



RÚBRICA REPORTE DE CASO

Módulo: 1 – Entrega 1

Nombre y apellido: Cesar daniel Courtade

Título del trabajo: Planificación y estrategias de mercado para optimizar la rentabilidad
de la empresa Ledesma

DNI: 30029250

Legajo: vadm12602

Carrera: Licenciatura en Administración

Línea temática estratégica: Planificación Estratégica

Profesor Director TFG: Dr. Carlos Vittar

Resumen

El trabajo abordado consiste en desarrollar una planeación estratégica para el segmento del papel de la empresa Ledesma, la cual desarrolla sus actividades comerciales dentro del ámbito agroindustrial en Argentina. Luego del análisis de situación, se detectaron posibles mejoras en el área de logística externa, la cual trabaja de forma tercerizada, con un alto nivel de costos y riesgos asociados, sumado a la falta de un sistema integral de información y gestión, que brinde trazabilidad a las actividades diarias y estandarización a los procesos operativos, optimizando la toma de decisiones y por último la necesidad de revertir la baja de ventas sufridas por el efecto de la pandemia.

En post de las mejoras propuestas que generarán un incremento en la rentabilidad del segmento respecto del ejercicio anterior de un 3%, al finalizar el proyecto en el año 2023, se plantearán distintas herramientas de aplicación, profundizando en los conceptos de planificación estratégica y ventaja competitiva, al buscar atributos diferenciadores a la competencia, apoyados en la estrategia de penetración que permita afianzar el crecimiento en mercados de consumo masivo de papel como el asiático, mediante una fuerza de venta especializada, un buen mix de marketing y sumando a estas el liderazgo en costos por la incorporación de una flota de camiones que derivará en un retorno de inversión de prácticamente un 287% con un valor actual neto mayor a los \$ 147 mil millones de pesos y una tasa interna de retorno del 101%, haciendo más que atractivo el proyecto y sus perspectivas,

Palabras claves: Planificación estratégica, penetración de mercado, Ecommerce, diferenciación y logística externa.

Abstract

The work undertaken consists in developing a strategic planning for the paper segment of Ledesma Company, which carries out its commercial activities within the agroindustrial field in Argentina. After the situation analysis, possible improvements were detected in the external logistics area, which works in an outsourced manner, with a high level of costs and associated risks, added to the lack of a comprehensive information and management system that provides traceability to daily activities and the standardization of operational processes, optimizing the decision-making and finally the necessity to reverse the drop in sales suffered by the effect of the pandemic.

In post of the proposed improvements that will generate an increase in the profitability of the segment compared to the previous year of a 3%, at the end of the project in 2023, different application tools will be suggested, deepening the concept of strategic planning and competitive advantage, by looking for differentiators attributes from the competition, supported by the penetration strategy that allows to consolidate the growth in mass consumer paper markets such as Asian, through a specialized sales force, a good marketing mix and adding to these the leadership in costs due to the incorporation of a fleet of trucks that will result in a return of investment of practically 287% with a net present value greater than \$ 147 billion pesos and an internal rate of return of 101%, making the project and its prospects more than attractive.

Keywords: Strategic planning, market penetration, Ecommerce, differentiation and external logistics

Índice

Resumen	1
Abstract	2
Introducción	9
Antecedentes.....	10
Antecedente Teórico.....	10
Análisis de la situación	12
Descripción de la situación	12
Análisis Externo.....	12
Políticas.....	12
Económicas.....	13
Sociales	13
Tecnológicas	14
Ecológicas o Medioambientales	14
Legales.....	15
Análisis de Microentorno.....	15
Las 5 fuerzas de Porter: ver anexo 7.....	15
1) Intensidad de la competencia actual	15
2) Competidores potenciales.....	16
3) Productos sustitutos.....	16

4) Poder de negociación de los proveedores.....	16
5) Poder de negociación de los clientes.....	17
Análisis Interno: Cadena de Valor – ver anexo 8	17
Actividades primarias	17
Logística interna	17
Operaciones	17
Logística externa.....	17
Marketing y ventas	18
Servicio post venta.....	18
Actividades de apoyo.....	18
Infraestructura.....	18
Gestión de recursos humanos	18
Desarrollo de tecnología	18
Compras:.....	19
Nivel corporativo	19
Visión:.....	19
Misión:.....	20
Ética:	20
Organigrama:	20
Nivel Estratégico	20

Diagnostico organizacional.....	21
Matriz BCG: ver anexo 10.....	23
Estrella	23
Vaca lechera.....	23
Interrogante.....	23
Perro.....	23
Matriz de Ansoff.....	24
Penetración de mercado:	24
Desarrollo de mercados:	24
Desarrollo de productos:	24
Diversificación.....	24
Marco Teórico	25
Propuesta	31
Visión Propuesta:	31
Misión Propuesta:	31
Valores Propuestos	31
Políticas:	32
Plan de implementación	32
Objetivo Corporativo General:	32
Objetivos Específicos	33

Alcance	33
Plan de Acción 1	34
Plan de Acción 2	36
Plan de Acción 3	37
Presupuesto	40
Cash Flow	40
Conclusión	42
Recomendación	43
Nuevas Discusiones	43
Bibliografía	45
Anexos	51

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1 Implementación de sistema Sap.....	36
Ilustración 2 - Desarrollo de logística externa	37
Ilustración 3 - Incremento de ventas al exterior.....	38
Ilustración 4 - Diagrama de Gantt.....	39
Ilustración 5 - Presupuesto	40
Ilustración 6 - Cash Flow proyectado	41
Ilustración 7-Indicadores de rendimiento.....	41
Ilustración 8-Anexo 1: Factores económicos. Fuente (Memo, 2021).....	51
Ilustración 9-Anexo 2: Factor económico. Fuente (Injujuy, 2020).....	51
Ilustración 10-Anexo 3: Factor social. Fuente (Indec, 2020).....	51
Ilustración 11-Anexo 4: Factor Social. Fuente	52
Ilustración 12-Anexo 5: Factor Tecnológico. Fuente (El economista, 2020).....	52

Ilustración 13-Anexo 6: Factor Ambiental. Fuente (Mi periodico, 2021).	53
Ilustración 14-Anexo 13: Presupuesto salón “Verona” en jujuy. Fuente: Envío por mail	55
Ilustración 15- Anexo 14: Costo de notebook - página web de “Fravega”. Fuente (Fravega, 2021)	56
Ilustración 16-Anexo 15: Costo de mobiliario de oficina – plataforma mercado libre. Fuente (Mercado Libre, 2021).	56
Ilustración 17- Anexo 16: Outsourcing búsqueda personal. Fuente Adecco enviado por mail	57
Ilustración 18-Prepuestro Adecco	57
Ilustración 19- Anexo 17: Sueldo equipo informático – escala salarial página web. Fuente (Faecys, 2021).	58
Ilustración 20 - Anexo 18: Compra de la flota de camiones – presupuesto y proforma, env. por mail	58
Ilustración 21- Proforma scania	59
Ilustración 22 BNA dolar	59
Ilustración 23 Presupuesto flota camiones	59
Ilustración 24- Anexo 19: Sueldo equipo choferes de logística – escala salarial. Fuente (Camioneros, 2021).	60
Ilustración 25- Anexo 20: Costo de teléfono satelital - página web de Spot X (Saved by Spot, 2021).	60
Ilustración 26- Anexo 21: Sueldo equipo ventas – escala salarial página web (Faecys, 2021).	61
Ilustración 27- Anexo 12: Costo de teléfono celular - página web de (Cetrogar, 2021). .	61
Ilustración 28 - Anexo 23: Costo de alquiler de espacios de trabajo compartidos en Shangay - página web (Office.co, 2021) (Convert World, 2021)	62
Ilustración 29- Anexo 24: Costo de Pc de escritorio para servidor – página web de Musimundo (Musimundo, 2021)	63
Ilustración 30 - Anexo 25: Costo de campaña publicitaria – presupuesto de Tinta Negra	63
Ilustración 31- Anexo 26: Costo de Stand publicitario India expo - presupuesto de Tinta Negra. Fuente enviado por mail.....	64

Ilustración 32- Anexo 27: Cuadro de cálculo de costos para el cuadro de recursos por plan de acción. Fuente: elaboración propia.	65
Ilustración 33- Anexo 28: Presupuesto ajustado por inflación (Resultados del Relevamiento de Expectativas del Mercado, 2021).....	66
Ilustración 34- Anexo 29: Estado de resultado integral y estado consolidado de situación financiera de Ledesma 2020 (Comision Nacional de Valores, 2021)	66
Ilustración 35- Anexo 30: Evolución mensual para el flujo de fondos del proyecto. Fuente elaboración propia.....	67

Introducción

En Argentina el sector de la Agroindustria es uno de los más importantes a nivel comercial pasando de ser una actividad rudimentaria, a ser altamente tecnologizada con grandes volúmenes de producción mediante la siembra directa, la utilización de semillas transgénicas y el desarrollo e implementación de herramientas de precisión y maquinarias modernas, optimizando resultados y mejorando la estructura de costos.

Dentro de este ámbito encontramos a la firma Ledesma saai, que con más de 100 años de antigüedad y un continuo proceso de mejora continua, se convirtió en líder de este sector. Su base se encuentra en la provincia de Jujuy donde sitúa su principal complejo agroindustrial para la producción de azúcar, papel, frutas y jugos cítricos, alcohol, bioetanol.

En base a la caña se genera el azúcar, el alcohol y la pasta celulósica que es utilizada en la fabricación del papel, producto que hoy en día es uno de los principales en su cartera de negocios. Con el paso del tiempo fue incursionando en la producción frutal y cítrica en las provincias de Tucuman, Salta y Jujuy, en la producción agropecuaria en las provincias de Buenos Aires y Entre Ríos y la producción de papel en Villa Mercedes, provincia de San Luis.

Es importante destacar la calidad que la llevó a ser líder del mercado nacional e internacional, traspasando fronteras a mercados europeos, asiáticos y de América del Norte, avalada con certificaciones: Iso 9001 – Globalgap -Tescco Nnat Choice – Haccp.

Si bien Ledesma es una empresa consolidada en el segmento agroindustrial, la unidad de negocios del papel no quedó exenta a las consecuencias directas de la pandemia como ser la baja en la demanda y ventas de sus productos papel, resmas y artículos de librería, viéndose obligada a cerrar su fábrica de papel y cuadernos por 42 días, para luego y debido a una reestructuración interna ocasionada principalmente por la nueva situación de mercado, cerrar definitivamente su planta productora de papel encapado en la provincia de San Luis. Una causa directa de esta merma fue el aumento significativo del marketing digital, las publicaciones web y el fácil acceso a los sitios de internet que poco a poco van reemplazando el uso del papel, revistas, diarios y libros, generando una disminución en el volumen de producción un aumento de su estructura de costos y la pérdida de la rentabilidad deseada. Un punto más para tener en cuenta al analizar las debilidades de la empresa es que la misma no cuenta con un sistema de logística propia para el despacho y traslado de producto final, factor que no solo disminuye su rentabilidad, sino que la hace vulnerable y

dependiente al sector de transportes de mercancías. Por último y un tema no menor a resolver es la falta de un sistema de gestión y control para las actividades diarias.

Para enfrentar esta problemática en la unidad del papel, se propone aplicar el concepto de planificación estratégica en la diagramación general de la empresa y la estrategia de “diferenciación” de Michael Porter, generando mejoras en el empaque y la imagen de los productos para dotarlos de un atractivo especial al compararlos con los de la competencia, apoyada en la estrategia de “penetración” de mercado desarrollada por Ansoff, mediante campañas publicitarias dirigidas al segmento familiar, mostrando los beneficios de los productos Ledesma, fabricados con materia prima local, con un riguroso control de calidad y sin perder el foco en el cuidado del medioambiente. Por último y buscando ganar participación dentro del mercado actual, realizará un “desarrollo de nuevos productos” orientado al sector escolar, incursionando con dos líneas nuevas “Papeles para embalaje blanco y marrón”, aprovechando que el sector de papelería y útiles escolares fue considerado esencial por el gobierno.

Antecedentes

Antecedente Teórico: Cada día que pasa, las organizaciones están sufriendo las fuertes presiones de la competencia en el mercado en que actúan, lo que las obliga a mantenerse en un proceso continuo de alerta, adaptación y adecuación a las condiciones cambiantes del entorno. El objetivo principal de la planeación estratégica es sentar las bases necesarias para las maniobras que permitirán a las organizaciones navegar y perpetuarse, incluso ante las condiciones dinámicas cambiantes del contexto de los negocios que son cada vez más adversas e imprevisibles. En la actualidad, las organizaciones que triunfan son aquellas que tienen la capacidad de adaptarse y ceñirse debidamente al proceso continuo de cambios que se registran en el mundo dinámico y competitivo de los negocios. Es más, su éxito será mayor en la medida en que consigan anticipar esos cambios de forma proactiva y competitiva y ofrecer la innovación necesaria para la mejora del patrón de vida de la sociedad. Pero ¿cómo lograr esa proeza? La respuesta casi siempre se encuentra en la planeación estratégica (Chiavenato I. , Planeación estratégica, 2016).

Huawei 2019: Estrategia de diferenciación, al incluir producto nuevo 4g al mercado.

Según el portal Xataka, Huawei fue fundada a finales de la década de los ochenta, pero su última década ha supuesto el paso de un fabricante de antenas y dispositivos para redes inalámbricas a que se hable de la empresa como una absoluta referencia mundial en las telecomunicaciones, colocándose como segundo fabricante mundial de smartphones y

protagonizando la guerra comercial entre China y Estados Unidos. En el 2009, se encontraban vendiendo menos de tres millones de smartphones al año. Smartphones. El resto de su negocio (mayoritario en aquel entonces) estaba en las infraestructuras de redes, en esa época en plena implementación de las redes 3G y definiendo las primeras 4G que llegarían poco después. En el 2019 están vendiendo más de doscientos millones de smartphones al año y acaparando buena parte de la innovación de la industria. Últimamente, también preparándose para un posible futuro sin los servicios de Google, incluyendo el lanzamiento de su propio sistema operativo móvil. En el negocio de redes, siendo uno de los protagonistas del despliegue del 5G. (Ecos 365, 2020)

Análisis de la situación

Descripción de la situación: Ledesma es un grupo económico nacional que desarrolla sus actividades en el sector agroindustrial con diversos segmentos dentro del mercado, principalmente los derivados de la caña de azúcar y la producción agrícola ganadera. Es una empresa basada en estrictos estándares de calidad y una constante búsqueda de fidelización de sus clientes, ubicándola como líder.

Al analizar los entornos macro y micro de la unidad de negocios del papel, podemos identificar que uno de los principales inconvenientes surge a raíz de la sustitución de este por un producto intangible de formato digital. Otro punto importante es el efecto de la pandemia en los sectores de influencia directa de la empresa, como ser el de transporte de mercancías, que se vió diezmado no solo por restricciones gubernamentales sino por efectos económicos de la misma. Por último podemos nombrar la falta de un sistema de gestión dinámico que permita un buen control y la toma de decisiones en base a información just in time.

Lo expuesto repercute directamente en la baja de volumen de ventas y la posterior pérdida de rentabilidad del segmento.

Análisis Externo

Políticas: La situación pandémica mundial, obligó al gobierno decretar la emergencia sanitaria nacional y restringir con la misma las libertades de la población, afectando directamente a la industria nacional al restringir cantidad de personal activo, transportes de personal y mercancías, abastecimientos de insumos por cierres de empresas, restricciones de importaciones y exportaciones de productos e insumos críticos, cierre de fronteras internas y externas y otras tantas que dejó diezmada la producción y el comercio.

a) Decreto de Necesidad y Urgencia: Ley N° 27.541 se declaró la emergencia pública en materia económica, financiera, fiscal, administrativa, previsional, tarifaria, energética, sanitaria y social y se delegaron en el PODER EJECUTIVO NACIONAL determinadas facultades allí comprendidas (Boletín Oficial de la República Argentina, 2020).

b) Comunicación “A” 7030 del Banco Central de la República Argentina (BCRA): Establecer que hasta el 30.06.2020 para acceder al mercado de cambios para la realización de pagos de importaciones de bienes o la cancelación de principal de deudas originadas en la importación de bienes, se deberá contar con la conformidad previa del BCRA (Banco de la República Argentina, 2020).

Los decretos tuvieron un efecto directo en el sector agroindustrial bloqueando las exportaciones de productos y las importaciones de insumos críticos para el proceso productivo.

Económicas

a) Inflación: La inflación acumulada registrada por el INDEC superó el 36% anual, ocasionando un gran impacto en la estructura de costos del sector agroindustrial y no pudiéndose trasladar los mismos al precio final, disminuyendo significativamente los márgenes de ganancias proyectado (Índice de precios al consumidor, 2020). Ver anexo 1

b) Desplome del comercio mundial: Con el avance de la pandemia y las medidas restrictivas tomadas por los diferentes gobiernos, el comercio mundial se vio frenado y sufrió una regresión más que significativa en estos últimos 2 años, ocasionando no solo una caída de su volumen de operaciones sino el constante cierre de fábricas, comercios e industrias, generando un desabastecimiento de productos y servicios críticos para la industria. (Cepal, 2020). Ver anexo 2

El 2020 y lo que va del 2021 fueron años de grandes cambios ocasionados principalmente por la pandemia, con importantes repercusiones económicas, aumentos desmedidos de precios en insumos y servicios necesarios para la agroindustria (gas oil – fertilizantes – mano de obra – etc), agudizado por la falta de ingresos provenientes del comercio exterior y su cuantiosa merma en el mercado interno, lo que disminuyó significativamente el circulante utilizado para afrontar los gastos crecientes.

Sociales: Los últimos años en Argentina fueron un claro ejemplo de la falta de preparación y de infraestructura que sufre a raíz de la falta de preparación de la clase política. Las mayores consecuencias de la pandemia la sufren la clase media y baja, con un aumento progresivo del nivel de pobreza, el cual no solo tiene efectos inmediatos en la economía nacional, sino que dejará secuelas en todo el ámbito productivo muy difícil de mitigar.

a) Aumento del índice de pobreza: El mismo llegó a un 42% en el 2 semestre del 2020, con una repercusión directa en la económica nacional, bajando significativamente los consumos y requiriendo en mayor medida, de subvenciones y ayudas estatales para cubrir el costo de la canasta básica de alimentos. Este efecto tiene una repercusión inmediata y directa con la baja de actividad general de las empresas y por consiguiente con los cierres de fábricas, comercios e industrias (Instituto Nacional de Estadística y Censos de la República Argentina, 2021). Ver anexo 3 y 4

b) Cambios sistema educativo de enseñanza, bajo el régimen de Teleclases: El artículo 3° del Decreto N° 125/21: suspensión del dictado de clases presenciales y las actividades

educativas no escolares presenciales en todos los niveles y en todas sus modalidades, desde el 19 de abril hasta el 30 de abril de 2021, inclusive”.

