

# Universidad Siglo 21



Trabajo Final de Grado

Planificación estratégica para la Unidad de Negocio Papelera de

Ledesma S.A.A.I

Romé Paula Florencia

D.N.I: 34.069.758

Legajo: ADM17062

Licenciatura en Administración

Tutora: Barrón, Patricia

## **Resumen**

En el siguiente reporte, se desarrollará un plan estratégico, como propuesta a la empresa Ledesma S.A.A.I, situada en la Provincia de Jujuy, operando además en distintos puntos del país como Buenos Aires y San Luis, específicamente se aplica a la unidad de negocio de papel. Para esto se ha desarrollado un exhaustivo análisis dirigido a la empresa.

El objetivo del plan es aumentar la rentabilidad de la unidad de negocio, por medio de alianzas estratégicas, llegando al mercado a través de productos disruptivos. Teniendo en cuenta que la propuesta se encuentra enfocada hacia un nuevo nicho para la organización, el mercado doméstico, se lo considera un gran desafío para grandes resultados.

Luego de analizar la empresa y el sector en la que se desenvuelve, la demanda del mercado, en conjunto a las acciones a seguir, se logró concluir que, el proyecto arroja resultados positivos, por ende es rentable, y que Ledesma se encuentra en plena capacidad de llevarlo adelante cumpliendo con el objetivo.

## **Abstract**

In the following report, a strategic plan will be developed, as a proposal to the company Ledesma SAAI, located in the Province of Jujuy, also operating in different parts of the country such as Buenos Aires and San Luis, specifically applied to the paper business unit. For this, an exhaustive analysis directed to the company has been developed.

The objective of the plan is to increase the profitability of the business unit, through strategic alliances, reaching the market through disruptive products. Taking into account that the proposal is focused on a new niche for the organization, the domestic market, it is considered a great challenge for great results.

After analyzing the company and the sector in which it operates, the market demand, together with the actions to follow, it was possible to conclude that the project yields positive results, therefore it is profitable, and that Ledesma is in full swing ability to carry it forward fulfilling the objective.

## **Palabras Claves**

Papel sustentable – Planificación – Alianzas estratégicas – Disruptivos – Competitividad – Crecimiento.

## Indice

Introducción .....	1
Análisis del entorno.....	3
Macroentorno .....	3
Político-Económico.....	4
Social: .....	5
Tecnológico: .....	6
Ecológico: .....	7
Legal: .....	7
Microentorno .....	9
Poder de los clientes: .....	9
Poder de los proveedores: .....	9
Amenaza de productos sustitutos:.....	9
Amenaza de nuevos participantes: .....	10
Intensidad de la competencia: .....	10
Análisis de Mercado: .....	11
Análisis Interno:.....	13
Cadena de Valor: .....	13
Marco Teórico .....	17
Planificación Estrategia: .....	17
Conclusiones Diagnósticas .....	20
Plan de Implementación .....	21
Propuesta .....	21
Objetivo General .....	22
Objetivos Específicos.....	22
Plan de acción .....	23
Diagrama de Gantt .....	25
Presupuesto .....	26
Conclusiones .....	29
Recomendaciones Profesionales .....	30
Bibliografía .....	31
Anexos.....	34

## Introducción

En el siguiente reporte de caso, de acuerdo al asesoramiento solicitado por la empresa Ledesma S.A.A.I, situada en la Provincia de Jujuy, se llevará a cabo un análisis, que se centrará en la unidad de negocios papelera, con el fin de proponer la implementación de una planificación estratégica de crecimiento, a través de alianzas estratégicas para el desarrollo de productos disruptivos, con el objetivo de generar un aumento sostenido en la rentabilidad de la unidad.

