



Planificación estratégica para incrementar la productividad y rentabilidad de la empresa
Ledesma S.A.A.I

Yáñez Analía Lorena

DNI: 28.668.736

Licenciatura en Administración

Legajo: VADM14760

Tutor: Carlos Vittar.

2021

Resumen:

En el presente trabajo se realizó una planificación estratégica para la unidad de negocio de papel de la empresa agroindustrial Ledesma S.A.A.I.

A lo largo del desarrollo de este trabajo final de grado, mediante búsquedas e investigaciones que se realizaron en cuanto a un análisis macro (Pestel) y micro entorno (Modelo de las 5 Fuerzas de Porter), un análisis interno y un diagnóstico organizacional FODA, se pudo divisar que la empresa, como tantas otras, se ve afectada por las distintas medidas decretadas por el gobierno nacional a causa del Covid-19. Esto impactó negativamente la producción, además, se detecta una disminución en los ingresos por ventas.

Se abordaron distintas teorías estratégicas para dar solución a la problemática planteada anteriormente, por ende, se hizo foco en incrementar y eficientizar nuevamente la productividad, por otra parte, se puntualizó en aplicar estrategias de marketing abriendo nuevos canales digitales para aumentar la cartera de cliente con el objeto de aumentar las ventas y como estrategia interna apuntar a Recursos humanos a través de capacitaciones generando a los empleados fidelidad, sentimiento de pertenencia mejorando así clima laboral alineados con las actividades de los planes de acción. Todas estas acciones se llevaron adelante con el objetivo de aumentar en un 5% la rentabilidad en la unidad de negocio de papel para finales de 2024.

Los principales datos del análisis económico financiero son:

Se hará una inversión de \$ 28.507.782 como apoyo a los planes de acción planteados.

Se obtendrá un VAN (Valor Actual Neto (tasa de descuento: %): de \$51.090.113 significara que lo invertido obtendrá ganancia y lo implementado generara rentabilidad.

El valor de la TIR 201% nos indica la rentabilidad del proyecto ya que al superar el valor de la tasa de referencia LELIQ de 54%.

Retorno en la Inversión (ROI): 338% significara que por cada peso invertido generara \$3.38 de ganancia.

De acuerdo a los objetivos con sus respectivos planes planteados no arroje los resultados esperados se deben re plantear las estrategias implementando un CMI para tomar decisiones más dinámicas y detectar cualquier tipo de desvío.

Palabras claves: Planificación estratégica, Unidad de Negocio, E-Commerce, Marketing, Recursos Humanos.

Abstract

In this work, a strategic planning was carried out for the paper business unit of the agroindustrial company Ledesma S.A.A.I.

Throughout the development of this final degree project, through searches and investigations that were carried out regarding a macro analysis (Pestel) and micro environment (Porter's 5 Forces Model), an internal analysis and a SWOT organizational diagnosis, It could be seen that the company, like so many others, is affected by the different measures decreed by the national government due to Covid-19. This negatively impacted production, in addition, a decrease in sales income is detected.

Different strategic theories were addressed to solve the problem raised above, therefore, the focus was on increasing and efficient productivity again, on the other hand, it was pointed out in applying marketing strategies by opening new digital channels to increase the client portfolio with The objective of increasing sales and as an internal strategy to target Human Resources through training, generating loyalty to employees, a feeling of belonging, thus improving the work environment aligned with the activities of the action plans. All these actions were carried out with the objective of increasing profitability in the paper business unit by 5% by the end of 2024.

The main data of the financial economic analysis are:

An investment of \$ 28.507.782 will be made to support the proposed action plans. A NPV (Net Present Value (discount rate:%)) is obtained: of \$ 51.090.113, it will mean that the invested earnings and the implemented will generate profitability.

The value of the 201% IRR indicates the profitability of the project and that when it exceeds the value of the LELIQ reference rate of 54%.

Return on Investment (ROI): 338% will mean that for each peso invested it will generate \$ 3.38 of profit.

According to the objectives with their selected plans, it does not yield the expected results, the strategies must be rethought by implementing a BSC to make more dynamic decisions and detect any type of deviation.

Keywords: Strategic Planning, Business Unit, E-Commerce, Marketing, Human Resources.

Índice:

Introducción	7
Análisis de la situación:	9
Descripción de la situación:	9
Análisis Micro -Pestel.....	9
Factores Políticos:.....	9
Factores Económicos:	9
Factores Sociales:.....	9
Factores Tecnológicos:	10
Factores ambientales:.....	10
Factores Legales:	11
Análisis Micro entorno	11
Poder de negociación de los clientes	11
Poder de negociación de los proveedores	11
Amenaza de nuevos competidores.....	12
Amenaza de nuevos productos sustitutos	12
Rivalidad y competencia del mercado	12
Análisis interno: Cadena de valor.	12
Actividades Primarias	12

Logística interna:	12
Operaciones:	12
Servicios:.....	13
Ofrece encuestas de satisfacción a proveedores y clientes	13
Marketing y ventas:.....	13
Actividades Secundarias o de apoyo:	13
Infraestructura de la organización.....	13
Dirección de recursos humanos:	13
Desarrollo de tecnología:	13
Compras / Insumos:	14
Nivel corporativo	14
Misión:	14
Visión:.....	14
Valores:	14
Nivel estratégico:	14
Cultura.....	15
Diagnostico Organizacional - FODA:	15
Positivos.....	16
Negativos	16
Análisis de mercado.....	17
Matriz BCG.....	17

Marco teórico	18
Propuesta de aplicación.....	23
Misión	23
Visión:.....	23
Objetivo corporativo general	23
Fundamentación	23
Objetivos específicos	24
Planes de acción.....	25
Presupuestos.....	27
Presupuesto Final	29
Flujo de fondos	29
Conclusión	31
Recomendaciones profesionales	32
Bibliografía:	34

Introducción

El presente trabajo tiene como objetivo diseñar y desarrollar planes de producción y ventas a través de una planificación estratégica que tendrá como finalidad recuperar rentabilidad perdida durante los 41 días que duró la cuarentena obligatoria medida impuesta por el gobierno nacional (Infobae, 2020).

Grupo Ledesma S.A.A.I. se originó en la provincia de Jujuy en el siglo XIX como Compañía azucarera Ledesma, más precisamente en el año 1908, sus comienzos fueron con un grupo de emprendedores que se unieron para producir materia prima básica la caña de azúcar.

En el 1911 Enrique Wollmann adquiere la total de las acciones, en 1927 luego de su defunción la empresa paso a estar en manos del Sr. Herminio Arrieta el marido de su hija, de este matrimonio nace su única hija Nelly Arrieta, con el paso del tiempo se casa con el Ingeniero Carlos Blaquier quien se hizo cargo hasta el año 1970, hasta que en el 2013 se hizo cargo de la presidencia Carlos Herminio Blaquier Arrieta.

Con el paso del tiempo fueron dándole más uso a esta materia prima donde se usaban los jugos de la caña para elaborar azúcar y alcohol, en el año 1965 se empezó a fabricar papel.

En la actualidad Grupo Ledesma es la empresa líder en la producción de azúcar en la Argentina, con una visión a largo plazo está conformado por 4 unidades de negocios distribuidas a lo largo de la República Argentina:

Jujuy: Complejo Agroindustrial Ledesma, Azúcar y su derivados, Papel,

Salta: UTE-Aguaregue, Ledesma Frutas S.A.U. Exploración de petróleo y gas en el yacimiento.

Buenos Aires (La Biznaga, La bellaca, Magdala) y Entre Ríos (Centella): Carnes y granos

San Luis: Planta de producción de cuadernos, Repuestos escolares y papelería comercial

Administración central y oficinas comerciales: Córdoba, Salta, Rosario y Mendoza.

Tiene una dotación de personal de unas 7000 personas en su mayoría oriundas de la provincia de Jujuy, trabaja con altos estándares e calidad como ISO 9000, ISO 14000, tanto en sus procesos como con sus proveedores y clientes.

En una empresa comprometida con el medio ambiente, trabaja con la comunidad de Jujuy para ayudar a los pobladores.

No obstante podemos decir y haciendo un análisis Ledesma tiene algunas debilidades, entre ellas podemos citar el clima donde su la eficacia de su producción depende totalmente

del comportamiento del clima, en este tipo de debilidad no se puede inferir, otra debilidad muy marcada es la pandemia Covid -19 que marco negativamente la economía mundial y Ledesma no quedo exenta a este problema , si bien algunos de sus productos son esenciales pero no así el papel, que su planta tuvo que cerrar la producción durante el periodo de cuarentena obligatoria lo cual no pudo producir y tampoco comercializar.

Una vez establecido lo anterior en este reporte de caso se trabajara sobre la unidad de negocio de papel y agregados basándose en lo antes descrito. EL objetivo es implementar una planificación estrategia que permita diseñar un plan de producción que recupere la producción perdida y una fuerte estrategia comercial para poder vender dicha producción.

Estas estrategias permitirán la recuperación la rentabilidad perdida.

