en papel para embalado (hasta el cierre de la planta en 2020) y para otros tipos de papeles. La máquina de papel de Ledesma tiene una capacidad de 100.000 toneladas anuales, con ayuda de los porcentajes estimativos anteriores, podemos definir destinar tan solo 1.000 toneladas anuales de papel a la producción de papel para embalaje y cartón, utilizando un 3% del total de esos insumos para abastecer la demanda de Ledesma en el período de 2026 (puesta en marcha de la fábrica) hasta 2028. Este porcentaje destinado a la nueva producción es un monto *mínimo y estimado*, por lo que sin dudas puede variar a lo largo del proyecto, con los cambios en la demanda, en la producción y otras contingencias que puedan ocurrir.

- 3 Capacitar en un 100% a los nuevos operarios contratados para la nueva unidad de negocio para fines de 2025.

Justificación: Se propone incorporar 6 nuevos operarios en la nueva fábrica de cartón que serán los responsables de las tareas de producción. Las capacitaciones se brindaran acordes al curso digital de la página de la Cámara Argentina de Fabricantes de Cartón Corrugado (CAFCCo). El abastecimiento de materia prima será directamente de la fábrica de celulosa de Ledesma por lo que se debe actualizar la logística de la empresa para abaratar costos de envío y transporte.

Este objetivo esta principalmente enfocado en capacitar de una forma segura y eficiente a los nuevos operarios, y para lograr un proceso más homogéneo e intentar reducir errores, teniendo en cuenta que es una integración hacia adelante, se propone asignar recursos ya existentes en Ledesma, en este caso los recurso a reutiliza serían los trabajadores del área de RR.HH los cuales vendrán de otras unidades de negocio.

Planes de acción

Objetivo específico 1.

Se detallan las actividades que se deben llevar a cabo para cumplir el objetivo de la perspectiva de Marketing y el cliente para la fidelización de los clientes.

Plan de acción 1: Fidelización de clientes (8 años)								
Descripción	Tiempo			Recursos humanos	Recursos físicos	Tercerización	Recursos económicos	Observaciones
	Inicio	Meses	Fin	Área				
Diseño y características del producto	jun-25	1	jun-25	Marketing	Sueldo	-	\$ 560.000	-
Desarrollar un catálogo de productos	may-26	2	jun-26	Marketing	Sueldo	-	\$ 560.000	-
Actualización de página web de Ledesma	jun-26	2	jul-26	Marketing	Sueldo	-	\$ 560.000	-
Diseño de campaña de fidelización	ene-29	2	feb-29	Marketing	Sueldo	-	\$ 560.000	-
Encuestas de satisfacción para clientes	dic-29	1	dic-29	Marketing	Google forms	-	\$ 4.200	Anual
Reuniones y eventos para clientes fidelizados	oct-29	1	oct-29	Marketing	Sueldo	Eventos y ceremonias	-	-

Tabla 1.

Fuente: Elaboración propia

Objetivo específico 2.

En la siguiente tabla se determinan las acciones para los llevar a cabo los procesos internos.

Para el programa de producción, se establece un período de 14 meses para comenzar la producción. Al establecimiento que se va a alquilar, se le van a realizar las modificaciones

correspondientes para que este apto para la instalación de los equipos (definir lugares de máquinas, de almacenamiento, de entrada y salida de insumos/productos, etc.). Al mismo tiempo se crea un manual de procedimiento y se va a estar reclutando el personal. Cuando comience el proceso productivo en 2026, se van a realizar las capacitaciones con una duración de 4 meses.

Este objetivo nos va a ayudar a medir la capacidad productiva que tiene la empresa, y siendo nosotros mismos nuestro principal cliente, resulta más útil y eficiente determinar los resultados del feedback y la corrección de errores. Además, durante este período nos vamos a concentrar en controlar y reducir riesgos en la fábrica, tanto en el proceso, como en los productos finales y en los volúmenes de producción.

