

# Universidad Siglo 21



## Trabajo Final de Grado

### Plan Estratégico Ledesma SAAI

*Carrera: Licenciatura en Administración*

*Autora: Dómene Maxzúd, Paula Camila*

*DNI: 40106020*

*Legajo: ADM04897*

*Tutor: Rinero Sofia*

*Córdoba, Julio 2021*

## **Resumen**

En el presente reporte de caso se desarrollará un plan estratégico para la empresa Ledesma SAAI de la provincia de Jujuy. Esta empresa agroindustrial se dedica a la producción del azúcar y papel, con una importante participación en los mercados de frutas y jugos cítricos, alcohol, bioetanol, carnes y cereales. El fin de este plan se basa en una estrategia de crecimiento a partir del desarrollo de un nuevo producto, el papel tissue, para la unidad de negocio del papel, mediante la creación de una alianza estratégica. Para el desarrollo de este proyecto se toman a los autores Robbins & Coulter como referencia. El objetivo general de esta estrategia es lograr una participación del mercado del 10% para el 2024. Luego de analizar la empresa y desarrollar los análisis financieros correspondientes, se pudo concluir que el proyecto es económicamente viable y Ledesma se encuentra en condiciones de efectuarlo.

Palabras claves: Planificación – Estrategia – Crecimiento – Alianza - Producto

## **Abstract**

This case report will develop a strategic plan for the company Ledesma SAAI in the province of Jujuy. This agro-industrial company is dedicated to the production of sugar and paper, with an important participation in the fruit and citrus juice, alcohol, bioethanol, meat and cereal markets. The goal of this plan is based on a growth strategy based on the development of a new product, tissue paper, for the paper business unit, through the creation of a strategic alliance. The authors Robbins & Coulter are used as a reference for the development of this project. The goal objective of this strategy is to achieve a 10% market share by 2024. After analysing the company and developing the corresponding financial analyses, it was concluded that the project is economically viable and Ledesma is in a position to carry it out.

Keywords: Planning - Strategy - Growth - Partnership - Product

## Índice

Introducción.....	1
Análisis de Situación .....	2
Macroentorno: PESTEL.....	3
Microentorno: CINCO FUERZAS DE PORTER.....	8
Análisis Interno.....	9
Marco teórico.....	12
Diagnóstico .....	15
Propuesta.....	16
Objetivo General.....	18
Objetivos específicos .....	18
Planes de acción .....	19
Presupuesto .....	23
Gantt.....	24
Conclusiones.....	26
Referencias .....	28
Anexo.....	32
Anexo 1 .....	32
Anexo 2 .....	33
Anexo 3 .....	34
Anexo 4.....	34
Anexo 5 .....	35
Anexo 6 .....	36
Anexo 7.....	37

Anexo 8 .....	38
Anexo 9 .....	39
Anexo 10 .....	41

## Índice de Ilustraciones

Tabla 1: Plan de acción 1, alianza estratégica. Elaboración propia.....	20
Tabla 2: Plan de acción 2. Capacitación a personal de UEN del papel. Elaboración propia.....	21
Tabla 3: Plan de acción 3. Plan de marketing. Elaboración propia .....	22
Tabla 4: Total de la inversión. Elaboración propia.....	23
Tabla 5: Flujo de fondo neto. Elaboración propia .....	23
Tabla 6: Valor actual neto. Elaboración propia .....	24
Tabla 7: Tasa interna de retorno. Elaboración propia.....	24
Tabla 8: Retorno de la inversión. Elaboración propia .....	24
Tabla 9: Gantt de los planes de acción. Elaboración propia.....	25
Ilustración 1: tarifas plataforma Google Meet. Fecha 26 de junio .....	34
Tabla 10: presupuesto para capacitación. Elaboración propia.....	35
Correo electrónico 1: presupuesto para focus group enviado por correo - empresa Empirica focus group. Fecha 24 de junio .....	37
Tabla 11: presupuesto para focus group. Elaboración propia.....	37
Tabla 12: Presupuesto para comunicación. Elaboración propia.....	38
Ilustración 2: planes ofrecidos por la empresa Marketdemedios. Fecha 26 de Junio.....	39
Mensaje de texto 1: precios cartelería en vía pública - empresa SocialMove. Fecha 26 de junio.....	39
Ilustración 3: precio banner. Mercado Libre. 26 de Junio .....	40
Tabla 13: flujo de fondos proyectado. Elaboración propia.....	40
Tabla 14: estado consolidado del resultado integral. Fuente: Ledesma SAAI' .....	41
Tabla 15: estado separado de ganancia o pérdida. Fuente: Celulosa Argentina.....	42
Tabla 16: segmentos de operación. Fuente: Celulosa Argentina.....	43
Tabla 17: datos estadísticos (en toneladas) ventas. Fuente: Celulosa Argentina .....	43
Tabla 18: ingresos y costos de ventas totales. Elaboración propia.....	44

## Introducción

En el presente reporte, se realizó un análisis de la empresa Grupo Ledesma con el objetivo de brindar asesoramiento desarrollando una planificación estratégica.

Grupo Ledesma es una empresa argentina agroindustrial que nació en el año 1908 en la ciudad Libertador General San Martín, conocida como “Libertador o Ledesma”, en la provincia de Jujuy. Esta comenzó como un ingenio azucarero, elaborando alcohol y azúcar a partir del uso de su materia prima básica, la caña de azúcar. Con el paso del tiempo, este grupo económico fue diversificando y sumando nuevas unidades de negocio a su cartera. Actualmente las actividades que realizan son:

- Azúcar y alcohol
- Papel
- Frutas y jugos
- Negocio agropecuario: carnes y cereales.

“La estrategia de negocios de Ledesma se basa en el cuidado del ambiente” (Ledesma, 2008), por lo que la empresa también utiliza la caña de azúcar para producir energía para autoabastecerse.

Esta empresa líder en la producción de azúcar y papel, propiedad de la familia Blaquier-Arrieta, se desarrolla en establecimientos ubicados en diferentes puntos del país como Jujuy, Salta, San Luis, Entre Ríos, CABA y Buenos Aires.

Por otra parte, Ledesma cuenta con un grupo muy heterogéneo de clientes que se relacionan con las diferentes unidades de negocio de la empresa. Abastece a un total de 2057 clientes, los cuales se distribuyen en: Azúcar y alcohol (640), Papel (1162), Jugos (100) y carnes y granos (155).

El objetivo de este trabajo es proponer una estrategia de crecimiento, a través de una alianza estratégica con una empresa para desarrollar un nuevo producto, el papel Tissué (papel higiénico y servilletas). Esta estrategia le permitirá a la organización captar nuevos clientes, como por ejemplo empresas de limpieza, y brindarle un amplio abanico de productos a los clientes actuales, lo que generará una mejora en la rentabilidad.

Con respecto a los antecedentes para tomar como guía, se puede citar la unión entre Ledesma, líder en productos agroindustriales con origen en la naturaleza, y Braskem, la mayor productora de resinas termoplásticas de las Américas y líder en la producción de biopolímeros, para crear Ledesma +Bio, una línea de cuadernos 100% sustentables totalmente hechos a base de caña de azúcar. Estos cuadernos están compuestos por tapa y contratapa de bioplástico, elaboradas con Polietileno Verde I'm green™ y el papel de su interior es de fibra de caña de azúcar, que mantiene su color natural debido a que no utilizan blanqueadores químicos en su elaboración, lo que protege aún más el medio ambiente. Esta unión generó que el producto fuese el primer producto totalmente verde en la industria librera, gracias al agregado del plástico ecológico. (Braskem, 2019)

Otra referencia es la alianza estratégica formada en el 2010 entre Coca-Cola y Arcor. “Las empresas cerraron un acuerdo a largo plazo, bajo la modalidad de un negocio regional, ofreciendo nuevos productos en varios países del sur de Latino América” (Infobae, 2010). El objetivo de esta alianza es el desarrollo conjunto de nuevos productos y se realizan cobrandings. Desarrollaron productos innovadores con combinaciones como: Menthoplus-Powerade, T-Pop's Sprite, Topline-Sprite Zero, entre otros (Arcor, s.f.).

Por otro lado, está la alianza entre Coca-Cola FEMSA, embotellador de bebidas del Sistema de Coca-Cola, y Veolia, empresa creadora de soluciones de gestión de agua, energía y residuos, que inició en el 2019.

A partir del 2020 han implementado el proyecto de Gestión Integral de Residuos Aprovechables y Peligrosos, logrando transformar cerca de mil toneladas de residuos derivados de la operación y producción de la embotelladora en: vidrio para la fabricación de envases y ventanas, madera para la creación de estibas, metal para la elaboración de acero estructural y papel para elementos de aseo personal, como el papel higiénico (Veolia, 2020)

## **Análisis de Situación**

Para realizar una planificación estratégica es necesario conocer el entorno en el que se encuentra inserta la empresa, para lo cual se desarrollará los análisis del macro y microentorno, con el objetivo de reconocer las variables que influyen en la empresa para luego tomar las decisiones pertinentes.

## *Macroentorno: PESTEL*

### **Factores políticos:**

En diciembre de 2019 asumió como presidente Alberto Fernández. Su promesa fue la de reactivar la economía. En 2020, el gobierno pudo llegar a un acuerdo para reestructurar la deuda exterior de 65 mil millones USD, lo que fue considerado como el primer paso para resucitar la economía del país. Además, el acuerdo generará atracción y certeza legal para los inversionistas, lo que al mismo tiempo ayudará con el problema de la deuda de Argentina y con otros problemas como la inflación, la pobreza y el desempleo.

La popularidad de Fernández disminuyó durante la pandemia por el COVID-19 ya que las medidas generaron una fuerte crisis económica y restricciones prolongadas de movilidad de las personas. (Santandertrade, 2021)

En octubre de 2021 se realizarán las elecciones legislativas (senado y diputados), lo que traerá aparejado grandes cambios.

### **Factores económicos:**

En el 2020 Argentina tuvo su tercer año consecutivo de recesión, sumado a ello, debido a la pandemia de COVID-19 la economía argentina se vio duramente afectada.

Según Gasalla Juan (2020), luego de la contracción del PBI durante el año 2020 en un 11,8%, para el 2021 los analistas proyectan un repunte de la actividad económica en un 4,8% y en 2,5% para el 2022. Sin embargo, existen ciertas variables a tener en cuenta a la hora de entender las restricciones a la que se enfrenta la Argentina.

La primera de ellas es el crecimiento de la inflación, la misma finalizó con un 37% en el 2020 y se proyecta del 50% para el 2021. “La aceleración se da en un contexto de ancla cambiaria, controles de precios y congelamientos de tarifas” (Gasalla, 2020) , la normalización derivará en un aumento de la inflación la cual debe ir acompañada con un crecimiento en la economía para evitar una profunda crisis.

Lo siguiente a tener en cuenta son las presiones cambiarias, ya que el equipo económico generó un ancla cambiaria para postergar el impacto inflacionario de la emisión, lo cual no fue efectivo y derivó en una aceleración de la inflación de los transables. Por lo que continua latente



la posibilidad de una devaluación, teniendo en cuenta que se deben estabilizar las reservas. (Gasalla, 2020)

El Gobierno argentino pretende renegociar la deuda que posee para con el FMI (Fondo Monetario Internacional), ya que se busca consolidar las cuentas fiscales. No obstante, una vez cancelada la deuda, se necesitará dólares para crecer, por lo que el Gobierno argentino debe propiciar las exportaciones y fomentar aumentos en la inversión extranjera productiva (Gasalla, 2020)

En 2020, se produjo una baja de las importaciones y exportaciones, generado por la débil demanda interna y la disminución de las ventas industriales que trajo aparejada la pandemia. (Santandertrade, 2021)

Además, en el año anterior la tasa de desempleo fue de 11%, y se espera que disminuya a 10,1% en 2021 y 9,7% en 2022. (Santandertrade, 2021)

La división correspondiente a papel y productos de papel muestra una reducción de 4,5% en abril de 2020, en comparación con el mismo mes del año anterior, que se explica principalmente por la menor elaboración de papeles para impresión y para envases y embalajes. La caída de la división se ve moderada por el aumento en la producción de artículos de papel de uso doméstico e higiénico sanitario, como rollos de cocina y papel higiénico, entre otros. (Indec, 2020, pág. 29)

Además, según (Indec, 2021b) la producción de papel para uso sanitario y otros usos tuvo un aumento de casi 30.000 toneladas en el 2020 con respecto al año anterior. Manteniéndose estable en todos los meses de ese año (Anexo 1)

### **Factores sociales-culturales:**

El impacto de la pandemia por el COVID-19 ha sido significativo en Argentina. La pobreza llegó a un 42,9% de la población en el segundo semestre del 2020, con un 10,5% de indigencia y una pobreza infantil (que abarca a niños menores de 14 años) del 57,7%. Aunque el Gobierno tomó acciones para proteger a los más vulnerables, la economía doméstica continuó con desbalances macroeconómicos. (BancoMundial, 2021). A partir del análisis realizado por el INDEC durante febrero del 2021, la canasta básica alimentaria (CBA) tuvo una variación del 3,6% respecto a enero del mismo año, mientras que la canasta básica total (CBT) fue del 2,7%. Además, para superar la línea de la pobreza según la CBT es de \$18.769,41; mientras que para

superar la línea de la indigencia según la CBA es de \$7.953,12.