Finalmente, se tomaron como antecedentes los siguientes informes:

En primer lugar como antecedente practico,

El presente investigación tuvo como objetivo principal determinar que la Aplicación del Estudio del Trabajo mejora la Productividad en la Línea de Producción de un Millar de Papel Bond A4, en la empresa Convertidora del Pacifico EIRL. Esta empresa se dedica al rubro papelerero, el cual brinda servicio de venta y conversión papel y cartón. El enfoque de la investigación fue cuantitativo porque se realizó la medición basada a indicadores y también es de tipo aplicada porque refleja la teoría con la práctica. Esta investigación población es de infinita porque nuestra muestra es igual a la población. Siendo la muestra 45 reportes de producción antes y después; del área de empaquetado. Se obtuvo como resultado 16% en la mejora de la productividad Para contrastar la hipótesis se realizó la prueba de Kolmogorov Smirnov, afirmando nuestra posición que el Estudio del Trabajo mejora la Productividad (Calderón Cárdenas, 2017)

En segundo lugar como antecedente teórico:

Es necesario que las entidades mantengan un aprendizaje respecto a su organización, debido a que según Castaño-Ramírez (2011), la práctica de una planificación

Planificación estratégica corporativa en pymes. Caso de estudio de una pyme en Manta, Ecuador estratégica adquiere vital importancia para la supervivencia de las organizaciones, haciendo énfasis en que ciertos conceptos clave como organización, entorno y estrategia, no han sido considerados en el manejo de las instituciones (YACHASUM, 2020).

Análisis de la situación:

Descripción de la situación:

El último trimestre del Ejercicio 2019-20 se vio afectado por la pandemia de COVID-19. La compañía cerró su planta de papel durante 42 días al no ser consumo esencial sumado a la baja venta por la poca demanda de papel a causa de la inexistente actividad educativa y otros.

Sumado a esto la inestabilidad económica del país y con un cambio de gobierno que heredo una fuerte deuda al FMI, sumado a otras variables que ampliaremos en los siguientes diagnósticos.

Análisis Micro -Pestel

Factores Políticos:

A mediados de marzo del año 2020 a causa de la pandemia COVID-19 (conocida popularmente como pandemia de coronavirus) se tomaron algunas medidas entre ellas podemos citar las siguientes (BBC, 2021)

- ✓ Prohibición de despidos
- ✓ Aumento de aranceles al campo
- ✓ Impuesto a los ricos
- ✓ Negociaciones con la deuda

Estas medidas siguen vigentes en la actualidad y de cierta manera afectan la producción de bienes y servicios de todas las categorías de las actividades económicas, la empleabilidad con baja producción y altos costos fijos hace que la situación realmente sea crítica.

En este marco de una pandemia vigente donde siguen aumentando los contagios se espera que las futuras medidas económicas impuestas por el gobierno no alteren la producción.

Factores Económicos:

Según un informe realizado por INDEC en Argentina en el año 2020 el PBI cayó un 9,9%, la pobreza cerro con el 42%, déficit fiscal, la devaluación del peso argentino, aumento de la inflación del 36,1% según este conjunto de variables generaron una disminución en el consumo por el aumento desmedido de los precios. (Indec, 2020).

De acuerdo a lo antes mencionado y la aprobación del aislamiento social preventivo

Solo hubo consumo de bienes esenciales dejando en segundo plano el consumo de algunos insumos y servicios imprescindibles, caso contrario un aumento en la compra de bienes tecnológicos.

Factores Sociales:

El Decreto 297/20201 del Gobierno Nacional que establece para todo el país el Aislamiento Social, Preventivo y Obligatorio (ASPO) ante la difusión del COVID-19, en su artículo 6° exceptúa de su cumplimiento a las personas afectadas a un conjunto de actividades y servicios declarados “esenciales”. (Conicet, 2020)

Entre los bienes esenciales la agroindustria pudo continuar con sus actividades normalmente siempre y cuando respeten el cumplimiento de protocolos que incluye el decreto antes mencionado.

En diciembre del 2020 se comenzó con la campaña de vacunación contra el COVID -19, actualmente se siguen distribuyendo paulatinamente en el territorio nacional. (Pais, 2020).

Este contexto de pandemia se modificó la forma de trabajar es obligatorio cumplir con protocolos de distanciamiento social en los lugares de trabajo.

Factores Tecnológicos:

En la actualidad el avance de la tecnología en la agroindustria ha crecido a grandes escalas, la automatización en la cosecha donde se ha sustituido gran parte de la mano de obra por maquinarias especializadas

También se han desarrollado algunas novedades en cuanto aplicación móvil que pueden predecir mediante lecturas fotográficas aéreas que son tomadas por un Dron como aplicar las dosis de fertilizantes de esta manera se puede efectivizar las dosis y reducir costos. (Infobae, 2020)

Factores ambientales:

El clima en la agroindustria es un factor determinante en la producción, un hecho preocupante la inestabilidad climática las altas temperaturas de los últimos años con bajos índices de humedad generan incendios forestales afectando gran parte a la Patagonia Argentina, algunos focos en el centro y norte de la república.

En cuanto a la generación de residuos existe un gran compromiso de parte de las industrias en enfocarse en que las empresas cada vez más sustentables. (Telam, 2020).

Las industrias papeleras causan gran cantidad de residuos que afectan el medio ambiente las empresas tendrán como desafíos implementar formas de trabajo que reduzca la generación de residuos de esta manera no habrá una interrupción de su proceso fabril (Ovacen, 2021). Existe una tendencia a nivel mundial a reciclar papel y cartón (economista, 2020) la industria papelera española es la tercera recicladora después de Francia y Alemania. Existe una comparación entre el papel y el plástico se hizo una investigación como objetivo hacer un análisis que determine cuál es más contaminante en el proceso de fabricación si bien se puede decir que la fabricación de la bolsa de papel consume más energía que la bolsa de plástico pero en el resultado final la ventaja del papel

es que se descompone mucho más rápidamente que el plástico y, por lo tanto, es menos probable que sea una fuente de basura y suponga un riesgo para la vida silvestre. (BBC, 2019)

Factores Legales:

En consecuencia a la pandemia COVID- 19 Sigue en vigencia lo dispuesto por el gobierno en el año 2020: las licencias a los trabajadores y las trabajadoras mayores de 60 años de edad, embarazadas o incluidas en los grupos en riesgo según fueran definidos por el Ministerio de Salud de la Nación, y aquellas cuya presencia en el hogar resulte indispensable para el cuidado de niños, niñas o adolescentes, están dispensados del deber de asistencia al lugar de trabajo en los términos de la Resolución del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación 207/2020, prorrogada por la Resolución 296/2020. (Salud, 2020). En el día 5 de febrero se promulgo la ley 27.555 régimen legal del contrato de teletrabajo, que rige a partir del 01 de abril del corriente año (Oficial, 2021).

La Agroindustria está bajo varios convenios de acuerdo en unidad de negocio se encuentre entre ellos podemos citar: UATRE, Alimentación, azúcar, papel, gráficos.

Análisis Micro entorno

Poder de negociación de los clientes

Actualmente el poder de negociación de los clientes crece exponencialmente, dependiendo el tipo de insumo o producto el cliente es quien define el precio final. En la actualidad con las medidas tomadas por el gobierno nacional con la política de precios cuidados no hay mucho margen de negociación (Infobae, Infobae, 2021). En la agroindustria los principales compradores de sus productos son grandes minoristas, distribuidores y mayoristas, y por localización, 35 % a consumo masivo, 40% a industrias y un 25% a exportación. Es indispensable contar con altos estándares de calidad y bajos costos.

Poder de negociación de los proveedores

Con respecto en la agroindustria existe diversidad de proveedores que ofrecen diferentes tipos de productos y servicios, desde embalajes, aditivos, lubricantes, combustibles hasta maquinarias los precios dependen de la demanda y oferta.

La ventaja que tienen las empresas agroindustriales que ellos mismos son proveedores de su materia prima, se auto abastecen eso es una ventaja muy significativa en cuanto a disponibilidad y costos. (Inai, 2018)

Amenaza de nuevos competidores

La agroindustria tiene altas barreras de entrada, sería muy difícil la incorporación de nuevos competidores a causa de la trayectoria de las industrias que la componen pero no debemos subestimar el ingreso de competidores extranjeros pero esto también depende de los aranceles nacionales a las importaciones. Ledesma es líder en la industria azucarera, en los demás productos en menor porcentaje pero sigue avanzando para obtener una mejor posición. (Infobae, 2021)

Amenaza de nuevos productos sustitutos

Debido a que en esta industria se presentan diversidad de productos, sería muy difícil pensar la incorporación de productos sustitutos, pero no se puede descartar que en un futuro existan cambios de hábitos de los consumidores podrían cambiar esta teoría ya que la tendencia es reducir el consumo de azúcar las empresas deben estar preparadas para estos cambios (SaberVivirTV, 2020). Lo mismo pasa con el consumo del papel y su la tendencia es la mínima utilización, sería un desafío buscar nuevas formas de incorporarlos.

Rivalidad y competencia del mercado

En este análisis podemos decir que existe una marcada rivalidad entre los competidores que componen la agroindustria en argentina, pero existe la tendencia de alianzas de parte de las empresas que componen la agroindustria que hace que se pueda trabajar en equipo con el objetivo del bien común. (Economista, 2020).

Análisis interno: Cadena de valor.