Este decreto afecto directamente a las actividades económicas y relacionadas al sector escolar, transportes, personal de maestranza, venta de útiles, materiales educativos, etc.

Esto sin mencionar los cambios efectuados en los hogares para administrar el apoyo educativo y el cuidado de los niños en lo que fuera el horario escolar (Boletín Oficial de la República Argentina, 2021).

Tecnológicas

a) Crecimiento de ventas online 2019 a 2020: Argentina se convirtió en el país que registró mayor crecimiento a nivel global, con un incremento anual del 79% en sus ventas online, lo que demuestra que para ser competitivos, hay que insertarse con plataformas modernas y tentadoras ofertas, realizando seguimientos intensivos a las consultas y solicitudes de los clientes, minimizando riesgos de entregas con un buen seguimiento y eliminando barreras geográficas (El Economista, 2101). Ver anexo 5

b) Explosión de ventas de ebooks: El confinamiento y el fácil acceso a los medios digitales ocasionó que el uso del ebook aumente un 45% desde en la pandemia, ocasionando mermas a las ventas del libro tradicional y por ende a la utilización del papel. (Infobae, 2020)

Explosión del Ecommerce. La realidad actual y el efecto pandémico generaron la mutación del comercio tradicional al digital, facilitando el acceso a un mundo de posibilidades sin moverse del hogar. El mercado del papel poco a poco va perdiendo peso y dejando de ser rentable per se, razón por la cual este sector se moderniza y muta a productos nuevos e interesantes para una clientela cada vez más exigente.

Ecológicas o Medioambientales

a) Alrededor de un millón de hectáreas ardieron este año en la Argentina: Esto se debe a diversos factores que ponen en evidencia las falencias de nuestro sistema de prevención y combate de incendios y la falta de cultura de las personas que trabajan los campos que sin medir las consecuencias y con el afán de resembrar tierras, ocasionan focos de incendios que se propagan más rápido de lo manejable, sumado a un año de sequías y bajo nivel de caudal de agua, que no mitigaron los mismos (Mongabay, 2020). Ver anexo 6

b) Escases de gas natural: A pesar de tener una gran reserva mundial de gas natural “Vaca Muerta”, la falta de inversiones y de una buena política energética, conduce a tener que

importar gas de otros países para cubrir la demanda interna, no solo empresarial sino de hogares, ocasionando un aumento de tarifas. (Mas energia, 2021).

Argentina atraviesa una de las peores crisis medioambientales de los últimos años, incendios incontrolables, sequias prolongadas, escases de recursos energéticos y combustibles fósiles, desforestación desmedida sin un plan de recupero, falta de inversiones en política energética, etc. y no son otra cosa que consecuencias de una nula política medioambiental y un escaso control de las autoridades, especialmente sobre las prácticas privadas, lo que repercute de manera directa en la disponibilidad de insumos claves para el funcionamiento del sector agroindustrial, obligando tanto al gobierno como al sector privado, a desarrollar planes y prácticas responsables para el recupero del medio ambiente.

Legales

a) Ley de Semillas 20.247: Artículo 1º — La presente ley tiene por objeto promover una eficiente actividad de producción y comercialización de semillas, asegurar a los productores agrarios la identidad y calidad de la simiente que adquieren y proteger la propiedad de las creaciones fitogenéticas (Iscamen, 1991).

b) LEY Q-0984 “Promoción del uso de fertilizantes” El uso de fertilizantes agropecuarios, permiten optimizar el uso de las tierras de cultivo, mejorando no solo su cosecha sino devolviendo a las mismas los nutrientes necesarios para volver a ser apta de utilización. Es imprescindible que el uso y precios de estos estén regulados bajo un marco jurídico. (Vlex, 2012).

El marco legal que da contexto al mercado agroindustrial no busca otra cosa que potenciar esta actividad, brindando seguridad y facilidades a emprendimientos nuevos y en marcha, protegiéndolos y protegiendo la tierra a futuro.

Análisis de Microentorno

Las 5 fuerzas de Porter: ver anexo 7

1) Intensidad de la competencia actual

El sector agroindustrial constituye el 25% de la actividad manufacturera y casi el 40% de las exportaciones del país y está marcado por pocas empresas de grandes capitales e inversiones que buscan diversificar sus productos minimizando riesgos de concentración, trabajando bajo escalas de costos para aumentar márgenes de ganancias en un sector extremadamente competitivo. El principal destino de estos productos se encuentra en el exterior, ya que más del 60% de la producción es de exportación, pasando de ser socio estratégico de USA y la Unión europea en la

década del 90, a migrar su foco en países asiáticos y africanos, principalmente China y Egipto. Para mantenerse competitivos, se requiere grandes reinversiones en tecnología, materia prima de primera calidad y mano de obra calificada. Por todo lo expuesto, podemos decir que este sector, es más bien concentrado pero de mucha rivalidad entre sí (Argentina Gob, 2020) (Inai, 2019).

2) Competidores potenciales

El mercado agroindustrial está altamente marcado por la participación de las pymes, con una participación de mayor al 90% pero con poca influencia y participación individual en del volumen total de producción, lo que produce que dependan de acuerdos de precios fijados por los grandes capitales que tiene mucho volumen de producción y por consiguiente influencia en la fijación de precios. Por todo esto, para ser realmente competitivos se requiere de grandes inversiones de capital en infraestructura y tecnología para sus procesos productivos, ocasionando un mercado concentrado y de difícil ingreso para nuevos competidores.

El mercado de cría y producción de vacunos es más que interesante debido al aumento del consumo de carnes y muy tentador para nuevos emprendimientos, no necesitando el mismo de tanta inversión. pesar de la pandemia actual, el 2020 registro un aumento en la exportación de la carne aunque sufrió una retracción en el mercado interno, haciendo que sea tentador para nuevos emprendimientos del rubro (Inai, 2018) (La nacion, 2021).

3) Productos sustitutos

Con los avances tecnológicos y teniendo en cuenta las recomendaciones de la organización mundial para la salud en su lucha contra la obesidad, el consumo de azúcares y derivados se vio disminuido y sustituido por productos tanto naturales como artificiales, utilizados como endulzantes y materia prima para la producción de jugos, gaseosas y derivados, ocasionando una merma en el consumo y una importante caída de ventas.

Algo similar encontramos en el mercado de la carne vacuna, parcialmente sustituida por el consumo de soja, que con economías de escala y bajos costos se posiciona como un competidor directo, ganando una porción de este mercado (Cuidate plus, 2018) (Nutricion Pereyra, s.f.).

4) Poder de negociación de los proveedores

“El sector agroindustrial genera 600 mil puestos de trabajo registrados en 80 mil empresas.”

La cartera de proveedores del sector es muy amplia y si bien existen proveedores críticos de gran tamaño (Agroquímicos, Forrajearías, etc.), se basa particularmente en pequeñas y medianas empresas, especialmente del medio local, que a través de las políticas de fidelización y

apoyo mutuo, fueron creciendo y tecnologizándose para dar respuesta a las necesidades del sector. Estas son importantes pero no tiene una posición determinante en la fijación de condiciones por la gran oferta y competencia y tienden a adecuar sus políticas comerciales a las del sector para mantenerse competitivas_(Argentina Gob, s.f.).

5) Poder de negociación de los clientes.

El sector agroindustrial posee una diversidad muy grande de clientes. El sector minorista, con una fuerza de venta prácticamente personalizada, el ámbito distribuidor o de mayoristas, donde grandes cadenas realizan acuerdos por grandes volúmenes con cronogramas de entregas y cantidades y por último el mercado exportador, que depende en gran medida de las políticas gubernamentales y financieras del momento para ser redituables.

El poder de negociación de los clientes es medio tirando a bajo, caracterizándose por ser aceptantes de precios (De frente al campo, 2021) (Agro fy news, 2019).

Análisis Interno: Cadena de Valor – ver anexo 8

Actividades primarias

Logística interna: Buen rendimiento, sin dependencia de terceros y con recursos propios.

Luego de la cosecha de la caña de azúcar, se lleva la misma con camiones propios al depósito interno donde se inicia el proceso de molienda para la extracción de sus jugos y luego pasa al sector de fabricación de pasta celulósica. Esta se almacena en tanques cisterna específicos para este. Los rollos de papel continuo obtenidos del blanqueo y el secado de la pasta, se transportan internamente en tren al área de corte y empaque, donde se obtienen las distintas presentaciones de este.

Operaciones: Muy buen rendimiento que posibilita afrontar una demanda en crecimiento.

La operación se basa en la molienda de la caña de azúcar hasta transformarla en pasta celulósica que es la materia prima base para la fabricación de papel y de la cual se fabrican los cuadernos y resmas de hojas. La planta principal se encuentra en el departamento de San Martín en la provincia de Jujuy donde se producen más de 175000 toneladas anuales.

Logística externa: Rendimiento regular, con mucha dependencia de su cartera de proveedores lo que implica un riesgo de suministro y una inestabilidad de costos.

La Logística externa se basa en contratos con proveedores quienes se encargan de la distribución del producto final a los distintos puntos de entrega definidos por el área de logística.

Marketing y ventas: Excelente rendimiento con productos innovadores que permiten acceso al mercado virtual.

Posee un departamento de marketing muy desarrollado y en constante búsqueda de nuevas oportunidades para facilitar el conocimiento de sus productos y generar un incremento de las ventas mediante una plataforma e-commerce donde los usuarios pueden acceder al porfolio completo de sus productos. Se encuentra a la vanguardia en la protección del medio ambiente con su producto resma Ledesma nat 100% autosustentable. A través de la empresa Castinver perteneciente al grupo, comercializa papeles, resmas y cuadernos.

Tiene un departamento personalizado para cada de clientes con distintas políticas según el segmento (Industrial– Oficinas - Empresas – Escolar).

Servicio post venta: Muy buen rendimiento con procedimientos acordes a las normas de calidad.

Ledesma, cuentas con un área de Post venta que se encarga de realizar un seguimiento personalizado de la gestión con procedimientos de reclamos para dar respuesta y soluciones a clientes insatisfechos. Realiza cada dos años encuestas de satisfacción con el fin de recabar información indispensable para el proceso de mejora continua.

Actividades de apoyo

Infraestructura: Buen rendimiento, especialmente en el área de finanzas y calidad.

Realiza inversiones con fondos provenientes en su mayoría del grupo de accionistas ya que Ledesma se maneja de manera conservadora respecto al endeudamiento externo.

Respecto al departamento de calidad, el mismo tiene un control muy estricto que se rige según los estándares fijados en las normas ISO 9001.

Gestión de recursos humanos: Muy buen rendimiento con políticas de capacitación y apoyo constantes para fidelizar el recurso humano.

Posee un área de RRHH que se encarga de la búsqueda y selección de personal apto para el desarrollo de las actividades. Dentro de la página web de la empresa existe un vínculo para la carga del cv, del cual se nutre la base de datos para una posterior selección.

Dentro de los beneficios otorgados encontramos la capacitación constante de sus empleados, el incentivo para finalizar estudios y la utilización del club deportivo y social.

Desarrollo de tecnología: Excelente rendimiento, siempre a la vanguardia de los avances y con una fuerte política de inversión.

Realizó una inversión en una máquina resmitera para abastecer el mercado interno y tener mayor fuerza de ventas en el exterior e invertirá en el programa Génesis XXI para aumentar la competitividad y potenciar el crecimiento e innovación. Entre estas inversiones se encuentra un plan agrícola para aumentar la productividad en sus fincas de caña de azúcar con incorporación de infraestructura y nuevas tecnologías aplicadas para exportaciones del negocio Papel.

Compras: Rendimiento regular, con demoras superiores a los 30 días que derivan en posibles quiebres de stock.

Existe un departamento de compras y contrataciones encargado del suministro de los principales insumos para la obtención del producto final, mediante la elección de la mejor alternativa disponible en el mercado y teniendo en cuenta factores como calidad, tiempos de entrega y flexibilidad en los pagos, siempre priorizando a proveedores locales.

Luego del análisis de la cadena de valor, se observa que las áreas que mayor valor agregado aportan al cliente y por consiguiente a la empresa, son las de Marketing y Ventas, que mediante sus constantes innovaciones mantienen el liderazgo de mercado y potencian las ventas de nuevos productos apoyadas en campañas publicitarias efectivas haciendo foco en la calidad y trayectoria. Otro departamento que tiene un aporte significativo es el de desarrollo tecnológico, que a través de sus efectivas inversiones, mantienen al grupo competitivo frente a sus rivales, optimizando el proceso productivo y la estructura de costos.

En contrapartida, se observó que las principales falencias y debilidades se encuentran en el departamento de “Logística Externa”, ya que depende al 100% de terceros con el riesgo que eso implica especialmente en épocas de cosecha de granos donde las tarifas son superiores a las habituales. El segundo problema radica en el departamento de “Compras y Abastecimientos” donde el lead time promedio ronda los 40 días entre la detección de la necesidad y la recepción del material o prestación del servicio, teniendo en cuenta que el 60% de las adquisiciones se efectúan en Buenos Aires y el saldo son en su mayoría importadas con un lead time de 120 días.

Por lo expuesto, es necesario optimizar tiempos y costos buscando minimizar riesgos.

Nivel corporativo

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.

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.

Ética: Pretendemos que trabajar en Ledesma imprima un estilo de vida y que la empresa sea algo más que un lugar de trabajo. Para lograrlo, nuestro accionar debe ser moralmente íntegro, lo que no implica que sea ingenuo.

Organigrama: Es un modelo tradicional por funciones o funcional, dividido en departamentos con autonomía interna pero que reportan a una gerencia de departamento que a su vez depende de un gerente general que tiene manejo y decisión de autoridad sobre cada una ellas. Existen servicios externos de apoyo y áreas transversales a toda la empresa, como ser el área de Recursos Humanos o Desarrollo de negocios.

El principal inconveniente de este tipo de organización es que la amplitud geográfica de sus actividades hace difícil el buen control de cada gerente y la toma de decisiones en tiempo y forma. ver anexo 9

Nivel Estratégico

Ledesma posee una marcada estrategia de Diferenciación basada en el posicionamiento de su marca según el prestigio y la calidad de sus productos, buscando, sin ser líderes en costos, tener buenos precios pero con productos que destaquen por sus características proteccionistas del medio ambiente en un mundo marcado por esta tendencia.

Esta estrategia es apoyada por una intensiva campaña publicitaria que refleja el cuidado de la empresa por el bienestar y la satisfacción de sus clientes a través del consumo de sus productos.

La estrategia definida por Ledesma funciona adecuadamente ya que le permitió ser el líder del mercado con una participación de casi el 50% en el mercado escolar con su principal marca Éxito y contemplando el segmento completo del papel, llega al 40% de la producción nacional, superando ampliamente a sus competidores actuales.

Diagnostico organizacional

Fortalezas	Debilidades
Liderazgo y Prestigio en el mercado agroindustrial.	Ausentismo del personal por contagios de Covid 19
Diversificación de la cartera de negocios a través de actividades relacionadas.	Alto costo de Mano de obra
Fidelidad con su cartera de proveedores	Lejanía de los puertos para despacho de productos internacionales.
Inversión millonaria para ganar volumen de producción.	Logística externa tercerizada y a merced de un mercado volátil.
Personal capacitado que pudo suplir ausencias durante la pandemia	Cadena de abastecimientos con demoras excesivas
Certificados nacionales e internacionales de calidad ISO 9001	Insumos importados que depende de la política gubernamental para el ingreso al país.
Plataforma Ecommerce con llegada masiva	
Oportunidades	Amenazas
Productos de primera necesidad	Cierre de fronteras y baja de exportaciones
Tecnificación de procesos	Desabastecimiento de insumos productivos por cierre de empresas proveedoras
Auge y explosión de comercio electrónico, eliminando barreras geográficas	Cierre de la fábrica de papel en San Luis
Acuerdos internacionales con potencias asiáticas de consumo masivo	Merma de personal activo por contagios y muertes a causa del Covid
Cierre de empresas competidoras post inicio de pandemia a causa de la recesión económica	Paradas de equipos productivos por falta de mantenimiento productivo

	Disminución del consumo de papel por utilización de medios electrónicos
	Devaluación
	Inflación

Fuente: elaboración propia

Las fortalezas de Ledesma en la unidad de negocios el papel, se basan principalmente en su “liderazgo de mercado” que le posibilita mantener una seguridad en sus ingresos ante caídas en el mismo, una buena “diversificación de su cartera de negocios” para minimizar riesgos operativos y económicos, apoyándose en la “fidelidad proveedores”, generando seguridad en su cadena de abastecimiento y en la operatividad de sus actividades, y una “fuerte y activa política de inversión en tecnología y marketing” que posibilitan mantenerse a la vanguardia de los avances que brindas mejores posibilidades de producción y ahorro, aumentando sus ingresos y el margen de ganancias de sus inversores. Por ultimo y no menos importante, la implementación de una “plataforma Ecommerce” que genera un cambio de paradigma en la comercialización del segmento papel, traspasando barreras geográficas y aumentando significativamente las ventas.

En cuanto a sus debilidades, un factor preponderante es la “lejanía de los principales puertos de despacho al exterior” y la “logística externa tercerizada” que genera un aumento significativo de costos y un alto riesgo al depender de terceros para el cumplimiento. Otro indicador a tener en cuenta es la “excesiva demora en su cadena de abastecimientos” a causa de la saturación de pedidos y la falta de respuesta en tiempo y forma de la misma, lo que en ocasiones generan extra-costos por solucionar urgencias, sin mencionar el factor de “componentes críticos importados” que en épocas de pandemia tienen mayor demora que la habitual.

Enfocándonos en las oportunidades, encontramos que el papel y sus insumos, fueron “declarados de primera necesidad” por el gobierno, factor que posibilitó mantener activas las operaciones y aumentar las ventas. Sumado a lo expuesto, encontramos la posibilidad de generar acuerdos marco con grandes consumidores a nivel mundial, principalmente en el mercado asiático, a raíz de la eliminación de barreras geográficas tradicionales. Otro factor de relevancia es el “cierre de empresas competidoras post inicio de pandemia” ocasionando una merma en la competencia actual y dejando nichos de mercado sin abastecer.

Las principales amenazas del entorno se basan en factores como el “cierre de fronteras y baja del volumen de exportaciones” ya que los diferentes gobiernos a modo de prevención sanitaria

prohibieron la entrada de insumos importados, ocasionando bajas en los ingresos, sumado a la “creciente inflación” de los últimos años que deriva en significativos aumentos de costos y la marcada “devaluación de la moneda”, que encarecieron los insumos importados indispensables para mantener la operatividad del sector, sin dejar de lado el “desabastecimiento interno” consecuencia del masivo cierre de empresas proveedoras que no resistieron los efectos de la pandemia y generan riesgos a la empresa.