“En el cuarto trimestre de 2020, la tasa de actividad se ubicó en 45,0%; la tasa de empleo en 40,1%; y la tasa de desocupación en 11,0” (Indec, 2021c).

Según el Indec (2021), en enero del 2021 el índice de salarios tuvo un aumento del 3,3% respecto a diciembre de 2020, esto se debe a una suba en los salarios registrados del 3,5% y en los no registrados del 2,5%.

Luego de una contracción económica en el consumo del 11% durante el 2020, se espera para el 2021 un incremento del 7%, pudiendo alcanzar hasta el 8,4%, impulsado principalmente por los sectores de alimentos y bienes durables. (Blanco Gomez, 2021)

Por otra parte, según datos obtenidos de la variación en los consumos de las personas se debe al confinamiento por la pandemia del COVID 19. En la industria papelera, se observó que el mayor crecimiento lo experimentan los papeles para cartón ondulado (3.346.800 toneladas) con un incremento del 10,6% y los papeles higiénicos y sanitarios (777.400 toneladas) que crecen el 8,2%. Entre enero y abril, la producción de papel creció en 1,1% y la de celulosa el 5,2%. Por el contrario, desciende la producción de los papeles gráficos (21%) y en menor medida los papeles especiales (3,9%) y los papeles para otros envases y embalajes (1,9%). (ASPAPPEL, 2020)

Según (Galvez, 2021) las compras de papel higiénico fueron una de las protagonistas en las compras de pánico vistas hace un año, esta categoría en el mes de marzo de 2020 logró ganar un 3% más de compradores versus el mes de febrero, lo que corresponde a casi 200 mil nuevos *buyers* en solo un mes, llegando al 90% de hogares compradores.

### **Factores tecnológicos:**

Según la encuestadora “Kantar” (2020) la pandemia disparó el uso del e-commerce para las compras y pagos online, la cual alcanzó a personas de todas las edades y clases. Asimismo, no solo sumó nuevos usuarios, sino que los que ya compraban online aumentaron la frecuencia y se expandieron a nuevas categorías como el consumo de bienes y servicios cotidianos. Esto genera que sea necesario que las empresas realicen una transformación digital para vender sus productos online.

El comercio electrónico en Argentina creció durante 2020 un 124% respecto al año anterior y registró una facturación de \$905.143 millones de pesos. Esta cifra surge del Estudio

Anual de Comercio Electrónico en Argentina que realiza Kantar Insights para la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE, 2021)

Con la pandemia vino aparejada la necesidad de que las personas trasladen sus actividades, tanto laborales como cotidianas, al ámbito tecnológico. A pesar de que continúa la pandemia y las restricciones durante el 2021, algunas actividades han vuelto a la presencialidad con protocolos, pero el teletrabajo continuará siendo la principal modalidad para mantener en operaciones a aquellas actividades que pueden ejecutarse por esta vía.

### **Factores ecológicos:**

Las reservas de carbono en el suelo son claves para reducir la contaminación y los suelos agrícolas cumplen un papel fundamental en seguridad alimentaria y el cambio climático.

Desde el 2017, Argentina forma parte del proyecto internacional de “4 por 1000”, que tiene como objetivo evitar el aumento del dióxido en la atmósfera mejorando en un 0,4% anual las reservas de carbono. Este proyecto fue impulsado por el gobierno francés y está basado en el Plan de Acción Lima-París. (Otero, 2021)

En la legislación argentina se establece lo siguiente respecto al cuidado del medio ambiente:

Ley 25.675 “Ley General del Ambiente”: dicha ley presenta presupuestos mínimos para el manejo de una gestión e implementación del desarrollo sustentable, que sea adecuada para el medio ambiente, además de la preservación y protección de la diversidad biológica. (Ministerio de Agricultura, 2002)

Toda actividad realizada por el hombre genera un impacto sobre el medio ambiente, pero a partir de la situación actual, la adopción del teletrabajo genera algunos impactos positivos como la disminución de la emisión de gases de efecto invernadero y disminuye la irradiación de calor por evitar los viajes al lugar de trabajo. (Gobierno Argentino, 2021)

### **Factores legales:**

Nuestro país cuenta con una serie de leyes que protegen y regulan el medio ambiente, en relación con la industria papelera, las que son de importancia son:

- Ley 25.612 de Residuos Industriales
- Ley 25.675 General del Ambiente

- Ley 25.688 de Gestión de Aguas
- Ley 25.831 de Información Ambiental
- Ley 26.331 de Protección Ambiental de los Bosques Nativos
- Ley 20.284 de Preservación de los Recursos del Aire
- Ley 13.273 de Defensa de la Riqueza Forestal

Nuestro país ha promovido la forestación mediante diversos programas desde hace décadas. La promoción de la forestación se ha basado en razones económicas, sociales y ambientales. El 95% de la industria de base forestal del país se provee de bosques de cultivo, produciendo bienes necesarios para la población como papel, madera para construcción, para muebles, pisos, pañales, etc. Es por eso por lo que en Argentina no se utiliza un solo árbol de bosques nativos para la producción de celulosa y papel (Diputados, s.f)

Resulta de vital importancia contar con un marco regulatorio que imponga la utilización de tecnologías en todos los niveles de producción e industrialización, con sistema de evaluaciones, monitoreos programados y ajustes regulares por parte de profesionales técnicos capaces de señalar los mejores procedimientos y normativas impuestos. Su objetivo, el de reducir al mínimo la contaminación producida por estas industrias sin conspirar contra su desarrollo conveniente y responsable.

La actividad está regulada por el Convenio de Trabajo 591/10, la cual comprende:

Artículo 1°.- En esta rama se integran los siguientes sectores: Depósitos de Papel, Conversión, Rollereros, Libritos de Papel para Armado de Cigarrillos, alcanzando, en consecuencia, a todos los establecimientos dedicados a la venta de papel, su conversión, fraccionamiento en distintos tamaños, en resmas; resmitas; corte de bobina a hojas, blocks, cuadernos, repuestos, librería comercial y escolar, sobres; troquelados para computación, fax, rollos para máquinas de calcular; formularios continuos, papeles fantasías, embalajes, pintados, bolsos p/regalería, rollos de papel p/cocina, libritos p/cigarrillos, servilletas, manteles, toallas, artículos de cotillón; conversión de papel secante, papel sulfurado, papel higiénico, papel tissue y sus derivados; y cualquier otra conversión de productos elaborados de papel y/o celulosa con o sin estampado. (Infoleg , 2014)

Se encuentran representadas por la Cámara Argentina de Papel y Afines (CAPA) y por la Federación de obreros y empleados de la industria del papel, cartón y químicos.

### *Microentorno: CINCO FUERZAS DE PORTER*

A través de esta herramienta se puede realizar un análisis de las fuerzas competitivas en el entorno de la industria con el objetivo de identificar oportunidades y amenazas. (Hill & Jones, 2011)

#### **Poder de negociación de clientes**

Dentro de este sector, se debe tener en cuenta que para el cliente el costo de cambiar de empresa es bajo; por lo que, al momento de comprar, los clientes buscarán aquellos productos que mejor cumplen con sus expectativas, principalmente cuando se trata del precio, por lo que escogerán aquel producto que tenga la mejor oferta o le ofrezca algún beneficio. Por esta razón se puede deducir que el poder de negociación que tienen los clientes de la industria papelera es alto.

#### **Poder de negociación con proveedores**

Para este índice, se debe considerar que la materia prima que utilizan las empresas de la industria puede ser obtenida por parte de proveedores que son fácilmente reemplazables, o a través de campos de cultivo propio, por lo que el poder que tienen los proveedores sobre los precios es bajo. Por otra parte, están los proveedores de máquinas y equipos, los cuales tienen un mayor poder sobre el precio debido a la especialización de los productos.

#### **Amenaza de nuevos competidores**

La barrera de entrada a la industria papelera está delimitada por las grandes inversiones de capital que se requieren para poder iniciar, como son la infraestructura, maquinaria, campos de cultivo para la obtención de materia prima, entre otras. Otro factor influyente, es la complejidad del proceso de elaboración del papel. Por lo que se puede considerar que existe una baja amenaza de nuevos competidores.

#### **Amenaza de nuevos productos sustitutos**

Existen productos sustitutos que están generando una disminución en el consumo del papel de escritura e impresión, estos son motivados por factores socioculturales y tecnológicos,

como es el cambio de la impresión a leer desde una pantalla, ya sea de celulares, Tablet y Notebooks. Además, otro factor que motiva el uso de la tecnología es el ahorro económico que este implica. Por esta razón, se puede afirmar que la amenaza de estos productos sustitutos es alta.

Considerando el papel tissue, los productos sustitutos para su consumo son los pañuelos de tela en caso de las servilletas, y el uso de bidet en caso del papel higiénico. Ambos generan una disminución en el consumo diario del papel, por lo que se puede considerar que la amenaza de estos es alta.

### **Rivalidad entre competidores**

Se puede reconocer que en la industria papelera existe una alta rivalidad. Esto se debe a que, aunque Ledesma se diferencie en la materia prima que utiliza, existen numerosas empresas que compiten en el mismo mercado y en una posición semejante, ofreciendo productos similares. Los principales competidores que se reconocen son Celulosa Argentina, Papelera Tucumán, Ángel Estrada, International Paper.

## **Análisis Interno**

Para poder desarrollar un correcto análisis interno de la empresa se debe utilizar como herramienta la Cadena de Valor propuesta por Michael Porter. Esta herramienta permite describir y entender las diferentes actividades que desarrolla la empresa y que generan valor al producto final. (Enciclopedia Económica, 2019)

### **Actividades primarias**

*Logística de entrada:* Ledesma se caracteriza por utilizar un proceso *push* en su abastecimiento, esto se debe a que no se puede demorar la cosecha, sino que se debe realizar en el tiempo correspondiente. (Webpicking, 2018)

*Producción:* una vez recibida la caña de azúcar en la planta, comienza la producción eliminando la lignina y obteniendo una pasta celulosa, la cual, una parte es blanqueada mediante

un tratamiento usando agentes químicos, y la otra mantiene el color marrón natural de la pulpa.

Luego se lleva la pulpa natural y blanqueada a una mesa de preparación donde es tratada por diferentes máquinas como cilindros calientes, secadores y calandras para fabricar las hojas de papel. Una vez obtenido el papel, es cortado y empaquetado según su uso para su posterior venta.

Ledesma fabrica papel obra, blanco y de color para la industria gráfica y convertidora; resmas para copias e impresión, formularios continuos, cuadernos y repuestos escolares. (Ledesma, a)

*Logística de salida:* la empresa utiliza un proceso *pull*, es decir, el manejo de los inventarios funciona de manera reactiva ante la demanda del mercado. Además, dentro de las actividades integradas, Ledesma realiza la distribución de sus productos a través de su empresa de logística “DEPFLE”. Hoy se posee una alta dependencia del uso de camiones para el traslado de los productos. (Webpicking, 2018)

*Marketing y ventas:* la empresa cuenta con un grupo de 4 jefes de ventas y 8 personas encargadas del contacto con los clientes que están ubicados en la provincia de Buenos Aires y 5 jefes de ventas ubicados en el interior. (Ledesma, 2008)

Durante el año anterior, crearon una página web (ledesmapapelonline.com.ar) como banco de contenido multimedia con flyers, catálogo digital y diversos contenidos, para aquellos clientes que quieran imágenes y videos de los productos para publicar en sus *e-commerce* o redes sociales.

Ledesma cuenta con una página de *e-commerce* (ledesmapapel.com.ar) donde comercializa sus productos y realiza envíos a todo el país. (Ledesma, 2020e)

*Servicios post venta:* Ledesma realiza anualmente encuestas para medir el grado de satisfacción de los distintos segmentos de clientes. Utilizan esta información tanto para atender inquietudes y comentarios como para detectar oportunidades para mejorar sus productos, procesos y servicios. (Ledesma, 2020b).

### **Actividades de apoyo**

*Abastecimiento:* para abastecerse, utiliza procedimientos de compras, selección,

evaluación y clasificación de los proveedores y verificación de los insumos bajo la Norma ISO 9001:2000. Además, establece sobre ellos y sus proveedores sistemas de aseguramiento de la calidad muy estrictos.

Para el negocio del papel la empresa cuenta con 1118 proveedores, a quienes les compra: “Papeles especiales y cartones, celulosa, cargas minerales, almidón, aditivos químicos, cal, sal, materiales de embalaje, servicios de impresión, máquinas y equipos, repuestos para máquinas, materiales para construcción, mallas tejidas, construcciones y montajes, sistemas de control automático, servicios comerciales, servicios ambientales” (Ledesma, 2008) .