Plan de acción 2: Abastecimiento de Ledesma (4 años)								
Descripción	Tiempo			Recursos humanos	Recursos físicos	Tercerización	Recursos económicos	Observaciones
	Inicio	Meses	Fin	Área				
Alquiler de un establecimiento	jul-25	3	sep-25	Administración	Contrato de locación	–	\$3.500.000	Mensual
Compra de maquinaria	jul-25	3	sep-25	Administración	–	–	\$9.102.684,40	Ver anexo I
Instalación de maquinaria	oct-25	2	nov-25	Mantenimiento	Herramientas, mano de obra	–	–	
Diseño e implementación de un manual de procedimiento	nov-25	3	ene-26	Administración	Sueldo	–	–	–
Mantenimiento anual de máquinas	jun-27	1	jun-27	Mantenimiento	Sueldo	–	\$450.000	Anual, a partir del 2do año de
Evaluación de desempeño de operarios	dic-26	1	dic-26	RR.HH	Reunión e informes	–	\$420.000 adicional	Anual, durante los primeros 3 años
Control de resultados de producción	ago-26	1	ago-26	Administración	Seguimiento e informes	–	\$210.000 adicional	Anual, comparativo con las

Tabla 2.

Fuente: Elaboración propia

Objetivo específico 3.

En este plan de acción se realizarán los procesos de selección y reclutamiento de personal para las nuevas áreas de Administración que contará con 3 nuevos empleados; para el área de Marketing y Ventas también se incorporarán 3 empleados; 2 nuevos trabajadores para el áreas de Mantenimiento; y 6 nuevas incorporaciones de Operarios para la fábrica los cuales deben estar totalmente capacitados para fines del 2025 (duración de la capacitación de 4 meses).

Los puestos de Recursos Humanos en la nueva fábrica los ocuparan personas que actualmente son parte de Ledesma en otra unidad de negocio. Es decir, la apertura de la fábrica de cartón tendrá lugar en el complejo agroindustrial por su proximidad con la fábrica de celulosa

y se propone traer a 4 trabajadores del área de RR.HH de las otras fábricas para contar con colaboradores con antigüedad, que conozcan los lineamientos y valores de la empresa. Estos trabajadores serán debidamente seleccionados por el directorio de Ledesma por ser afines a la empresa y tener conocimiento sobre el uso y control de la celulosa que va a ser la materia prima inicial obtenida de la misma Ledesma.

A continuación se desarrollan las actividades que permiten que se lleven a cabo los objetivos anteriores, y las determinamos desde una perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

Plan de acción 3: Capacitación a empleados								
Descripción	Tiempo			Recursos humanos	Recursos físicos	Tercerización	Recursos económicos	Observaciones
	Inicio	Meses	Fin	Área				
Definir puestos en el área de recursos humanos	ene-25	2	feb-25	-	Oficinas	Directorio de Ledesma	-	-
Reclutamiento y selección de personal de operarios y mantenimiento	mar-25	3	may-25	RR.HH	Sueldo, Internet, Oficinas	-	\$700.000	-
Reclutamiento y selección de personal de Administración y MKT	mar-25	3	may-25	RR.HH	Sueldo, Internet, Oficinas	-	\$700.000	-
Capacitación para operarios en la planta	jun-25	4	oct-25	-	Instructivo de equipos, oficinas	CAFCCo	-	-
Actualizar la red de distribución de insumos y productos	may-25	2	jun-25	Administración	Oficinas	Empresa de logística (Ledesma)	-	-

Tabla 3.