Matriz BCG: ver anexo 10

Estrella

- Fabricación de papel y útiles escolares: Es una industria en auge que genera grandes ingresos de valores, siendo el mayor fabricante de productos de papelería escolar requiriendo de constantes inversiones para mantenerse competitiva y a la vanguardia.

- Frutas y cítricos: Ledesma es el mayor exportador de naranjas y cítricos del país llegando a un índice de casi el 10% de la exportación, ubicándose como el principal referente del segmento. Para mantener la misma, se requieren inversiones constantes en maquinarias modernas.

- Produccion agropecuaria: Tanto la agricultura como la ganadería experimentaron aumentos en sus ventas mayores al 30%, convirtiéndose en segmentos muy atractivos y al ser considerados esenciales, el futuro es más que prometedor. Este proceso está sustentado sobre la base de inversiones en áreas agrícolas marginales convirtiéndolas aptas para la ganadería.

Vaca lechera

- Azúcar, jarabes: Es un negocio consolidado de muchos años con un equipo productivo afianzado y un departamento de ventas y marketing efectivo que a través de políticas de penetración y diferenciación consiguieron una posición de liderazgo en el mercado nacional e internacional, no dependiendo de grandes inversiones más que las de rutina.

Interrogante

- Alcohol y bioetanol: No posee un mercado afianzado como el del azúcar experimentando, una caída más que importante en el 2019/2020, ocasionando una reducción en la producción de alcohol, anhidro y volcándose a la producción de alcohol farmacológico para desinfección, no teniendo parámetros reales de ventas.

Perro

- No se encontró segmento acorde a esta definición.

Matriz de Ansoff

Penetración de mercado: Se creó una plataforma de ventas online donde se pueden acceder a todos los productos en sus diferentes presentaciones y realizar compras virtuales, agilizando las mismas y eliminando barreras geográficas.

Se realizó una campaña publicitaria con nuevos productos y presentaciones como endulzantes de mesa, con el fin de posicionar la marca en la cabeza de los consumidores, así como en el segmento del papel, se promovió la venta de resma nat, totalmente autosustentable, mostrando los beneficios de comprar un producto que apoye y cuide el medioambiente.

Desarrollo de mercados: En el segmento de frutas y cítricos, se logró ingresar después de 20 años al mercado de Estados Unidos exportando 477 pallets de limones frescos.

Desarrollo de productos:

1- En el segmento del azúcar, se aumentaron las ventas a través del lanzamiento de tres nuevas familias de producto: Azúcar Light (132 %), Azúcar Rubia Mascabo (500 %) y Edulcorantes (122 %).

2- En el segmento del papel, sumó dos nuevas líneas de productos: pulpa de caña de azúcar blanqueada y pulpa natural sin blanquear. Se lanzó una segunda línea de papeles para embalaje blanco y marrón, que pueden ser utilizados en fabricación de cajas de distintas características.

Diversificación: La producción de bioetanol, llevó a Ledesma a incursionar en el mercado de los biocombustibles, permitiéndole al país un ahorro en divisas, energía fósil y mejora de la calidad de las emisiones de gases de efecto invernadero. Si bien no tuvo el rendimiento esperado, es un mercado de consumo constante.

Marco Teórico

En este apartado se abordarán conceptos relevantes a planificación estratégica, estrategias genéricas, de negocio y de marketing de los principales referentes teóricos, enfocados en solucionar el problema detectado para el sector de papel de la empresa Ledesma referido a la falta de una flota propia para cubrir las necesidades de logística externa, la disminución de la demanda del papel a causa de la sustitución por medios electrónicos y la falta de un sistema de gestión y control dinámico de actividades e información.

Incurсионando en la idea de estrategia propuesta por (Quinn & Mintzberg, 1993). “Las decisiones estratégicas son aquellas que establecen la orientación general de una empresa y su viabilidad máxima a la luz, tanto de los cambios predecibles como de los impredecibles que, en su momento, puedan ocurrir en los ámbitos que son de su interés o competencia. Estas decisiones son las que auténticamente moldean las verdaderas metas de la empresa y las que contribuyen a delinear los amplios límites dentro de los cuales habrá de operar. A su vez, tales decisiones son las que determinan los recursos que la empresa habrá de destinar a sus tareas y las principales partidas a las que esos recursos deberán asignarse. La efectividad de la empresa es igualmente determinada por las decisiones estratégicas —es decir, si sus esfuerzos están o no bien dirigidos y de acuerdo con sus recursos potenciales— sin importar si las tareas individuales son o no desempeñadas con eficiencia. La eficiencia administrativa, así como las innumerables decisiones que se requieren para mantener la vida diaria y los servicios de la empresa recaen en el área operativa”. Siguiendo esta línea de pensamiento y acorde a la cita reciente, (Quinn & Mintzberg, 1993) señala “Las estrategias pueden considerarse, a priori, como guías para la acción o como los resultados, a posteriori, de un comportamiento decisorio real. En organizaciones complejas es difícil encontrar un planteamiento a priori de una estrategia total que sea realmente seguida al pie de la letra. Suele ocurrir que la existencia de una estrategia (o cambio de estrategia) sea percibida con claridad por un observador objetivo externo y no sea evidente para los ejecutivos que toman las decisiones importantes. Por tanto, es indispensable referirse y tener en cuenta el patrón aparente de las metas operativas, políticas y principales programas de la empresa para ver cuál es su verdadera estrategia. Profundizando en las ventajas a las que conlleva una buena estrategia, citamos a (Porter, Estrategia competitiva, 2008) que fundamenta “Diseñar una estrategia competitiva consiste en crear una fórmula general de cómo una empresa va a competir, cuáles serán sus metas y qué políticas se requerirán para alcanzarlas” o bien “la estrategia competitiva consiste en tomar acciones

defensivas u ofensivas para establecer una posición defendible en una industria, para afrontar eficazmente las cinco fuerzas competitivas y con ello conseguir un excelente rendimiento sobre la inversión para la compañía”.

Estos conceptos buscan afianzar una idea general y solida de administración macro que guie las decisiones en post de un objetivo planificado, contemplando las fortalezas y debilidades y destinando los recursos en las áreas que mayor valor agregado le otorgaran a la empresa.

Tal como lo indica Porter (1985), “Un modelo de negocios de diferenciación se basa en la aplicación de un conjunto de estrategias empresariales que permitirán a una compañía alcanzar una ventaja competitiva mediante la creación de un producto que los clientes consideren distinto en algún aspecto importante. Un diferenciador (es decir, una compañía diferenciada) tiene la capacidad de satisfacer las necesidades de los clientes de una manera que no está al alcance de sus rivales”. Actualmente, la estrategia de diferenciación es una herramienta muy utilizada, tal como lo observamos en el siguiente ejemplo que enuncia Robbins en su libro “Administracion” (Robbins & Coulter, 2014) “Aunque sus inicios se dieron modestamente a partir de la producción y comercialización de una sencilla camiseta, Kevin Plank (fundador y director general de Under Armour) condujo su empresa al pináculo del éxito como importante competidor en la industria de ropa deportiva. Su objetivo fue enfocarse en la innovación y el diseño de productos que resultaran cómodos para los deportistas”

Cuando nos encontramos en pleno funcionamiento y ante la constante evolución del mercado y su clientela, es indispensable aplicar una eficiente estrategia de penetración, buscando mantener con los productos actuales en un mercado conocido, la participación conseguida hasta el momento. Para esto nos apoyamos en el concepto de penetración de mercado desarrollado por el matemático y economista Ansoff (Ansoff, 1979) “La estrategia de penetración de mercado es la más «segura» de las estrategias de expansión. Puede ir dirigida a mejorar la atención al cliente (aumentando la unidad de compra, reduciendo la obsolescencia, haciendo publicidad de otros usos, facilitándole la compra o mediante incentivos en el precio para aumentar los usos), o a atraer clientes de la competencia (marcando las diferencias con las marcas de la competencia o aumentando los medios de apoyo de las ventas). De su aplicación obtendremos conceptos fundamentales para el desarrollo de nuestra propuesta como el de comercio electrónico, que analizamos en la revista Escuela de Administración de Negocios, núm. 80, enero-junio, 2016 “Es así como el comercio electrónico se ha convertido en el medio de llevar a cabo cambios en las

ventas y aprovisionamiento de las organizaciones dentro de una escala global, permitiendo a las compañías ser más eficientes y flexibles en sus operaciones internas, y así trabajar de una manera más cercana con sus proveedores y estar más pendiente de las necesidades y expectativas de sus clientes” (Qing, Jianzheng, & Lifan, 2012). Al enfrentar a competidores modernos y pujantes, mantener una cartera de productos estática, puede generar sustanciales pérdidas de clientela y por consiguiente es fundamental aplicar el concepto de “Desarrollo de productos”. Definido por el mismo autor y como los exponen Thompson/Strickland (Strickland, Thompson, & Peteraf, 2012) “Procurar la innovación continua del producto para arrebatar ventas y participación de mercado de rivales menos innovadores. La introducción continua de productos nuevos y mejores pone en los rivales una tremenda presión competitiva, en especial cuando las capacidades de desarrollo de nuevos productos de los rivales son débiles. No obstante, estas ofensivas sólo son sustentables si una empresa cuenta con las suficientes habilidades de innovación de producto para mantener su producción a toda capacidad y también el entusiasmo de los compradores por sus ofertas de productos nuevos y mejores”.

Este reporte de caso se apoya en los lineamientos expuestos por autores como Quinn, Mintzberg y Porter, considerados clásicos de la administración, que plantean en términos generales como definir una estrategia general y una ventaja competitiva a través de una sólida definición de objetivos estratégicos y tácticos, metas, programas y una distribución eficaz de sus recursos, entre otras, en post de mantener una orientación general y competitiva acorde a la visión con la que se fundó la empresa.

Es muy importante el aporte de Michel Porter que define con claridad como conseguir una ventaja competitiva a largo plazo a través del desarrollo de estrategias genéricas, de las cuales seleccionamos para implementar la “diferenciación” en el mercado. Otro aporte importante lo encontramos en economistas del calibre de Igor Ansoff a través de su matriz Producto-Mercado, que analiza que lineamientos seguir en los cuadrantes de penetración de mercado y desarrollo de nuevos productos respectivamente, apuntando siempre al segmento de mercado actual donde se maneja la empresa, buscando ganar mayor participación en el mismo.

Trabajando sobre estos conceptos para mantener la posición de liderazgo dentro del mercado actual y sentados en la base de una sólida administración estratégica, la constante innovación de productos así como la búsqueda de modernas campañas publicitarias, se alineará el desarrollo del reporte de caso.

Diagnóstico y Discusión

Ledesma es una empresa consolidada en el rubro y con muchas fortalezas arraigadas gracias a su filosofía centenaria, pero no obstante, existen debilidades y amenazas que pueden generar ineficiencias en sus procesos, como ser la falta de una flota propia para gestionar el servicio de logística externa y despachos, la falta de un sistema informático y de gestión que orden y controle las actividades y la caída en la demanda del papel a raíz de la sustitución del mismo por medios electrónicos de fácil acceso.

Teniendo en cuenta el factor económico de nuestro análisis pestel y enfocándonos en las amenazas externas detectadas en el diagnostico foda, pudimos identificar que la progresiva devaluación de la moneda genera dos efectos contrapuestos que repercuten de manera directa en la empresa, el primero, un incremento en el volumen de exportaciones al aumentar el valor final de la moneda extranjera por sobre el peso argentino, ocasionando una baja en el costo de los productos frente a la conversión y por otro lado, el encarecimiento y en algunos caso el desabastecimiento de los insumos importados necesarios para el proceso productivo, que en muchos casos no tienen sustitutos nacionales. Otro aspecto de fuerte repercusión es la inflación desenfrenada, que provocó un incremento en el costo de los insumos necesarios tanto críticos como los no, generando una disminución en el margen de ganancia y poniendo en manifiesto la necesidad de optimizar el proceso de abastecimiento en post de ahorros compensatorios. Otro aspecto externo de impacto es el cierre temporal de fronteras tanto nacionales como internacionales, que afecta directamente al ciclo de compras de la empresa a raíz del cierre en cadena de proveedores y por otro lado frenando la exportación de productos a mercados extranjeros reduciendo el ingreso de divisas, fuente primordial para afrontar las obligaciones contraídas.

Por último pero no menos importante, gracias al diagnóstico foda se detectó la amenaza del decrecimiento en el mercado del papel por la utilización de medios digitales de lectura (ebooks, revistas), de comunicación (portales de noticias, blogs informativos, diarios electrónicos, etc) y distintas plataformas de información online prácticamente gratis, especialmente en el ámbito escolar y profesional (manuales educativos, informes profesionales, etc), factor preponderante en el análisis de un cambio en la cartera de productos actuales.

Si bien Ledesma mantiene una posición predominante respecto a sus competidores, es fundamental trabajar sobre el concepto de “planificación estratégica” expuesto en el marco teórico, buscando optimizar la distribución de recursos, reorganizar departamentos claves como el de

logística y despachos, incorporando una flota propia de transporte que asegure la distribución del producto final hacia las principales bocas de expendio nacionales y a los principales puertos habilitados para despachos internacionales, que en los últimos años fue una importante herramienta de crecimiento, gracias a la incursión en mercados asiáticos y en el norte de América, posibilitando incrementar volúmenes de ventas que no se hubieran podido alcanzar solo a través del mercado nacional. Esta reorganización, no solo demanda inversiones en activos físicos, sino que implica un cambio de estructura departamental, aumentando personal administrativo y operativo, que se encargue de implementar un sistema integral de diagramación, coordinación y control de cargas y envíos, optimizando costos y minimizando al máximo el lead time de entrega. Podemos citar como ejemplo de empresas que mejoraron sus rendimientos por esta implementación a Toyota o Tesla (Roncancio, 2020).

Otro factor de importancia es la disminución de las ventas en el sector del papel por el ingreso de productos tecnológicos alternativos, que de no contrarrestar su impacto a largo plazo, podrá desencadenar la pérdida de rentabilidad del sector y por consiguiente la obsolescencia de productos que alguna vez fueron pilares de la economía de la empresa. Para hacer frente a este suceso, se aplicará la estrategia de “diferenciación”, desarrollada por el economista Michael Porter, la cual nos indica trabajar sobre el mercado actual dotando al producto de alguna característica diferenciadora del resto que genere un valor perceptible en el consumidor que desemboque en la elección por sobre el resto de las ofertas similares. Apoyando la estrategia mencionada y buscando asegurar la posición de liderazgo, se implementará la estrategia de “penetración de mercado”, correspondiente a la matriz del economista ruso Ansoff, buscando desarrollar novedosas campañas de marketing para hacer conocer la calidad y los beneficios de nuestros productos, así como mostrar que a responsabilidad social y medioambiental están por encima de cualquier beneficio económico, atrayendo nuevos consumidores y generando una fidelidad de marca, tal como podemos ejemplificar con la Marca Old Spice y su efectiva campaña publicitaria en la Super Bowl (Marketing Directo, 2020). Es fundamental apoyar la estrategia establecida con un buen servicio post venta, para cuidar la clientela de la competencia demostrando que el interés de la empresa sobrepasa la mera entrega del producto.

Observando la cadena de valor, detectamos que la logística externa tercerizada y la lejanía de los principales centros de distribución y puertos, son algunos puntos riesgosos y de alto impacto en la estructura de costos de la empresa, debido a la falta de manejo y control sobre empresas

ajenas que realizan este servicio y que buscan maximizar sus beneficios aprovechando meses de altos movimientos, como las cosechas de granos, donde por un exceso de demanda, eleva significativamente las tarifas regulares, ocasionando un aumento de costos que debe absorberse sin llegar a trasladarse al precio de venta. La lejanía de los principales puertos de despacho genera un importante desafío para el departamento de logística y comex, ya que requiere una puntillosa coordinación para evitar sobre costos como días de stand by en depósitos, roleos de cargas y hasta multas aduaneras, entre otros.

Por último se buscará minimizar las demoras en el ciclo de abastecimiento a través de la implementación de contratos marco. “Los contratos marco son acuerdos entre uno o varios compradores y uno o varios proveedores que establecen los términos que regirán los contratos por un cierto periodo de tiempo, de manera particular con respecto al precio y cuando sea necesario, a la cantidad prevista. Pueden incluir otras condiciones repetitivas que se conozcan de antemano, como el lugar de entrega. También se les llama contratos de compra general y contratos marco de solicitud de pedidos. Se establecieron, fundamentalmente, para suministrar pedidos rápidos de mercancías de uso general en existencia adquiridos con base al precio más bajo. Ejemplos de tales mercancías son: consumibles, papelería, computadoras y software, y suministros farmacéuticos” (Guía de implementación de la facilitación del comercio, 2012) para asegurar un óptimo nivel de stock de insumos y repuestos que aseguren la continuidad del proceso productivo y el mantenimiento de equipos, evitando caer en interrupciones que puedan generar pérdidas de ventas por falta de productos. Para evaluar la mejora, se implementará un Kpi de control del ciclo de abastecimiento, donde se medirá el tiempo real entre la detección de la necesidad y la llegada del insumo o prestación del servicio, con el objeto de cuantificar la demora real y planificar con anticipación el plan de compras e importaciones.

La puesta en práctica de todos los conceptos desarrollados, permitirán mantener el liderazgo de Ledesma en el mercado y sostener el crecimiento de los últimos años en los mercados internacionales, optimizando procesos internos y mejorando sus márgenes de ganancias en base a una mejor estructura de costos sin perder de vista al cliente y su satisfacción que fueron los factores preponderantes para ocupar la posición actual.

Propuesta

En este apartado se determinará la propuesta de aplicación para la empresa Ledesma saai. de acuerdo con la problemática que se logró identificar en el análisis de situación y que fue discutida en el diagnóstico. La propuesta se diagramará en dos etapas, la estratégica y la etapa táctica, sobre la cual se plantearán los diferentes objetivos y planes de acción haciendo hincapié en la optimización de recursos, la estandarización de procesos y la búsqueda de alternativas de crecimientos en post de una organización sustentable en el tiempo.

Según lo expuesto consideramos oportuno la modificación de visión, misión y valores, por considerar demasiado generales y poco enfocados en el alcance empresarial y el mercado globalizado.

Visión Propuesta: Mantener en el tiempo el liderazgo en el mercado interno en el rubro de papelería, artículos empresariales y escolares y convertirse en la exportadora número 1 de argentina de estos insumos a mercados de consumo masivos, manteniendo el estándar de calidad y estando a la vanguardia con productos innovadores, maximizando la utilización de la caña de azúcar como materia prima.

Misión Propuesta: Maximizar la rentabilidad obtenida por la utilización de la caña de azúcar como materia prima del papel y derivados, optimizando su estructura de costos y expandiendo su comercialización a mercados internacionales de consumo masivo y buscando constantemente nuevos nichos de negocio nacionales, manteniendo sus valores y principios en cada una de las actividades desarrolladas.