Ledesma obtiene la celulosa y el papel a partir del bagazo de caña de azúcar. Se abastece de dos maneras: mediante la plantación propia de caña de azúcar, destinando 40.000 hectáreas para ello, de lo cual extrae y utiliza un total de 3.100.000 toneladas y adquiere caña de azúcar de cañeros independientes, quienes proveen alrededor de 300.000 toneladas. (Ledesma, 2020e)

*Infraestructura de la empresa:* Ledesma es una sociedad anónima agrícola industrial (SAAI), posee acciones que cotizan en la Bolsa de Comercio de Buenos Aires, sin embargo, la mayor parte del paquete accionario es propiedad de la familia Blaquier-Arrieta. Por ser una sociedad anónima, el máximo órgano para la toma de decisiones es la Asamblea de Accionistas, donde se tratan diversos temas como los estados contables de cada ejercicio. Los directores y gerentes participan de las reuniones con voz, pero no tienen voto. La conducción estratégica está a cargo del Directorio y las decisiones operativas del Gerente General.

Cada unidad de negocio de la empresa se administra independientemente y representa una estructura organizacional por sí misma. Dentro de la Gerencia de negocio Papel está la gerencia logística, gerencia comercial y gerencia técnica; también a nivel general cuenta con la gerencia corporativa de corporativa de finanzas, de recursos humanos, de contraloría, de sistema y de asuntos legales. (Ledesma, 2008)

*Gestión de recursos humanos:* la empresa cuenta con 6.287 colaboradores en Jujuy, Buenos Aires, Salta, San Luis y otras provincias.

Se realizan evaluaciones de desempeño y capacitaciones a los empleados, tanto los que se encuentran dentro de convenio colectivo de trabajo, como fuera. El objetivo de las capacitaciones es fortalecer y acompañar el desarrollo profesional de los colaboradores.



Actualmente la empresa desarrolla un programa integral llamado “Sembrando Cultura” donde incluyen 4 programas: “Pura caña” que es un programa de inducción, “Todo un Éxito” donde se busca desarrollar competencias organizacionales, “Líderes Nat” para la formación de líderes y “Lo mejor de vos” donde acompañan a gerentes en su rol de agente de cambios y transmisores de cultura. Cada empleado recibió en promedio un total de 4,4 horas de capacitación. (Ledesma, 2020c)

Dentro de sus principios, Ledesma busca que el trabajo sea en equipo y delegando.

Por otro lado, la empresa cuenta con un Comité de Recursos Humanos, integrado por el Directorio y ejecutivos de la empresa, donde tratan los temas de equidad salarial y demás políticas de recursos humanos. Se reúnen a pedido, aproximadamente cada dos meses. (Ledesma, 2008).

*Desarrollo de tecnología:* la empresa cuenta con proyectos de innovación y calidad como el Génesis XXI donde el objetivo es impulsar la innovación, las propuestas son evaluadas y tienen seguimiento continuo para poder ejecutarlas y lograrlas. Actualmente se ha logrado obtener más de 150 iniciativas innovadoras y 62 de ellas han sido finalizadas. Un ejemplo de ello, es el convenio obtenido con la CONAE (Comisión Nacional de Actividades Espaciales) para poder utilizar información satelital en caña de azúcar. (Ledesma, 2020d).

Por otro lado, Ledesma cuenta con un programa de investigación y desarrollo que está orientado al sector agropecuario en la Chacra Experimental Agrícola Santa Rosa, en Salta, en donde participan otros dos ingenios de Salta y Jujuy. En la Chacra se desarrollan programas de mejoramiento genético de la caña de azúcar y proyectos en las áreas de biotecnología y patología. En 2019 abrió otro nuevo laboratorio en Salta, cuyo objetivo es el de ampliar la investigación que es llevada adelante por la Chacra. (Ledesma, 2020e)

## **Marco teórico**

En este apartado, se fundamenta y respalda la línea estratégica elegida mediante la exposición de teorías y opiniones desarrollados por diversos autores.

### *Planificación estratégica*

La planeación estratégica es un proceso continuo a través del cual se identifican las ventajas competitivas y recursos que posee una organización, y a partir de su reconocimiento, busca trazar objetivos y estrategias de mediano y largo plazo, definiendo un plan de acción para alcanzarlo y buscando como resultado un aumento de la competitividad, asegurando la sostenibilidad de la organización. (Chiavenato & Sapiro, 2017)

“Un Plan Estratégico es el documento que sintetiza a nivel económico-financiero, estratégico y organizativo el posicionamiento actual y futuro de la empresa” (Martinez Pedros & Milla Gutiérrez, 2012, pág. 8)

### *Estrategia corporativa:*

Es una estrategia organizacional que establece qué línea de negocio desea operar la empresa y que se quiere lograr a partir de ellas. Consiste en tomar decisiones sobre qué se quiere hacer con esa línea de negocios, estas estrategias se pueden son:

- Crecimiento: se utiliza cuando una organización busca ampliar el número de mercados a los que atiende o de los productos que ofrece, ya sea a través de sus líneas de negocios actuales o nuevas. (Robbins & Coulter, 2014)

Crecimiento intensivo: esta herramienta considera las oportunidades de crecimiento estratégico para la empresa en términos de productos y mercados nuevos y actuales. La empresa evalúa si puede desarrollar nuevos productos de interés potencial para sus mercados actuales con una estrategia de desarrollo de producto. (Kotler & Keller, 2012, pág. 43)

### *Formulación estratégica*

Michael Porter habla de tres estrategias genéricas que, aplicadas individualmente o en forma conjunta, buscan lograr un mejor desempeño de la organización frente a sus rivales. Estas estrategias son: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque o concentración. (Porter, Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores, 2008)

El liderazgo en costos se basa en alcanzar los costos de producción y distribución más bajos, con el fin de vender los productos o servicios a un precio inferior al de la competencia. Este tipo de estrategia está dirigida a los consumidores orientados al precio. (Porter, 2015)

Las estrategias de negociación entre empresas son acuerdos de cooperación entre organizaciones para desarrollar proyectos conjuntos.

*Alianzas estratégicas:* las organizaciones perciben que es costoso desarrollar todas las capacidades que necesitan para su desenvolvimiento, lo que genera el establecimiento de alianzas estratégicas y tácticas. Se debe encontrar socios que puedan complementar sus fortalezas y contrarrestar sus débiles. Se deben establecer compromisos bien desarrollados, para poder hacer frente a la competencia, obteniendo mayor impacto en ventas y disminuyendo costos. (Manene, 2013)

Según (Porter, 2008), las alianzas estratégicas toman la forma de alianzas de marketing. Una de ellas es la asociación para fabricar productos o prestar servicios: una empresa otorga licencia a otra para fabricar sus productos, o dos empresas comercializan juntas sus productos complementarios o un nuevo producto.

Cuando el objetivo de la alianza estratégica es la de introducir un producto nuevo en el mercado actual, se estará haciendo foco en la estrategia de desarrollo de nuevos productos.

Esta estrategia implica un cambio material que puede concretarse de diferentes modos. Nos encontramos en un mercado que ya conocemos, pero que está imponiendo un cambio o adaptación del producto a los nuevos gustos y necesidades de los clientes. El cambio puede manifestarse adaptando el producto a otras ideas o diseños, componentes, modificando su color, entre otros (Saínz de Vicuña Ancín, 2013)

Bajo este entorno en incertidumbre en el que actualmente vivimos, establecer alianzas estratégicas es una manera de supervivir. Las empresas que optan por una alianza estratégica lo hacen buscando intereses propios, buscando capacidades que individualmente son incapaces de conseguir para lograr un objetivo que también les resulta imposible de alcanzar.

Ambas empresas si se adaptan a la alianza de una manera satisfactoria, ganan competitividad y juntas, de la mano, suben puestos en la carrera de ganancia de cuota de mercado. Aumenta la competitividad y la ventaja competitiva de ambos siempre que aparezcan sinergias entre ambas empresas. Las sinergias son una manera de sumar al conjunto de ambos, como ya se ha definido, es cuando la suma del conjunto es mucho más que la suma de ambas individualmente. (Velázquez Vargas, 2014, pág. 47)

## Diagnóstico

A partir de los análisis realizados a la empresa Ledesma SAAI, se puede considerar que la propuesta planteada será beneficiosa para el crecimiento de la empresa y ampliará la cartera de productos que ofrece la misma.

Se reconocen ciertas amenazas a las que se encuentra expuesta la organización, como lo es la crisis económica y la inflación debido a la pandemia por el COVID 19. Por otra parte, se debe considerar la alta rivalidad y saturación que existe en la industria. Además, existe una disminución en el consumo del papel de escritura e impresión, lo cual fue generado principalmente por el aislamiento, debido a la falta de presencialidad tanto en los colegios como en las empresas, lo que ha aumentado el uso de la tecnología como reemplazo. No obstante, al permanecer las personas más tiempo en sus hogares el consumo diario de papel tissue (papel higiénico, servilletas, etc.) ha aumentado. Esta tendencia continuará debido a la prolongación del confinamiento social y, por otro lado, muchas empresas continuarán con la modalidad “Home Office” debido a que este significa un mayor aprovechamiento de la tecnología y por los beneficios que trae aparejado, tanto para el empleado como para el empleador. Otro motivo que genera este incremento en la utilización del papel tissue, es el factor psicológico, ya que al tratarse de un producto higiénico genera sensación de seguridad en las personas. Al mismo tiempo, se ha reflejado que cada vez es mayor la cantidad de personas que se suma a las nuevas tendencias de consumo responsable y sustentable, por lo que los consumidores eligen aquellas empresas y productos que sean amigables con el medio ambiente.

En consecuencia, a partir de estos cambios en los comportamientos del consumidor y en las tendencias de consumo, se propone una estrategia de crecimiento a partir de una alianza estratégica con una empresa para desarrollar un producto. El fin de esta unión es la fabricación de Papel Tissue, papel higiénico y servilletas, a partir de la caña de azúcar. Ledesma se encargaría de proveer la materia prima (el bagazo de caña de azúcar), y la empresa con la que se asocie estaría a cargo de la elaboración del insumo. Un requisito es que la empresa con la que se realice la alianza ya cuente con conocimientos en producir papel tissue y la maquinaria necesaria. Ledesma sería, además, el responsable de la comercialización del producto, realizando

los esfuerzos de marketing, logística y ventas, ya que el insumo sería promocionado y vendido a su nombre.

Se debe considerar que Ledesma cuenta con una ventaja competitiva por dos razones, por un lado, se autoabastece de casi la totalidad de su materia prima. Por otra parte, actualmente es la única empresa argentina fabricante de papel que utiliza sólo caña de azúcar para su producción, el cual se caracteriza por ser un insumo sustentable y sostenible, asegurando su constante disponibilidad para la producción. Además, al presente no existen empresas nacionales que produzcan papel tissue a base de caña de azúcar, lo que significa una oportunidad para la empresa.

## Propuesta

Para comenzar, se debe distinguir que Ledesma tiene diferenciada su misión y visión para cada unidad de negocio. Para el área del Papel definen:

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.

Visión: hacer sostenible en el tiempo el hecho de que es posible y rentable hacer papeles de calidad con la fibra de la caña de azúcar y sostener con ello el liderazgo de Ledesma en los mercados en los que participa. (Ledesma, 2008, pág. 10)

En cuanto a los Valores que predica, se debe aclarar que estos son los mismo para toda la empresa. Estos son:

- **Ética:** se busca que trabajar en Ledesma sea un estilo de vida y siendo la empresa algo más que un lugar de trabajo. Para lograrlo, el accionar debe ser moralmente íntegro, lo que no hace referencia a ser ingenuo.

- **Las personas:** el respeto a la dignidad debe caracterizar las relaciones de quienes son parte de la empresa, entre sí y con terceros, en el ejercicio del trabajo.
- **Desarrollo personal y profesional:** promover el desarrollo personal y profesional de las personas mediante cursos de capacitación y liderazgo, como también a través de un clima laboral favorable.
- **Trabajo en equipo:** se promueve trabajar en equipo y, a través de delegar, acercar la decisión a la acción.
- **Innovación y creatividad:** se debe alentar la innovación y la creatividad, valores que son imprescindibles para el éxito en este mundo en el que el cambio es constante. No se debe descalificar ni castigar el error involuntario, debido a que es contra estos valores.
- **Seriedad:** se entiende como el cumplimiento de los compromisos contraídos, esto debe caracterizar a Ledesma en sus relaciones tanto internas como externas.
- **Eficiencia, calidad y servicio al cliente:** se deben tener en cuenta en cada aspecto de la gestión, que hacen desarrollo de nuestro grupo empresario y a su propia supervivencia. Buscamos constantemente el acercamiento a nuestros clientes para poder comprender y satisfacer mejor sus necesidades.
- **Cliente interno:** se debe tomar conciencia de que, cuando se requieren o prestan servicios entre las áreas dentro de la empresa, asumen entre sí el rol de clientes y proveedores internos. Por lo que en esta relación se debe poner el mismo empeño y esmero que pondremos para satisfacer las necesidades de un cliente externo.
- **Utilidades:** son esenciales para posibilitar el crecimiento a largo plazo. Siempre debe tener la necesidad de generarlas, insistiendo en la importancia de ser competitivos en los costos y en la calidad de nuestros productos y servicios.
- **Disciplina y coherencia:** debemos exigir disciplina y comportamientos coherentes con los valores que se enuncian. Estos deben ser respetados porque hace a la esencia de lo que queremos ser.