Es importante mencionar el camino que ha recorrido la empresa a lo largo de los años, si bien los orígenes del ingenio azucarero data desde 1830, la Compañía Ledesma se constituyó formalmente en el año 1908. En 1911 Enrique Wollman adquiere la totalidad de las acciones, y en 1914 formalizó su estructura legal que sigue vigente en la actualidad. Desde sus comienzos producen su materia prima, la caña de azúcar, con el jugo de la misma elaboraban azúcar y alcohol, pero en 1965, se toma la decisión de integrar nuevos negocios y con la fibra pasta celulósica, residuo inutilizable hasta ese entonces, se inicia la fabricación de papel, que luego era convertido en resmas, cuadernos, formularios, entre otras, agregándole valor. En 1927, con la defunción de Enrique Wollman, toma el mando de la empresa Herminio Arrieta, yerno del Sr. Wollman. En los años que siguieron, la Empresa ha logrado captar oportunidades, generando nuevas unidades de negocios en distintos puntos del país como, la producción de carnes y cereales en Buenos Aires y Entre Ríos, plantaciones de frutas y cítricos no solo en Jujuy sino también en Salta y Tucumán, para la venta o su procesamiento para la producción de jugos concentrados. En la actualidad el directorio de la Compañía se encuentra conformado por los nietos de Herminio Arrieta, Carlos Herminio, Alejandro, Santiago e Ignacio Blaquier Arrieta, hijos de Nelly Arrieta y Carlos Pedro Blaquier, pieza fundamental en el desarrollo de Ledesma en los años 60´ tras la crisis del azúcar.

Las insignias de la Compañía Ledesma a lo largo de su historia siempre han sido, la integración de sus actividades para agregar valor a sus productos, y, además y no menos importante, cabe destacar que en cada uno de sus procesos, existe un amplio compromiso con el medio ambiente en general y en particular en la Provincia de Jujuy, como así también el desarrollo de la comunidad de la Provincia.

Se observa que uno de los negocios más importante que conforma la compañía Ledesma, es la industria papelera, siendo ésta la segunda en el nivel de ventas, con un casi 30% del total, luego del azúcar que representa el 49%, sin embargo, en los últimos años, por diferentes factores como el avance tecnológico, las nuevas prácticas sustentables, la disminución en el consumo del papel en sectores como el editorial, empresarial y educativo, y, la más actual, la pandemia de Covid-19, han ido afectando la industria, reflejado en el decaimiento en sus ventas que tuvo como consecuencia, el cierre temporal de la planta productora de cuadernos ubicada en la ciudad de Villa Mercedes, Provincia de San Luis. Por este motivo surgió la inspiración de volver a darle el valor que siempre significó para Ledesma el sector papelerero.

Siguiendo el lineamiento arriba descripto, en conjunto con la misión, “Maximizar la rentabilidad que obtiene Ledesma con la fibra de caña de azúcar (...)” y la visión de la organización, “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 (...)” actualmente, el objetivo es redireccionar y apalancar el sector papelerero, hacia un sector aún no explotado, buscando recuperar y mantener a largo plazo la rentabilidad. Debido a los cambios que el mundo se encuentra atravesando, los cuales indican caminos hacia la sustentabilidad, el cuidado del medio ambiente y la digitalización, es clave para el sector replantearse nuevos rumbos. Bajo éste concepto se busca expandirse, desarrollando productos que satisfagan necesidades de nuevos mercados, y que a futuro visualizan ser más estables.

A lo largo de su historia el Grupo Ledesma ha demostrado que, a través de la integración y la creación de nuevos productos, logró generar no solo el crecimiento de las ventas y de sus unidades de negocio, si no que le ha permitido captar nuevos mercados y posicionarse como una de las plantas de celulosa y papel más grandes del país. A continuación se mencionan diversos antecedentes de papeleras españolas que han optado también por realizar alianzas para crear diversificación de productos, como estrategia de crecimiento y evolución.