Valores Propuestos: Ledesma regirá su accionar y exigirá lo mismo a sus empleados y personas que actúen en su nombre, siguiendo los siguientes valores morales y éticos: “responsabilidad”, respondemos por nuestros compromisos y actos, y nos hacemos cargo de sus consecuencias, “honestidad”, nos comportamos y expresamos con sinceridad y coherencia, respetando la Verdad y la Justicia, “integridad”, actuamos de forma correcta en cada circunstancia, independiente de los prejuicios o prácticas siendo los principios nuestra guía en las decisiones diarias, “respeto”, reconocemos y promovemos a todos sin distinción de edad, sexo ni posición, manteniendo actitudes y acciones que ayuden a nuestros semejantes y mejoren nuestro entorno, “compromiso”, convertimos nuestras diferentes opiniones en convicciones para una visión compartida creando una empresa, una sociedad y un entorno mejor, “solidaridad”, nos empeñamos por el bien común, ya que todos somos verdaderamente responsables de nuestros semejantes.

Políticas: son la guía para el accionar diario del personal, definen lineamientos, guías y criterios de acción para la organización.

- 1- La empresa se regirá por estrictos procedimientos de acción para cada tarea que se subirán a una plataforma de control documental.
- 2- No podrán existir relaciones interpersonales dentro del staff de Ledesma.
- 3- El personal responderá directamente a su supervisor directo, siguiendo la línea de mando hasta la gerencia general.
- 4- Cada departamento y gerente de estos, alineara sus objetivos en base a los objetivos estratégicos definidos por el directorio.
- 5- Todas las actividades seguirán un presupuesto anual y cualquier desvío deberá ser autorizado previamente por la gerencia general.
- 6- Cada puesto de trabajo tendrá su propio Kpi consensuado al inicio del ejercicio económico el cual servirá de guía para cada uno.
- 7- Cada actividad se volcará a un sistema dinámico de gestión e información “Sap”.

Plan de implementación

Objetivo Corporativo General:

Aumentar la rentabilidad de la unidad de negocios “Papel” en un 3% respecto al último ejercicio contable y hasta finales del periodo fiscal año 2023, a través de la implementación de un sistema Sap, la reducción del costo de logística externa y el aumento en las ventas internacionales.

Estrategias

Estrategias de penetración y diferenciación de mercado

Justificación: Se plantea este objetivo en base al análisis de evolución de los estados financieros y contables que arrojaron un resultado integral neto positivo de \$ 735.891.000 para el periodo 2020-2021, lo que contrasta con una pérdida neta de \$ 2.181.000 en el ejercicio anterior y en base a una propuesta integral enfocada principalmente en la reducciones costos logísticos mediante la incorporación de una flota propia y el aumento de ventas al exterior de papeles y artículos de librería, imponiendo presencia y generando acuerdos macros en los principales mercados de consumo masivo de Asia, sin descuidar el liderazgo en el mercado interno, potenciando el mismo mediante campañas publicitarias y con la incorporación de nuevos productos, se busca mantener el crecimiento del periodo anterior y aumentar un 3% la rentabilidad del segmento papel respecto al ejercicio anterior al finalizar un lapso de 3 años.

Objetivos Específicos

1) Implementar el 100% del sistema de gestión e información “SAP Business-All-InOne in Application Management and Hosting Services y sus módulos de trabajo, en el lapso de 1 año

Estrategia de diferenciación

Justificación: Se implementará un sistema dinámico de información y gestión, con sus correspondientes licencias posibilitando un mejor control en las actividades y permitiendo a los mandos jerárquicos disponer de información online para la toma de decisiones, optimizando el manejo de documentación y procedimientos claves, para que estén al alcance de todos los usuarios según sus perfiles sistémicos, obteniendo trazabilidad en las operaciones y generando la estandarización de procesos. (VisualK, 2020).

2) Reducir un 10% el costo de Logística externa en el transcurso de 3 años de implementado el proyecto de mejora.

Estrategia de Liderazgo en costos

Justificación: Según la estructura de costos vigente y el análisis interno de cadena de valor, se define como punto de partida para la mejora, la compra financiada a 3 años de una flota de camiones, la incorporación de personal idóneo para el servicio de traslado de mercancías con una dependencia directa al área de logística, previa coordinación y control de documentación para el despacho en el sistema informático, buscando una reducción de costos del 10%, luego del recupero de inversión en activos físicos en el lapso de 3 años.

3) Aumentar las ventas de papeles y resmas al exterior en un 10% hasta fines del 2023, ganando participación en el mercado asiático a través del Ecommerce y un mix de marketing.

Estrategia penetración de mercado

Justificación: Mediante la implementación de la plataforma “ledesmapapelonline”, se puede acceder al contenido multimedia de productos fomentando las ventas online, apoyados en una intensiva campaña publicitaria enfocada en los gustos y costumbres del mercado asiático, con presencia en ferias agroindustriales donde el grupo de ventas genera importantes contactos para posteriores acuerdos de suministros. (Financial Food, 2021) (Container, 2019)

Alcance

- Temporal: El horizonte temporal de esta propuesta es de 3 años. Inicia en enero 2021 y finaliza en diciembre 2023.

- Geográfico: El alcance geográfico es nacional en cuanto a las mejoras en Logística e internacional en cuanto a la propuesta de ampliación de venta al mercado asiático.
- De contenido: La propuesta contempla los conceptos de planificación estratégica, optimización de recursos y penetración de mercados, planteados en el marco teórico y en el diagnóstico y discusión.
- Modelo de recursos: Ledesma presenta un vasto modelo de recursos, entre los que encontramos recursos humanos, de infraestructura y económico / financieros.

El recurso humano disponible abarca prácticamente la totalidad de las actividades de la empresa y facilitan a través de su experiencia y capacitación continua la implementación y el logro de los objetivos de mejora propuestos.

Respecto a la infraestructura, podemos decir que cuenta con maquinaria de última tecnología y recursos edilicios óptimos para incluir la ampliación propuesta en el área de logística, así como un avanzado equipamiento tecnológico que brindará soporte a la mejora sistémica propuesta. Por último y como factor clave y decisivo para el proyecto, nombraremos la solidez financiera y económica que atraviesa Ledesma, la cual posibilita disponer de recursos financieros propios para financiar las inversiones y gastos asociados a los planes de acción.

Por todo lo expuesto, consideramos viable la realización del proyecto de mejora.

- Limitaciones: La principal limitación para el trabajo propuesto es la falta de información financiera y contable de la empresa brindada por la facultad en el caso de estudio, por lo que se recurrió a estimaciones en base a un estado de resultado global y posición financiera consolidado, publicado sin diferenciación por unidades de negocios para culminar las actividades solicitadas. Se tomo como premisa que la unidad de papel implica un 12% del total.

Plan de Acción 1: Implementación sistema sap

Este plan de acción se encuentra enfocado en la implementación de un sistema dinámico de información y gestión que sirva de soporte a los mandos jerárquicos para la toma de decisiones en base a información confiable de las actividades diarias y la estandarización de procedimientos respaldados de documentación precisa al alcance de todos los interesados.

La implementación de este se realizará de la siguiente forma:

- 1- Búsqueda, selección e implementación de un paquete informático “Sap” que cubra las necesidades definidas por el área de informática y tecnología con el apoyo de gerencia. El

mismo se realizó con recursos propios por lo que no demandará gastos extras y se dará un plazo de máximo para la selección de 30 días.

2- Una vez seleccionado, será formalizará la compra mediante un contrato donde se regule las condiciones económicas, financieras y técnicas del paquete y su implementación y mantenimiento. El mismo debe legalizarse mediante la firma de ambos apoderados. El plazo estipulado para la confección y firma será de 15 días.

3- Luego de la firma del contrato, se solicitará la factura por la compra del sistema Sap, sus licencias de uso y por los manuales de trabajo para cada módulo implementado. Con la misma se procederá al pago y emisión de retenciones impositivas a cargo del área de tesorería.

4- Una vez generado el pago, pasamos al proceso de implementación del sistema y su posterior capacitación, a cargo del proveedor "MDR". El lapso estipulado para la primera actividad es de 30 días y la capacitación general se realizará en un lapso de 5 días en un auditorio externo.

5- En simultaneo a las actividades nombradas, se realizará la compra del mobiliario y notebooks para acondicionar el sector de trabajo informático, en un plazo no mayor a 15 días.

6- Finalizando el plan de acción, se tercerizará la búsqueda y selección de un equipo informático compuesto de 3 programadores de sistema y 4 data entry, que trabajarán en los ingresos, mantenimientos y soporte del sistema implementado. Este proceso incluirá los exámenes e informes preocupacionales y demandará 30 días desde el inicio hasta el alta de los empleados.

Cuadro de recursos: Plan Táctico 1- ver anexo 27

Ilustración 1 Implementación de sistema Sap

Plan de Acción 1: Implementación del sistema sap										
Actividades	Tiempo		Responsables	Área	Recursos Materiales	Recursos			Outsourcing	Observó.
	Inicio	Fin				Cant	Unit	Total		
Búsqueda y selección para compra de sistema sap	1/1/21	31/1/21	Gerente y Auxiliar tecnología y comunicaciones	Tecnología y Comunicaciones	Teléfonos y computadoras	-	-	-	-	Búsqueda telefónica y por internet
Gestión de compra y formalización del contrato de implementación	1/2/21	15/2/21	Jefe de Compras y contratos + responsable legal	Supply chain + Área de legales	Legalización firmas contrato	2	\$ 1.400,00	\$ 2.800,00	-	ver anexo 11
Implementación sistema informático Sap y gestión de pago	1/3/21	30/3/21	Tesorero	Administración y finanzas	Orden de pago y certificado de retenciones	1	\$ 2.130.000,00	\$ 2.130.000,00	Grupo Mdr	ver anexo 12
Mantenimiento Mensual	1/4/21	30/12/23	Gerente de Tecnología y comunicaciones	Tecnología y Comunicaciones	Server y pc	33	\$ 100.000,00	\$ 3.300.000,00		
Compra de licencias para Key users	1/3/21	15/3/21	Gerente Finanzas	Administración y finanzas	Licencias	20	\$ 30.000,00	\$ 600.000,00		
Capacitación al personal para manejo del sistema sap	1/4/21	30/4/21	Gerente de Tecnología y comunicaciones	Tecnología y Comunicaciones	Manuales de uso y material didáctico	1	-	-		
	1/4/21	15/4/21	Auxiliar de Compras	Supply chain	Alquiler de auditorio	5	\$ 35.000,00	\$ 175.000,00	Verona Organización empresarial	ver anexo 13
Acondicionamiento de sector de trabajo	1/3/21	15/3/21	Auxiliar de Compras	Supply Chain	Notebook Dell i7	7	\$ 281.299,00	\$ 1.969.093,00	Fravega	ver anexo 14
					Mobiliario oficina	7	\$ 55.529,00	\$ 388.703,00	Mercado Libre	ver anexo 15
Búsqueda, selección y contratación de equipo informático "data entry"	1/4/21	30/4/21	Gerente de RRHH y gerente de tecnología y comunicaciones	RRHH	Incorporación	7	\$ 47.298,45	\$ 331.089,15	Adecco	ver anexo 16
					Informe Pre-ocupacional	7	\$ 3.498,00	\$ 24.486,00	Adecco	
					Psicotécnicos	7	\$ 2.000,00	\$ 14.000,00	Adecco	
Sueldo equipo ventas	1/5/21	30/12/23	Gerente de RRHH	RRHH	Sueldo	7	\$ 47.298,45	\$ 11.478.860,83	Faccys	ver anexo 17

Fuente: elaboración propia

Plan de Acción 2: Desarrollo del área de logística externa

Este plan de acción se enfoca en la optimización y reducción de costos a través de la adquisición de una flota de camiones y la contratación de personal para el desarrollo del área de logística externa, apoyado en la coordinación y control mediante la utilización del sistema sap.

El plan se implementará a través de los siguientes pasos:

- 1- El área de supply chain se encargará de realizar la búsqueda y selección de una flota de camiones de traslado. La misma se realizará con recursos propios y en un plazo de 30 días.
- 2- En simultaneo, se realizará la compra del mobiliario, notebooks y teléfonos satelitales para el equipo de logística; a cargo de un auxiliar de compras en un lapso de 15 días.
- 3- Definido el tipo de vehículo y el proveedor, el tesorero realizará el pago y la emisión de retenciones. Esto demandará 15 días.
- 4- Como siguiente paso, se tercerizará la búsqueda y selección de un equipo de logística compuesto de 15 choferes con licencia nacional que se encargarán del movimiento de mercancías hasta los destinos dispuestos. Este proceso incluirá los exámenes pre-ocupacionales y demandará 30 días desde el inicio hasta el alta de los empleados.
- 5- Por último, se realizará la capacitación del módulo de despachos y logística a cargo del proveedor Mdr en el término de 30 días.

Cuadro de recursos: Plan Táctico 2- ver anexo 27

Ilustración 2 - Desarrollo de logística externa

Actividades	Tiempo		Responsables	Área	Recursos Materiales	Recursos			Outsourcing	Observ.
	Inicio	Fin				Cant	Unit	Total		
Búsqueda, selección y propuesta para la compra de una flota de camiones	1/3/21	30/3/21	Jefe de Compras y C contratos	Supply Chain	Teléfonos y computadoras	-	-	-	-	Búsqueda telefónica y por internet
Formalización de la compra y gestión de pago de la flota de camiones	1/4/21	15/4/21	Gerente Financiero	Administración y finanzas	Orden de pago y certificado de retenciones	12	\$ 18.200.000,00	\$ 218.400.000,00	Scania Argentina s.a	Anexo 18
Búsqueda, selección y contratación personal Logística	1/4/21	30/4/21	Gerente de RRHH	Recursos humanos	Incorporación	15	\$ 42.558,42	\$ 638.376,30	Adecco	Anexo 16
					Informe Pre-ocupacional	15	\$ 3.498,00	\$ 52.470,00	Adecco	
					Psicotécnicos	15	\$ 2.000,00	\$ 30.000,00	Adecco	
Sueldo equipo ventas	1/5/21	30/12/23	Auxiliar RRHH	Recursos humanos	Sueldo	15	\$ 42.558,42	\$ 22.132.506,32	Camioneros	Anexo 19
Equipamiento del área de despachos y logística	1/3/21	15/3/21	Auxiliar tecnología y comunicaciones +	tecnología y comunicaciones + logística y	Notebook Dell i7	10	\$ 281.299,00	\$ 2.812.990,00	Fravega	Anexo 14
	1/3/21	15/3/21			Mobiliario p/oficina	10	\$ 55.529,00	\$ 555.290,00	Mercado Libre	Anexo 15
	1/5/21	15/5/21	Supervisor de logística y		Teléfono satelital	15	\$ 249.000,00	\$ 3.735.000,00	Spot X	Anexo 20
Capacitación modulo de despachos y logística - Sap	1/5/21	30/5/21	Auxiliar tecnología y comunicaciones	Tecnología y Comunicaciones	Manuales de uso y material didáctico	-	-	-	Grupo Mdr	Anexo 12

Fuente: elaboración propia

Plan de Acción 3: Incremento de ventas al mercado asiático

El plan de acción desarrollado para el logro de este objetivo se basa en la penetración del mercado asiático a través de campañas publicitarias, presencia en ferias internacionales y el desarrollo de una plataforma digital que impulse el Ecommerce, aumentando el volumen de ventas a grandes empresas consumidoras de papel y sus derivados

La implementación de este se realizará de la siguiente forma:

1- La búsqueda y selección de un equipo de ventas para el exterior compuesto de 5 vendedores con experiencia comprobable mayor a 3 años en el área de ventas y 2 administrativos, con un alto conocimiento del idioma inglés, requisito totalmente excluyente. La búsqueda la realizará la agencia de recursos humanos “Adecco”, supervisada por el área de RRHH de la empresa, con quienes definirán conjuntamente la aceptación o rechazo de los aplicantes. Este proceso incluirá los exámenes preocupacionales y demandará un plazo de 30 días.

2- El área de Supply Chain se encargará de gestionar la compra de los insumos necesarios para el desempeño del equipo contratado, notebooks y teléfonos celulares de última generación y gestionar el alquiler de un espacio de trabajo compartido en shanghai que servirá como sede de operaciones y donde podrán reunirse con clientes para el cierre de acuerdos comerciales. Estas actividades demandarán en un lapso de 15 días en lo que respecta a la compra de insumos y el alquiler se prolongará por el tiempo que dure el proyecto de mejora.

3- A través de la participación del gerente de marketing, se desarrollará un catálogo digital de la cartera productos, sus fichas técnicas, imágenes y promociones, así como un carrito

de ventas online con diferentes opciones de pago. El desarrollo e implementación de esta, se realizará en 60 días. Como soporte hardware de esta aplicación, el área de supply chain realizará la compra de 3 pc fijas que servirán como servidores para esta aplicación.

4- Como último punto y como apoyo para el equipo de ventas, se contratará una empresa especializada en Marketing, para el diseño de una campaña publicitaria anual, enfocada en los gustos y tendencias del mercado asiático, acelerando la incursión en el mismo y el reconocimiento de la marca. Esta será clave para el crecimiento y estará liderada por el gerente de marketing, el cuál participará junto a la empresa contratada con un stand publicitario en la feria internacional del papel en India. La campaña demandará un periodo de 120 días entre el desarrollo e implementación, y en los siguientes periodos se reformulará la misma. La preparación y montaje del stand publicitario en la feria, ocupará unos 15 días.