(Se concentrara en la unidad de negocio en estudio, en este caso la unidad de papel),

Actividades Primarias

Logística interna:

Es el depósito que se encuentra ubicado en Libertador San Martín – Jujuy y desde el cual se realiza el despacho directo a clientes así como también el despacho de las necesidades de los restantes depósitos. Éste es clave en el funcionamiento de la Logística de Ledesma, ya que se encuentra al lado de la Planta productora de Azúcar

Operaciones:

La mayoría de sus operaciones se encuentran concentradas en la provincia de Jujuy, donde está su plantación de caña de donde se extrae la materia prima de sus productos líderes como azúcar y el papel y sus derivados donde concentra la mayor participación de sus actividades,

Logística Externa:

Tiene acceso desde tierra, aire y mar en el paso de Jana de Jujuy para llegar a Perú, Colombia, Chile, Ecuador, etc. la mercadería sale perfectamente embalada cumpliendo con las exigencias de cada cliente. Sus embalajes son diseñados acorde al consumidor final.

Servicios:

Ofrece encuestas de satisfacción a proveedores y clientes

Marketing y ventas:

El equipo de ventas y marketing se encuentran en la ciudad de Buenos Aires que se encargan de estar constantemente en contacto con los clientes. Para la unidad de papel está asociada a la Empresa Castinver que encuentra en la ciudad de Buenos Aires se encarga de la comercialización y distribución de sus productos al resto del país,

Actividades Secundarias o de apoyo:

Infraestructura de la organización

El directorio y la administración central se encuentran en la Capital Federal, sus oficinas comerciales se encuentran en Bahía Blanca, Mendoza y Rosario. Tiene complejos industriales en Jujuy, San Luis, Salta, Buenos Aires y Entre ríos. La empresa tiene asociadas empresas que contribuyen con la producción y ventas: Castinver (papel), Bio Ledesma (Bioetanol), Ledesma frutas (cítricos), Ledesma renovables.

Dirección de recursos humanos:

Presenta ambientes laborales saludables y seguros, donde hay igualdad de condiciones y posibilidades de carrera, evaluación de desempeño, encuestas de clima laboral. Tiene una página web donde es posible la carga del currículum vitae que luego irá a una base de datos, para su posterior selección.

Desarrollo de tecnología:

Dispone de la tecnología necesaria para sus operaciones tanto en la producción de la materia prima como en sus procesos industriales, siempre apuntando a mejorar la eficiencia bajo estándares

de políticas de calidad y certificaciones internacionales. En cuanto a Tecnologías de la información hace uso de gestión de redes sociales, para su publicidad e interacción con fuentes externas. También tiene una plataforma de E-commerce para la venta de los productos de papel y sus derivados.

Compras / Insumos:

Ledesma obtiene la celulosa y el papel a partir del bagazo mezclado con fibra larga. Casi la totalidad de la fibra es obtenida de la caña de azúcar, que proviene del complejo que está ubicado en la provincia de Jujuy. Se provee a si misma de sus insumos para su proceso productivo. Solo hace compras de algunos químicos para complementar su proceso de producción en este caso el papel de soda caustica para el blanqueo de la pasta que se extrae del de la fibra de la caña de azúcar que luego mediante su proceso se convertirá en papel.

Nivel corporativo

Se trabajará en la unidad de negocio del Papel

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.

Valores:

Los valores de una empresa son cualidades y los pilares de cualquier organización: Ética, Desarrollo personal y profesional, Trabajo en equipo, innovación- Creatividad, Seriedad, Eficiencia- calidad – Servicio al cliente, Utilidades, Disciplina-Coherencia.

Nivel estratégico:

Ledesma Utiliza como estrategia fundamental la mejora continua en todos sus procesos, el grado de integración y de tecnificación en sus actividades, diversificación, Liderazgo en costos.

La estrategia central de la Sociedad se basa en el agregado de valor a partir de la transformación de la producción primaria, de caña de azúcar en el noroeste y de granos en la pampa húmeda, en productos de mayor complejidad y elaboración, con la mejor tecnología disponible, incluyendo desarrollos tecnológicos propios.

Cultura

Es una empresa que cuenta con gran trayectoria en la industria, líder en la producción de azúcar y papel y con una participación en crecimiento de los mercados de frutas, jugos cítricos, alcohol, bioetanol, carne y cereales .En el 2017 se creó una empresa de energía renovable con grandes proyecciones a futuro. Generadora de puestos de trabajo, comprometida con el medio ambiente, autosustentable y si siempre buscando la mejora continua en todos sus procesos

Diagnostico Organizacional - FODA:

Haciendo un análisis de su entorno interno y externo podemos decir lo siguiente:

Fortalezas: presenta gran diversificación en sus productos esto hace que pueda llegar a diferentes tipos de consumidores desde la venta del azúcar, papel, granos y carnes hasta jugos sumado a que mayoría de sus productos están certificados con normas nacionales e internacionales eso hace que aumente su prestigio y mejoren sus operaciones. Ledesma capacita a sus empleados y trabaja con las comunidades locales para la creación de nuevos puestos de trabajo y generación de proveedores locales. Hace algunos años implementó un programa llamado GENESIS XXI, donde se plantearon 150 iniciativas de mejoras, de las cuales 62 ya están realizadas.

Oportunidades: a diferencia de la mayoría de las empresas agroindustriales entre sus diferentes materias utiliza de la caña de azúcar el bagazo para la producción de papel y fuente de energía, de esta manera contribuye con el medio ambiente. Ledesma maneja redes sociales como Instagram y Facebook además, en la unidad de negocio del papel cuenta con una página e-commerce la cual se puede innovar para que genere más ventas a los consumidores finales.

Debilidades: Ledesma en sus periodos anteriores tuvo resultados negativos para poder salir de esta situación tuvo que pedir ayuda económica lo que hace que tenga que mejorar sus tanto sus estrategias comerciales como de producción. También entre sus debilidades al presentar una estructura jerárquica tan formal podemos encontrar la falta comunicación entre los miembros superiores y la parte operacional en cada una de las unidades de negocio, se puede mejorar apuntando a capacitaciones para que el empleado tenga sentido de pertenencia y se sienta motivado.

Amenazas: entre sus amenazas podemos citar el clima ya que la producción de la caña de azúcar depende esencialmente del clima, Otra amenaza es la llegada de la pandemia Covid-19 la cual afecta todos los sectores y existe la necesidad de adaptarse, esta última amenaza genera disminución del consumo de papel a causa de la virtualidad. Una amenaza no menos importante es la situación económica del país la inflación, la disminución del PBI, la inestabilidad de la moneda genera incertidumbre

Tabla 1 – Diagnostico Organizacional – FODA.

	<i>Positivos</i>	<i>Negativos</i>
Análisis Interno	<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cartera de clientes diversificada • Utilización eficiente de recursos. • Calidad en los productos. • Normas ISO 9000, ISO 14000. • YUNGAS – FCA. • Certificación Global G.A.P • Política de sostenibilidad. • Mercado potencial. • Generación de puestos de trabajo. 	<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • No tiene una filial en otros países. • Su producción depende de las condiciones climáticas. • Estructura jerárquica. • Dificultad comunicacional. • Deudas
Análisis Externo	<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Expansión territoriales en energía • Materia prima renovable. • Cadena de ventas E-Commerce 	<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inestabilidad en la economía. • Pandemia Covid-19. • Disminución del consumo de azúcar. • Disminución en la utilización del papel.

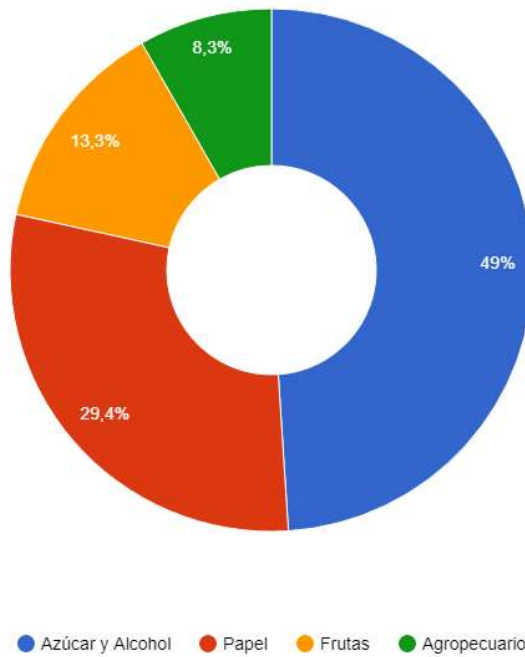
		• Condiciones climáticas.
--	--	---------------------------

Fuente: Elaboración Propia con datos de (Grupo Ledesma -CANVAS SIGLO 21, 2021).

Análisis de mercado

Matriz BCG

Según este grafico podemos ver el avance de las ventas por cada unidad de negocio



Fuente: (Grupo Ledesma -CANVAS SIGLO 21, 2021).

Matriz BCG (Boston Consulting Group)



Fuente: (Magazine, 2020)

Analizando este grafico puedes citar las siguientes conclusiones:

Productos Estrellas: el alcohol y el bioetanol son productos potencialmente en crecimiento, también podemos tener presente las frutas y cítricos que están teniendo una importante participación tanto en el mercado interno como externo no podemos olvidar que Coca Cola es uno de los principales clientes.