(Ledesma, s.f.b)

A partir de lo enunciado, se puede considerar que los elementos que definen la identidad corporativa de la organización (misión, visión y valores) se encuentran correctamente establecidos y que la planificación estratégica planteada está alineada a ellos.

### *Objetivo General*

Obtener una participación de mercado del 10% en la industria del papel tissue para el 2024.

Justificación: para determinar la participación del mercado esperada se tomó como base los resultados de las estadísticas de productos industriales del 2021, donde se presentó un aumento en la producción del papel para uso sanitario y otros usos del 7,6%, variación producida entre el año 2019 y 2020. Además, se manifiesta una tendencia de aumento en el nivel de su producción del 2% cada año (Anexo 2). Por otro lado, el nivel de participación de mercado que actualmente posee Ledesma en la industria del papel, el cual es del 40% (Anexo 3), acompañará el objetivo de obtener una participación de mercado del 10% para la industria del papel tissue en el 2024.

### *Objetivos específicos*

- Realizar una alianza estratégica con una empresa dedicada a la producción del papel tissue para mediados de 2022.

Justificación: para llevar a cabo el desarrollo de los nuevos productos, la empresa debe asociarse con una compañía o pyme que ya tenga previo conocimiento en la fabricación de los productos tissue y la maquinaria necesaria para la producción.

- Capacitar al 100% del personal de la unidad de negocio de papel de Ledesma, para la comercialización de los nuevos productos, el papel tissue, para finales del 2022.

Justificación: es necesario realizar una capacitación a la fuerza de ventas para poder brindarles herramientas para desarrollar y fortalecer su función, motivándolos y así obtener un buen volumen de ventas a la hora de comercializar el nuevo producto de Ledesma.

- Llevar a cabo un plan integral de marketing para posicionar los nuevos productos de Ledesma, papel tissue, en la mente de los consumidores con una imagen de buena calidad y ecológico a un buen precio, obteniendo un *Net Promoter Score* (NPS) del 60% para el 2024.

Justificación: El posicionamiento es la acción de diseñar la oferta comercial de una empresa, de tal forma que ocupen un lugar distintivo en la mente de los consumidores del mercado objetivo (Kotler & Keller, 2012). Un correcto posicionamiento de marca se traduce en un mayor reconocimiento y credibilidad, a su vez que permite maximizar los beneficios potenciales de la empresa. Actualmente, en la unidad de negocio del Papel, Ledesma tiene un NPS del 68% (Ledesma, 2020b), por lo que se espera obtener al menos uno NPS de 60% (Anexo 4) ante este nuevo producto.

### *Planes de acción*

Se desarrolla un plan de acción por cada objetivo específico.



Plan de Acción 1: Alianza Estratégica								
Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos físicos	Terciarización	Recursos económicos	Observaciones
	Inicio	Fin	Responsable	Área				
Identificar potenciales socios	05/07/2021	23/07/2021	Responsable del proyecto, gte del papel	Gcia de Papel, gcia comercial del papel	Computadora, Internet	-	\$ 0,00	-
Seleccionar a los potenciales socios	26/07/2021	09/08/2021	Responsable de proyecto, gte de Papel	Gcia de Papel	Computadora	-	\$ 0,00	-
Contactar con potenciales socios	10/08/2021	15/09/2021	Responsable de proyecto, gte de Papel	Gcia de Papel	Telefono personal o de la empresa, computadora, internet	-	\$ 0,00	-
Diseñar propuesta y estructura de reuniones	06/09/2021	01/10/2021	Responsable de proyecto, gte de Papel, gte general	Gcia General, Gcia de Papel	Computadora y herramientas de presentación	-	\$ 0,00	-
Elaboración de contrato	13/09/2021	01/10/2021	Abogado, gte de papel y responsable del proyecto	Gcia Papel, Gcia Legales	Computadora	-	\$ 0,00	-
Llevar a cabo reuniones con los socios potenciales	04/10/2021	29/10/2021	Abogado, gte general, gte de papel y responsable del proyecto	Gcia General, Gcia de Papel, Gcia Legales	Herramienta virtuales: Meet. Si se encuentran cerca en una oficina. Proyector, computadora.	-	8 USD = 807,12 ARS	USD a cambio del día 25/06/2021 \$100,89 Anexo 5
Elección de socio y diseñar la estructura de la alianza	01/11/2021	19/11/2021	Abogado, gte general, gte de papel y responsable del proyecto	Gcia General, Gcia de Papel, Gcia Legales	Computadora	-	8 USD = 807,12 ARS	-
Cerrar las negociaciones y firma de contrato	22/11/2021	17/12/2021	Abogado, gte general, gte de papel y responsable del proyecto	Gcia General, Gcia de Papel, Gcia Legales	Oficina para la firma de contrato, computadora, telefono	-	8 USD = 807,12 ARS	-
							<b>\$ 2.421,36</b>	

Tabla 1: Plan de acción 1, alianza estratégica. Elaboración propia

Plan de Acción 2: Capacitación al personal de la UEN del papel								
Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos físicos	Terciarización	Recursos económicos	Observaciones
	Inicio	Fin	Responsable	Área				
Investigación de asesores externos	03/01/2022	28/01/2022	Gte de ventas, gte de recursos humanos	Ventas, recursos humanos	Computadora, internet, telefonos personales, sala de reuniones	-	\$ 0,00	-
Solicitar presupuestos	31/01/2022	21/02/2022	gte de ventas, gte de finanzas	Ventas, finanzas	Computadora, internet, telefonos personales	-	\$ 0,00	-
Definir cantidad de horas y espacios en donde se llevará a cabo	14/02/2022	11/03/2022	gte de ventas, responsable de papel, gte recursos humanos	Ventas, gcia de papel, recursos humanos	Computadora, internet	-	\$ 0,00	
Contratación de asesor externo	01/03/2022	21/03/2022	gte de ventas, gte de papel, abogado y gte recursos humanos	Ventas, Legales gte de papel, recursos humanos	Computadora, internet, sala de reuniones	-	\$ 0,00	.
Capacitación personal administrativo	04/04/2022	29/07/2022	gte de recursos humanos, personal de papel y gte de papel	gcia de papel, area del papel, recursos humanos	Computadora, internet, espacio para capacitación auditorio	Asesor externo Anexo 6	\$ 1.106.469,48	La capacitación será de 348 horas
Capacitación personal de venta	22/07/2022	28/10/2022	personal y gte de ventas, personal de marketing	Ventas, marketing	Computadora, internet, espacio para capacitación auditorio	Asesor externo Anexo 6	\$ 934.775,94	La capacitación será de 294 horas
Evaluación sobre capacitación	03/11/2022	03/03/2023	gte de ventas, gte recursos humanos	Ventas, recursos humanos	computadoras, internet	-	\$ 0,00	-
Resultados sobre capacitación	06/03/2023	05/05/2023	gte de ventas, gte de papel	Ventas, gcia de papel	computadoras, internet, sala de reuniones	-	\$ 0,00	-
							<b>\$ 2.041.245,42</b>	

Tabla 2: Plan de acción 2. Capacitación a personal de UEN del papel. Elaboración propia

Plan de Acción 3: Plan de Marketing								
Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos físicos	Terciarización	Recursos económicos	Observaciones
	Inicio	Fin	Responsable	Área				
1- Desarrollo de la estrategia de marketing	01/02/2022	06/05/2022	Gte de marketing, gte de ventas	Marketing y ventas	Computadoras, internet	-	-	-
1.1 Misión y metas de Marketing	01/02/2022	11/03/2022	gte de marketing	Marketing	Computadoras, internet	-	-	-
1.2 Mercado meta y posicionamiento	14/03/2022	06/05/2022	gte de marketing, gte de ventas	Marketing y ventas	Computadoras, internet, Meet	Mediador para focus group	\$ 15.081.615	Focus group para para la generación de la imagen y posicionamiento. Anexo 7
2- Tácticas de marketing	16/05/2022	23/09/2022	Marketing, Ventas, gte Finanzas, gte producción, gte de papel, gte ventas	Marketing, Ventas, Finanzas, producción, gcia de papel, ventas	Computadoras, internet	-	-	-
2.1- Producto: atributos y beneficios	16/05/2022	01/07/2022	gte de marketing, gte de producción. Gte de ventas y gte técnico del papel	Marketing, producción, ventas y gcia del papel	Computadoras, internet, programas especializados	Diseñador gráfico	\$ 14.157	Diseño de packaging Anexo 8
2.2- Fijación de precio: rango y variación entre clientes	04/07/2022	29/07/2022	gte de marketing, gte de producción, gte de finanzas y gte de ventas	Marketing, ventas, producción y finanzas	Computadoras, internet	-	-	-
2.3- Canal: formas de distribución	01/08/2022	26/08/2022	gte de marketing y gte de ventas	Marketing y ventas	Computadoras, internet	-	-	-
2.4- Comunicación: campaña publicitaria, mensaje y estrategia de medios	29/08/2022	23/09/2022	Gte de marketing	Marketing	Computadoras, internet, telefonos personales	-	\$ 46.141.900	Anexo 9
Proyecciones financieras: pronóstico de ventas, costos y puntos de equilibrio	26/09/2022	14/10/2022	Gte de marketing, gte finanzas y gte ventas	Marketing, finanzas y ventas	Computadores, internet	-	-	-
Lanzamiento del producto	01/06/2023	-	gte de marketing y gte de ventas	Marketing y ventas	Computadoras, internet, telefonos personales, sala de prensa	-	-	-
Controles de implementación y medición de NPS	16/09/2024	27/12/2024	gte de marketing, gte de ventas y gte de finanzas	Marketing, finanzas y ventas	Computadoras, internet, telefonos personales	-	-	-
							<b>\$ 61.237.672</b>	

Tabla 3: Plan de acción 3. Plan de marketing. Elaboración propia

### Presupuesto

Se exponen en el siguiente cuadro los costos del proyecto, los mismos están expresados en miles de pesos.

Planes de acción	2021	2022	2023	2024
<b>Plan de acción 1: Alianza estratégica</b>				
Plataforma meet	2,421			
			Total	2,42
<b>Plan de acción 2: Capacitación al persona de la UEN de papel</b>				
Capacitación personal administrativo		1.106,469		
Capacitación personal de ventas		934,776		
			Total	2041,25
<b>Plan de acción 3: Plan de marketing</b>				
Focus group		15.081,615		
Diseño packaging		14,157		
Comunicación		46.141,9	61.127,8	61.127,8
			Total	183493,2
<b>Total inversión</b>				<b>185.536,9</b>

Tabla 4: Total de la inversión. Elaboración propia

El siguiente cuadro representa el flujo de fondo neto para los períodos analizados

FLUJO DE FONDO NETO - LEDESMA SAAI (Expresado en miles de pesos)				
Periodos analizados	2021	2022	2023	2024
Flujo de fondo neto	\$ 910.484,07	\$ 424.005,79	\$ 1.348.091,89	\$ 1.348.091,89

Tabla 5: Flujo de fondo neto. Elaboración propia

A partir del flujo de fondo neto y de los resultados obtenidos en el flujo de fondo proyectado (Anexo 10), se pueden obtener los indicadores:

- VAN (valor actual neto): es un criterio de inversión basado en actualizar los cobros y pagos de un proyecto y a partir de lo obtenido, conocer cuánto se va a ganar o perder con esa inversión. (Velayos Morales, 2014)

La tasa de referencia utilizada para su cálculo es la tasa LELIQ, la cual, según el (Banco Central de la República Argentina, 2021) es de 38%.

$$VAN = \sum_{t=0}^n \frac{FFN_t}{(1+k)^t}$$

VAN	1.146.049
-----	-----------

Tabla 6: Valor actual neto. Elaboración propia

- TIR (tasa interna de retorno): es la tasa de interés o rentabilidad que ofrece una inversión. Es decir, es el porcentaje de beneficio o pérdida que obtendrá de un proyecto. (Sevilla Arias, 2014).

$$0 = \sum_{t=0}^n \frac{FFN_t}{(1+TIR)^t}$$

TIR	459%
-----	------

Tabla 7: Tasa interna de retorno. Elaboración propia

- ROI (retorno de la inversión): este indicador permite evaluar la rentabilidad de una inversión en base al capital destinado al proyecto y al beneficio que se obtiene. (Westreicher, 2020).

$$ROI = \frac{(\text{Beneficios} - \text{Costos})}{\text{Costos}} \times 100$$

ROI	
Beneficios	2.933.704
Costos	2.457.905
ROI	19%

Tabla 8: Retorno de la inversión. Elaboración propia

### Gantt

Para planificar y programar las tareas que se llevarán a cabo a partir de los planes de acción, se utilizará como herramienta de gestión el diagrama de Gantt. Esta permite realizar el seguimiento y control de cada una de las etapas del proyecto; además, reproduce gráficamente las tareas con su respectiva duración y secuencia (Pérez, 2021)



## Conclusiones

Finalizando el presente reporte de caso, se puede concluir que Ledesma SAAI cuenta con la posibilidad de generar, a partir de la planificación estratégica, un nuevo producto para la unidad estratégica de negocios del papel, el cual se logrará a través de una alianza estratégica. Esta estrategia de crecimiento ayudará a incrementar el flujo de clientes y a su vez, poder ofrecerle mayor variedad de productos de papel a los clientes actuales, mejorando así la participación de mercado y, por consecuencia, su rentabilidad.