Fuente: Elaboración propia

Diagrama de Gantt

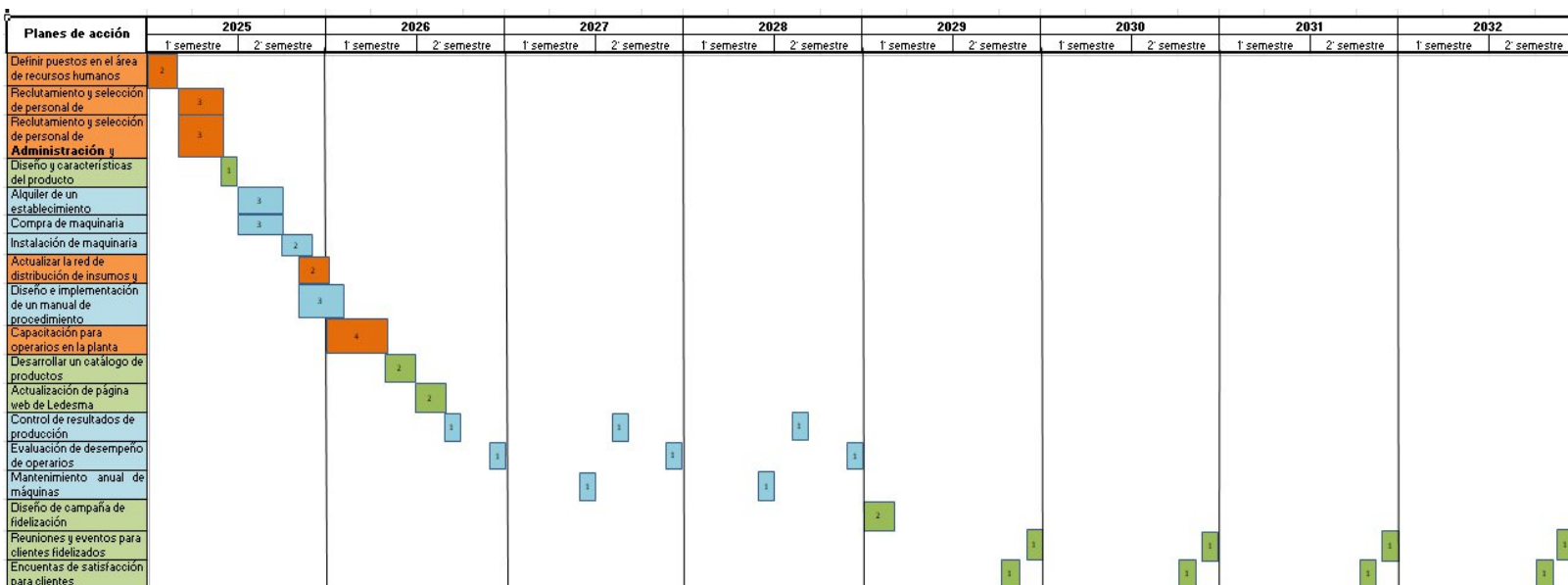


Tabla 4.

Fuente: Elaboración propia

*ver Anexo VI para las actividades del Gantt con mayor precisión.

Presupuesto

Acciones	Concepto	Tipo de media	Cantidad	Valor	Total de proyecto	Observaciones
Plan de acción 1						
Diseño y características del producto	Sueldo	Mensual	1	\$560.000	\$560.000	-
Desarrollar un catálogo de productos	Sueldo	Mensual	2	\$560.000	\$1.120.000	-
Actualización de página web de Ledesma	Sueldo	Mensual	2	\$560.000	\$1.120.000	-
Encuestas de satisfacción para clientes	Sueldo	Mensual	2	\$560.000	\$1.120.000	-
Diseño de la campaña de fidelización	Google forms	Anual	4	\$4.200	\$16.800	-
Plan de acción 2						
Alquiler de un establecimiento	Adm.	Mensual	1	\$3.500.000	\$3.500.000	-
Compra de maquinaria	Adm.	Pago único	1	\$9.102.684	\$9.102.684	Inv inicial
Evaluación de desempeño de operarios	RR.HH	Anual	4	\$420.000	\$1.680.000	Durante los primeros 3 años
Mantenimiento anual de máquinas	Sueldo	Anual	7	\$450.00	\$3.150.000	-
Plan de acción 3						
Reclutamiento y selección de personal de operarios y mantenimiento	sueldo	mensual	2	\$700.000	\$1.400.000,00	-
Reclutamiento y selección de personal de Administración y MKT	sueldo	mensual	2	\$700.000	\$1.400.000,00	-
Total planes de acción					\$24.169.484	
Honorarios profesionales	Valor hora CPCE	Horas	180	\$37.290	\$6.712.200	3hs diarias x 3 meses
Total planes de acción + Honorarios					\$30.601.684	

Tabla 5.