Productos Vaca: este tipo de productos no necesitan inversiones tienen una alta participación en el mercado, con un crecimiento bajo, los productos como el azúcar y el papel son productos ya consolidados y líderes en el mercado. Otros de los productos vaca podemos nombrar las Carnes y los grano que cuentan con una estabilidad y confianza con sus clientes.

Productos Interrogante: Ledesma recientemente entre sus productos incorporo la línea Ledesma Nat. (Unidad de papel), que está teniendo poca participación en mercado pero con proyecciones de crecimiento, también podemos sumar los productos azúcar rubio mascabo light y edulcorantes (unidad de azúcar) se tendrán que hacer fuertes inversiones y estrategias para que les de rentabilidad a largo plazo.

Perro: Ledesma no tiene productos de este tipo.

Marco teórico

En este apartado se desarrollarán los conceptos que se consideraron más relevantes para la presente investigación, como son las exposiciones de los pensamientos de diferentes autores en base a la planificación estratégica, estrategia, y tipos de estrategias, que serán utilizadas para brindar una solución al problema de disminución de ventas y producción en la unidad de negocio de Papel de Grupo Ledesma detectado en este reporte.

Según (Sallenave, 2002) La planeación estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. De hecho, el concepto de estrategia y el de planeación están ligados indisolublemente, pues tanto el uno como el otro designan una secuencia de acciones ordenadas en el tiempo, de tal forma que se puede alcanzar uno o varios objetivos.

(Chandler, 1962) Historiador del mundo de los negocios, propuso la definición de estrategia como “la determinación de las metas y objetivos básicos de una empresa a largo plazo, la adopción

de los cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar dichas metas”, mientras que para Ansoff (1965) la estrategia es vista como un operador diseñado para transformar la firma de la posición actual a la posición descrita por los objetivos, todo sujeto a las restricciones de capacidad y potencia.

(Ansoff, 1965) Considera que “la estrategia es un lazo común entre las actividades de la organización y las relaciones producto – mercado, que define la naturaleza de los negocios en que está la organización y los negocios que planea para el futuro”, pero conjuntamente con Hayes (1983) considera la planeación como un proceso que no da respuesta completa al problema estratégico ya que ésta sólo hace énfasis en la formulación y no en la implementación.

De acuerdo con (Porter, 1985), “la estrategia es la creación de una posición única y valiosa que comprende un conjunto distinto de actividades”. Así la estrategia se convierte en un patrón de decisiones coherente, unificador e integrativo que determina y revela el propósito organizacional en términos de objetivos a largo plazo, programas de acción y prioridades en la asignación de recursos, selección de los negocios de la organización o de aquellos en los que va a estar en el futuro, así como el establecimiento de una ventaja competitiva sostenible a largo plazo en cada uno de sus negocios. De esta manera se responde adecuadamente ante las amenazas y oportunidades en el medio ambiente de la firma, y considerando las fortalezas y debilidades de la organización, logrando así una visión global de factores tanto internos como externos para la toma de decisiones estratégicas.

Las estrategias genéricas creadas por (Michael. E, 2018) son las siguientes:

- Liderazgo en costos, donde en toda la estrategia el tema central lo constituyen los costos bajos frente a los de la competencia.
- Diferenciación, donde se diferencia el producto o servicio que ofrecemos, creando así algo que en la industria entera se percibe como único.
- Enfoque, donde se procura ante todo dar un servicio excelente a un mercado particular.

En la década de 1980 surge el interés en Harvard en saber por qué unas industrias eran más rentables que otras y con ello se da inicio al concepto de estrategia competitiva y ventaja competitiva –acuñado por (Porter, 1985) con la expectativa de generar más beneficio para los consumidores y ventajas comparativas en el mercado, de allí que plantea que “la esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente, lo cual supone emprender acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible frente a las cinco fuerzas competitivas³ en el sector industrial en el que está presente y obtener así un rendimiento superior sobre la inversión de la empresa”.

Algunos de los aportes más influyentes de (Mintzberg, 1999) surgen a partir de su primer trabajo “The rise and fall of strategic planning”, en el cual plantea algunas críticas al planeamiento estratégico a partir de la definición de estrategias de la organización. Antes las teorías de la organización describían un mundo perfecto, previsible y ordenado que Mintzberg revolucionó al demostrar que el universo corporativo real es caótico, imprevisible, frenético y confuso, dando así a los académicos un verdadero baño de realidad al plantear que en la gerencia se debe poner un poco de orden y sentido en el desorden de la vida cotidiana para lograr el éxito corporativo. El desorden puede ser la fuente del nuevo orden y el crecimiento se produce en desequilibrio. Un sistema puede saltar al caos y a lo imprevisible y no obstante ser –entre parámetros– debidamente ordenado.

Pensar estratégicamente es crear valor y reconocer la importancia de los activos intangibles: el capital humano y el conocimiento, ya que hoy gana prevalencia el querer ser sobre el hacer y se considera que debe haber una alineación entre la cultura organizacional y la visión de futuro de la empresa por lo tanto se deben explorar posibles escenarios sobre probables comportamientos de las variables clave de la empresa (Román Muñoz, 2010).

El lenguaje de la estrategia de los negocios ha estado asociado al campo militar, pero hoy no se trata de ganar o perder. Una empresa puede tener éxito sin que las demás tengan que perder. También puede fracasar por muy bien que juegue, si el juego al que juega no es el adecuado. “Los negocios son un juego con apuestas muy altas” (Nalebuff & Brandenburger, 2005).

(Román Muñoz, 2010) Comenta que, para los autores de este proyecto de investigación, desde el punto de vista teórico la estrategia pasa a ser un marco conceptual fundamental a través del cual una organización puede afirmar su continuidad vital, a la vez que facilitar su adaptación a un medio cambiante. La esencia de la estrategia es la gestión deliberada de cambio hacia el logro de ventajas competitivas en todos los negocios en que interviene la empresa. En este proceso hay un reconocimiento formal en el sentido de que los beneficiarios de las acciones de la firma son el amplio grupo de sus stakeholders o grupos de interés. Por lo tanto, el objetivo último de la estrategia debe dirigirse a beneficiar estos grupos y constituir una base para establecer una serie de transacciones y contratos sociales para vincularlos de manera efectiva a la empresa.

El pensamiento estratégico es el reflejo de la visión que el hombre tiene del mundo con base en la interpretación de su realidad, para transformarla en una realidad colectiva haciendo uso de imágenes y pensamientos conscientes e identificables que formen representaciones mentales a través de esquemas de experiencia y acciones existentes que lleven a la creatividad, adaptación, proactividad y sinergia a través de su experiencia directa que influencia sus acciones futuras, siendo capaz de sintetizar enormes conjuntos de información y reflejar su estilo personal en la creación de estrategias efectivas para su empresa u organización (Román Muñoz, 2010).

La clave del éxito de una empresa no solo radica en saber producir bien sino también en saber vender bien, tanto el producto como su propia imagen. Esto se logra mediante la generación de calidad de vida, progreso y desarrollo para los empleados, accionistas, clientes, proveedores y demás grupos de interés que interactúan en la organización e implica pensar estratégicamente la empresa (Román Muñoz, 2010).

Como conclusión y cierre de este apartado, se elige la definición de estrategia de Ansoff, por ser la más clara en cuanto a explicación. En cuanto a los tipos de estrategias se elige a ambos autores para poder llevar adelante la propuesta.

Según la revista científica de (Mora-Riapira, Vera-Colina, & Melgarejo-Molina, 2015) teniendo en cuenta lo anterior, son de gran importancia el desarrollo y el fortalecimiento de nuevas estrategias de planificación para las pymes en el país, que les permitan proyectarse en el mediano y largo plazo y generar acciones que incrementen la competitividad frente al mercado internacional, y que además les permita no solo conservar el mercado que poseen actualmente, sino aumentar su radio de acción en nuevos mercados nacionales e internacionales. Es este orden de ideas, esta investigación tiene como finalidad identificar la relación de la planificación estratégica con los niveles de competitividad de la empresa y, partiendo de esta identificación, proponer estrategias que le permita mejorar la competitividad a la Unidad de negocio de Papel de Grupo Ledesma del sector Agroindustrial.

La planeación consiste en la definición de los objetivos de la organización, el establecimiento de una estrategia general para alcanzarlos y el desarrollo de planes para desempeñar las actividades laborales de la empresa. Los cuatro propósitos de la planeación son: dar dirección, reducir la incertidumbre, minimizar el desperdicio y la redundancia y establecer los objetivos o estándares utilizados para ejercer control. Los estudios realizados en torno de la relación que existe entre planeación y desempeño han concluido, en términos generales, que la planeación formal está asociada con el desempeño financiero positivo; que es más importante hacer un trabajo de planeación e implementación de planes correcto que hacer una planeación exhaustiva; que el entorno externo suele ser la causa principal de que las compañías no logren altos niveles de desempeño a pesar de hacer la debida planeación; y que la relación entre planeación y desempeño aparentemente se ve influenciada por el marco temporal de los planes. (Coulter, 2014)

Diagnóstico y Discusión:

Luego de haber realizado un análisis tanto externo como interno de la Unidad de Negocio Papel, de la empresa Grupo Ledesma, utilizando diferentes herramientas como el pestel y las 5 fuerzas de Porter para el análisis externo y la cadena de valor como análisis interno. Mediante el diagnóstico FODA, se detectaron problemas en cuanto a una pérdida de producción, debido a que la empresa tuvo que cerrar 42 días su planta de papel por la cuarentena obligatoria por COVID-19, no ser un sector esencial, sumado a la poca demanda por una inexistencia actividad educativa, provocando una pérdida de ventas en la unidad de negocio.