En el año 2020, la papelera Papresa S.A, con más de 100 años de historia, ubicada en Errentería, al sur de España, ingresa a Grupo Inversor Industrial Quantum Capital Partners, de ésta manera la empresa ha decidido realizar una renovación estratégica que amplíe la cartera de productos y les permita expandirse nacional e internacionalmente. Con ese objetivo incorpora a su producción el papel para embalaje (Papel Packaging), ya que es un mercado en crecimiento y expansión. Hasta ese

momento se posicionaba como el único productor de papel presa en el sur de España. (Papresa S.A, 2020)

La Sociedad Anónima Industrias Celulosa Aragonesa (S.A.I.C.A), se encuentra en el primer puesto en el ranking de papeleras de España. En el año 2021, el Grupo SAICA en Barcelona, junto con la empresa agrícola Ecoinver, han desarrollado un nuevo producto de embalaje para sus productos frescos. El packaging está compuesto 100% de materiales reciclados y reciclables. Esta es una de las tantas iniciativas exitosas que ha tenido la organización y que la sigue manteniendo en el podio de la industria española. (S.A.I.C.A, 2021)

Podemos también mencionar el caso de Smurfit Kappa Nervion S.A, dedicada a la fabricación de papel y cartón, en febrero del 2021, lanzó al mercado una innovadora caja para frutas y verduras frescas, sus diseños son uno y de material 100% renovables. Luego de una investigación de mercado, y tras el resultado de que el 75% de los encuestados confirman que los envases de papel son la opción sostenible por excelencia, la empresa encontró una oportunidad para desarrollar un nuevo producto, apuntando a las nuevas tendencias sostenibles y de cuidado medioambiental. (Smurfit Kappa NERVION S.A, 2021)

## **Análisis del entorno**

Para seguir desarrollando la propuesta deseada, es necesario llevar a cabo el análisis de los factores del macro entorno, como así también del micro entorno donde se desempeña la compañía, al final de dicho análisis se contará con una perspectiva aún más clara del momento por el que atraviesa la industria.

### *Macroentorno*

Cuando se habla del macroentorno, se hace referencia a variables externas que afectan a los sectores en general. Actualmente, el mundo se encuentra, en cierta forma, paralizado y a su vez en un proceso de adaptación constante, impuesta desde hace ya más de un año, por la pandemia COVID-19. Dicho suceso ha llevado a la humanidad a cambiar ideas, adaptar procesos, descubrir nuevas formas de vivir, de sociabilizar, etc y todo tiene un impacto positivo o negativo, que se debió aprender a capitalizar para adaptarse en ésta nueva “normalidad”.

La herramienta que se utilizará en éste análisis será P.E.S.T.E.L.

Político-Económico:

El presente decreto tiene por objeto establecer medidas generales de prevención y disposiciones locales y focalizadas de contención, basadas en evidencia científica y en la dinámica epidemiológica, que deberán cumplir todas las personas, a fin de mitigar la propagación del virus SARS-CoV-2 y su impacto sanitario, hasta el 30 de abril de 2021, inclusive. (...) Los Gobernadores y las Gobernadoras de Provincias y el Jefe de Gobierno de la CIUDAD AUTÓNOMA DE BUENOS AIRES, según corresponda, podrán suspender en forma temporaria las actividades y reiniciarlas, conforme a la evaluación del riesgo epidemiológico, de conformidad con la normativa vigente. (Boletín Oficial, 2021)

En octubre 2021 habrá elecciones Legislativas, se renovarán por elección directa 127 Diputados, cuyo mandato será hasta 2025, y un tercio del senado, 24 nuevos candidatos con mandato hasta 2027.