Fuente: Elaboración propia

Análisis financiero

Luego de haber consolidado los plazos de tiempo y objetivos de la propuesta, y de tener en claro costos que se ejecutarán en el proyecto, se realiza un flujo de caja para analizar la viabilidad financiera de la propuesta.

Concepto									
TOTAL Ingresos		\$105.000.000,00	\$142.100.000,00	\$191.835.000,00	\$258.977.250,00	\$349.619.287,50	\$471.986.038,13	\$637.181.151,47	\$860.194.554,48
TOTAL Egresos actualizados		\$34.252.832,39	\$28.971.362,39	\$28.971.362,39	\$28.971.362,39	\$27.482.042,39	\$27.482.042,39	\$27.482.042,39	\$27.482.042,39
Utilidad antes de IG		\$70.747.167,61	\$113.128.637,61	\$162.863.637,61	\$230.005.887,61	\$322.137.245,11	\$444.503.995,73	\$609.699.109,07	\$832.712.512,09
Impuesto a las ganancias		\$24.761.508,66	\$39.595.023,16	\$57.002.273,16	\$80.502.060,66	\$112.748.035,79	\$155.576.398,51	\$213.394.688,18	\$291.449.379,23
Utilidad después de IG		\$45.985.658,94	\$73.533.614,44	\$105.861.364,44	\$149.503.826,94	\$209.389.209,32	\$288.927.597,23	\$396.304.420,90	\$541.263.132,86
Inversión a realizar	-\$11.622.684,40								
Depreciaciones (+)		\$910.268,44	\$910.268,44	\$910.268,44	\$910.268,44	\$910.268,44	\$910.268,44	\$910.268,44	\$910.268,44
Valor Desecho									\$1.820.536,88
Flujo de caja	-\$11.622.684,40	\$46.895.927,38	\$74.443.882,88	\$106.771.632,88	\$150.414.095,38	\$210.299.477,76	\$289.837.865,67	\$397.214.689,34	\$543.993.938,18

Tabla 6.

Fuente: Elaboración propia

Para proyectar el flujo de fondos determinamos ingresos y egresos actualizados:

Estimamos utilizar 1.000 Toneladas anuales para la producción de cartón de las cuales destinamos un 70% de esos insumos para el volumen de producción designado a las ventas. Entonces con 700 ton de papel abastecidas por Ledesma, con el precio del Kg de cartón que en Argentina ronda los \$150 en 2024, obtenemos unos ingresos de \$105.000.000 de pesos anuales.

Los ingresos se actualizan según la inflación estimada por el REM (BCRA, 2024) sobre el precio del cartón, es decir, para el año 2 con un precio de cartón actualizado al 35% de inflación estimada obtenemos unos ingresos de \$142.100.000 y así sucesivamente.

Con el mismo porcentaje de inflación del 35% emitido por el (BCRA, 2024) se actualizan los egresos futuros.

Se obtuvieron los siguientes indicadores financieros:

VAN	\$217.341.397,89
TIR	458%
ROI	2189%

Tabla 7

Fuente: Elaboración propia

El *Valor Actual Neto* (VAN) es un criterio de evaluación que mide la rentabilidad deseada después de recuperar toda la inversión (Sapag, 2007). Este calcula el valor actual de los flujos de fondos futuros. Para el cálculo del VAN se utilizó una tasa de descuento del 49,11% que es la sumatoria de la tasa del riesgo país del 7% aproximadamente (JPMorgan, 2024) y la tasa efectiva anual de BADLAR (en pesos, tasa de plazo fijo de bancos privados) que es de un 42,11% (BCRA, 2024). Con el VAN obtenido para nuestro proyecto, podemos determinar que obtenemos \$224 millones de excedente, luego de cubrir la inversión inicial.

La *Tasa Interna de Retorno* (TIR) mide la rentabilidad como porcentaje. Como explicaba (Sapag, 2007) indica la ganancia superior que se le puede exigir al proyecto. Una TIR del 458% es una perspectiva sumamente rentable, entendiendo además que se habilita la posibilidad de asumir mayores gastos o realizar un análisis de sensibilidad para determinar las variables que mayormente modifican el flujo.