Además de esto el país se encuentra con una inestabilidad económica, devaluación del peso argentino, aumento de inflación generaron una disminución en el consumo, por el aumento desmedido de los precios.

Debido al Aislamiento obligatorio, las personas decidieron cambiar su hábito de consumo y consumir productos esenciales, como los alimentos y artículos de higiene, debido a la disminución en los ingresos de los diferentes hogares. No sólo eso, sino que decidieron utilizar más los medios tecnológicos provocando una disminución en la demanda de papel como es el claro ejemplo los estudiantes.

El avance de la tecnología en cuarentana, en cuanto a anteojos con filtro azul para que tanto los estudiantes como los trabajadores que pasaron a home-office, pudieran utilizar las pantallas, como la computadora sin que cause problemas de visión, ya que esta característica nueva no permite que la luz de las pantallas entre a los ojos, de tal modo que esto hace que los consumidores puedan utilizar los medios electrónicos para leer, estudiar, trabajar, dejando atrás el papel.

Propuesta de aplicación

Si bien Grupo Ledesma S.A.A.I tiene una visión y una misión pero no engloba totalmente la unidad de negocio del papel, se redefinirán

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. (real)

Maximizar la rentabilidad a través de la excelencia operacional en todos sus procesos que involucren la producción de papel. Para ello necesitara adaptarse a los cambios que se produzcan en el entorno externo siempre apuntando a las necesidades del mercado y sus clientes (propuesta)

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 (real)

Ser la empresa líder en la producción, comercialización en los mercados que participa cuidando el medio ambiente (propuesta)

Objetivo corporativo general

Diseñar un plan estratégico para la unidad de negocio del papel ubicada en la provincia de Jujuy con el objetivo de incrementar la rentabilidad un 5 % para principios del año 2024, utilizando estrategias que apunten a mejorar la productividad, rediseñar las estrategias de ventas y generando capacitaciones.

Fundamentación

En base a la información suministrada se aplicara una estrategia de diferenciación que permitirá a la empresa poder destacarse en excelencia en su procesos productivos, mejorando las estrategias de ventas a través de sus medios digitales, y como principalmente apuntando a mejorar el recurso humano de la empresa a través de capacitaciones.

Objetivos específicos

1. Lograr un incremento de la productividad del 20% a razón de un incremento anual del 5 %, mejorando el proceso de producción con la finalidad de disminuir los Lograr un incremento de la productividad del 20% a razón de un 5 % anual

Justificación y estrategia : como ya se ha expuesto en varias oportunidades se detectó una disminución en la producción proyectada a causa del aislamiento social preventivo y obligatorio durante los meses de Abril y mayo, con este objetivo se busca incrementar paulatinamente la producción con fines de recuperar lo perdido; en primera instancia se hará un cálculo de factibilidad y disponibilidad de la maquinaria; se hará una planificación de la producción con horizonte a tres años generando así la necesidad de los insumos que se necesitan para cumplir con esta planificación.

2. Lograr un crecimiento en 20% de las ventas en mercado interno a través de una publicidad en portales y redes sociales.

Justificación y estrategia: el objetivo específico N°1 va acompañado con el objetivo específico N°2, la producción adicional programada se deberá vender para generar ingresos, este objetivo apunta a hacer una estrategia de marketing a través de los rediseños de las páginas web de Ledesma y Ledesma papel, con vistas a medios digitales donde serán más fructíferos los resultados.

3. Capacitar al personal en un 100% para el año 2024 logrando crear carrera y sentido de pertenencia.

Justificación y estrategia: para finalizar y apoyar a los objetivos específicos antes mencionados como complemento este objetivo ira en dirección a las personas quienes son los recursos intangibles en las empresas, si las personas se sienten contenidas, motivadas, incentivadas, generar excelentes resultados tanto en calidad, productividad, ambiente laboral y los resultados serán beneficiosos para la empresa y el empleado. Como primer medida se harán encuestas al personal como fin de determinar el grado de satisfacción de las personas con la organización de la empresa, se harán diferentes capacitaciones a lo largo de los tres años estimados. Las capacitaciones se reprogramaran bimestralmente.

Alcance

Temporal: El horizonte temporal de la planificación estratégica realizada comprende la fecha de inicio 01/06/2021 y es aplicado hasta 31/05/2024

Geográfico: Unidad de negocio Papel, ubicada en la provincia de Jujuy, Argentina

Limitaciones: El estado de resultado no fue facilitado por la facultad lo que se hizo fue recaudar información en internet, el desarrollo del flujo de fondo se hizo con estimaciones.

Planes de acción

Plan de acción – Objetivo específico N°1

Con este objetivo se busca mejorar productividad anualmente un 5% mejorando su proceso productivo esta manera disminuirán los costos. La clave del éxito en esta implementación será en base al estricto monitoreo y seguimiento de la producción que se deberá realizar diariamente, y en caso de desfases se deberá reprogramar adaptándose hasta cumplir con los objetivos planteados.

Plan de acción N°1								
Actividades	Tiempo			Responsables	Recursos Materiales	Recursos Financieros	Outsourcing	Observaciones
	Inicio	Fin	Periodo					
Calcular factibilidad de capacidad de producción	01-06-21	05-06-21	5 días	Gerencia Técnica	Computadoras Telefono	No	-	-
Gerenciar plan mensual de producción	05-06-21	10-06-21	5 días	Gerencia Técnica	Computadoras Telefono	No	-	-
Calcular materiales necesarios para el proceso de fabricación	10-06-21	15-06-21	5 días	Gerencia Logística	Computadoras Telefono	No	-	-
Calcular capacidad de almacenamiento en depósito	15-06-21	20-06-21	5 días	Gerencia Logística	Computadoras Telefono	No	-	-
Monitoreo y seguimiento de la producción	21-06-21	30-06-24	37 Meses	Gerente de planificación	Computadoras ERP	Si	-	Anexo 1-2
Seguimiento de Eficiencia	21-06-21	30-06-24	37 Meses	Gerente de planificación	Computadoras Office	Si	-	Anexo 3

Fuente: Elaboración propia (2021)

Plan de acción -Objetivo Especifico N°2

Ledesma comercializa sus productos a través de una empresa de comercialización y distribución denominada Castinver SAU, dirigido a los para mayoristas y minoristas, y también posee una página web para consumidores finales, lo que se busca mejorar la calidad de los contenidos ya que los costos de envío son excesivos y trabajan con solo una empresa de entrega Correo Argentino, lo que se busca es mejorar la página y la forma de envío.

Plan de acción N°2								
Actividades	Tiempo			Responsables	Recursos Materiales	Recursos Financieros	Outsourcing	Observaciones
	Inicio	Fin	Dias					
Rediseño de pagina Web Ledesma	01-06-21	03-06-21	36	Gerencia Corporativa de Sistemas	Computadoras	Si	-	Anexo 4
Rediseño de pagina Web Ledesma Papel	03-06-21	05-06-21	24	Gerencia Corporativa de Sistemas	Computadoras	Si	-	Anexo 4
Análisis de los nuevos precios	03-06-21	05-06-21	2 días	Gerencia Comercial	Computadoras	No	-	-
Capacitación a los usuarios	06-06-21	10-06-21	4 días	Gerencia Corporativa de Sistemas	Computadoras Telefono	Si	No	Anexo 4
Mantenimiento de las paginas	10-06-21	30-05-24	36 meses	Gerencia Corporativa de Sistemas	Computadoras-ERP	Si	No	Anexo 5

Fuente: Elaboración propia (2021)

Pla de acción Objetivo específico N°3

Uno de los pilares más importantes en cualquier empresa es el capital humano si hay empleados comprometidos y satisfechos los resultados en sus operaciones serán óptimos.

Se desarrollará un plan de capacitación para la dotación de la de la unidad de negocio de papel diseñando programas de capacitación, con el objetivo de aumentar la motivación, la productividad y permitir el crecimiento de los colaboradores dentro de los puestos de la empresa. De esta manera el personal se sentirá integrado y motivado.

Plan de acción N°3								
Actividades	Tiempo			Responsables	Recursos Materiales	Recursos Financieros	Outsourcing	Observaciones
	Inicio	Fin	Dias					
Encuestas laborales para detección de necesidades	01-06-21	01-06-21	12 hrs	Gerencia RRHH	Encuestas	Si	Si	-
Aplicación practica a la metodologia de las 5S	01-06-21	30-05-24	2 meses	Gerencia RRHH	Proyector Personal Externo	Si	Si	Anexos 6
Capacitación Mejora continua	01-06-21	30-05-24	36 meses	Gerencia RRHH	Proyector Personal Externo	Si	Si	Anexos 7
Capacitación Just in time	01-08-21	30-05-24	36 meses	Gerencia RRHH	Proyector Personal Externo	Si	Si	Anexos 8
Capacitación Comunicación efectiva y asertiva	01-08-21	30-05-24	36 meses	Gerencia RRHH	Proyector Personal Externo	Si	Si	Anexos 9

Fuente: Elaboración propia (2021)

Presupuestos

A continuación, se expondrá un cuadro con los presupuestos que servirán de apoyo a los planes de acción.