En base a las investigaciones efectuadas al entorno de la empresa, se pudo identificar esta oportunidad de negocio debido a que actualmente no existen empresas argentinas que produzcan papel tissue utilizando caña de azúcar como materia prima; además, este insumo es sustentable y cuenta con certificaciones ambientales lo que, a su vez, acompaña a los nuevos hábitos de consumo responsable de las personas. En igual manera, se identificó que la producción del papel para uso sanitario y otros usos, presenta una tendencia de aumento en el nivel de producción, lo que refleja un incremento en el consumo de este.

Es necesario aclarar que al momento de desarrollar los diferentes análisis se presentaron dificultades, éstas fue ocasionado por la falta de información disponible sobre el mercado y sus características, lo que generó complicaciones al momento de querer estimar tanto el nivel de participación del mercado, como al momento de elaborar los análisis financieros. Sumado a esto, se presentó como otro obstáculo la posibilidad de hacer proyecciones con la inflación en la actualidad, esto se debe a que la inflación del país registra variaciones constantes en el porcentaje de esta, por lo que, al momento de realizar el flujo de fondo proyectado se decidió no aplicarlas, ya que podría provocar resultados con ajustes irreales.

En base a la propuesta planteada, se recomiendan algunas acciones a considerar en un futuro. Una de ellas es analizar la posibilidad y viabilidad de absorber a la empresa con la que se asocia actualmente. De no ser así, se podría analizar y considerar adaptar las instalaciones de Ledesma, adquirir las máquinas necesarias y contratar la mano de obra para realizar toda la producción en las plantas fabriles que actualmente posee la empresa.

Por otra parte, se recomienda analizar la posibilidad de comenzar a exportar el papel tissue a otros países, ya que como se mencionó antes, actualmente existe un número limitado de empresas en el mundo que fabriquen sus productos utilizando como materia prima la caña de azúcar.

Por último, sacando de foco el proyecto planteado en el presente reporte, se recomienda que Ledesma realice protocolos y mayores controles de higiene y seguridad en sus plantas, debido a la problemática expuesta por elevados números de contagios de COVID, y además, para evitar futuros incendios en sus plantas industriales.



## Referencias

Arcor, G. (s.f.). *Grupo Arcor*. Obtenido de <https://www.arcor.com/ar/empresas-y-alianzas-estrategicas>

ASPAPEL. (16 de Junio de 2020). *La producción de papel crece el 4,5% en 2019 y el 1,1% en el primer cuatrimestre de 2020*. Obtenido de <http://www.aspapel.es/content/la-produccion-de-papel-crece-el-45-en-2019-y-el-11-en-el-primer-cuatrimestre-de-2020>

Banco Central de la República Argentina. (24 de Junio de 2021). *Letras de Liquidez (LELIQ)*. Obtenido de <http://www.bcra.gob.ar/PublicacionesEstadisticas/Historial-Leliq.asp>

Banco Central de la República Argentina. (s.f.). *Principales Variables*. Recuperado el 23 de Junio de 2021, de [http://www.bcra.gob.ar/PublicacionesEstadisticas/Principales\\_variables\\_datos.asp](http://www.bcra.gob.ar/PublicacionesEstadisticas/Principales_variables_datos.asp)

BancoMundial. (5 de Abril de 2021). *Banco Mundial*. Obtenido de <https://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview#1>

Blanco Gomez, D. (22 de Febrero de 2021). *Infobae*. Obtenido de <https://www.infobae.com/economia/2021/02/22/consumo-proyectan-un-crecimiento-para-2021-por-encima-de-la-suba-del-pbi-y-encabezado-por-bienes-durables/>

Braskem. (14 de Agosto de 2019). *Braskem y Ledesma lanzan cuadernos 100% sustentables en Argentina*. Obtenido de <https://www.braskem.com.br/detalhe-noticias-es/braskem-y-ledesma-lanzan-cuadernos-100-sustentables-en-argentina>

CACE. (24 de Febrero de 2021). *Cámara Argentina de Comercio Electrónico*. Obtenido de <https://www.cace.org.ar/noticias-el-comercio-electronico-crecio-un-124-y-supero-los-novecientos-mil-millones-de-pesos-en-ventas>

Celulosa Argentina S.A. (31 de mayo de 2020). *Estados financieros*. Obtenido de [http://www.celulosaargentina.com.ar/\\_CelulosaArgentina/pdf/11261347\\_CELULOSAA-ARGENTINASOCIEDADANONIMAAL31052020.pdf](http://www.celulosaargentina.com.ar/_CelulosaArgentina/pdf/11261347_CELULOSAA-ARGENTINASOCIEDADANONIMAAL31052020.pdf)

Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2017). *PLANEACIÓN ESTRATÉGICA. FUNDAMENTOS Y APLICACIONES*. McGraw-Hill.

Consejo Profesional de Ciencias Económicas. (26 de Diciembre de 2019). *ARANCELES INDICATIVOS PARA SERVICIOS PROFESIONALES*. Obtenido de

[https://cpcecba.org.ar/media/\\_repositorio/ArchivosPDF/HonorariosIndicativos/Res74-19Aranceles-Indicativos\\_.pdf](https://cpcecba.org.ar/media/_repositorio/ArchivosPDF/HonorariosIndicativos/Res74-19Aranceles-Indicativos_.pdf)

Diputados. (s.f). *Proyecto Presupuesto Mínimo de Protección Ambiental*. Recuperado el 4 de Junio de 2021, de 3589-D-2014: <https://www.hcdn.gob.ar/proyectos/textoCompleto.jsp?exp=3589-D-2014&tipo=LEY>

Enciclopedia Económica. (2019). *Cadena de valor*. Obtenido de <https://enciclopediaeconomica.com/cadena-de-valor/>

Galvez, V. (18 de marzo de 2021). *Kantar: CAM: Creció el consumo de papel higiénico en 2020*. Obtenido de <https://www.kantarworldpanel.com/mx/Noticias-/CAM-Crecio-el-consumo-de-papel-higienico-en-2020#contact>

Gasalla, J. (27 de Diciembre de 2020). *Infobae* . Obtenido de <https://www.infobae.com/economia/2020/12/27/economia-2021-cuales-son-los-desafios-que-debera-enfrentar-la-argentina-para-volver-a-crecer/>

Gobierno Argentino. (2021). *Argentina Gobierno*. Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/trabajo/teletrabajo/economia-verde>

Hill, C. W., & Jones, G. R. (2011). *Administración Estratégica. Un enfoque integral*. México, D.F.: Cengage Learning.

Increta. (13 de Marzo de 2015). *¿Cómo medir la lealtad de un cliente online con el Net Promoter Score (NPS)?* Obtenido de <https://increta.com/insights/net-promoter-score/>

Indec. (Abril de 2020). *Índice de producción industrial manufacturero* . Obtenido de [https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipi\\_manufacturero\\_06\\_209D4DE5138A.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipi_manufacturero_06_209D4DE5138A.pdf)

INDEC. (Marzo de 2021a). *Estadísticas de productos industrial*. Obtenido de [https://www.indec.gob.ar/ftp/cuadros/economia/epi\\_03\\_21.pdf](https://www.indec.gob.ar/ftp/cuadros/economia/epi_03_21.pdf)

Indec. (Marzo de 2021b). *Estadísticas de productos industriales*. Obtenido de [https://www.indec.gob.ar/ftp/cuadros/economia/epi\\_03\\_21.pdf](https://www.indec.gob.ar/ftp/cuadros/economia/epi_03_21.pdf)

Indec. (25 de Marzo de 2021c). *Indec*. Obtenido de <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-4-31-58>

Infobae. (16 de 06 de 2010). *Infobae*. Obtenido de <https://www.infobae.com/2010/06/16/521673-coca-cola-y-arcor-se-unen-una-alianza-regional/>

Infoleg . (4 de Septiembre de 2014). *MINISTERIO DE TRABAJO, EMPLEO Y SEGURIDAD SOCIAL*. Obtenido de SECRETARIA DE TRABAJO: <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/235000-239999/235404/norma.htm>

Instituto Geográfico Nacional. (s.f.). *Población*. Recuperado el 26 de Junio de 2021, de Principales centros urbanos: <https://www.ign.gob.ar/NuestrasActividades/Geografia/DatosArgentina/Poblacion2>

Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Dirección de Marketing*. México: Pearson.

Ledesma. (2008). *Informe de Sostenibilidad 2007-2008*. Obtenido de <https://s3-us-west-2.amazonaws.com/ungc-production/attachments/1501/original/COP.pdf?1262614269>

Ledesma. (26 de junio de 2020). *PROSPECTO DE ACTUALIZACIÓN Y PRORROGA*. Obtenido de <https://www.ledesma.com.ar/wp-content/uploads/2020/07/Ledesma-Prospecto-Act.-y-Prorroga-2020-Completo-DEF-AIF..pdf>

Ledesma. (2020a). *Clientes y Mercados*. Obtenido de Innovación y Calidad: <https://www.ledesma.com.ar/informe-sostenibilidad/clientes-y-mercados/#papel>

Ledesma. (2020b). *Empleados*. Obtenido de Desarrollo Profesional: <https://www.ledesma.com.ar/informe-sostenibilidad/empleados/#desarrollo>

Ledesma. (2020c). *Informe de sostenibilidad*. Obtenido de <https://www.ledesma.com.ar/informe-sostenibilidad/sostenibilidad/#politica>

Ledesma. (31 de mayo de 2020d). *Memoria y Reporte Integrado*. Obtenido de <https://www.ledesma.com.ar/archivos/memorias-y-balances/Memoria-2020.pdf>

Ledesma. (s.f.). *Papel y Cuadernos*. Obtenido de <https://www.ledesma.com.ar/papel-y-cuadernos/>

Ledesma. (s.f.a). *Nosotros*. Obtenido de <https://www.ledesma.com.ar/nosotros/>

Lisboa, R. (06 de Diciembre de 2019). *Focus Group: ¿qué es esta metodología y cómo aplicarla a tu estrategia de marketing?* Obtenido de <https://rockcontent.com/es/blog/focus->



Sevilla Arias, A. (15 de Julio de 2014). *Tasa interna de retorno (ROI)*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/tasa-interna-de-retorno-tir.html>

Tarifario 2021. (s.f.). *TARIFAS PARA DISEÑO DE ENVASE BAJA COMPLEJIDAD*. Obtenido de <https://tarifario.org/disen-de-envase-baja-complejidad-s100>

Velayos Morales, V. (15 de Junio de 2014). *Valor actual neto (VAN)*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/valor-actual-neto.html>

Velázquez Vargas, F. J. (27 de Noviembre de 2014). *Alianzas Estratégicas. Caso Human Goals (Proyecto fin de Máster dirección de empresas)*. doi:<https://mastereconomicas.uca.es/wp-content/uploads/2016/08/FranciscoJVelazquezTFM.pdf>

Veolia. (13 de Agosto de 2020). *Coca-Cola FEMSA y VEOLIA, una alianza estratégica en pro del manejo de los residuos y de la eficiencia energética*. Obtenido de <https://www.veolia.com/latamib/es/noticias/coca-cola-femsa-veolia-alianza-estrategica-pro-manejo-residuos-eficiencia-energetica>

Webpicking. (Noviembre de 2018). *Webpicking*. Obtenido de <https://webpicking.com/un-analisis-de-la-matriz-de-transporte-argentina/>

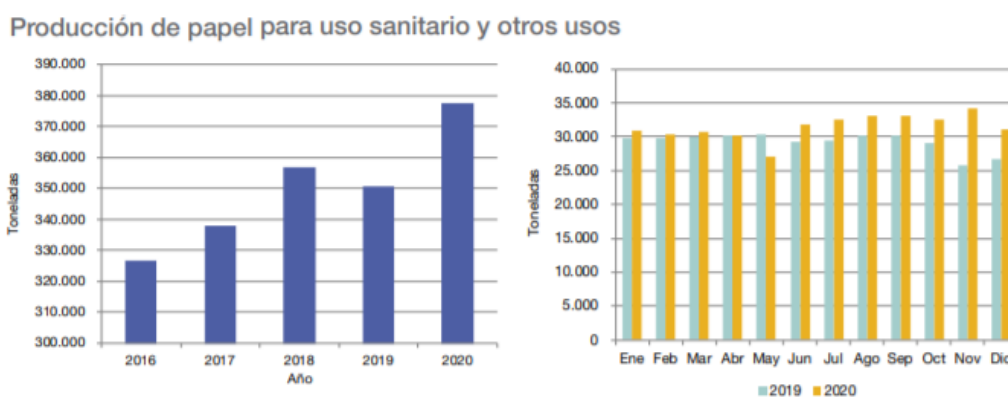
Westreicher, G. (29 de Septiembre de 2020). *Retorno de la inversión (ROI)*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/retorno-de-la-inversion-roi.html>

## Anexo

### Anexo 1

La producción de papel para uso sanitario y otros usos tuvo un aumento en la producción de casi 30.000t durante el 2020 con respecto al año anterior. Lo que significa un aumento del 8%  $(380.000/350.000) * 100 = 108,57$ .