El *Retorno sobre la inversión* (ROI) determina en porcentaje, el beneficio que se obtuvo por sobre la inversión realizada. Un ROI del 2.189% indica que se obtendrán \$21,89 pesos más, por cada peso invertido en el proyecto.

En los Anexos V y VI se detallan los cálculos financieros.

Conclusión y recomendaciones

El presente proyecto estima un cambio sumamente importante en la totalidad de la empresa de Ledesma. Se planteó la idea de realizar una nueva unidad de negocio ya que determinamos una oportunidad de expansión y crecimiento. Aunque el crecimiento siempre viene acompañado de cambios, sean buenos o malos.

Algunas cuestiones a tener en cuenta en el proyecto es que las estimaciones cuentan con un mayor porcentaje de incertidumbre por tener un horizonte de planeamiento de 8 años. Es decir, hay muchas variables externas que se hacen difíciles de considerar o medir. Por ejemplo, algo a tener en cuenta durante el proyecto es que en 2027 se realizaran las reelecciones a presidente. Esto influye desde el lado de que en 1 año de mandato de Javier Milei hubieron bastantes cambios, podemos esperar muchos más durante su presidencia y en la finalización (o no) de esta. Cuestiones como nuevas tecnologías o nuevas tendencias de consumo pueden afectar significativamente en la extensión de este proyecto. Aun así, se incita y aconseja a Ledesma a poner en marcha el proyecto ya que cuentan con un respaldo, tanto financiero como de reconocimiento de marca, bastante fuerte.

Con la finalización del proyecto, y si se obtiene la rentabilidad propuesta, se propone comprar el establecimiento (u otro) donde se fabrican los producto para reducir ese costo fijo y ampliar el patrimonio de la empresa. Además, se puede comenzar a investigar e invertir en desarrollo de tecnologías o productos de material PET que puedan tener contacto con alimentos tengan una diferenciación de características.

Sin embargo, ante las incertidumbres antes presentadas, se propone un plan de contingencia que consiste en adquirir directamente una empresa productora de cartón en Argentina. Esto reduciría muchos costos de capacitación y estimaciones de gastos de producción u otros egresos que puedan ocurrir. De esta manera, el proyecto se enfocaría solo en la parte marketing y la administración de recursos humanos.

Remarcamos que es importante considerar siempre tener presente los lineamientos de Ledesma, para no perder los valores y pasos a seguir de la empresa, además de que se pueden alinear distintos proyectos para homogenizar procesos y obtener mayores resultados.

Bibliografía

- Ministerio de Economía Argentina*. (Diciembre de 2023). Obtenido de Relevamiento de la industria de la celulosa y el papel: [https://www.magyp.gob.ar/sitio/areas/desarrollo-forestal-industrial/forestal-industrial/_archivos//000001_Informes%20Anuales%20de%20la%20Industria/000003_2022/240130_Relevamiento%20de%20la%20Industria%20de%20la%20Celulosa%20y%20el%20Papel%202022.pdf](https://www.magyp.gob.ar/sitio/areas/desarrollo-forestal/forestal-industrial/forestal-industrial/_archivos//000001_Informes%20Anuales%20de%20la%20Industria/000003_2022/240130_Relevamiento%20de%20la%20Industria%20de%20la%20Celulosa%20y%20el%20Papel%202022.pdf)
- Klabin*. (2024). Obtenido de <https://klabin.com.br/>
- AFCP. (15 de Diciembre de 2023). *Asociación de Fabricantes de Celulosa y Papel*. Obtenido de <https://www.afcparg.com.ar/index.php/entrevista-a-claudio-terres-presidente-de-la-afcp/>
- ARCOR. (2016). *Nuestra historia*. Obtenido de https://objectstorage.us-ashburn-1.oraclecloud.com/n/id0z0pcwkbu2/b/Bucket_PUB_Arcorcom-Prod/o/institucional/nuestra-historia.pdf
- Argentina. (11 de Junio de 2024). *Argentina.gob.ar*. Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/noticias/6-meses-de-gobierno-del-presidente-javier-milei>
- Argentina, B. O. (9 de Enero de 2019). *Boletín Oficial de la República Argentina*. Obtenido de <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/200297/20190117>
- BCRA. (Agosto de 2024). *Banco Central De La República Argentina*. Obtenido de https://www.bcra.gob.ar/PublicacionesEstadisticas/Relevamiento_Expectativas_de_Mercado.asp#
- CAFCCo. (2017). *Cámara Argentina de Fabricantes de Cartón Corrugado*. Obtenido de Guía sobre envases en contacto con alimentos: <https://cafcco.com.ar/wp-content/uploads/2023/02/CTA-Guia-sobre-Envases-en-Contacto-con-Alimentos.pdf>

CAFCCo. (2022). *La revista del corrugado*.