Cuadro de Recursos Economicos					
	Elementos necesarios	2021	2022	2023	2024
Plan de acción N° 1	Equipo informatico	\$ 44.999	\$ -	\$ -	\$ -
	Pizarra con pedestal	\$ 17.240	\$ -	\$ -	\$ -
	Sueldo de Ing.	\$ 1.322.958	\$ 1.984.437	\$ 2.976.656	\$ 4.464.983
	Cargas sociales Ing. Juniors	\$ 463.035	\$ 694.553	\$ 1.041.829	\$ 1.562.744
	Total	\$ 1.848.232	\$ 2.678.990	\$ 4.018.485	\$ 6.027.727
Plan de acción N° 2	Rediseño de las paginas	\$ 51.516			
	Capacitacion a los usuarios	\$ 144.000			
	Compra de servidor	\$ 229.429			
	Mantenimiento de las paginas (48 meses * 4 horas)	\$ 137.454	\$ 206.181	\$ 309.271	\$ 463.906
	Total	\$ 562.399	\$ 206.181	\$ 309.271	\$ 463.906
Plan de acción N° 3	Encuestas + lapiceras	\$ 6.000			
	Compra de pantalla	\$ 79.900			
	Compra de proyector	\$ 37.999			
	Aplicación practica a la metodologia de las 5S	\$ 669.720	\$ 1.004.580	\$ 1.506.870	\$ 2.260.305
	Capacitacion Just in time	\$ 437.819	\$ 591.055	\$ 797.924	\$ 1.077.198
	Capacitacion Comunicación efectiva y asertiva	\$ 101.798	\$ 152.697	\$ 229.046	\$ 343.568
	Capacitacion Mejora Continua	\$ 381.060	\$ 571.590	\$ 857.385	\$ 1.286.078
Total	\$ 1.714.296	\$ 2.319.922	\$ 3.391.225	\$ 4.967.148	

Fuente: Elaboración propia (2021)

Presupuesto Final

Flujo de fondos

CASH FLOW PROYECTADO - EMPRESA: "Ledesma SAAI"				
	2021	2022	2023	2024
INGRESOS				
Por Ventas de Mercaderías	\$ 82.647.035	\$ 116.532.320	\$ 157.318.631	\$ 207.660.594
Plan de acción 1	\$ 4.132.352	\$ 5.826.616	\$ 7.865.932	\$ 10.383.030
Plan de acción 2	\$ 6.198.528	\$ 8.739.924	\$ 11.798.897	\$ 15.574.545
TOTAL DE INGRESOS				
	\$ 92.977.915	\$ 131.098.860	\$ 176.983.460	\$ 233.618.168
EGRESOS				
Costo de Mercadería Vendida	\$ 5.779.223	\$ 8.148.704	\$ 11.000.751	\$ 14.520.991
Gastos de Comercialización	\$ 1.557.407	\$ 2.195.944	\$ 2.964.525	\$ 3.913.173
Gastos Administrativos	\$ 1.034.904	\$ 1.459.215	\$ 1.969.940	\$ 2.600.321
Gastos Financieros	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Otros Egresos	\$ 5.970.613	\$ 8.418.565	\$ 11.365.063	\$ 15.001.883
Plan de acción 1	\$ 1.848.232	\$ 2.678.990	\$ 4.018.485	\$ 6.027.727
Plan de acción 2	\$ 562.399	\$ 206.181	\$ 309.271	\$ 463.906
Plan de acción 3	\$ 1.714.296	\$ 2.319.922	\$ 3.391.225	\$ 4.967.148
TOTAL DE EGRESOS				
	\$ 18.467.074	\$ 25.427.521	\$ 35.019.259	\$ 47.495.150
UTILIDAD BRUTA				
	\$ 74.510.840	\$ 105.671.338	\$ 141.964.201	\$ 186.123.018
IMPUESTO A LAS GANANCIAS				
	\$ 26.078.794	\$ 36.984.968	\$ 49.687.470	\$ 65.143.056
UTILIDAD NETA CON PLANES DE ACCIÓN				
	\$ 48.432.046	\$ 68.686.370	\$ 92.276.731	\$ 120.979.962

Fuente: Elaboración Propia (2021)

El VAN y la TIR son herramientas que se utilizan para el cálculo de viabilidad del proyecto. Por un lado, el VAN (valor actual neto) mide la rentabilidad del proyecto y la TIR (tasa interna de retorno) es la medida del tiempo en el cual la empresa genera los ingresos suficientes para recuperar la inversión inicial.

Inversión a realizar	-28.507.782
Flujo del período 1	48.432.046
Flujo del período 2	68.686.370
Flujo del período 3	92.276.731
Flujo del período 4	120.979.962
VAN	
	51.090.113
TIR	
	201%
ROI	
Beneficios	70.519.822
Costos	16.115.191
ROI	338%

En este análisis se puede concluir que:

- VAN es de \$ 51.090.113 es mayor a 0, lo que significa que el proyecto planteado es rentable.
- TIR 201% nos indica la rentabilidad del proyecto ya que al superar el valor de la tasa de referencia LELIQ (Letras de Liquidez) de 54%
- Como último R.O.I. (Retorno de la Inversión): 338% , por cada peso invertido generara una ganancia de \$3.38

Conclusión

Ledesma SAAI es una empresa con extensa trayectoria y cimientos firmes en el mercado argentino y con foco en el mercado externo, a lo largo de este reporte de caso luego de analizar sus fortalezas y debilidades y detectar oportunidades y amenazas, si bien encontramos fortalezas el país atraviesa la pandemia Covid -19 es un punto vulnerable ya que es aprender sobre lo desconocido y salir adelante “a pesar de” , lo que se sabe es que se debe seguir trabajando y apuntando a obtener rentabilidad que es la razón ser de cada empresa .

Se plantearon objetivos estratégicos con el fin de desarrollar acciones concretas las cuales permitan atraer nuevos clientes a la organización, mejorar la productividad y apuntar a las personas que son el recurso muy importante en las empresas, en base a lo antes descripto y ya mencionado en varias oportunidades el objetivo general es mejorar la rentabilidad un 5% base del año 2021 aproximadamente para mediados del 2024.

Pueden existir algunos problemas como por ejemplo problemas en la disponibilidad física de la maquinaria, en este caso se deben replantear los objetivos de productividad que quizás de deba disminuir el porcentaje de producción, también una de las problemáticas que pueden surgir es el aumento del ausentismo a causa de Covid-19 como solución se podría plantear dos formas, la primera es horas extras, o bien a través de empresas externas con personal eventual calificado.

Primero se planteó el objetivo específico que apuntara a mejorar la productividad, segundo incrementar la ventas y como tercer objetivo de implementación de capacitaciones al personal, porque en el tercer objetivo a Recursos Humanos se apunta como estrategia corporativa ya que pertenece a la cadena de valor a pesar de que no genera un posicionamiento del mercado, pero es una área de servicio que da soporte a todas las áreas de una empresa, si los recursos humanos de la empresa en este caso los empleados , si se sienten parte de la empresa y se sienten contenidos y comprometidos su forma de trabajar será productiva que a largo plazo generara mejoras de productividad y en el resultado final, esto ayudara a la empresa a ser mejor posicionada en su cultura organizacional.

Para medir la rentabilidad de la empresa se realizó un flujo de fondos con el detalle de los ingresos y egresos analizando las distintas posibilidades siempre y cuando esté acorde y alineado al objetivo general y los objetivos específicos.

Los resultados obtenidos son los siguientes

- ROI:338%, por cada peso invertido generara una ganancia de \$3.38,
- VAN: \$51.090.113 lo que se demuestra que el proyecto será rentable

- TIR: 201% lo que significa el que porcentaje es superior al LELIQ que es del 54%

Recomendaciones profesionales

En este apartado definiremos todas aquellas posibilidades de mejoras y acciones concretas todas para el fin de mejorar la rentabilidad y la forma de trabajar.

En primer lugar, se propone implementar un Cuadro de Mando Integral (CMI), es una herramienta visual que permitirá ir visualizando como es el comportamiento de la empresa a través del tiempo de esta manera se irán implementando acciones que apuntarán a atacar esos desfases. Se pueden abordar las siguientes estrategias:

Financieras:

Objetivos: Crecimiento, ingresos.

Indicadores: Reducción de costos, Consumos de Energía, aire y agua, % de cuota, Re proceso, Lead Time.

Clientes:

Objetivos Fidelización, Satisfacción.

Indicadores: % Perdidas de clientes, % satisfacción

Procesos:

Objetivos: Mejorar la capacidad de respuesta, Asegurar la capacidad de respuesta.

Indicadores: % Disponibilidad Física, % Calidad,

Recursos Humanos

Objetivos: Aumentar la formación, Comunicación interna,

Indicadores: ausentismo, rotación, Cantidad de accidentes,

Otra recomendación es una reestructuración en el sector de ventas ya que la empresa cuenta con Castinver SA que se encarga de la distribución y comercialización de los productos, se podría hacer un FODA para mejorar los resultados de esta empresa, reduciendo costos.