Cuadro de recursos: Plan Táctico 3- ver anexo 27

Ilustración 3 - Incremento de ventas al exterior

Plan de Acción 3: Incremento de ventas al exterior										
Actividades	Tiempo		Responsables	Área	Recursos Materiales	Recursos			Outsourcing	Observ.
	Inicio	Fin				Cant	Unit	Total		
Búsqueda, selección y contratación equipo ventas internacionales.	1/1/21	30/1/21	Gerente de RRHH	Recursos humanos	Incorporación	7	\$ 47.467,90	\$ 332.275,30	Adecco	Anexo 16
					Informe Pre-ocupacional	7	\$ 3.498,00	\$ 24.486,00	Adecco	
					Psicotécnicos	7	\$ 2.000,00	\$ 14.000,00	Adecco	
Sueldo equipo ventas	1/1/21	30/12/23	Auxiliar RRHH	Recursos humanos	Sueldo	7	\$ 47.467,90	\$ 12.958.736,70	Faecys	Anexo 21
Compra de insumos para el equipo	1/1/21	30/1/21	Auxiliar de Compras y contratos	Supply Chain	Teléfono Celular	7	\$ 81.999,00	\$ 573.993,00	Cetrogar	Anexo 22
					Notebook Dell i7	7	\$ 281.299,00	\$ 1.969.093,00	Fravega	Anexo 14
	1/2/21	28/2/24			Alquiler de espacios de trabajo compartidos	1	\$ 35.275,87	\$ 1.234.655,45	Raffles City	Anexo 23
Desarrollo de una plataforma digital con catálogos de productos y ventas online	1/2/21	30/3/21	Gerente de marketing	Marketin y Tecnología y Comunicaciones	Notebook	1	-	-	-	Desarrollo interno de plataforma
	1/1/21	30/1/21	Jefe de Compras y C-contratos	Supply Chain	Computadora para servidor	3	\$ 121.819,00	\$ 365.457,00	Musimundo	Anexo 24
Contratar un estudio de Marketing para armar una campaña publicitaria para ingreso al mercado asiático	1/2/21	30/02/2021	Gerente de Marketing	Marketing y Ventas	Contratación	3	\$ 1.200.000,00	\$ 3.600.000,00	Tinta negra	Anexo 25
Desarrollo e implementación de campaña de Marketing	1/2/21	30/5/21			Desarrollo e implantación					
Actualización y reformulación de campaña de Marketing	1/2/22	30/5/23			Actualización y reformulación					
Participación con un stand en la feria internacional del papel y elementos de oficina en india	15/8/21	30/8/23	Gerente de Marketing	Marketing y Ventas	Stand completo	3	\$ 1.150.000,00	\$ 3.450.000,00	Tinta negra	Anexo 26

Fuente: elaboración propia

Presupuesto: Se presenta el presupuesto ajustado por inflación para la propuesta de mejora.

Ilustración 5 - Presupuesto

Inflacion Projectada		39%	30,20%
Plan de Accion 1: Implementacion del sistema sap	2021	2022	2023
Legalizacion firmas contrato	\$ 2.800,00	\$ -	\$ -
Pago sistema sap	\$ 2.130.000,00	\$ -	\$ -
Mantenimiento Mensual	\$ 900.000,00	\$ 1.200.000,00	\$ 1.200.000,00
Licencias sap	\$ 600.000,00	\$ -	\$ -
Alquiler Auditorio	\$ 175.000,00	\$ -	\$ -
Notebook Dell i7	\$ 1.969.093,00	\$ -	\$ -
Mobiliario oficina	\$ 388.703,00	\$ -	\$ -
Incorporacion	\$ 331.089,15	\$ -	\$ -
Informe Pre-ocupacional	\$ 24.486,00	\$ -	\$ -
Psicotecnicos	\$ 14.000,00	\$ -	\$ -
Sueldo	\$ 2.870.542,93	\$ 4.304.158,95	\$ 4.304.158,95
Total Plan de Accion 1	\$ 9.405.714,08	\$ 7.650.780,94	\$ 7.166.414,95
Plan de Accion 2: Desarrollo de logística externa			
Compra y gestion de pago de la flota de camiones	\$ 72.800.000,00	\$ 72.800.000,00	\$ 72.800.000,00
Incorporacion	\$ 638.376,30	\$ -	\$ -
Informe Pre-ocupacional	\$ 52.470,00	\$ -	\$ -
Psicotecnicos	\$ 30.000,00	\$ -	\$ -
Sueldo	\$ 5.534.722,52	\$ 8.298.891,90	\$ 8.298.891,90
Notebook Dell i7	\$ 2.812.990,00	\$ -	\$ -
Mobiliario p/oficina	\$ 555.290,00	\$ -	\$ -
Telefono satelital	\$ 3.735.000,00	\$ -	\$ -
Total Plan de Accion 2	\$ 86.158.848,82	\$ 112.727.459,74	\$ 105.590.757,25
Plan de Accion 3: Incremento de ventas al exterior			
Incorporacion	\$ 332.275,30	\$ -	\$ -
Informe Pre-ocupacional	\$ 24.486,00	\$ -	\$ -
Psicotecnicos	\$ 14.000,00	\$ -	\$ -
Sueldo	\$ 4.319.578,90	\$ 4.319.578,90	\$ 4.319.578,90
Telefono Celular	\$ 573.993,00	\$ -	\$ -
Notebook Dell i7	\$ 1.969.093,00	\$ -	\$ -
Alquiler de espacios de trabajo compartidos	\$ 388.034,57	\$ 423.310,44	\$ 423.310,44
Computadora para servidor	\$ 365.457,00		
Contratar un estudio de Marketing	\$ 1.200.000,00	\$ 1.200.000,00	\$ 1.200.000,00
Stand completo	\$ 1.150.000,00	\$ 1.150.000,00	\$ 1.150.000,00
Total Plan de Accion 3	\$ 10.336.917,77	\$ 9.859.116,18	\$ 9.234.941,92
Total Anual	\$ 105.901.480,67	\$ 130.237.356,86	\$ 121.992.114,13
Total Proyecto	\$	\$	358.130.951,66

Fuente: elaboración propia

Cash Flow: A continuación se presenta el cash Flow proyectado tomando como base el estado de resultado y posición financiera consolidada del 2020 con una incidencia en base a estimación del 12% para el segmento del papel. Ver anexo 29 y 30

Ilustración 6 - Cash Flow proyectado

CASH FLOW PROYECTADO - Ledesma unidad de negocios Papel			
	2021	2022	2023
INGRESOS			
Por Ventas de Mercaderías	\$ 7.045.238.520	\$ 9.792.881.543	\$ 12.750.331.769
Plan de acción 2	\$ 97.508.170	\$ 135.536.357	\$ 176.468.336
Plan de acción 3	\$ 232.492.871	\$ 323.165.091	\$ 420.760.948
TOTAL DE INGRESOS	\$ 7.375.239.561	\$ 10.251.582.990	\$ 13.347.561.053
EGRESOS			
Costo de Mercadería Vendida	\$ 4.392.259.920	\$ 6.105.241.289	\$ 7.949.024.158
Gastos de Comercialización	\$ 1.339.138.800	\$ 1.861.402.932	\$ 2.423.546.617
Gastos Administrativos	\$ 638.485.740	\$ 887.495.179	\$ 1.155.518.723
Gastos Financieros	\$ 394.934.400	\$ 548.958.816	\$ 714.744.378
Plan de acción 1	\$ 9.405.714	\$ 7.650.781	\$ 7.166.415
Plan de acción 2	\$ 86.158.849	\$ 112.727.460	\$ 105.590.757
Plan de acción 3	\$ 10.336.918	\$ 9.859.116	\$ 9.234.942
TOTAL DE EGRESOS	\$ 6.870.720.341	\$ 9.533.335.572	\$ 12.364.825.991
UTILIDAD BRUTA	\$ 504.519.221	\$ 718.247.418	\$ 982.735.063
IMPUESTO A LAS GANANCIAS	\$ 176.581.727	\$ 251.386.596	\$ 343.957.272
UTILIDAD NETA CON PLANES DE ACCIÓN	\$ 327.937.493	\$ 466.860.822	\$ 638.777.791

Impuesto a las ganancias	35%
Tasa de referencia LELIQ	54%

Tabla 1: Inflación (REM)	2021		2022		2023	
	50%	1,50	39%	1,39	30,20%	1,302

Fuente: elaboración propia

Premisas generales:
1. El aumento de ingresos será proporcional a la cantidad de años
2. Al aumentar los ingresos el costo de ventas aumentará un 50%
3. Al aumentar los ingresos los gastos aumentarán un 50%
4. Los ingresos y egresos se "ajustan" por el coeficiente de inflación según las estimaciones realizadas por REM (ver tabla 1)
5. Los ingresos y los costos ya incluyen IVA
6. Se toma como referencia los estados financieros del año 2020
Premisas de Planes de Acción
1. Se determina el costo de mano de obra de acuerdo a los responsables de llevar adelante las tareas (\$40.000 de sueldo)
2. Los costos operativos se consideran dentro de la partida "Otros costos de venta"
Objetivo general: Aumentar la rentabilidad un 3% para fines de 2023 respecto a el estado de rtdo 2020
Plan de Acción 1: Implementar el sistema SAP Business-All-I
Implementar el 100% del sistema sap
Plan de Acción 2: Disminuir los costos operativos en un 10%
Los costos operativos disminuyen a una razón del 3.33% anual
Plan de Acción 3: Aumentar los ingresos un 10% para 2023
Los ingresos aumentan a una razón del 3,33% anual en base al ingreso de 2020

Ingresos 2020	\$	4.696.825.680
Costo de ventas 2020	\$	2.928.173.280
Otros costos de venta	\$	32.104.680
Gastos Administrativos	\$	425.657.160
Gastos de Comercialización	\$	892.759.200
Gastos Financieros	\$	263.289.600

Ilustración 7-Indicadores de rendimiento

Flujo de Fondos		Objetivo general: Aumentar la rentabilidad un 3% para fines de 2023 respecto a el estado de rtdo 2020	
Inversión a realizar	-\$ 358.130.951,66	Rentabilidad 2023	4,79%
Flujo del período 1	\$ 327.937.493,46	Rentabilidad 2020	1,64%
Flujo del período 2	\$ 466.860.821,74	Diferencia	3,14%
Flujo del período 3	\$ 638.777.790,84		
Indicadores		ROI	
VAN	\$ 147.122.981,79	Beneficios	\$ 1.385.931.773,58
TIR	101%	Costos	\$ 358.130.951,66
		ROI	287%

Fuente: Elaboración propia

Para el análisis de factibilidad y beneficio del proyecto a implementar, se analizaron distintos indicadores como "Roi" que muestra el retorno de la inversión y si la misma fue beneficios, el "Van" que muestra el valor actual neto de los flujos descontados a una tasa de retorno u oportunidad requerida por los inversores, la "Tir", que indica la tasa interna de retorno del proyecto y por último el indicador de Rentabilidad propia del proyecto de inversión.

Conclusión

Luego de un profundo análisis de la empresa Ledesma saai en el segmento papel y observando sus principales falencias derivadas de factores tales como su elevada estructura de costos y alto riesgo en logística externa por la dependencia de empresas transportistas, la falta de un sistema para el control interno de información y gestión y la caída de ventas del sector por el efecto adverso del mercado digital y el contexto pandémico actual, se generó un plan estratégico en post de una solución integral y una mejora competitiva que tendrá como objetivo general incrementar la rentabilidad del segmento respecto al resultado del período anterior en un 3%, mediante el cumplimiento de los objetivos específicos planteados, que consisten en: 1) modernizar tecnológicamente la obtención, manejo y control de información clave para la toma de decisiones y la estandarización de procesos, a través de la implementación de un sistema dinámico de gestión Sap; 2) la reducción en un 10% del costo logístico externo por la adquisición de una flota de camiones, la incorporación y capacitación de personal exclusivo para el desarrollo de esta tarea y la optimización del departamento de logística mediante el manejo de documentación digital y su correcto control y coordinación; 3) incrementar las ventas en un 10% en mercados internacionales como resultado de aplicar herramientas de promoción y difusión de marketing, el diseño de una plataforma digital para fomentar el Ecommerce y la formación de un grupo de venta personalizada con sede en Shangai para la participación de rondas de negocios y un servicio fase to fase.

Se puede concluir que la propuesta estratégica planteada se enfoca conseguir una ventaja competitiva respecto a los principales competidores y luego de la implementación y desarrollo de los planes de acción, el proyecto generó un rendimiento positivo respecto a la inversión de un 287%, lo que implica que no solo se recupera la inversión del proyecto sino que se obtienen beneficios por el mismo, como lo indica su Van positivo de más 147 mil millones de pesos, haciendo más que atractivo el mismo y generando un crecimiento en el segmento de papel más que importante.

Recomendación

En primer instancia, se recomienda la implementación de la propuesta estratégica desarrollada, ya que la misma otorga soluciones integrales y estratégicas a las principales falencias de la empresa y genera una visión de crecimiento a largo plazo, afianzando procesos internos claves que generaban costos innecesarios y permitiendo afianzar mecanismos sólidos de control y seguimiento para los procesos claves de Ledesma y como punto clave, la incursión en mercados con una proyección de crecimiento mayor a cualquier otro debido a la demografía y el crecimiento de sus industrias que demandan productos de la cartera de negocios actuales pero no explotados en su totalidad.

Nuevas Discusiones

Con miras a problemas no desarrollados en el apartado y que pueden significar nuevos desafíos de mejoras, se hace hincapié en la extensa plantilla de personal y diversidad de actividades que posee Ledesma y como pilar de funcionamiento general, se recomienda la implementación de una TOP (tarjeta de objetivos personales) que sirva de guía de acción para cada empleado, independiente a la posición jerárquica y cargo, para dejar de lado actividades sin impacto y enfocarse en las que generen un valor para la empresa y sus accionistas (Sánchez, 2018).

También es aconsejable la implementación de Kpis mensuales, para un control continuo de funcionamiento y como herramienta de cambio ante desvíos a los planes implementados por puesto. La implementación de esta herramienta viene arraigada al concepto, "lo que no se mide no se controla y no se corrige".

Como un punto importante de mejora a raíz de la antigüedad de la empresa, se recomienda la implementación de las "5 S" del método Kaizen: seiri, seiton, seiso, seiketsu y shitsuke, con el objetivo de lograr lugares de trabajo más organizados, limpios y productivos en base a una clasificación, limpieza, descarte, estandarización y disciplina de todos los desperdicios, insumos obsoletos o bien materiales de uso poco frecuente que no sirven más que para generar trabas en el trabajo cotidiano (López, 2019).

Por ultimo y teniendo en cuenta la falta de estandarización de algunos procesos de la empresa, se propone la implementación de la herramienta SIX SIGMA, para la mejora de calidad continua, tal como lo implementó por la década del 80 la empresa Motorola con muy buenos resultados (Guerrero, 2019).

Todos los temas abordados en esta nueva discusión y las recomendaciones emitidas, si bien no tienen un beneficio económico directo, generarán optimización, mayor control y mejores resultados en el corto plazo que podrán plasmarse en mejoras para la empresa y dirección de esta.

Bibliografía

Abasty. (s.f.). Obtenido de <https://www.abtasty.com/es/blog/casos-exito-segmentacion-comportamiento/>

Agro fy news. (42 de 2019). Obtenido de Agro fy news: <https://news.agrofy.com.ar/noticia/180136/exportacion-y-consumo-interno-proceso-metamorfosis-negocio-ganadero>

Ansoff, I. (1979). *Strategic Management*. Madrid: Editorial Deusto.

Argentina Gob. (s.f.). Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/ciencia/argentina-innovadora-2030/plan-argentina-innovadora-2020/agroindustria>

Argentina Gob. (2020). Obtenido de Argentina Gob: <https://www.argentina.gob.ar/ciencia/argentina-innovadora-2030/plan-argentina-innovadora-2020/agroindustria#:~:text=El%20sector%20de%20Agroindustria%20constituye,personas%20en%20todo%20el%20pa%C3%ADs.>

Banco de la Republica Argentina. (28 de 05 de 2020). Obtenido de Banco de la Republica Argentina: <https://www.bcra.gob.ar/Pdfs/comytexord/A7030.pdf>

Boletín Oficial de la republica Argentina. (15 de 4 de 2021). Obtenido de Boletín Oficial de la republica Argentina: <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/243058/20210416>

Boletín Oficial de la Republica Argentina. (20 de 05 de 2020). Obtenido de Boletín Oficial de la Republica Argentina: <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/5272000/20210311?suplemento=12->

Camioneros. (Abril de 2021). Obtenido de Camioneros: https://www.camioneros-ba.org.ar/images/joomlart/escalas/escala_abril2021_11.jpg

(2021). *Caso Practico Ledesma.*

Cepal. (6 de 08 de 2020). Obtenido de Cepal: https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45877/1/S2000497_es.pdf

Cetrogar. (Junio de 2021). Obtenido de Cetrogar: <https://www.cetrogar.com.ar/celular-samsung-s20-fe-6-5-6-128-azul.html>

Chiavenato. (2016). *Planeacion Estrategica*. México: McGraw Hill Education. Obtenido de https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/63311696/3_-_Planeacion_Estrategica_-_Chiavenato_-

_3ra_Ed_-_201620200514-123786-h2q2nk.pdf?1589483840=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DIdalberto_Chiavenato_Fundamentos_y_aplic.pdf&Expires=1619751735&

Chiavenato, I. (2016). *Planeación estratégica*. México: Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2017). *Planeación Estratégica*. MEXICO: MCGRAW-HILL INTERAMERICANA.

Cippec. (2020). Obtenido de <https://www.cippec.org/publicacion/impacto-social-del-covid-19-en-argentina-balance-del-primer-semester-del-2020/>

Comision Nacional de Valores. (12 de 4 de 2021). Obtenido de Comision Nacional de Valores: <https://www.cnv.gov.ar/SitioWeb/Empresas/Empresa/30501250305?fdesde=10/6/2017>

Container. (12 de 11 de 2019). Obtenido de Container: <https://www.revistacontainer.com.ar/contundente-presencia-argentina-en-china-mas-de-50-empresas-agroindustriales-hicieron-negocios-en-las-ferias-mas-importantes-del-mundo/>

Convert World. (5 de 6 de 2021). Obtenido de Convert World: <https://www.convertworld.com/es/moneda/china/cny-a-ars.html#2380>

Cuidate plus. (4 de 10 de 2018). Obtenido de Cuidate plus: <https://cuidateplus.marca.com/alimentacion/2018/10/02/estos-son-sustitutos-saludables-azucar-167472.html>

De frente al campo. (30 de 4 de 2021). Obtenido de De frente al campo: <https://www.defrentealcampo.com.ar/exportaciones-y-mercado-interno-en-epoca-de-coronavirus/>

Economipedia. (s.f.). Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/las-5-fuerzas-de-porter.html>

Ecos 365. (04 de 01 de 2020). Obtenido de Economía y Negocios: <https://www.rosario3.com/ecos365/noticias/Cuales-son-las-empresas-que-mas-crecieron-en-la-ultima-decada-20200103-0003.html>

El economista. (2020). Obtenido de <https://eleconomista.com.ar/2020-11-inflacion-sube/>

El economista. (2020). Obtenido de <https://eleconomista.com.ar/2021-02-comercio-electronico-2020/>

El Economista. (9 de 2 de 2101). Obtenido de El Economista: <https://eleconomista.com.ar/2021-02-comercio-electronico-2020/>

Escribanos de Jujuy. (2021). Obtenido de *Escribanos de Jujuy*: https://www.colescjujuy.org.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=10&Itemid=101#:~:text=El%20Colegio%20de%20Escribanos%20de,su%20tramitaci%C3%B3n%20demora%20dos%20hora.