CAFCCo. (17 de Mayo de 2024). *Cámara Argentina de Fabricantes de Cartón Corrugado*.

Obtenido de <https://cafcco.com.ar/modernizacion-en-marcha-entrecor-avanza-hacia-una-mayor-eficiencia-y-tecnologia-en-su-produccion-de-carton-corrugado/>

CAFCCo. (2024). *Cámara Argentina de Fabricantes de Cartón Corrugado*. Obtenido de

<https://cafcco.com.ar/la-camara/>

Celulosa Argentina. (1980). *Con las raíces en la patria*. Celulosa Argentina S.A.

Ciudad, B. A. (2012). *Buenos Aires Ciudad*. Obtenido de Recomendaciones para mejorar progresivamente la sustentabilidad de embalaje/packaging y/o envases en la compra pública:

<https://buenosaires.gob.ar/sites/default/files/media/document/2017/07/06/91168913fbc775d92a3fb67d3e5ccc4e341d7353.pdf>

CONFIAR. (2024). *Consejo Foresto Industrial Argentino*. Obtenido de ConFIAR:

https://confiar.org.ar/quienes_somos/

Fastmarkets. (24 de Junio de 2024). *Fastmarkets*. Obtenido de

<https://www.fastmarkets.com/insights/na-containerboard-prices-rise-mixed-demand-high-inflation/>

Hill, C., & Jones, G. (2011). *Administración Estratégica: Un enfoque integral*. Cengage Learning.

INDEC. (Julio de 2024). *Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC)*. Obtenido de

https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_08_24A32B39CB9C.pdf

INTI. (22 de Febrero de 2021). *Reestructuración de la industria del papel hacia papel de embalaje*. Obtenido de Instituto Nacional de Tecnología Industrial:

- <https://www.inti.gob.ar/assets/uploads/files/economia-industrial/02-2021/industria-del-papel.pdf>
- JPMorgan, E. (2024). *Rava Bursátil*. Obtenido de RIESGO PAIS JPMorgan EMBI+: <https://www.rava.com/perfil/riesgo%20pais>
- Krajewski, L., Ritzman, L., & Malhotra, M. (2008). *Administración de operaciones. Octava edición*. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Ledesma. (2020). *Memorias Ledesma 2020*. Obtenido de <https://articulateusercontent.com/rise/courses/GJmbHIFQYeFk5ouJ3pS5-evZUyuQo9Tp/jeByBAsEhIh9MHmT-Memoria-2020.pdf>
- Ledesma. (2023). Obtenido de https://www.ledesma.com.ar/wp-content/uploads/2023/05/Institucional_Ledesma_2023.pdf
- Ledesma. (2023). *Memoria y Reporte Integrado 2023*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2014). *Administración*. México: PEARSON.
- Sapag, N. (2007). *Proyectos de inversión. Formulación y evaluación*. Ciudad de México: Pearson.

Anexos

Anexo I. Presupuesto "Automatic High Speed corrugated carton production Line"

E

Ella
para mí ▾

jue, 14 nov, 4:20

Hola!