También se puede hacer una implementación de la reducción de costos, todo aquello que no se ve a simple vista como los costos hundidos, los costos de reproceso, de ausentismo, etc.

Como última recomendación es implementar un manual de procedimientos con el objetivo de obtener una información detallada, ordenada, sistemática que contenga todas las instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas y procedimientos de las distintas operaciones o actividades que se realizan en una organización de esta manera se podrán alcanzar y ratificar la eficiencia, efectividad, eficacia y economía en todos los procesos.

Bibliografía:

Andrews, K. (1980). *The concept of corporate strategy*. Illinois. Inc Homewood.: Richard D. Irwin,.

Ansoff, I. (1965). *Corporate strategy*. Harmondsworth: Mc Graw Hill.

BBC. (2019, 01 31). Retrieved from <https://www.bbc.com/mundo/noticias-47078193>

BBC. (2021, Abril 1). pp. <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-56597781>.

Calderón Cárdenas, M. (2017). *Trabajo mejora en la productividad*. Retrieved from

[https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/1406/Calder%
c3%b3n_CM.pdf?sequence=1&isAllowed=y:](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/1406/Calder%c3%b3n_CM.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

[https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/1406/Calder%
c3%b3n_CM.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/1406/Calder%
c3%b3n_CM.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure, chapters in the history of the industrial enterprise*. Harvard Business School.

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

Conicet. (2020). Retrieved from

[https://ri.conicet.gov.ar/bitstream/handle/11336/108872/CONICET_Digital_Nro.da30
11d3-a9fd-49c7-998a-4297d1434fb1_A.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://ri.conicet.gov.ar/bitstream/handle/11336/108872/CONICET_Digital_Nro.da3011d3-a9fd-49c7-998a-4297d1434fb1_A.pdf?sequence=2&isAllowed=y)

Coulter, R. (2014). Mexico: Pearson.

Economista, E. (2020, 07 15). Retrieved from <https://eleconomista.com.ar/2020-07-fusiones-y-adquisiciones-en-el-sector-agroindustrial/>

economista, E. (2020, 11 26). *Eleconomista.com*. Retrieved from

<https://www.eleconomista.es/especial-medio-ambiente/noticias/10900053/11/20/Reciclaje-de-papel-y-carton-un-habito-cada-vez-mas-extendido.html>

Grupo Ledesma -CANVAS SIGLO 21, C. (2021). Retrieved from Canvas :

<https://siglo21.instructure.com/courses/11641>

Inai. (2018, 10 19). *Inai*. Retrieved from

<http://www.inai.org.ar/archivos/notas/II.%20Concentracion%20CERA-INAI%2019oct18.pdf>

Indec. (2020).

Infobae. (2020, 08 21). Retrieved from

<https://www.infobae.com/campo/2020/08/21/aseguran-que-las-nuevas-tecnologias-y-la-innovacion-en-el-agro-son-una-oportunidad-para-potenciar-a-la-argentina-en-la-post-pandemia/>

Infobae. (2020, 03 19). Retrieved from [https://www.infobae.com/politica/2020/03/20/alberto-](https://www.infobae.com/politica/2020/03/20/alberto-fernandez-anuncio-que-la-cuarentena-obligatoria-comienza-esta-medianoche-y-se-extendera-hasta-el-31-de-marzo/)

[fernandez-anuncio-que-la-cuarentena-obligatoria-comienza-esta-medianoche-y-se-extendera-hasta-el-31-de-marzo/](https://www.infobae.com/politica/2020/03/20/alberto-fernandez-anuncio-que-la-cuarentena-obligatoria-comienza-esta-medianoche-y-se-extendera-hasta-el-31-de-marzo/)

Infobae. (2021, 02 10). pp. [https://www.infobae.com/america/agencias/2021/02/10/camaras-](https://www.infobae.com/america/agencias/2021/02/10/camaras-agropecuarias-de-argentina-dicen-no-habra-aumento-de-aranceles-a-exportacion-ni-intervencion-en-mercados/)

[agropecuarias-de-argentina-dicen-no-habra-aumento-de-aranceles-a-exportacion-ni-intervencion-en-mercados/](https://www.infobae.com/america/agencias/2021/02/10/camaras-agropecuarias-de-argentina-dicen-no-habra-aumento-de-aranceles-a-exportacion-ni-intervencion-en-mercados/).

Infobae. (2021, 04 27). *Infobae*. Retrieved from [https://www.argentina.gob.ar/noticias/se-](https://www.argentina.gob.ar/noticias/se-lanza-precios-cuidados-2021-con-nuevas-categorias-y-primeras-marcas)

[lanza-precios-cuidados-2021-con-nuevas-categorias-y-primeras-marcas](https://www.argentina.gob.ar/noticias/se-lanza-precios-cuidados-2021-con-nuevas-categorias-y-primeras-marcas)

Kaplan, R., & Norton, D. P. (2008). *The Execution Premium. Integrando la estrategia y las*

operaciones para lograr ventajas competitivas. Barcelona: Planeta de Agostini.

Ledesma. (2021). Retrieved from <https://www.ledesma.com.ar/nosotros/>

Magazine, E. (2020, 02 17). *www.estrategiamagazine.com*. Retrieved from

<https://www.estrategiamagazine.com/administracion/analisis-de-la-cartera-de-productos-portfolio-de-productos-estrategias-negocio-ciclo-de-vida-boston->

consulting-matriz-de-crecimiento-de-la-demanda-participacion-de-mercado-matriz-bcg/

Michael, E. P. (2018). *Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: Patria.

Mintzberg, H. (1999). *Safari a la estrategia. Una visita guiada por la jungla del management estratégico*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.

Mora-Riapira, E. H., Vera-Colina, M. A., & Melgarejo-Molina, Z. A. (2015). *Planificación estratégica y niveles de competitividad de las Mipymes del sector comercio en Bogotá - Revista Estudios Gerenciales, vol. 31, núm. 134.*. Universidad ICESI: Cali, Colombia.

Nalebuff, & Brandenburger. (2005). *Coopetencia*.

Oficial, B. (2021, 02 05). Retrieved from

<https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/240482/20210205>

Ovacen. (2021). *Ovacen.com*. Retrieved from <https://ovacen.com/impacto-medioambiental-papel/>

Pais. (2020, 12 29). Retrieved from <https://elpais.com/sociedad/2020-12-29/argentina-inicia-en-america-latina-la-aplicacion-de-la-vacuna-rusa-contr-la-covid-19.html>

Porter, M. E. (1985). *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México: Compañía Editorial Continental S.A. de C.V.

Román Muñoz, O. (2010). *El pensamiento estratégico. Una integración de los sentidos con la razón Revista Científica Guillermo de Ockham, vol. 8, núm. 2.*. Cali, Colombia: Universidad de San Buenaventura.

SaberVivirTV. (2020, 12 15). *saber vivir tv*. Retrieved from

https://www.sabervivirtv.com/nutricion/edulcorantes-naturales-para-sustituir-azucar_1828/4

Sallenave, J. P. (2002). *Gerencia y planeación estratégica*. Bogotá: Norma.

Salud, M. d. (2020). *argentina.gob.ar*. Retrieved from

<https://www.argentina.gob.ar/coronavirus/disposiciones/grupos-riesgo>

Telam. (2020, 08 24). Retrieved from <https://www.telam.com.ar/notas/202008/505968->

[sequia-provincias.html](https://www.telam.com.ar/notas/202008/505968-sequia-provincias.html)

YACHASUM. (2020). Planificaiion estrategica corporativa en Pymes. *Revsita cientifica*

multidisciplinaria YACHASUM, 4.

Anexos

Anexos 1-2-3 Plan de acción N°1


SALARIOS DE LOS INGENIEROS				iPro ^{UP}
SALARIOS POR RAMA	SENIOR	SEMI-SENIOR	JUNIOR	DIF. A FAVOR INGENIEROS
■ INGENIERÍA	\$ 134.177	\$ 101.766	\$ 87.826	-
■ MARKETING	\$ 95.097	\$ 76.108	\$ 63.605	37,89%
■ LOGISTICA	\$ 94.845	\$ 75.141	\$ 65.276	37,62%
■ CONTROL DE CALIDAD	\$ 101.240	\$ 86.916	\$ 68.115	26,34%
■ RECURSOS HUMANOS	\$ 101.190	\$ 79.187	\$ 61.629	33,79%
■ SISTEMAS	\$ 111.505	\$ 89.056	\$ 71.586	18,97%
■ OTRA ESPECIALIZAC.	\$ 100.094	\$ 82.253	\$ 66.210	30,26%

Anexos 4-5 Plan de acción N° 2

Rol	Honorario mensual	Mínimo/hora (salud + jubilación + ley 19302)
Analista Funcional Senior	105.799,50	1.560,54
Analista Junior	95.472,00	1.408,21
Analista Programador Junior	95.472,00	1.408,21
Analista Programador Senior	152.847,00	2.254,49
Analista Senior	152.847,00	2.254,49
Arquitecto de Software	172.354,50	2.542,23
Arquitectura de Datos	172.354,50	2.542,23
Arquitectura de Infraestructura	156.748,50	2.312,04
Arquitectura de Redes / Telecomunicaciones	143.208,00	2.112,32
Auditor Interno Informático	142.978,50	2.108,93
Auxiliar de Informático	44.293,50	653,33
Community Manager	66.096,00	974,92
Consultor BI/IA	179.928,00	2.653,94
Consultor Informático	169.830,00	2.504,99
Consultor Infraestructura	157.207,50	2.318,81
Consultor Seguridad de la Información	179.928,00	2.653,94
Consultoría Comercio Electrónico	137.700,00	2.031,08
Dibujante de articulación PC	61.506,00	907,21
Diseñador de Usabilidad (UX Usab Experience)	116.815,50	1.723,03
Diseñador Gráfico Junior	72.522,00	1.069,70