El tipo de cambio nominal peso/dólar estadounidense se incrementó un 2,6% en marzo, promediando el mes en un valor de 91,02. Por su parte, el tipo de cambio real multilateral (TCRM) registró una ligera apreciación, promediando el mes en un valor de 120,5. De este modo, continúa en un nivel competitivo, ubicándose por encima del promedio histórico. (Ministerio de Economía, 2021)

El Gobierno Nacional creó el Programa de Recuperación Productiva II como herramienta para sostener el empleo en sectores con dificultades económicas. El beneficio consiste en asignar una suma de dinero individual y fija que se pagará a los trabajadores y las trabajadoras, a cuenta del pago de las remuneraciones a cargo de los empleadores y las empleadoras adheridos al Programa. (Ministerio de Economía, 2021)

En febrero de 2021, el índice de producción industrial manufacturero (IPI manufacturero) muestra una suba de 1,6% respecto a igual mes de 2020. El acumulado del primer bimestre de 2021 presenta un incremento de 2,9% respecto a igual período de 2020. (INDEC, 2021, p. 4)

Con el propósito de continuar facilitando el cumplimiento de las obligaciones tributarias frente al contexto actual, la AFIP establece la extensión del plazo para regularizar las obligaciones del impuesto a las ganancias y del impuesto sobre los bienes personales hasta el 30 de septiembre de 2021. Las personas contribuyentes que lo

soliciten, tendrán la posibilidad de regularizar sus obligaciones en hasta 3 cuotas y con un pago a cuenta del 25%. (Boletín Oficial , 2021)

El porcentaje de hogares por debajo de la línea de pobreza (LP) alcanzó el 31,6%; en estos residen el 42,0% de las personas. Dentro de este conjunto se distingue un 7,8% de hogares por debajo de la línea de indigencia (LI), que incluyen al 10,5% de las personas. Esto implica que, para el universo de los 31 aglomerados urbanos de la EPH, por debajo de la LP se encuentran 2.926.890 hogares que incluyen a 12.000.998 personas y, dentro de ese conjunto, 720.678 hogares se encuentran por debajo de la LI, e incluyen a 3.007.177 personas indigentes. (INDEC, 2020)

Durante febrero de 2021, la variación mensual de la canasta básica alimentaria (CBA) con respecto a enero de 2021 fue de 3,6%, mientras que la variación de la canasta básica total (CBT) fue de 2,7%. Las variaciones interanuales de la CBA y la CBT resultaron del 46,4% y 42,2% respectivamente. (INDEC, 2021)

En materia político-económica, luego de un año en condiciones inesperadas, y sin perspectiva de mucho cambio a corto plazo, se ha sentido el impacto en todos los sectores, políticamente, han debido cambiar, en su gran mayoría, sus rumbos y proyectos de gestión, para adaptarse y dar frente a la Pandemia Covid-19, se encuentra constantemente bajo presión sobre la toma de decisiones, en un año con elecciones legislativas, por lo que cada rumbo tomado se verá condicionado por éste panorama y el impacto que genere en el entorno. Indefectiblemente las economías no fueron la excepción, sufrieron un retroceso debido a la suspensión parcial o total de las actividades de acuerdo a las medidas tomadas, teniendo como resultado el cierre de numerosas fábricas o negocios.

Social:

Según datos de la Cámara Argentina del Libro, la producción editorial de 2020 vuelve a mostrar un retroceso respecto a 2019, afectada sobre todo por la situación de pandemia. La caída en la producción de ejemplares de novedades fue de un 30% respecto de 2019 acumulando un descenso de 60 puntos porcentuales respecto a 2016. (Cámara Argentina del Libro, 2021)

El 81% de los hogares donde viven niños, niñas y adolescentes está en contacto con el sistema educativo y recibe tareas escolares para realizar durante el aislamiento social, preventivo y obligatorio dispuesto para evitar el contagio de coronavirus (COVID-19, según sus siglas en inglés) con algunas diferencias por región. Los datos



forman parte de una encuesta realizada por UNICEF, cuyos resultados se dieron a conocer en el Consejo Federal de Educación también alertan, que el 18% de los adolescentes del país no cuenta con Internet en su hogar, el 37% no tiene una computadora disponible para hacer trabajos escolares y hay disparidades en el contacto de los hogares con las escuelas. (UNICEF, 2020)