Por favor, vea los archivos

el precio FOB es de aprox

En cuanto a la instalación

El mantenimiento es anual

Best

Ella

Cuenta Sueldos			
Cargo	Monto	Cant	TOTAL SUELDOS
Operario	510.000	x6	3060000
Mantenimiento	450.000	x2	900000
MKT	560.000	x3	1680000
Administrativo	700.000	x3	2100000
RR.HH	700.000	x4	2800000
			\$10.540.000,00

Whatsap: +86 18763448803

Wechat: 18763448803

Website: <https://www.rinopackaging.com/>

Anexo II. Cálculo del total de sueldos de nuevos empleados

Anexo III. Total planes de acción

Plan de acción 1	\$3.936.800
Plan de acción 2	\$17.432.684
Plan de acción 3	\$2.800.000
Total planes de acción	\$24.169.484

Anexo IV. Acciones del Gantt

Planes de acción
Definir puestos en el área de recursos humanos
Reclutamiento y selección de personal de
Reclutamiento y selección de personal de
Administración y
Diseño y características del producto
Alquiler de un establecimiento
Compra de maquinaria
Instalación de maquinaria
Actualizar la red de distribución de insumos y productos
Diseño e implementación de un manual de procedimiento
Capacitación para operarios en la planta
Desarrollar un catálogo de productos
Actualización de página web de Ledesma
Control de resultados de producción
Evaluación de desempeño de operarios
Mantenimiento anual de máquinas
Diseño de campaña de fidelización
Reuniones y eventos para clientes fidelizados
Encuestas de satisfacción para clientes

Anexo V. Cálculos financieros 1. Cashflow

Cash flow financiero proyectado									
	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
INGRESOS									
Kg de papel		700000	700000	700000	700000	700000	700000	700000	700000
Precio Kg cartón (Ajustado por inflación(35%))		\$150	\$203	\$274	\$370	\$499	\$674	\$910	\$1.229
TOTAL Ingresos		\$105.000.000	\$142.100.000	\$191.835.000	\$258.977.250	\$349.619.288	\$471.986.038	\$637.181.151	\$860.194.554
EGRESOS									
Costos fijos									
Sueldos		10540000	10540000	10540000	10540000	10540000	10540000	10540000	10540000
Alquiler		3500000	3500000	3500000	3500000	3500000	3500000	3500000	3500000
Total Costos Fijos		14040000	14040000	14040000	14040000	14040000	14040000	14040000	14040000
Depreciaciones (-)		910268,44	910268,44	910268,44	910268,44	910268,44	910268,44	910268,44	910268,44
Costos variables									
Gastos de producción		3150000	3150000	3150000	3150000	3150000	3150000	3150000	3150000
Gastos comercialización		560000	3360000	3360000	3360000	2256800	2256800	2256800	2256800
Total Costos Variables		3710000	6510000	6510000	6510000	5406800	5406800	5406800	5406800
Otros egresos									
Honorarios del Profesional		6712200							
TOTAL Egresos		25372468,44	21460268,44	21460268,44	21460268,44	20357068,44	20357068,44	20357068,44	20357068,44
Ajuste a tasa de inflación		8880363,954	7511093,954	7511093,954	7511093,954	7124973,954	7124973,954	7124973,954	7124973,954
TOTAL Egresos actualizados		34252832,39	28971362,39	28971362,39	28971362,39	27482042,39	27482042,39	27482042,39	27482042,39
Utilidad antes de IG		\$70.747.168	\$113.128.638	\$162.863.638	\$230.005.888	\$322.137.245	\$444.503.996	\$609.699.109	\$832.712.512
Impuesto a las ganancias		24761508,66	39595023,16	57002273,16	80502060,66	112748035,8	155576398,5	213394688,2	291449379,2
Utilidad después de IG		\$45.985.659	\$73.533.614	\$105.861.364	\$149.503.827	\$209.389.209	\$288.927.597	\$396.304.421	\$541.263.133
Inversión a realizar	-\$11.622.684								
Depreciaciones (+)		910268,44	910268,44	910268,44	910268,44	910268,44	910268,44	910268,44	910268,44
Valor Desecho									1820536,88
Flujo de caja	-\$11.622.684	\$46.895.927	\$74.443.883	\$106.771.633	\$150.414.095	\$210.299.478	\$289.837.866	\$397.214.689	\$543.993.938

Anexo VI. . Cálculos financieros 2. ROI, Tasas, II.GG.

ROI		Tasa de inflación (REM)	35%
Beneficio	546869330	Impuesto a las ganancias	35%
Costo	23889484,4	Tasa de descuento	49,11%
ROI	2189%		
		Depreciaciones	910268,44