Además, como se puede observar en el gráfico proporcionado por el INDEC, se mantuvo una tendencia en el nivel de producción igual o mayor a 30.000 toneladas, exceptuando el mes de mayo, que se fabricó una cantidad muy cercana al promedio.



(Indec, 2021c)

### Anexo 2

Producción anual de papel para uso sanitario y otros usos.

Según el informe desarrollado por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC, 2021a), la variación en el nivel de producción de papel para uso sanitario y otros usos son los siguientes:

Período	Producción			
	Pastas celulósicas	Papel para embalaje	Papel para uso sanitario y otros usos	Papel para diarios e impresión
Toneladas				
<b>Datos anuales</b>				
2016	850.475	927.243	326.749	406.805
2017 *	811.159	913.723	337.845	387.074
2018 *	830.574	1.020.365	356.890	375.360
2019 *	791.131	983.864	350.785	349.304
2020 *	733.530	991.836	377.457	253.108
Var. % 17/16	-4,6	-1,5	3,4	-4,9
Var. % 18/17	2,4	11,7	5,6	-3,0
Var. % 19/18	-4,7	-3,6	-1,7	-6,9
Var. % 20/19	-7,3	0,8	7,6	-27,5

A partir de este informe, se puede observar una tendencia de aumento en el nivel de producción del 2%, exceptuando el periodo 19/18.

### *Anexo 3*

Ledesma posee una participación del mercado del 40% en la industria de producción del papel.

Según (Mundo Papelero, 2019) “La compañía es líder en el mercado, con la marca Ledesma elaborando alrededor de 130 mil toneladas anuales de papel, es decir, aproximadamente el 40% de la producción nacional.”

### *Anexo 4*

Para calcular el NPS de una empresa existe una fórmula estándar que se basa en los siguientes parámetros:

- **Primer paso:** se debe preguntar al cliente si, en una escala de puntuación de 0 a 10, recomendarían la empresa algún amigo o familiar.
- **Segundo paso:** luego se debe dividir los encuestados en tres grupos:

**1- Promotores (puntuación del 9 al 10):** son aquellos que clientes leales y que se encuentran satisfechos con la experiencia con el producto o servicio. Los promotores son los que ayudarán a maximizar la imagen positiva de la compañía.

**2- Pasivos (puntuación de 7-8):** se consideran en este grupo a los clientes satisfechos pero que no están entusiasmados con las bondades de la compañía. Son vulnerables a cambiar por los productos de la competencia.

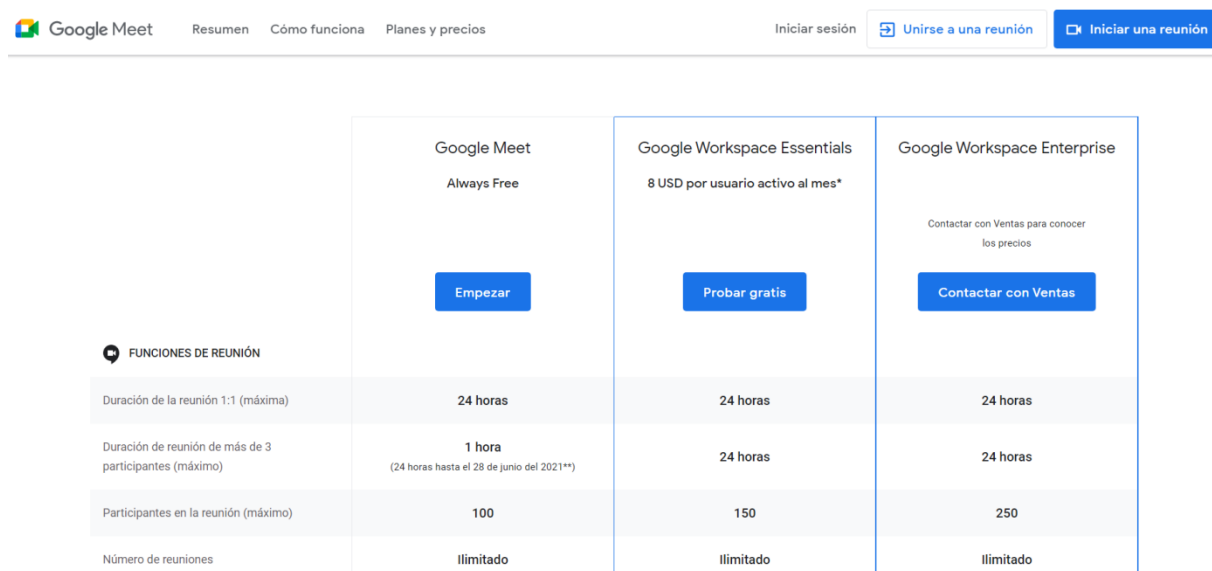
**3- Detractores (puntuación 0-6):** está compuesto por los clientes insatisfechos. Estos pueden dañar la marca e impedir el crecimiento de las ventas con malas referencias.

- **Tercer paso.** Para calcular el NPS de una empresa, se debe restar los detractores al porcentaje de clientes promotores. El resultado debe ser un número que se encuentre entre el -100 y el 100. Si el resultado es positivo se considera un nivel de lealtad y fidelidad bastante aceptable, y si supera los 50 puntos, el nivel se considera excelente. (Increnta, 2015)

Teniendo en cuenta que la unidad de negocio del Papel de Ledesma cuenta con una valoración del 68% en su NPS realizado en año 2020, se espera obtener en los papeles tissue un NPS de 60%.

## Anexo 5

### Tarifa plataforma meet mensual



	Google Meet Always Free	Google Workspace Essentials 8 USD por usuario activo al mes*	Google Workspace Enterprise Contactar con Ventas para conocer los precios
<b>FUNCIONES DE REUNIÓN</b>			
Duración de la reunión 1:1 (máxima)	24 horas	24 horas	24 horas
Duración de reunión de más de 3 participantes (máximo)	1 hora (24 horas hasta el 28 de junio del 2021**)	24 horas	24 horas
Participantes en la reunión (máximo)	100	150	250
Número de reuniones	Ilimitado	Ilimitado	Ilimitado

*Ilustración 1: tarifas plataforma Google Meet. Fecha 26 de junio*



## Anexo 6

### Capacitación administrativos y personal de ventas

Según el informe publicado por (Consejo Profesional de Ciencias Económicas, 2019) la hora base sugerida de \$1570, el cual se actualiza con la inflación del año 2020 y al ser realizada la capacitación en el 2022, se actualizará también a la inflación esperada del 2021.



**RESOLUCIÓN 74/19  
RESOLUCION 71/08 (T.O. 26.12.2019)  
ARANCELES INDICATIVOS PARA SERVICIOS PROFESIONALES"**

**VISTO:**

La necesidad de adecuar el Valor del Módulo de la Res. 71/08 (t.o. 27.06.2019) "Aranceles Indicativos para Servicios Profesionales", y

**CONSIDERANDO:**

Que mediante la Res. 71/08 el CPCE de Córdoba estableció valores para las distintas labores profesionales dentro de las áreas impositiva, laboral y previsional, contabilidad y auditoría, actuación judicial y varios que son indicativos y referenciales y no constituyen ni deben ser interpretados como aranceles mínimos obligatorios

Que la Res. 71/08 expresa en su Artículo 5º que cuando las condiciones de mercado así lo requieran se faculta a la Mesa Directiva del CPCE a actualizar los valores fijados en el Artículo 1º de la misma.

Que es atribución del Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Córdoba dictar normas que colaboren con el desenvolvimiento de la labor diaria de los profesionales.

**EL CONSEJO DIRECTIVO DEL  
CONSEJO PROFESIONAL DE CIENCIAS ECONOMICAS DE CORDOBA**

**RESUELVE:**

**Artículo 1º:** Fijar el Valor Módulo de la Res. 71/08 (t.o. 26.12.19), Anexo I, en **Pesos Un mil quinientos setenta. (\$ 1.570)**

Inflación según BCRA (Banco Central de la República Argentina, s.f.):

- 31/12/2020: 36,1%

- 31/05/2021: 48,8%

\$ 1570 x 36,1% = \$ 2136,77 hora base al final de 2020.

\$ 2136.77 x 48,8% = \$3179,51 hora base al final 2021

Capacitación administrativos (348hs)	\$ 1.106.469,48
Capacitación personal de ventas (294hs)	\$ 934.775,94
<b>Total</b>	<b>\$ 2.041.245,42</b>

Tabla 10: presupuesto para capacitación. Elaboración propia

## *Anexo 7*

### **Focus Group**

Cuando se desea lanzar un nuevo producto o servicio, los resultados de la acción necesitan ser positivos. Por lo que, organizar un focus group puede ser muy importante para lograr el éxito en esta tarea.

Los grupos focales deben ser organizados en el momento inicial del desarrollo de alguna oferta o propuesta de valor. Por lo tanto, las empresas que quieren buscar nuevas soluciones deben optar por los grupos focales antes de lanzar la novedad en el mercado para tener como base la perspectiva de consumo del cliente. Esto se debe a que puede ofrecer información de valor para la aceptación del producto, además, el lanzamiento de un nuevo insumo debe ser basado en datos y no en creencias o especulaciones.

La conversación debe ser conducida por un moderador experimentado y entrenado para que la lleve de manera natural y confortable, a punto de que los participantes expongan sus opiniones sobre todas las temáticas abordadas.

Asimismo, es ideal que se seleccionen diversos perfiles de participantes, pero que manifiesten un comportamiento de compra similar.

Actualmente, es posible realizarlo a distancia mediante diálogos por Skype o Hangouts. (Lisboa, 2019)

El área de marketing será responsable del reclutamiento para llevar a cabo el focus group. Se realizarán 20 grupos por ciudades principales las cuales son: área metropolitana de Buenos Aires, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Córdoba, Rosario, Mendoza, San Miguel de Tucumán, La Plata y Salta (Instituto Geográfico Nacional, s.f.). Sumando a esto, se realizarán grupos por cada capital de las provincias restantes, es decir, en 18 ciudades más. El total de focus group a realizar son 520.

Se reclutarán 6 personas por focus group y se otorgará un incentivo de \$4000 a cada uno de ellos.

Se le agrega el 40% debido a que el focus group se realizará en el año 2022 y estos precios corresponden al año 2021. El REM del 2022 es de 40%.

Reclutamiento	-
Incentivos para focus group	\$12.480.000
Mediadores para focus group	\$ 2.600.000
Plataforma meet	\$ 1.615
<b>Total</b>	<b>\$ 15.081.615</b>

*Tabla 11: presupuesto para focus group. Elaboración propia*



Cami Domene <domenecami@gmail.com>

**Re: Consulta desde el Formulario de Contacto**

empirica focus group <info@empirica.com.ar>  
 Para: Cami Domene <domenecami@gmail.com>

24 de junio de 2021, 11:39

Hola Camila,

Seguramente tu tutor/a de tesis te sabrá aconsejar mejor, ya que conoce en detalle tus objetivos y planteamiento.

En principio te digo un par de cosas (ya que tengo un posgrado en marketing, además de dedicarme a Inv de Mercado desde hace más de 20 años)

posicionamiento e imagen es de la marca (no del producto), sobre todo si es lanzamiento... no hay posicionamiento porque no existe el producto.

Si es lanzamiento, probablemente quieras hacer un "test de concepto o de producto" para validarlo antes de salir al mercado. Y también podría ser un estudio de hábitos y consumo para ver la potencialidad del mismo. Depende en qué etapa de desarrollo de producto estés.

EN cantidad de grupos, acordate que siempre se recomienda que sean pares (pero eso siempre depende de la segmentación, ya sea por variables sociodemográficas zona, edad, sexo, como variables de hábitos y consumos). Y que la cantidad también depende del presupuesto que se tenga.