Faecys. (Marzo de 2021). Obtenido de *Faecys*: <http://www.faecys.org.ar/escala-general-octubre-2020/>

Faecys. (2021). Obtenido de *Faecys*: <http://www.faecys.org.ar/escala-general-octubre-2020/>

Financial Food. (29 de 5 de 2021). Obtenido de <https://financialfood.es/la-demanda-mundial-de-papel-y-carton-crece-impulsada-por-el-comercio-online/>

Forbes. (29 de 9 de 2020). Obtenido de <https://www.forbesargentina.com/money/bitcoin-nace-primera-moneda-virtual-enfocada-actividad-ganadera-n4257>

Fravega. (4 de Junio de 2021). Obtenido de *Fravega*: <https://www.fravega.com/p/notebook-dell-14-i7-11va-fhd-2en1-512-ssd-8gb-touch-w10-20003720>

Guerrero, V. (7 de 2 de 2019). *Lean Solutions*. Obtenido de *Lean Solutions*: <http://leansolutions.co/que-es-six-sigma/>

Guia de implementacion de la facilitacion del comercio. (2012). Obtenido de *Guia de implementacion de la facilitacion del comercio*: <https://tfig.itcilo.org/SP/contents/framework-agreements.htm>

Inai. (6 de 2018). Obtenido de *Inai*: <file:///C:/Users/daniel.courtade/Downloads/I.%20Introducci%C3%B3n%20Importancia%20del%20sector%20agroindustrial%20en%20Argentina.pdf>

Inai. (15 de 5 de 2019). Obtenido de *Inai*: <http://inai.org.ar/importancia-del-sector-agroindustrial-en-argentina-informe-completo/>

Indec. (2020). Obtenido de <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel3-Tema-4-46>

India Big 7 Expo 2021. (23 de 01 de 2021). Obtenido de *India Big 7 Expo 2021*: <https://www.eventseye.com/fairs/f-india-big-7-expo-24997-1.html>

Índice de precios al consumidor. (12 de 2020). Obtenido de *Índice de precios al consumidor*: https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_01_21CD878A2A5B.pdf

Infobae. (13 de 08 de 2020). Obtenido de Infobae: <https://www.infobae.com/cultura/2020/08/13/durante-la-cuarentena-la-lectura-y-las-ventas-de-ebooks-crecieron-alrededor-del-45-en-la-argentina/>

Injujuy. (2020). Obtenido de <https://injujuy.info/enfoque/se-desploma-el-comercio-mundial-comercio-de-bienes-colapso-del-turismo-trabas-al-transporte-internacional-analizados-por-la-cepal>

Instituto Nacional de Estadística y Censos de la República Argentina. (31 de 03 de 2021). Obtenido de Instituto Nacional de Estadística y Censos de la República Argentina: <https://www.indec.gov.ar/indec/web/Nivel3-Tema-4-46>

Iscamen. (1991). Obtenido de Ley de semillas y creaciones fitogenicas: <http://www.iscamen.com.ar/wp-content/uploads/2012/08/Ley-20.247.pdf>

Jones, C. W., & R., G. (2009). *Adminastración Estratégica*. Mexico: Mcgraw-Hill Interamericana Editores.

JR, A. A. (2008). *ADMINISTRACION ESTRATEGICA*. MCGRAW-HILL INTERAMERICANA.

La nacion. (23 de 1 de 2021). Obtenido de La nacion: <https://www.lanacion.com.ar/sociedad/en-2020-consumo-carne-argentina-fue-mas-nid2579265/#:~:text=La%20producci%C3%B3n%20de%20carne%20se,aumento%20de%208%2C4%25>.

López, B. S. (29 de 10 de 2019). *Ingenieria Industrial* . Obtenido de Ingenieria Industrial : <https://www.ingenieriaindustrialonline.com/gestion-y-control-de-calidad/metodologia-de-las-5s/>

Marketing Directo. (11 de 11 de 2020). Obtenido de Marketing Directo: <https://www.marketingdirecto.com/actualidad/checklists/las-10-campanas-de-marketing-mas-extraordinarias-de-todos-los-tiempos>

Mas energia. (2 de 1 de 2021). Obtenido de Mas energia: <https://mase.lmneuquen.com/millones/cuanta-energia-importo-el-pais-y-que-se-espera-el-2021-n760225>

Memo. (2021). Obtenido de <https://www.memo.com.ar/analitica/los-numeros-de-la-inflacion-del-2020-en-cada-region-argentina/>

Mercado Libre. (04 de Junio de 2021). Obtenido de Mercado Libre: <https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-914670758-sillon-ejecutivo-oficina-escritorio->

premium-modelo-oslo-

_JM?matt_tool=27861415&matt_word=&matt_source=google&matt_campaign_id=11617319756&matt_ad_group_id=113657536952&matt_match_type=&matt_network=g&matt

Mercado Libre. (Junio de 2021). Obtenido de Mercado Libre: <https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-700655349-escritorio-en-l-mesa-pc-lado-a-haya-y-negro-004-fan-021->

_JM?searchVariation=67050959608#searchVariation=67050959608&position=2&search_layout=stack&type=item&tracking_id=c75e4a27-223e-4587-8e7f-6aa08c27f4a

Mi periodico. (10 de 3 de 2021). Obtenido de <https://www.miperiodico.com.ar/2021/03/10/incendios-incontrolables-en-la-cordillera/>

Mongabay. (17 de 12 de 2020). Obtenido de Mongabay: <https://es.mongabay.com/2020/12/deudas-ambientales-argentina-2020-balance-ambiental-incendios-forestales-y-sequia-deforestacion-actividades-extractivas-pandemia>

Musimundo. (Junio de 2021). Obtenido de Musimundo: https://www.musimundo.com/informatica/computadoras-de-escritorio/pc-viewsonic-vpc6503-i7-9700/p/00335006?gclid=EAIaIQobChMItoe1ubz_8AIVwQSRCh1McQaBEAQYBSABEgLwWvD_BwE

Nutricion Pereyra. (s.f.). Obtenido de <https://nutricionpereira.com/soja-sustitutos-de-la-carne/#:~:text=para%20la%20salud.->

,La%20soja%20es%20uno%20de%20los%20alimentos%20con%20mayor%20cantidad,nuevos%20sabores%20en%20tus%20platos.

Office.co. (Junio de 2021). Obtenido de Office.co: <https://offices.co/es/china/shanghai>

Porter, M. E. (2008). *Estrategia competitiva*. Mexico: Grupo Editorial Patria.

Porter, M. E. (2008). *Estrategia competitiva*. Mexico: Grupo Editorial Patria.

Qing, H., Jianzheng, Y., & Lifan, Y. (2012). *El impacto del comercio electrónico en el desempeño organizacional: el papel de la capacidad de absorción y la capacidad integradora*. Colombia: Springer-Verlag Berlín Heidelberg.

Quinn, J. B., & Mintzberg, H. (1993). *El proceso estratégico*. Mexico: Prentice Hall Hispanoamericana, s.a.

Quinn, J. B., & Mintzberg, H. (1993). *El proceso estratégico*. Mexico: Prentice Hall Hispanoamericana.

Resultados del Relevamiento de Expectativas del Mercado. (01 de 2021). Obtenido de Resultados del Relevamiento de Expectativas del Mercado: <http://www.bcra.gob.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/REM210129%20Resultados%20web.pdf>

ROBBINS, S. P. (s.f.). *ADMINISTRACION*. PEARSON, México, 2014.

Robbins, S., & Coulter, M. (2014). *Administración*. Mexico: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

Roncancio, G. (27 de 02 de 2020). *Pensemos*. Obtenido de Pensemos: <https://gestion.pensemos.com/3-ejemplos-de-estrategia>

Sánchez, J. S. (01 de 02 de 2018). *Portal economico de Maximixe*. Obtenido de Portal economico de Maximixe: <https://alertaeconomica.com/la-generacion-de-valor-en-la-empresa/>

Saved by Spot. (Junio de 2021). Obtenido de Saved by Spot: https://www.findmespot.com/es-la/products-services/spot-x?gclid=Cj0KCQjwnueFBhChARIsAPu3YkQKHqFvjpU284XModfQXpIFxl3w4QqjV4ZuFmi7HKXETzW-jsNvekkaArNbEALw_wcB

Strickland, Thompson, A. A., & Peteraf, M. A. (2012). *Administración estratégica*. Mexico: Mcgraw-Hill Interamericana Editores, s.a.

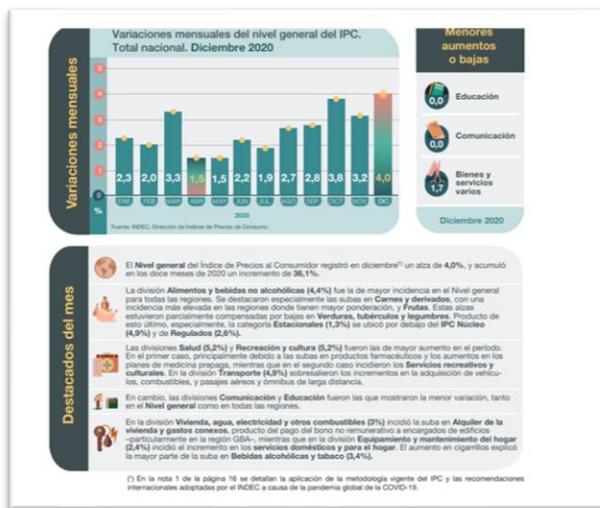
VisualK. (6 de 10 de 2020). Obtenido de VisualK: <https://visualkgroup.com/ventajas-de-implementar-sap-business-one/>

Vlex. (9 de 30 de 2012). Obtenido de Vlex: <https://ar.vlex.com/vid/ley-q-534032578>

WIKIPEDIA. (s.f.). Obtenido de https://es.wikipedia.org/wiki/Cadena_de_valor

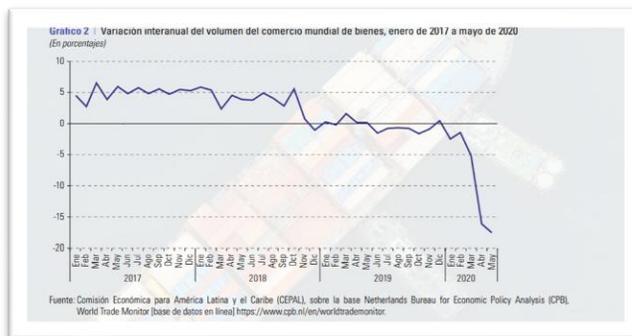
Anexos

Ilustración 8-Anexo 1: Factores económicos. Fuente (*Memo, 2021*).



Fuente (*Memo, 2021*).

Ilustración 9-Anexo 2: Factor económico. Fuente (*Injujuy, 2020*).



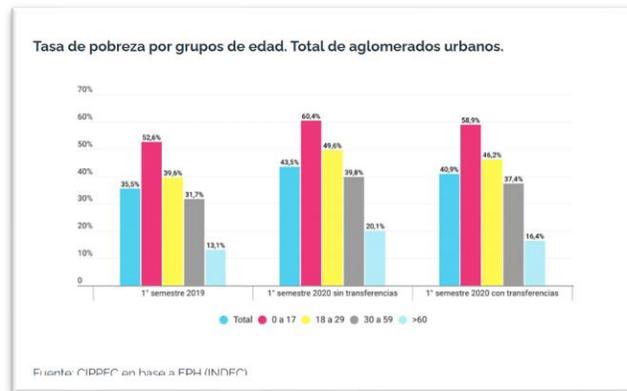
Fuente (*Injujuy, 2020*).

Ilustración 10-Anexo 3: Factor social. Fuente (*Indec, 2020*).



Fuente (*Indec, 2020*).

Ilustración 11-Anexo 4: Factor Social. Fuente



Fuente (Cippec, 2020).

Ilustración 12-Anexo 5: Factor Tecnológico. Fuente (El economista, 2020).



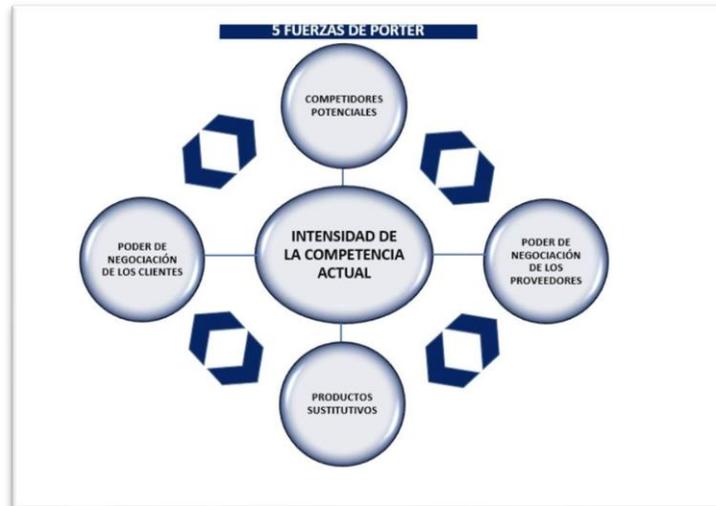
Fuente (El economista, 2020) .

Ilustración 13-Anexo 6: Factor Ambiental. Fuente (*Mi periodico, 2021*).



Fuente (*Mi periodico, 2021*).

Ilustración 14-Anexo 7: Las 5 fuerzas de Porter. Fuente (*Economipedia, s.f.*).



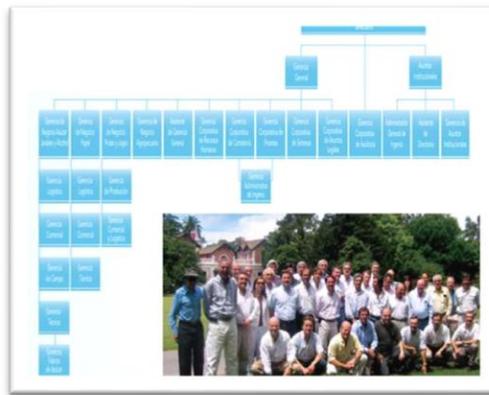
Fuente (*Economipedia, s.f.*).

Ilustración 14-Anexo 8: Análisis interno “Cadena de Valor”. Fuente (WIKIPEDIA, s.f.).



Fuente (WIKIPEDIA, s.f.).

Ilustración 15-Anexo 9: Organigrama. Fuente (Caso Practico Ledesma, 2021)



Fuente (Caso Practico Ledesma, 2021).

Ilustración 16-Anexo 10: Matriz Bcg. Fuente: elaboración propia

Tasa de Crecimiento de Mercado	Alto		
		FABRICACION DE PAPEL FRUTAS Y CITRICOS PRODUCCION AGROPECUARIA	ALCOHOL Y BIOETANOL
	Bajo		
		AZUCAR, JARABE	
		Alto	Bajo
		Cuota de Mercado	

Fuente: elaboración propia

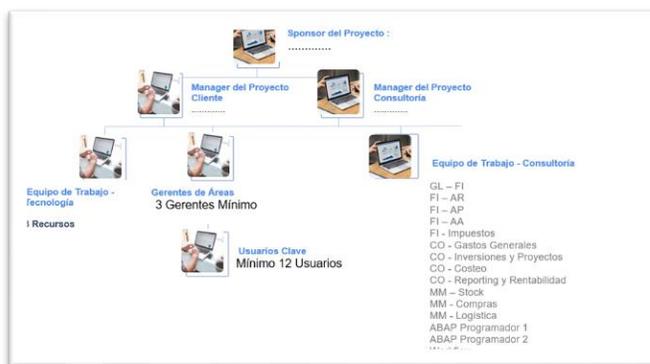
Ilustracion 17-Anexo 11: Fuente (Escribanos de Jujuy, 2021).

- Costo de cada firma legalizada \$ 1400.- Total por 2 firmas \$ 2800.-

Ilustracion 18-Anexo 12: Costo del paquete sap – presupuesto Mdr. - Fuente: Envío por mail

Proyecto SAP Business-All-InOne			
Proyecto			ARS
Costos Servidores	1	\$ 450.000,00	\$ 450.000,00
Costos Implementación	1	\$ 1.500.000,00	\$ 1.500.000,00
Costos Licencia Implementacion	1	\$ 180.000,00	\$ 180.000,00
Total Proyecto			\$ 2.130.000,00
Mantenimiento Mensual			
			ARS
Costos Servidores		N/A	
Costos Mantenimiento	12	\$ 100.000,00	\$ 1.200.000,00
Costos Licencias	15	\$ 30.000,00	\$ 450.000,00
Total Mensual			\$ 1.650.000,00

Fuente envío por mail



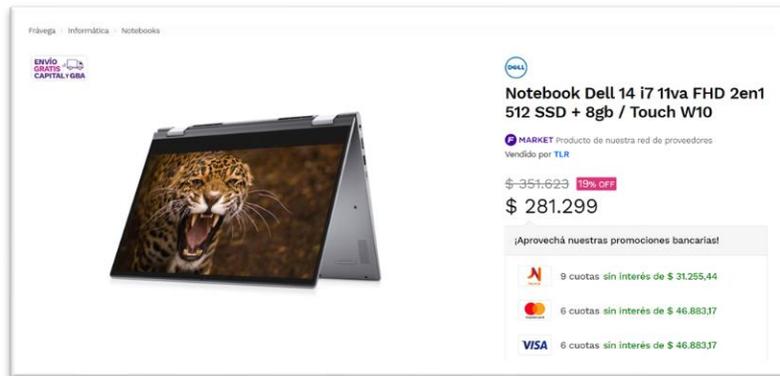
Fuente envío por mail

Ilustración 14-Anexo 13: Presupuesto salón “Verona” en jujuy. Fuente: Envío por mail



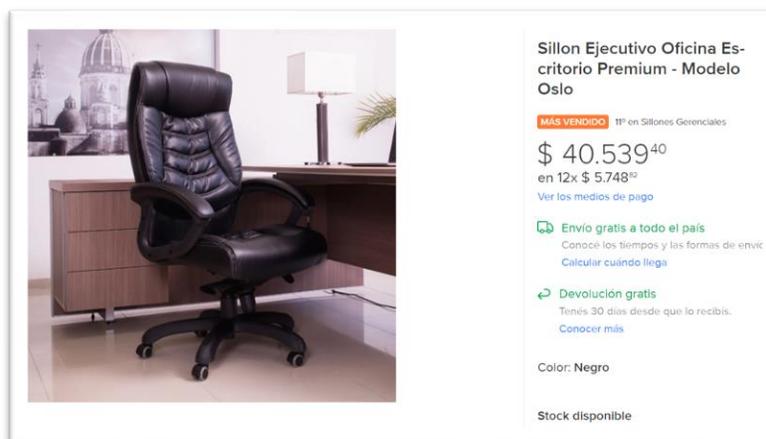
Fuente: Envío por mail

Ilustración 15- Anexo 14: Costo de notebook - página web de “Fravega”. Fuente (Fravega, 2021)

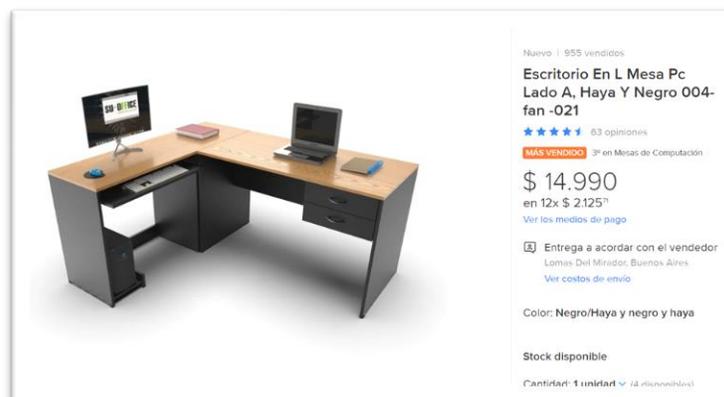


Fuente (Fravega, 2021)

Ilustración 16-Anexo 15: Costo de mobiliario de oficina – plataforma mercado libre. Fuente (Mercado Libre, 2021).