Rol	Honorario mensual	Mínimo/hora (salud + jubilación + ley 19302)	Máximo/hora (salud + jubilación + ley 19302 + ganancias)
Diseñador Gráfico Senior	103.045,50	1.519,92	3.323,22
Diseñador Industrial	109.012,50	1.607,93	3.515,65
Diseñador Multimedia/ Transmedia	109.930,50	1.621,47	3.545,26
Diseño de Páginas Web	97.078,50	1.431,91	3.130,78
Especialista en Comercio Electrónico	210.222,00	3.100,77	6.779,66
Game Designer	133.798,50	1.973,53	4.315,00
Gerente de Sistemas de Grandes Empresas	450.967,50	6.651,77	14.543,70

Anexos 6-7-8-9 Plan de accion N°3



Nuevo | 3 vendidos

Pantalla Proyección 155 PuLG, Eléctrica Vidium Gs155w

\$ 79.900
en 6x \$ 13.316⁹⁷ sin interés
[Ver los medios de pago](#)

Entrega a acordar con el vendedor
CABA, Capital Federal
[Ver costos de envío](#)

Stock disponible
Cantidad: **1 unidad** ▾ (15 disponibles)



Nuevo | 806 vendidos


Proyector Gadnic Ultra View 6000 6000lm negro y gris 110V/240V

★★★★★ 223 opiniones

MÁS VENDIDO 12° en Proyectores

~~\$ 58.449~~
\$ 37.999 34% OFF
en 12x \$ 5.388⁹⁷
[Ver los medios de pago](#)

- Conexiones de entrada: USB-A, HDMI, VGA, RCA, Vídeo por componentes.
- Conexiones de salida: Audio L/R - RCA.
- Consumo energético de 170W.
- Resolución nativa: 1920px x 1080px.
- Relación de contraste 3000:1.
- Proyecta imagen de 50" - 200".
- Incluye control remoto.
- Con parlante incorporado en el proyector.



Nuevo | 61 vendidos

Computadora Completa Pc X2 4gb Ssd120gb Monitor + Impresora

\$ 44.999
en 12x \$ 6.381⁹⁷
[Ver los medios de pago](#)

Envío gratis a todo el país
Conocé los tiempos y las formas de envío.
[Calcular cuándo llega](#)

Devolución gratis
Tenés 30 días desde que lo recibís.
[Conocer más](#)

Stock disponible
Cantidad: **1 unidad** ▾ (72 disponibles)

[Comprar ahora](#)



Nuevo | 4 vendidos

Servidor Dell T140 Xeon E3-2124 16gb 4tb (2 X 2tb) 

\$ 229.499

en 12x \$ 32.544⁹⁷

[Ver los medios de pago](#)

 **Llega gratis mañana**

Solo en CABA y zonas de GBA

Comprando dentro de las próximas 12 h 23 min

Beneficio Mercado Puntos

[Ver más formas de entrega](#)

 **Devolución gratis**

Tenés 30 días desde que lo recibís.

[Conocer más](#)

Stock disponible

[🏠](#) > [Listado](#) > [Curso](#) > [Industria, Energía y Construcción](#) > [Industria](#)

Abastecimiento Just in Time

3 cuotas sin interés

Adquirí las herramientas para implementar una gestión eficiente de recursos e inventario mediante JIT y la aplicación de KANBAN.

Precio

ARS 9.266

25% del club de graduado

Duración

6 Semanas

APLICACIÓN PRÁCTICA DE LA METODOLOGÍA 5S

Para dominar la metodología de las 5S y lograr una mayor eficiencia y calidad en la empr

Convocatorias 📅

Fecha de inicio	Fecha final máxima	Inscripción al curso
Junio 2021 (día 04 o 18)	28 de Septiembre de 2021	Abierta- Inscríbete
Julio 2021 (día 05 o 19)	28 de Octubre de 2021	Abierta- Inscríbete
Septiembre 2021 (día 06 o 20)	28 de Noviembre de 2021	Abierta- Inscríbete
Octubre 2021 (día 05 o 19)	28 de Diciembre de 2021	Abierta- Inscríbete

🕒 Duración: 80 horas

💰 Precio: 352 Dólares Americanos [📧](#) [Compartir este curso](#)

33.486 Pesos Argentinos (aproximadamente)

Los datos en Pesos Argentinos deben ser considerados exclusivamente a modo de información. Los precios finales están siempre reflejados en Dólares.

🔗 FAQ: Preguntas y respuestas frecuentes

Negocios > Comunicación > Habilidades de comunicación

Comunicación Efectiva y Asertiva

Aprende a comunicarte para mejorar y potenciar tus relaciones humanas

4,5 ★★★★★ (266 calificaciones) 595 estudiantes

Creado por [Dr. Alfonso Aguilar](#)

🕒 Fecha de la última actualización: 12/2017 🌐 Español 🗣️ Español [automático]

[Wishlist](#) [Compartir](#) [Regalar este curso](#)



13,99 US\$ ~~24,99-US\$~~

44 % de descuento



GESTIÓN DE CALIDAD Y MEJORA CONTINUA

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA NACIONAL FACULTAD REGIONAL RESISTENCIA

PROFESORES

COMIENZA	30-06-2021
DURACION	32 HORAS (1 MES)
NIVEL	CURSO A DISTANCIA
CERTIFICADO POR:	UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA NACIONAL FRRE
TIPO DE ACTIVIDAD:	EXTENSION UNIVERSITARIA
AVALADO POR:	RESOLUCION UNIVERSITARIA 181/2019
PRECIO TOTAL	\$ 4.380

Anexo 10 Estados contables extraído de fuentes externas

	Ejercicios finalizados al 31 de mayo			Periodos de 6 meses finalizados al 30 de noviembre	
	31.05.2019 (i)	31.05.2018 (ii)	31.05.2017 (ii)	30.11.2019 (iii)	30.11.2018 (iii)
	(en miles de pesos)			(en miles de pesos)	
INFORMACION DEL ESTADO CONSOLIDADO DEL RESULTADO INTEGRAL					
Operaciones continuadas					
Ingresos de actividades ordinarias	19.929.355	18.503.775	10.689.358	12.916.263	12.449.846
Costo de ventas	(13.285.570)	(12.211.107)	(6.738.658)	(8.675.815)	(8.323.122)
Ganancia por ventas	6.643.785	6.292.668	3.950.700	4.240.448	4.126.724
Ingreso de producción agropecuaria	1.303.009	843.275	430.374	427.703	505.452
Costo de producción agropecuaria	(420.299)	(823.849)	(312.756)	(118.304)	(130.671)
Resultado por producción agropecuaria	882.800	19.426	117.618	309.399	374.781
Ganancia bruta	7.526.585	6.312.094	4.068.318	4.549.847	4.501.505
Cambio en el valor razonable de activos biológicos	17.053	346.494	12.062	373.878	(34.273)
Gastos de comercialización	(3.580.247)	(3.288.918)	(2.167.093)	(2.535.481)	(2.388.487)
Gastos de administración	(2.379.090)	(2.661.133)	(1.226.100)	(1.274.263)	(1.474.417)
Otros ingresos (gastos) operativos, netos	231.288	180.678	38.554	(6.412)	22.874
Ganancia operativa	1.815.589	889.215	725.741	1.107.569	627.202
Otros ingresos (costos) financieros, netos	(3.822.505)	(2.908.537)	(936.574)	(1.260.447)	(3.075.361)
Participaciones en los resultados netos de asociadas	72.049	13.549	9.967	14.002	69.073
Pérdida antes del impuesto a las ganancias por operaciones continuadas	(1.934.867)	(2.005.773)	(200.866)	(138.876)	(2.379.086)
Impuesto a las ganancias sobre operaciones continuadas	247.926	805.755	78.565	(45.983)	308.471
Pérdida neta del ejercicio por operaciones continuadas	(1.686.941)	(1.200.018)	(122.301)	(184.859)	(2.070.615)
Operaciones discontinuadas					
Ganancia neta del ejercicio por operaciones discontinuadas	168.480	1.191.064	-	-	404.241
Pérdida integral total neta del ejercicio	(1.518.461)	(8.954)	(122.301)	(184.859)	(1.666.374)

- (i) Fuente: Estados financieros consolidados de la Emisora al 31 de mayo de 2019. Publicados en la AIF bajo ID: 2506440.
- (ii) Fuente: Estados financieros consolidados de la Emisora al 31 de mayo de 2018. Publicados en la AIF bajo ID: 582695. Los mismos no se encuentran ajustados por inflación por no estar en vigencia el ajuste por inflación, según lo indicado precedentemente.
- (iii) Fuente: Estados financieros consolidados de la Emisora al 30 de noviembre de 2019. Publicados en la AIF bajo ID: 2565329.