No conozco el producto, pero si pensamos en un producto de consumo masivo, tenés que hacer más grupos.

En cuanto al presupuesto, te paso algo aproximado aunque si son muchos grupos en general te hacen precio y ese tipo de cosas...

Reclutamiento: \$ 1.000 por persona que asista

Incentivo: \$ 4.000 por persona que asista (se puede bajar a 3.000 si es un segmento de nivel más bajo) o si son grupos más cortos

Moderación: \$ 5.000 por grupo de hora y media

Para realizarlo tendrías que ver los costos de zoom o meet. Figuran en el sitio web de esas plataformas

Necesitás una persona que coordine toda la logística

Amar guía de pautas (que también tiene un costo) y la desgrabación que está más o menos \$ 25 el minuto. Y el análisis que depende cant de personas, cant de grupos y duración de los mismos.

Para un on line se recomiendan 6 personas.

Espero te sirva esta info.

Saludos,

Verónica

*Correo electrónico 1: presupuesto para focus group enviado por correo - empresa Empirica focus group. Fecha 24 de junio*

*Anexo 8*

Tarifa para diseño de packaging

**TARIFAS PARA DISEÑO DE ENVASE BAJA COMPLEJIDAD***Etiqueta aplicada, envoltura simple, impresión sobre envase, etc.*

CLIENTES A	CLIENTES B	CLIENTES C
\$ 14,157	\$ 9,237	\$ 3,307

[Consultar](#)

CLIENTES A son empresas o instituciones con más de 20 empleados

CLIENTES B son PyMEs o instituciones de cualquier índole

CLIENTES C son instituciones sin fines de lucro, particulares o profesionales.

(Tarifario 2021, s.f.)

*Anexo 9*

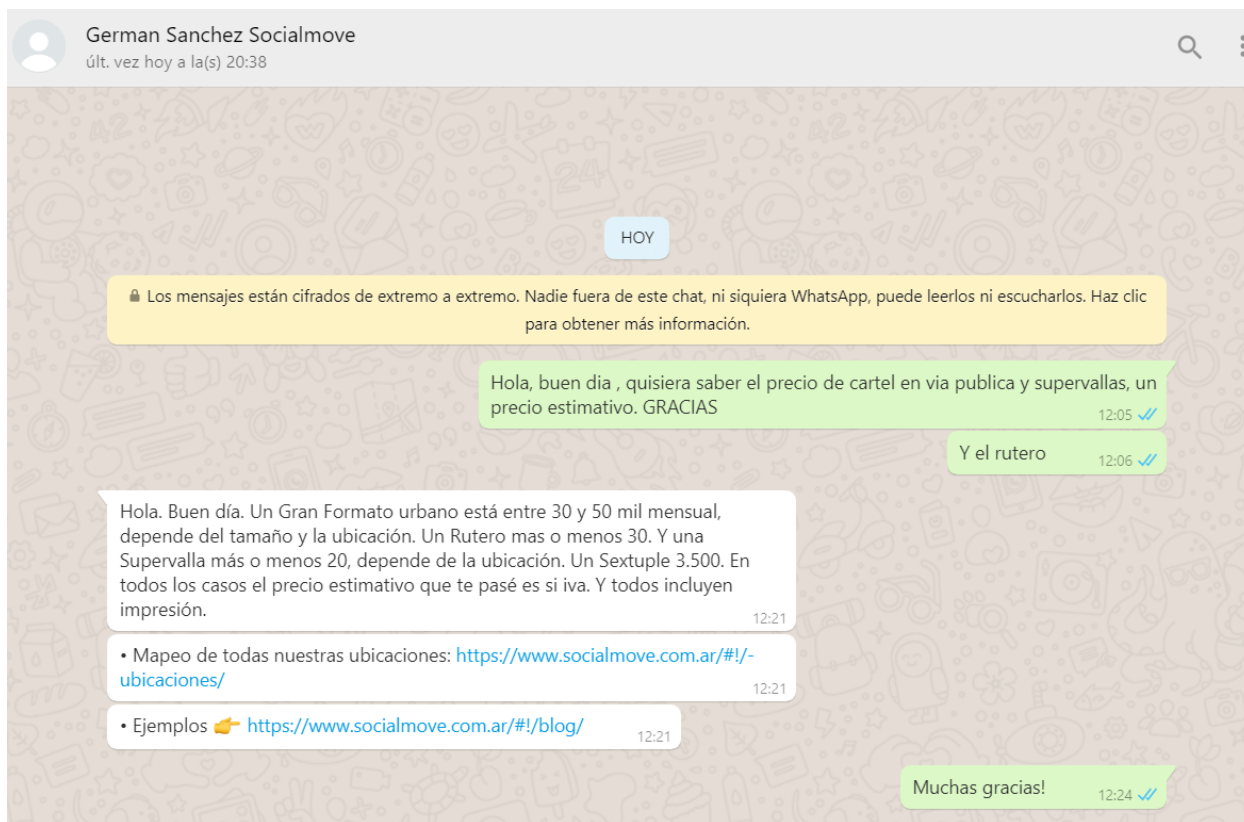
Comunicación: campaña publicitaria, mensaje y estrategia de medios.

Cartelería vía pública 4 en las ciudades: Buenos Aires, Rosario, Mendoza, Salta, Jujuy, Córdoba, Tucumán, CABA y Bariloche (total de 36). En 8 ciudades de cada provincia, es decir, en 320 ciudades del país cartelería en papel (séxtuple).

Además, se contratará el plan pack oro de market de medios.

Banners (70)	\$ 109.900
Redes sociales (500.000 mensual)	\$ 6.000.000
Cartelería vía pública, tamaño mediano	\$ 17.280.000
Cartelería (séxtuple)	\$ 10.752.000
Pack Oro	\$ 12.000.000
<b>Total</b>	<b>\$ 46.141.900</b>

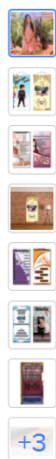
*Tabla 12: Presupuesto para comunicación. Elaboración propia*



*Mensaje de texto 1: precios cartelería en vía pública - empresa SocialMove. Fecha 26 de junio*

Pack	Emprendedor	Negocios	PYME	Profesional	Plan Plata	Plan Bronce	Pack Plan Oro
<b>Precio</b>	<b>\$15.000</b>	<b>\$25.000</b>	<b>\$40.000</b>	<b>\$80.000</b>	<b>\$160.000</b>	<b>\$300.000</b>	<b>\$1.000.000</b>
	Online	Online+Vía Pública	Online+Vía Pública	Online+Vía Pública+ Revistas o Radio	Online+Vía Pública+ Revistas o Radio	Online+Vía Pública+ Revistas o Radio+TV	Online+Vía Pública+ Revistas o Radio+TV
<b>Online (Anuncios)</b>	Google Facebook	Google Facebook	Google Facebook	Google Facebook Diarios Online	Google Facebook Diarios Online	Google Facebook Diarios Online	Google Facebook Diarios Online
<b>Vía Pública</b>		Backlights	Backlights	Backlights Transiluminados Chupetes	Backlights Transiluminados Chupetes	Backlights Transiluminados Chupetes 7 x 7	Backlights Transiluminados Chupetes 7 x 7 Columnas
<b>Revistas</b>				Revistas del Segmento	Revistas del Segmento	Revistas del Segmento	Revistas del Segmento
<b>Diarios</b>					Diarios / Selección del Segmento	Diarios / Selección del Segmento	Diarios / Selección del Segmento
<b>Radio</b>				Salidas diarias Radio del Segmento	Salidas diarias Radio del Segmento	Salidas diarias Radio del Segmento	Salidas diarias Radio del Segmento
<b>PNT TV</b>						PNTs TV en Programade cocina, Deportes, Entretenimiento	PNTs TV en Programade cocina, Deportes, Entretenimiento, Finanzas

*Ilustración 2: planes ofrecidos por la empresa Marketdemedios. Fecha 26 de Junio*



Nuevo | 16 vendidos

**Banner, Gigantografía Publicitaria Impresa En Lona 190x90**

**\$ 1.570**  
en 12x \$ 222<sup>44</sup>

[Ver los medios de pago](#)

**Llega el miércoles por \$ 505<sup>74</sup> \$ 594<sup>99</sup>**  
Beneficio Mercado Puntos  
[Ver más formas de entrega](#)

**Retíralo en correo y otros puntos entre el jueves y el viernes 2 de julio por \$ 450<sup>49</sup> \$ 529<sup>99</sup>**  
Beneficio Mercado Puntos  
[Ver en el mapa](#)

**Disponible 2 días después de tu compra**

Cantidad: **1 unidad** (156 disponibles)

*Ilustración 3: precio banner. Mercado Libre. 26 de Junio*

## Anexo 10

### Flujo de fondos proyectado

CASH FLOW PROYECTADO - LEDESMA SAAI (Expresado en miles de pesos)						
	2020 (Jun19-Feb20)	2020 (Anualizada)	2021	2022	2023	2024
Operaciones continuadas						
Ingresos de actividades ordinarias	20.575.324	27.433.765	40.601.973	40.601.973	40.601.973	40.601.973
<b>Plan de acción 1: Ingresos</b>					1.466.852	1.466.852
<b>Plan de acción 1: Costos de venta</b>				-685.149	-793.609	-793.609
Costo de ventas	-13.374.646	-17.832.861	-26.392.635	-26.392.635	-26.392.635	-26.392.635
<b>Ganancias por ventas</b>	<b>7.200.678</b>	<b>9.600.904</b>	<b>14.209.338</b>	<b>13.524.188</b>	<b>14.882.580</b>	<b>14.882.580</b>
Ingresos de producción agropecuaria	915.850	1.221.133	1.807.277	1.807.277	1.807.277	1.807.277
Costo de producción agropecuaria	-157.354	-209.805	-310.512	-310.512	-310.512	-310.512
<b>Ganancia de producción agropecuaria</b>	<b>758496</b>	<b>1.011.328</b>	<b>1.496.765</b>	<b>1.496.765</b>	<b>1.496.765</b>	<b>1.496.765</b>
<b>Ganancia Bruta</b>	<b>\$ 7.959.174,00</b>	<b>\$ 10.612.232,00</b>	<b>\$ 15.706.103,36</b>	<b>\$ 15.020.953,87</b>	<b>\$ 16.379.345,87</b>	<b>\$ 16.379.345,87</b>
Cambio en el valor razonable de activos biológicos	165.488	220.651	326.563	326.563	326.563	326.563
Gastos de comercialización	-3.702.614	-4.936.819	-7.306.492	-7.306.492	-7.306.492	-7.306.492
<b>Plan de acción 3</b>				-61.238	-61.128	-61.128
Gastos de administración	-1.973.741	-2.631.655	-3.894.849	-3.894.849	-3.894.849	-3.894.849
Otros ingresos operativos	92809	123.745	183.143	183.143	183.143	183.143
Otros gastos operativos	-131.369	-175.159	-259.235	-259.235	-259.235	-259.235
<b>Plan de acción 1</b>			-2,4			
<b>Plan de acción 2</b>				-2.041,25		
<b>Ganancia operativa</b>	<b>\$ 2.409.747,00</b>	<b>\$ 3.212.996,00</b>	<b>\$ 4.755.234,08</b>	<b>\$ 4.006.805,67</b>	<b>\$ 5.428.476,59</b>	<b>\$ 5.367.348,82</b>
						0
Ingresos financieros	3.728.644	4.971.525	7.357.857	7.357.857	7.357.857	7.357.857
Costos financieros	-5.450.214	-7.266.952	-10.755.089	-10.755.089	-10.755.089	-10.755.089
Participación en los resultados netos de asociadas	21.660	28.880	42.742	42.742	42.742	42.742
<b>Ganancia/(Pérdida) del período por operaciones continuadas antes del impuesto a las ganancias</b>	<b>\$ 709.837,00</b>	<b>\$ 946.449,33</b>	<b>\$ 1.400.745,01</b>	<b>\$ 652.316,61</b>	<b>\$ 2.073.987,52</b>	<b>\$ 2.073.987,52</b>
Impuesto a las ganancias sobre operaciones continuadas	-634.027	-331.257	-490.261	-228.311	-725.896	-725.896
<b>Ganancia/(Pérdida) neta del período por operaciones continuadas</b>	<b>\$ 75.810,00</b>	<b>\$ 615.192,07</b>	<b>\$ 910.484,26</b>	<b>\$ 424.005,79</b>	<b>\$ 1.348.091,89</b>	<b>\$ 1.348.091,89</b>

*Tabla 13: flujo de fondos proyectado. Elaboración propia*



El flujo de fondos está expresado en miles de pesos.

Para el flujo de fondos del año 2020 (junio 2019 a febrero 2020) se tomó el estado consolidado de flujos de efectivo por el período de nueve meses de Ledesma. (Ledesma, 2020a).