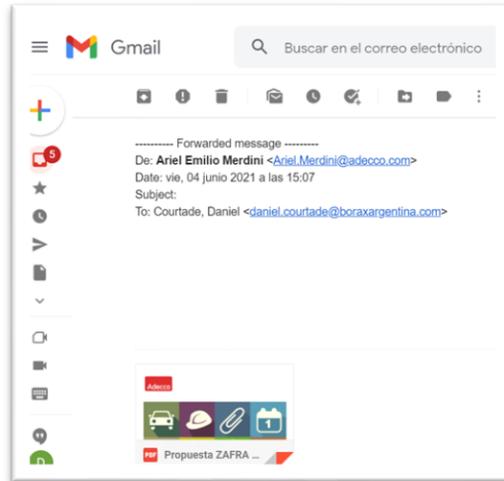


Fuente (Mercado Libre, 2021).



Fuente (Mercado Libre, 2021)

Ilustración 17- Anexo 16: Outsourcing búsqueda personal. Fuente Adecco enviado por mail



Fuente Adecco enviado por mail



Fuente Adecco enviado por mail

Ilustración 18-Prepuesto Adecco

Propuesta Adecco		Equipo Sap			Equipo Logistica			Equipo Ventas		
Concepto	Costo	Cant	Sueldo	Total Prop	Cant	Sueldo	Total Prop	Cant	Sueldo	Total Prop
Incorporacion	100% rem	7	\$ 47.298,45	\$ 331.089,15	15	\$ 42.558,42	\$ 638.376,30	7	\$ 47.467,90	\$ 332.275,30
Informe Preocupacional	\$ 3.498,00	7	\$ 3.498,00	\$ 24.486,00	15	\$ 3.498,00	\$ 52.470,00	7	\$ 3.498,00	\$ 24.486,00
Psicotécnicos	\$ 2.000,00	7	\$ 2.000,00	\$ 14.000,00	15	\$ 2.000,00	\$ 30.000,00	7	\$ 2.000,00	\$ 14.000,00

Fuente: elaboración propia.

Ilustración 19- Anexo 17: Sueldo equipo informático – escala salarial página web.

Fuente (Faecys, 2021).

Novedades: Acta GARBARINO FAECyS denuncia

FAECYS
FEDERACIÓN ARGENTINA DE EMPLEADOS DE COMERCIO Y SERVICIOS

ARMANDO CAVALIERI SECRETARÍAS SECRETARIADO NACIONAL FILIALES GALERÍAS NOTICIAS Y COMUNICADOS CONTÁ

ESCALA GENERAL OCTUBRE 2020 A MARZO 2021

Remuneraciones para Empleados de Comercio
OCTUBRE/2020 a MARZO/2021
ADMINISTRATIVO

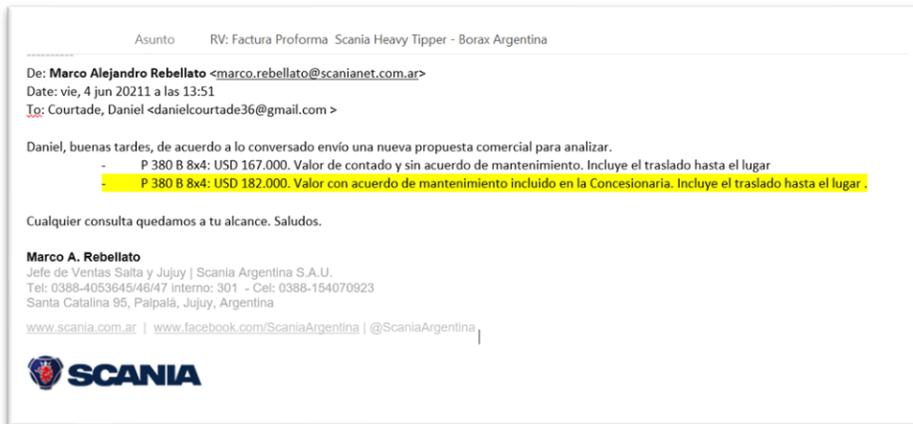
RIVAL	A	ANT. \$	ASIGNAC. EXTRAORD. NO REMU	TOTAL	B	ANT. \$	ASIGNAC. EXTRAORD. NO REMU	TOTAL	C	ANT. \$	ASIGNAC. EXTRAORD. NO REMU	TOTAL
1	42.298,45	422,98	5.000,00	47.721,43	42.501,96	425,02	5.000,00	47.926,98	42.705,33	427,05	5.000,00	48.132,38
2	42.298,45	845,97	5.100,00	48.244,42	42.501,96	850,04	5.200,00	48.452,00	42.705,33	854,11	5.200,00	48.659,44
3	42.298,45	1.268,95	5.150,00	48.717,40	42.501,96	1.275,06	5.250,00	48.927,02	42.705,33	1.281,16	5.250,00	49.136,49
4	42.298,45	1.691,94	5.200,00	49.190,39	42.501,96	1.700,08	5.300,00	49.402,04	42.705,33	1.708,21	5.200,00	49.613,54
5	42.298,45	2.114,92	5.250,00	49.663,37	42.501,96	2.125,10	5.350,00	49.877,06	42.705,33	2.135,27	5.250,00	50.090,60

NOVEDADES SECRETARÍA DE PRENSA Y DIFUSIÓN

- Homologación Acuerdo entre FAECyS y Cámara Argentina de Centros de Contacto – CCT 781/20
- RESFC-2021-485-APN-DH-INAES
- RESFC-2021-484-APN-DH-INAES
- Circular 06-2021 Acción Mutual
- Circular 05-2021 Acción Mutual

Fuente (Faecys, 2021)

Ilustración 20 - Anexo 18: Compra de la flota de camiones – presupuesto y proforma, env. por mail



Fuente envío por mail

Ilustración 21- Proforma scania

FACTURA PRO FORMA N° 21/2020	
CANT. DETALLE	Total USD
1 Chasis para camión marca SCANIA, 0 Km, tipo:	
Chasis c/cabina dormitorio, modelo: P380 B 8X4 Equipamiento estandar - Se incluye en la Unidad Carrocería vuelco trasero - Marca Patronelli Color de cabina blanca - Año 2020 Camión en Stock	
PRECIO NETO	164.705,88
IVA 10,5% (sujeto a variación)	17.294,12
TOTAL	182.000,00
u\$s	
Son Dólares Estadounidenses : Ciento ochenta y dos mil.-	
El precio de cotización está expresado en Dólares Estadounidenses. En caso de optar por cancelar el monto en moneda nacional (pesos), deberá considerarse la cotización del dólar tipo vendedor Banco Nación al día anterior a la acreditación efectiva de los fondos (cotización divisas)	
Observaciones: * Scania Argentina SAU emite factura por unidad 0km y nota de debito por gastos de formularios. * Gastos de formularios \$ 8.000 (iva incluido) por cada unidad * Al momento de la facturación se aplica la alícuota de IVA vigente, y los impuestos jurisdiccionales pudiendo sufrir variación al especificado en la presente factura proforma, modificando el precio final y condiciones * Convenio Banco Patagonia	
Moneda de Cotización : Dólares Estadounidenses.- Forma de Pago : CONTADO Plazo de la oferta: 7 dias	
Alejandro Campero SCANIA ARGENTINA SA	

Ilustración 22 BNA dolar

The screenshot shows the Banco Nación website interface. At the top, there are navigation tabs for 'Personas', 'Empresas', and 'Institucional'. A search bar and 'Home Banking' link are also visible. The main banner reads 'MODO BNA+ | Cada beneficio cuenta'. Below this, there are three main sections: 'Préstamos Hipotecarios en UVA vigentes', a promotional offer for 'Tenés un nuevo MODO de ahorrar con BNA' with a 20% discount, and a 'Cotización Divisas' table.

Cotización Billetes	Cotización Divisas
4/6/2021	Compra Venta
Dolar U.S.A	94,0000 100,0000
Euro	110,5000 116,5000
Real *	1780,0000 1980,0000

At the bottom, there are social media icons and contact information: 'Centro de Atención al Cliente 0810-666-4444'.

Ilustración 23 Presupuesto flota camiones

Detalle	Cant	Valor Usd Unit	Total Usd	Tipo Cambio	Total Ars
Scania P380	12	USD 182.000,00	USD 2.184.000,00	100	\$ 218.400.000

Fuente: elaboración propia

Valor Total compra 12 camiones Scania P380 = \$ 218.400.000.- pagadera en 3 cuotas por cada periodo fiscal en estudio.

Ilustración 24- Anexo 19: Sueldo equipo choferes de logística – escala salarial. Fuente (Camioneros, 2021).

camioneros-ba.org.ar/images/joomlart/escalas/escala_abril2021_11.jpg

SINDICATO DE CHOFERES DE CAMIONES
Obreros y Empleados del Transporte de Cargas por Automotor, Servicios, Logística y Distribución de la Ciudad Autónoma y Provincia de Buenos Aires
Personería Gremial Nº 6
FILIAL DE LA F.N.T.C. y O.T.A.C.L. y S. ADHERIDA A LA C.G.T.
SAN JOSÉ 1781, CIUDAD DE BS. AS. (CP 1136) – TEL. 4378-1000 / 5552-5700
www.camioneros.org.ar info@camioneros-ba.org.ar
CONVENIO COLECTIVO DE TRABAJO 40/89 PLANILLA N° 203 \$
Escala salarial vigente a partir del 1° de Abril de 2021 emergente del C.C.T. aludido, Items 6.1.1. y 6.2.13.

ITEM 6.1.1. - SALARIOS BÁSICOS	POR MES	POR DÍA	Horas extra	
			50%	100%
PERSONAL OPERATIVO Ver Ref. 15-24-30-32-105-106-202-501				
Conductores - Ver ref. 7-2-8-9-12-13-14-16-17-20-25-26-28-29-30-31-33-103-107-108-109-110-111-201-203-204-304				
a) De Primera Categoría	42.558,82	1.773,28	332,49	443,32
b) De Segunda Categoría	41.800,41	1.741,68	326,57	435,42
c) De Tercera Categoría	41.041,22	1.710,05	320,63	427,51
d) De grúas móviles, Autogrúas o grúas montadas sobre chasis de camión y tractocargadores y/o palas cargadoras y similares				
- Grúa h/ 10 T y autoelevadores	43.317,55	1.804,90	338,42	451,23
- Grúa más de 10 y h/ 20 T	47.649,31	1.985,39	372,26	496,35
- Grúa más de 20 y h/ 35 T	49.555,28	2.064,80	387,15	516,20
- Grúa más de 35 y h/ 45 T	51.537,49	2.147,40	402,64	536,85
- Grúa más de 45 y h/ 55 T	53.598,99	2.233,29	418,74	558,32
- Grúa más de 55 y h/ 70 T	56.278,94	2.344,96	439,68	586,24
- Grúa más de 70 y h/ 90 T	59.092,89	2.462,20	461,06	615,55
- Grúa más de 90 y h/ 110 T	62.047,53	2.585,31	484,75	646,33
- Grúa más de 110 y h/ 140 T	65.149,91	2.714,58	508,98	678,65
- Grúa más de 140 y h/ 170 T	68.407,41	2.850,31	534,43	712,58
- Grúa más de 170 y h/ 200 T	71.827,70	2.999,89	561,46	749,94

Fuente (Camioneros, 2021).

Ilustración 25- Anexo 20: Costo de teléfono satelital - página web de Spot X (Saved by Spot, 2021).

SAVED BY SPOT ACERCA DE SPOT PRODUCTOS Y SERVICIOS MUNDO SPOT SOPORTE MI CUENTA

SPOT X SPOT GEN4 SPOT TRACE PLANES DE SERVICIO SERVICIOS ADICIONALES PRODUCTOS SOPORTADOS

SPOT X
con Bluetooth®

MENSAJERO SATELITAL BIDIRECCIONAL
Manténgase conectado más allá del celular.
Obtenga tranquilidad con S.O.S.

PLANES DE SERVICIO MAPEO SPOT

COMPRAR EN LINEA

\$249.00

*Los dispositivos SPOT requieren una suscripción de servicio activa para funcionar correctamente. Todas las suscripciones se renuevan automáticamente al final del plazo del contrato.

Fuente (Saved by Spot, 2021).

Ilustración 26- Anexo 21: Sueldo equipo ventas – escala salarial página web (Faecys, 2021).

www.faecys.org.ar/escala-general-octubre-2020/

ovidades: Circular FAECYS acuerdo CALL CENTER

FAECYS
FEDERACIÓN ARGENTINA DE EMPLEADOS DE COMERCIO Y SERVICIOS

MANDO CAVALIERI SECRETARÍAS SECRETARIADO NACIONAL FILIALES GALERÍAS NOTICIAS Y COMUNICADOS CONTACTO

Argentina de Centros de Contacto - CCT 781/20

- RESFC-2021-485-APN-DI-INAES
- RESFC-2021-484-APN-DI-INAES
- Circular 06-2021 Acción Mutual
- Circular 05-2021 Acción Mutual
- Circular de la Sec. de la Mujer - Informe Femicidios Pandemia
- Circular -FAECYS- Bono Walmart
- General 202204
- General 202105 al 202204
- Escala Call Center 202204

FAECYS - SECRETARIA DE ASUNTOS LABORALES
REMUNERACIONES PARA EMPLEADOS DE COMERCIO
OCTUBRE/2020 a MARZO/2021

VENDEDORES

	A	ANT. S	ASIGNAC. EXTRAORD. NO REMU	TOTAL	B	ANT. S	ASIGNAC. EXTRAORD. NO REMU	TOTAL
INICIAL	42.467,90		5.000,00	47.467,90	43.485,16		5.000,00	48.485,16
1	42.467,90	424,68	5.000,00	47.892,58	43.485,16	434,68	5.000,00	48.917,26
2	42.467,90	849,36	5.000,00	48.318,26	43.485,16	869,36	5.000,00	49.343,52
3	42.467,90	1.274,04	5.000,00	48.743,94	43.485,16	1.304,51	5.000,00	49.769,67
4	42.467,90	1.698,72	5.000,00	49.169,62	43.485,16	1.739,61	5.000,00	50.195,77
5	42.467,90	2.123,40	5.000,00	49.595,30	43.485,16	2.174,80	5.000,00	50.621,87
6	42.467,90	2.548,08	5.000,00	50.020,98	43.485,16	2.619,99	5.000,00	51.047,97
7	42.467,90	2.972,76	5.000,00	50.446,66	43.485,16	3.065,18	5.000,00	51.474,07
8	42.467,90	3.397,44	5.000,00	50.872,34	43.485,16	3.510,37	5.000,00	51.899,57
9	42.467,90	3.822,12	5.000,00	51.298,02	43.485,16	3.955,56	5.000,00	52.325,07
10	42.467,90	4.246,80	5.000,00	51.723,70	43.485,16	4.400,75	5.000,00	52.750,57
11	42.467,90	4.671,48	5.000,00	52.149,38	43.485,16	4.845,94	5.000,00	53.176,07
12	42.467,90	5.096,16	5.000,00	52.575,06	43.485,16	5.291,13	5.000,00	53.601,57

Fuente (Faecys, 2021).

Ilustración 27- Anexo 12: Costo de teléfono celular - página web de (Cetrogar, 2021).

cetrogar.com.ar/celular-samsung-s20-fe-6-5-6-128-azul.html

Televisores Notebooks y Tablets Celulares Heladeras Cocinas Lavarropas Calefacción Sucursales Centro de Ayuda

celulares y Accesorios / Smartphones y Celulares / Celular Samsung S20 FE 6,5" 6/128 Azul

Celular Samsung S20 FE 6,5" 6/128 Azul
CÓD: TE2658 Favoritos

~~\$90.799~~ **10% OFF**
\$81.999 **DEVOLU. A DOPICHO** **NOUEVO**

Elegi tu forma de pago

Tarjeta

Banco

Cuotas

9 x \$9.111,00 sin interés

Precio total \$81.999,00
CFT: 0% / TEA: 0%

Chat Online

Fuente (Cetrogar, 2021).

Ilustración 28 - Anexo 23: Costo de alquiler de espacios de trabajo compartidos en Shangay - página web (Office.co, 2021) (Convert World, 2021)

• Costo de alquiler mensual = 2380 yuan = \$ 35.275,87.-

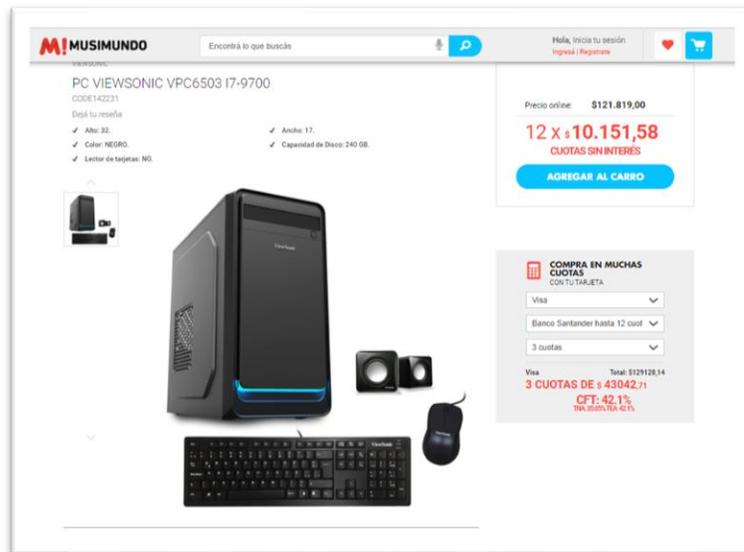


Fuente (Office.co, 2021)



Fuente (Convert World, 2021)

Ilustración 29- Anexo 24: Costo de Pc de escritorio para servidor – página web de Musimundo (Musimundo, 2021)



Fuente (Musimundo, 2021).

Ilustración 30 - Anexo 25: Costo de campaña publicitaria – presupuesto de Tinta Negra



Costo por desarrollo e implementación y reformulación anual de campaña publicitaria enfocada en el mercado asiático: Costo Total \$ 1.200.000.- c/año.