**ESTADO CONSOLIDADO DEL RESULTADO INTEGRAL POR LOS PERÍODOS DE  
NUEVE Y TRES MESES FINALIZADOS EL 29 DE FEBRERO DE 2020  
COMPARATIVO CON LOS MISMOS PERÍODOS DEL EJERCICIO ANTERIOR**

(Expresado en miles de pesos)

	Notas	29/02/2020		28/02/2019	
		9 meses (junio - febrero)	3 meses (diciembre - febrero)	9 meses (junio - febrero)	3 meses (diciembre - febrero)
<b>Operaciones continuadas:</b>					
Ingresos de actividades ordinarias	6	20.575.324	6.531.088	20.264.003	6.706.829
Costo de ventas	7	(13.374.646)	(3.941.175)	(13.842.137)	(4.778.731)
Ganancia por ventas		<b>7.200.678</b>	<b>2.589.913</b>	<b>6.421.866</b>	<b>1.928.098</b>
Ingresos de producción agropecuaria		915.850	450.796	940.125	389.717
Costo de producción agropecuaria		(157.354)	(28.719)	(231.665)	(89.372)
Ganancia por producción agropecuaria		<b>758.496</b>	<b>422.077</b>	<b>708.460</b>	<b>300.345</b>
<b>Ganancia bruta</b>		<b>7.959.174</b>	<b>3.011.990</b>	<b>7.130.326</b>	<b>2.228.443</b>
Cambio en el valor razonable de activos biológicos		165.488	58.959	294.477	331.798
Gastos de comercialización	8	(3.702.614)	(945.710)	(3.487.721)	(886.795)
Gastos de administración	8	(1.973.741)	(588.197)	(2.508.964)	(903.408)
Otros ingresos operativos	9.1.1	92.809	32.331	91.130	4.590
Otros gastos operativos	9.1.2	(131.369)	(63.929)	(124.857)	(63.225)
<b>Ganancia operativa</b>		<b>2.409.747</b>	<b>1.505.444</b>	<b>1.394.391</b>	<b>711.403</b>
Ingresos financieros	9.2.1	3.728.644	578.973	3.139.208	2.302.680
Costos financieros	9.2.2	(5.450.214)	(1.230.020)	(6.930.597)	(2.745.171)
Participaciones en los resultados netos de asociadas	4	21.660	6.436	8.378	(66.838)
<b>Ganancia / (Pérdida) del período por operaciones continuadas antes del impuesto a las ganancias</b>		<b>709.837</b>	<b>860.833</b>	<b>(2.388.620)</b>	<b>202.074</b>
Impuesto a las ganancias sobre operaciones continuadas	10	(634.027)	(584.028)	515.575	179.668
<b>Ganancia / (Pérdida) neta del período por operaciones continuadas</b>		<b>75.810</b>	<b>276.805</b>	<b>(1.873.045)</b>	<b>381.742</b>
<b>Operaciones discontinuadas:</b>					
<b>Ganancia / (Pérdida) neta del período por operaciones discontinuadas</b>	20	-	-	311.108	(129.088)
<b>Ganancia / (Pérdida) integral total neta del período</b>		<b>75.810</b>	<b>276.805</b>	<b>(1.561.937)</b>	<b>252.654</b>
Ganancia / (Pérdida) por acción del período básica y diluida (en pesos)		0,17	0,63	(3,55)	0,57
Ganancia / (Pérdida) por acción por operaciones continuadas básica y diluida (en pesos)		0,17	0,63	(4,26)	0,87

Tabla 14: estado consolidado del resultado integral. Fuente: Ledesma SAAI'

Debido a que el estado de resultado está desarrollado por 9 meses, se anualizo las cifras de la siguiente manera:

$$\left(\frac{\text{Valor}}{9}\right) \times 12 = \text{valor anualizado.}$$

Cabe aclarar que solo se actualizaron con el índice de inflación los valores del año 2021, ya que se tomó como referencia la tasa expuesta en la actualidad. Para los años 2022, 2023 y 2024 no se realizaron ajustes inflacionarios por las dificultades que implica hacer proyecciones de la inflación en la actualidad.

Los ingresos y costos de ventas para el papel tissue, fueron tomados de los estados financieros de Celulosa Argentina S.A. Se eligió esta empresa debido a que es la única que presenta información de balances relevantes y estructuras similares a la de Ledesma. (Celulosa Argentina S.A., 2020)

<b>CELULOSA ARGENTINA SOCIEDAD ANÓNIMA</b>			
<b>ESTADO SEPARADO DE GANANCIAS O PÉRDIDAS Y OTROS RESULTADOS INTEGRALES CORRESPONDIENTE AL EJERCICIO FINALIZADO EL 31 DE MAYO DE 2020</b>			
<small>(Presentado en forma comparativa con información correspondiente al ejercicio finalizado el 31 de mayo de 2019)</small>			
<small>(Cifras expresadas en moneda homogénea - En miles de pesos)</small>			
	<b>NOTAS</b>	<b>31.05.2020</b>	<b>31.05.2019</b> <small>(reexpresada Nota 2.1.a)</small>
Ingresos de actividades ordinarias	<b>25</b>	11.437.542	13.145.443
Costo de ventas	<b>26</b>	<u>(9.158.302)</u>	<u>(9.944.167)</u>
<b>Ganancia bruta</b>		<b>2.279.240</b>	<b>3.201.276</b>
Ganancia por cambios en el valor razonable de los activos biológicos	<b>16</b>	1.342	1.418
Costo de producción de activos biológicos	<b>27</b>	(2.571)	(3.742)
Costos de distribución	<b>28</b>	(393.022)	(501.009)
Gastos de administración	<b>29</b>	(507.486)	(521.021)
Gastos de publicidad y propaganda		(15.030)	(13.416)
Gastos de arrendamientos		<u>(62.148)</u>	<u>-</u>
<b>Subtotal</b>		<b>1.300.325</b>	<b>2.163.506</b>
Otros ingresos	<b>30</b>	11.976	12.982
Otros egresos	<b>31</b>	(52.511)	(54.506)
Resultados por participación en sociedades controladas - Pérdida	<b>13</b>	(598.826)	(218.419)
Ingresos financieros	<b>32</b>	49.233	73.601
Egresos financieros	<b>32</b>	(1.614.772)	(1.506.098)
Diferencia de cambio neta - Pérdida	<b>32</b>	(1.035.884)	(1.797.001)
Resultado por la posición monetaria neta - Pérdida		<u>(239.640)</u>	<u>(388.156)</u>
<b>Pérdida antes de impuestos</b>		<b>(2.180.099)</b>	<b>(1.714.091)</b>
Cargo por impuesto a las ganancias	<b>22</b>	(290.463)	(329.744)
<b>Pérdida del ejercicio</b>		<b><u>(2.470.562)</u></b>	<b><u>(2.043.835)</u></b>
<b>Otros resultados integrales</b>			
Partidas que no serán reclasificadas posteriormente al estado de ganancias o pérdidas:			
Superávit de revaluación de propiedades, planta y equipo		41.605	2.893.600
Impuesto a las ganancias	<b>22</b>	<u>(69.115)</u>	<u>(641.690)</u>
		<b>(27.510)</b>	<b>2.251.910</b>
Partidas que pueden ser reclasificadas posteriormente al estado de ganancias o pérdidas:			
Ajuste por conversión de negocios en el extranjero		266.402	529.253
Cambios en el valor razonable de activos financieros		3.492	(4.035)
<b>Otros resultados integrales, netos del impuesto a las ganancias</b>		<b><u>242.384</u></b>	<b><u>2.777.128</u></b>
<b>Total del resultado integral del ejercicio - (Pérdida) Ganancia</b>		<b><u>(2.228.178)</u></b>	<b><u>733.293</u></b>

Tabla 15: estado separado de ganancia o pérdida. Fuente: Celulosa Argentina



Ejercicio finalizado el 31 de mayo de 2020	Pasta y papel	Madera sólida	Otros (*)	Total
Ingresos de las actividades ordinarias	11.437.542	-	-	<b>11.437.542</b>
Ganancia por cambios en el valor razonable de activos biológicos	1.342	-	-	<b>1.342</b>
Ingresos financieros	49.233	-	-	<b>49.233</b>
Gastos por intereses	1.570.989	-	-	<b>1.570.989</b>
Depreciaciones de propiedades, planta y equipo y amortizaciones de otros activos intangibles distintos de la plusvalía	(1.177.493)	-	-	<b>(1.177.493)</b>
Pérdida del segmento	(2.470.562)	-	-	<b>(2.470.562)</b>
Participación en el resultado de asociadas y negocios conjuntos contabilizados según el método de la participación	(490.943)	(107.177)	(706)	<b>(598.826)</b>
Cargo por impuesto a las ganancias	(290.463)	-	-	<b>(290.463)</b>
Adquisición de propiedades, planta y equipo	414.243	-	-	<b>414.243</b>
Adquisición de activos intangibles distinto de la plusvalía	698	-	-	<b>698</b>

Tabla 16: segmentos de operación. Fuente: Celulosa Argentina

Anexo 2

**CELULOSA ARGENTINA SOCIEDAD ANÓNIMA**  
RESEÑA INFORMATIVA SOBRE EL CUARTO TRIMESTRE DEL EJERCICIO 2019/2020

**Datos estadísticos (en toneladas)**  
Relativos a la actividad principal de la Empresa.

	31.05.2020		31.05.2019		31.05.2018		31.05.2017		31.05.2016	
	Acumul.	Trim.	Acumul.	Trim.	Acumul.	Trim.	Acumul.	Trim.	Acumul.	Trim.
<b>Venta de papeles y pulpa de mercado</b>										
Ventas locales	144.257	32.915	158.233	40.987	157.523	48.791	179.559	44.667	230.338	53.709
Exportación	42.692	10.393	50.775	12.874	42.558	11.292	54.758	11.163	47.085	13.491
<b>Total</b>	<b>186.949</b>	<b>43.308</b>	<b>209.008</b>	<b>53.861</b>	<b>200.081</b>	<b>60.083</b>	<b>234.317</b>	<b>55.830</b>	<b>277.423</b>	<b>67.200</b>

Tabla 17: datos estadísticos (en toneladas) ventas. Fuente: Celulosa Argentina

Se tomaron los estados de resultados separados al 31/05/2020, el nivel de ingresos y costos de ventas, los ingresos y el nivel de ventas para papel y pulpa.

Se estableció como nivel de producción 27.000 toneladas. Esto se debe a que esta fue la cantidad en la que aumento la producción de papel para uso sanitario y otros usos en el análisis del período 2020/2019, correspondiendo al 7.6%, siendo que este porcentaje también se tiene en cuenta cuando se establece el nivel de participación de mercado deseado en el objetivo general.

Los cálculos realizados fueron los siguientes:

Para el nivel de ingresos para las 27.000 ton se calculó:

$$\frac{144.257 \text{ (ventas en ton locales de pyp)} \times \$ 11.437.542 \text{ (ingresos pyp)}}{186.949 \text{ (ventas en tontotales de pyp)}}$$

= \$ 8.825.644 (ingresos por pyp local)

$$\frac{27.000 \text{ (ton objetivo)} \times \$ 8.825.644 \text{ (ingreso pyp local)}}{144.257 \text{ (ventas en ton locales de pyp)}}$$

= \$ 1.651.860,31 (INGRESO POR 27.000 TONELADAS)

Y por último se calcularon los costos de ventas a ese nivel de producción:

$$\frac{144.257 \text{ (ventas en ton locales de pyp)} \times \$ 9.158.302 \text{ (costos de venta pyp)}}{186.949 \text{ (ventas en tontotales de pyp)}}$$

= \$ 7.066.896,17

$$\frac{27.000 \text{ (ton objetivo)} \times \$ 7.066.896,17 \text{ (ingreso pyp local)}}{144.257 \text{ (ventas en ton locales de pyp)}}$$

= \$ 1.322.682,41 (COSTO DE VENTA POR 27.000 TONELADAS)

Por otro lado, los ingresos y costos de ventas totales son los siguientes:

	2020 junio19- feb 20	2020 anualizado	2021	2022	2023	2024
Plan de acción 1: ingresos	0,00	0,00	0,00	0,00	2.444.753	2.444.753
Plan de acción 2: Costo de ventas	0,00	0,00	0,00	(1.141.916)	-1.322.682	-1.322.682

Tabla 18: ingresos y costos de ventas totales. Elaboración propia

Pero las ganancias y costos de ventas se distribuirán 60% destinado para Ledesma y 40% para el socio estratégico, por los que los números que se exponen en el flujo de fondos proyectado ya tiene expuesto lo que le corresponde a Ledesma.

Por otro lado, debido a que el periodo contable de Ledesma transcurre entre el 31/02 al 31/05 de cada año, los costos de ventas calculados en el año 2021 se calcularon por 7 meses, ya que la producción del tissué comenzaría en noviembre y el periodo contable finalizaría en mayo.

Se realizó

$$\frac{\$ 1.322.682,41}{12 \text{ meses}} \times 7 = \$ \mathbf{1.141.916}$$