Ilustración 31- Anexo 26: Costo de Stand publicitario India expo - presupuesto de Tinta Negra. Fuente enviado por mail



Fuente enviado por mail

Costo por montaje de stand y material publicitario para feria anual expo India: Costo unitario \$ 1.150.000.- c/año.

Ilustración 32- Anexo 27: Cuadro de cálculo de costos para el cuadro de recursos por plan de acción. Fuente: elaboración propia.

Cálculo para costo total proyecto													
Actividad	1 ciclo fiscal			2 ciclo fiscal			3 ciclo fiscal			Total	Total x		
	Cant	Meses	P Unit	Cant	Meses	P Unit	Cant	Meses	P Unit			Tot	Total
Obj 1	Legalización firmas contrato	2		\$ 1.400,00	\$ 2.800,00	0		\$ -	\$ -	0		\$ 2.800,00	
	Pago sistema sap	1		\$ 2.130.000,00	\$ 2.130.000,00	0		\$ -	\$ -	0		\$ 2.130.000,00	
	Licencias sap	20		\$ 30.000,00	\$ 600.000,00	0		\$ -	\$ -	0		\$ 600.000,00	
	Mantenimiento Mensual	9	9	\$ 100.000,00	\$ 900.000,00	12	12	\$ 100.000,00	\$ 1.200.000,00	\$ 1.200.000,00		\$ 3.300.000,00	
	Alquiler Auditorio	5		\$ 35.000,00	\$ 175.000,00							\$ 175.000,00	
	Notebook Dell i7	7		\$ 281.299,00	\$ 1.969.093,00							\$ 1.969.093,00	
	Mobiliario oficina	7		\$ 55.529,00	\$ 388.703,00							\$ 388.703,00	
	Incorporacion	7		\$ 47.298,45	\$ 331.089,15							\$ 331.089,15	
	Informe Pre-ocupacional	7		\$ 3.498,00	\$ 24.486,00							\$ 24.486,00	
	Psicocencos	7		\$ 2.000,00	\$ 14.000,00							\$ 14.000,00	
Obj 2	Sueldo	7	(6+0,67)	\$ 47.298,45	\$ 2.870.542,93	7	13	\$ 47.298,45	\$ 4.304.158,95	7	13	\$ 47.298,45	\$ 4.304.158,95
	Compra y gestion de pago de la flota de camioneros	4	12/3=4	\$ 18.200.000,00	\$ 72.800.000,00	4	12/3=4	\$ 18.200.000,00	\$ 72.800.000,00	7	12/3=4	\$ 18.200.000,00	\$ 72.800.000,00
	Incorporacion	15		\$ 42.558,42	\$ 638.376,30	0		\$ -	\$ -	0		\$ 638.376,30	
	Informe Pre-ocupacional	15		\$ 3.498,00	\$ 52.470,00	0		\$ -	\$ -	0		\$ 52.470,00	
	Psicocencos	15		\$ 2.000,00	\$ 30.000,00	0		\$ -	\$ -	0		\$ 30.000,00	
	Sueldo	15	(6+0,67)	\$ 42.558,42	\$ 5.334.722,52	15	13	\$ 42.558,42	\$ 8.298.891,90	15	13	\$ 42.558,42	\$ 8.298.891,90
	Notebook Dell i7	10		\$ 281.299,00	\$ 2.812.990,00							\$ 2.812.990,00	
	Mobiliario p/oficina	10		\$ 55.529,00	\$ 555.290,00							\$ 555.290,00	
	Telefono satelital	15		\$ 249.000,00	\$ 3.735.000,00							\$ 3.735.000,00	
	Incorporacion	7		\$ 47.467,90	\$ 332.275,30							\$ 332.275,30	
Obj 3	Informe Pre-ocupacional	7		\$ 3.498,00	\$ 24.486,00							\$ 24.486,00	
	Psicocencos	7		\$ 2.000,00	\$ 14.000,00							\$ 14.000,00	
	Sueldo	7	13	\$ 47.467,90	\$ 4.319.578,90	7	13	\$ 47.467,90	\$ 4.319.578,90	7	13	\$ 47.467,90	\$ 4.319.578,90
	Telefono Celular	7		\$ 81.999,00	\$ 573.993,00							\$ 573.993,00	
	Notebook Dell i7	7		\$ 281.299,00	\$ 1.969.093,00							\$ 1.969.093,00	
	Alquiler de espacios de trabajo compartidos	1	11	\$ 35.275,87	\$ 388.034,57	1	12	\$ 35.275,87	\$ 423.310,44	1	12	\$ 35.275,87	\$ 423.310,44
	Computadora para servidor	3		\$ 121.819,00	\$ 365.457,00							\$ 365.457,00	
	Contratar un estudio de Marketing	1		\$ 1.200.000,00	\$ 1.200.000,00	1		\$ 1.200.000,00	\$ 1.200.000,00	1		\$ 1.200.000,00	
	Stand completo	1		\$ 1.150.000,00	\$ 1.150.000,00	1		\$ 1.150.000,00	\$ 1.150.000,00	1		\$ 1.150.000,00	
												\$ 293.293.361,05	\$ 293.293.361,05

Fuente elaboración propia

Ilustración 33- Anexo 28: Presupuesto ajustado por inflación (Resultados del Relevamiento de Expectativas del Mercado, 2021).

bcr.gov.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/REM210129%20Resultados%20web.pdf

8 / 49 | 100% +

Cuadro 1.2 | Expectativas de inflación anual — IPC
Precios minoristas (IPC nivel general)

Período	Referencia	Mediana (REM ene-21)	Dif. con REM anterior*	Promedio (REM ene-21)	Dif. con REM anterior*
2021	var. % I.a.; dic-21	50,0	+0,2 (1)	48,8	+0,2 (1)
Próx. 12 meses	var. % I.a.	49,4	-0,4 (2)	48,3	-0,3 (2)
2022	var. % I.a.; dic-22	39,0	-0,2 (1)	40,3	+0,7 (2)
Próx. 24 meses	var. % I.a.	38,8	-0,4 (1)	40,2	+0,6 (2)
2023	var. % I.a.; dic-23	30,2	+0,1 (1)	32,1	+0,6 (1)

*Comparación en relación al relevamiento previo, pudiendo no coincidir exactamente por efecto de redondeo. El número entre paréntesis indica por cuántos relevamientos consecutivos se mantiene la misma tendencia.
Fuente: REM - BCRA (ene-21)

Fuente (*Resultados del Relevamiento de Expectativas del Mercado, 2021*).

Ilustración 34- Anexo 29: Estado de resultado integral y estado consolidado de situación financiera de Ledesma 2020 (Comision Nacional de Valores, 2021)

ESTADO CONSOLIDADO DEL RESULTADO INTEGRAL
POR LOS PERÍODOS DE NUEVE Y TRES MESES
FINALIZADOS EL 28 DE FEBRERO DE 2021
COMPARATIVO CON LOS MISMOS PERÍODOS DEL EJERCICIO ANTERIOR
(Expresado en miles de pesos - Nota 2.2)

Notas	28/02/2021		29/02/2020	
	9 meses (junio - febrero)	3 meses (diciembre - febrero)	9 meses (junio - febrero)	3 meses (diciembre - febrero)
Operaciones continuadas:				
Ingresos de actividades ordinarias	6 27.867.336	8.476.620	28.946.648	9.280.474
Costo de ventas	7 (18.299.157)	(5.352.459)	(18.816.286)	(5.613.075)
Ganancia por ventas	9.568.179	3.124.161	10.130.362	3.667.399
Ingresos de producción agropecuaria	1.936.555	859.703	1.288.474	637.311
Costo de producción agropecuaria	(519.345)	(230.483)	(221.376)	(41.262)
Ganancia por producción agropecuaria	1.417.210	629.220	1.067.098	596.049
Ganancia bruta	10.985.389	3.753.381	11.197.460	4.263.448
Cambio en el valor razonable de activos biológicos	605.065	50.112	232.820	83.660
Gastos de comercialización	8 (5.575.283)	(1.864.377)	(5.209.068)	(1.348.613)
Gastos de administración	8 (2.642.476)	(904.667)	(2.776.782)	(834.622)
Otros ingresos operativos	9.1.1 158.757	64.267	130.569	45.890
Otros gastos operativos	9.1.2 (234.768)	(32.771)	(184.818)	(90.378)
Ganancia operativa	3.296.684	1.065.945	3.390.181	2.119.385
Ingresos financieros	9.2.1 4.245.881	9.704	2.751.913	715.677
Costos financieros	9.2.2 (1.944.591)	(249.489)	(5.197.509)	(1.657.732)
Participaciones en los resultados netos de asociadas	4 12.754	(21.179)	30.473	37.279
Ganancia del período por operaciones continuadas antes del impuesto a las ganancias	5.610.728	804.981	975.058	1.214.609
Impuesto a las ganancias sobre operaciones continuadas	10 (1.677.147)	434.132	(891.989)	(821.975)
Ganancia neta del período por operaciones continuadas	3.933.581	1.239.113	83.069	392.634
Operaciones discontinuadas:				
Ganancia neta del período por operaciones discontinuadas	20.1 746.166	-	-	-
Ganancia integral total neta del período	4.679.747	1.239.113	83.069	392.634
Otro resultado integral que se reclasificará a resultados en ejercicios posteriores:				
Diferencia de cambio por conversión de inversión en asociada	8.386	(579)	23.594	(4.530)
Otro resultado integral neto del período	8.386	(579)	23.594	(4.530)
Ganancia integral total neta del período	4.688.133	1.238.534	106.663	388.104

Fuente (*Comision Nacional de Valores, 2021*)

ESTADO CONSOLIDADO DE SITUACIÓN FINANCIERA

AL 28 DE FEBRERO DE 2021

COMPARATIVO CON EL EJERCICIO ANTERIOR

(Expresado en miles de pesos - Nota 2.2)

	Notas	28/02/2021	31/05/2020
Activos			
Activos no corrientes			
Propiedades, planta y equipo	11	13.599.045	13.356.202
Derechos de uso de activos	11.1	711.789	814.595
Inversiones en asociadas, negocios conjuntos y controladas	4	683.863	632.131
Activos intangibles	12	46.152	52.599
Activos biológicos	13	437.938	455.111
Otros créditos financieros	15.1	681.978	587.729
Otros créditos no financieros	18	22.770	290.946
		16.163.533	16.139.313
Activos corrientes			
Activos biológicos	13	1.594.062	833.679
Inventarios	14	11.801.239	10.514.663
Otros créditos financieros	15.1	628.881	880.355
Otros créditos no financieros	18	477.115	412.647
Deudores comerciales y otras cuentas por cobrar	15.2	5.431.381	4.393.163
Efectivo y colocaciones a corto plazo	15.3	1.310.920	431.347
		21.243.603	17.466.154
Activos disponibles para la venta	20.1	32.978	2.148.307
Total de activos		37.440.114	35.753.774
Patrimonio y pasivos			
Patrimonio neto			
Capital social		439.714	439.714
Ajuste de capital social		9.947.519	9.947.519
Reserva legal		640.021	-
Reserva facultativa		200.178	-
Reserva resultado conversión		158.399	148.010
Resultados no asignados		4.679.747	840.199
Patrimonio total		16.063.575	11.375.442
Pasivos			
Pasivos no corrientes			
Préstamos bancarios y financieros	15.6	6.319.185	9.081.223
Deudas por arrendamientos	11.1	405.404	448.610
Pasivo por impuesto a las ganancias diferido	10	1.947.320	1.593.667
Otras cuentas por pagar	15.4	3.221	1.333
Provisión para juicios y contingencias	16	159.322	148.263
		8.834.452	11.272.996
Pasivos corrientes			
Préstamos bancarios y financieros	15.6	5.549.382	6.549.453
Deudas por arrendamientos	11.1	238.718	272.375
Cuentas por pagar comerciales	15.8	2.858.430	3.986.724
Deudas sociales	15.7	1.584.050	1.653.100
Deudas fiscales	15.5	1.057.820	468.725
Otras cuentas por pagar	15.4	1.253.687	184.959
		12.542.087	13.105.336
Total de pasivos		21.376.539	24.378.332
Total de patrimonio y pasivos		37.440.114	35.753.774

Fuente (Comisión Nacional de Valores, 2021).

Ilustración 35- Anexo 30: Evolución mensual para el flujo de fondos del proyecto. Fuente

elaboración propia.

Cash Flow proyectado - "Ledsma" unidad Papel	AÑO 2021												AÑO 2021	AÑO 2022	AÑO	
	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL
INGRESOS																
Por Ventas de Mercaderías	\$ 587.103.210,00	\$ 587.103.210,00	\$ 587.103.210,00	\$ 587.103.210,00	\$ 587.103.210,00	\$ 587.103.210,00	\$ 587.103.210,00	\$ 587.103.210,00	\$ 587.103.210,00	\$ 587.103.210,00	\$ 587.103.210,00	\$ 587.103.210,00	\$ 7.045.238.520,00	\$ 9.792.881.542,80	\$ 12.750.	
Plan de acción 2	\$ 8.125.680,85	\$ 8.125.680,85	\$ 8.125.680,85	\$ 8.125.680,85	\$ 8.125.680,85	\$ 8.125.680,85	\$ 8.125.680,85	\$ 8.125.680,85	\$ 8.125.680,85	\$ 8.125.680,85	\$ 8.125.680,85	\$ 8.125.680,85	\$ 97.508.170,22	\$ 135.536.356,61	\$ 176.	
Plan de acción 3	\$ 29.355.160,50	\$ 29.355.160,50	\$ 29.355.160,50	\$ 29.355.160,50	\$ 29.355.160,50	\$ 29.355.160,50	\$ 29.355.160,50	\$ 29.355.160,50	\$ 29.355.160,50	\$ 29.355.160,50	\$ 29.355.160,50	\$ 29.355.160,50	\$ 352.261.926,00	\$ 489.644.077,14	\$ 637.	
TOTAL DE INGRESOS	\$ 624.584.051,35	\$ 7.495.008.616,22	\$ 10.418.061.976,55	\$ 13.564.												
EGRESOS																
Costo de Mercadería Vendida	\$ 366.021.660,00	\$ 366.021.660,00	\$ 366.021.660,00	\$ 366.021.660,00	\$ 366.021.660,00	\$ 366.021.660,00	\$ 366.021.660,00	\$ 366.021.660,00	\$ 366.021.660,00	\$ 366.021.660,00	\$ 366.021.660,00	\$ 366.021.660,00	\$ 4.392.259.920,00	\$ 6.105.241.288,80	\$ 7.949.	
Gastos de Comercialización	\$ 111.594.900,00	\$ 111.594.900,00	\$ 111.594.900,00	\$ 111.594.900,00	\$ 111.594.900,00	\$ 111.594.900,00	\$ 111.594.900,00	\$ 111.594.900,00	\$ 111.594.900,00	\$ 111.594.900,00	\$ 111.594.900,00	\$ 111.594.900,00	\$ 1.339.138.800,00	\$ 1.861.402.932,00	\$ 2.423.	
Gastos Administrativos	\$ 53.207.145,00	\$ 53.207.145,00	\$ 53.207.145,00	\$ 53.207.145,00	\$ 53.207.145,00	\$ 53.207.145,00	\$ 53.207.145,00	\$ 53.207.145,00	\$ 53.207.145,00	\$ 53.207.145,00	\$ 53.207.145,00	\$ 53.207.145,00	\$ 638.485.740,00	\$ 887.495.178,60	\$ 1.155.	
Gastos Financieros	\$ 32.911.200,00	\$ 32.911.200,00	\$ 32.911.200,00	\$ 32.911.200,00	\$ 32.911.200,00	\$ 32.911.200,00	\$ 32.911.200,00	\$ 32.911.200,00	\$ 32.911.200,00	\$ 32.911.200,00	\$ 32.911.200,00	\$ 32.911.200,00	\$ 394.934.400,00	\$ 548.858.816,00	\$ 714.	
Plan de acción 1	\$ -	\$ 2.800,00	\$ 5.087.796,00	\$ 644.575,15	\$ 431.089,15	\$ 431.089,15	\$ 431.089,15	\$ 431.089,15	\$ 431.089,15	\$ 431.089,15	\$ 431.089,15	\$ 652.918,88	\$ 9.405.714,08	\$ 7.650.780,94	\$ 7.	
Plan de acción 2	\$ -	\$ -	\$ 3.368.280,00	\$ 73.520.846,30	\$ 4.373.376,30	\$ 638.376,30	\$ 638.376,30	\$ 638.376,30	\$ 638.376,30	\$ 638.376,30	\$ 638.376,30	\$ 1.066.088,42	\$ 86.158.848,82	\$ 112.727.459,74	\$ 105.	
Plan de acción 3	\$ 3.611.579,60	\$ 1.567.551,17	\$ 367.551,17	\$ 367.551,17	\$ 367.551,17	\$ 367.551,17	\$ 1.517.551,17	\$ 367.551,17	\$ 367.551,17	\$ 367.551,17	\$ 367.551,17	\$ 699.826,47	\$ 10.336.917,77	\$ 9.859.116,18	\$ 9.	
TOTAL DE EGRESOS	\$ 567.346.884,60	\$ 565.305.256,17	\$ 572.558.532,17	\$ 638.267.877,62	\$ 568.906.921,62	\$ 565.171.921,62	\$ 566.153.738,77	\$ 6.870.720.340,67	\$ 9.533.335.572,26	\$ 12.364.						
UTILIDAD BRUTA	\$ 57.237.566,75	\$ 59.278.795,18	\$ 32.025.519,18	\$ 13.683.826,27	\$ 55.677.129,73	\$ 59.412.129,73	\$ 59.412.129,73	\$ 58.262.129,73	\$ 59.412.129,73	\$ 59.412.129,73	\$ 59.412.129,73	\$ 58.430.312,58	\$ 624.288.275,55	\$ 884.226.404,29	\$ 1.199.	
IMPUESTO A LAS GANANCIAS	\$ 20.033.148,36	\$ 20.747.578,31	\$ 18.208.931,71	\$ 4.789.339,19	\$ 19.486.995,41	\$ 20.794.245,41	\$ 20.794.245,41	\$ 20.391.745,41	\$ 20.794.245,41	\$ 20.794.245,41	\$ 20.794.245,41	\$ 20.450.609,40	\$ 218.500.996,44	\$ 309.654.241,50	\$ 419.	
UTILIDAD NETA CON PLANES DE ACCIÓN	\$ 37.204.418,39	\$ 38.531.216,87	\$ 33.816.587,47	\$ 8.894.487,07	\$ 36.190.134,33	\$ 38.617.884,33	\$ 38.617.884,33	\$ 37.870.384,33	\$ 38.617.884,33	\$ 38.617.884,33	\$ 38.617.884,33	\$ 37.979.703,18	\$ 405.730.379,11	\$ 575.072.162,79	\$ 779.	