El estudio del CIPPEC sobre el impacto del aislamiento preventivo y obligatorio en las modalidades de empleo en Argentina revela que el porcentaje de trabajos que tienen el potencial para realizarse desde el hogar se encuentra entre un 27 y un 29% de los totales, y se reduce a 18% si se considera la cantidad de hogares con uso efectivo de computadoras. (Iprofesional, 2020)

Con el objetivo de disminuir al máximo la expansión del coronavirus, por disposición del Gobierno Nacional se decreta en marzo del 2020, el aislamiento preventivo que impedía la circulación de las personas, excepto para actividades esenciales, por ésta razón la sociedad se encontró con una nueva realidad, y aparejado, consecuencias inesperadas, que impactó todas las aristas de su vida, transcurrido un año, aún se desconoce el rumbo que tomará el contexto actual, y que sigue generando incertidumbre.

Tecnológico:

El Banco Nación Argentina (BNA) lanzó su campaña "Vuelta al Cole", con el objetivo de ampliar el alcance de las herramientas tecnológicas para los estudiantes de todos los niveles educativos, y anunció una promoción específica en 24 cuotas, sin interés, para la adquisición de notebooks y tablets. (Ambito Financiero, 2021)

Las ventas de notebooks se dispararon este mes y con 36.000 aparatos comercializados en las tres primeras semanas en todo el país, se duplicó el ritmo habitual de este negocio como consecuencia del avance del coronavirus y las recomendaciones de no circular, que lleva a mucha gente a realizar teletrabajo. "La verdad es que las ventas de notebooks se superan cada día más y más", aseguró el director comercial de Frávega, Alejandro Tazsma, quien destacó que "la segunda semana de marzo con respecto a la primera, el crecimiento fue de 60%; y en esta semana, el aumento en comparación con la primera es del 80%". (Telam, Sociedad, 2020)

En el marco de la pandemia COVID-19, y a raíz de las medidas políticas que ha llevado a cabo el Gobierno de la República Argentina durante el año 2020, con el fin de

contener y suavizar la curva de contagios en el país, la sociedad no pudo resistir el impacto, y ha debido adaptarse a las nuevas modalidades de trabajo, educativas, sociales etc, la tecnología se ha vuelto, para muchos, una fuente indispensable para continuar en su vida cotidiana, esto se ve reflejado en el marcado aumento de ventas de dispositivos electrónicos.

#### Ecológico:

Frente a la necesidad de recuperar y rehabilitar los bosques nativos argentinos que hoy se encuentran con diferentes grados de degradación, el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible de Nación creó el “Plan Nacional de Restauración de Bosques Nativos (PNRBN)”. Su objetivo es alcanzar veinte mil hectáreas anuales bajo restauración a 2030 y contribuir con la Estrategia Nacional de Mitigación y Adaptación al Cambio Climático. (Ministerio de Ambiente y Desarrollo, n.d.)

“Trabajamos junto a comunidades indígenas y campesinas en zonas de gran destrucción forestal como Amazonas, Congo, Indonesia y Chaco para investigar, documentar, exponer y tomar medidas contra la deforestación. Además, denunciarnos a empresarios y gobiernos que arrasan bosques protegidos en diferentes partes del mundo.” (Greenpeace Argentina, n.d.)

El régimen promocional creado por la Ley N° 27.424 establece el marco regulatorio para que los usuarios de la red de distribución eléctrica, sean hogares, PyMEs, industrias o establecimientos de producción agrícola, generen energía para su autoconsumo a partir de fuentes renovables y puedan inyectar el excedente a la red, recibiendo una compensación por ello. (Página Oficial Gobierno de la República Argentina, 2021)

El estado de confinamiento en el que ha vivido una gran parte de países de todo el mundo y la paralización de la actividad en algunos sectores altamente contaminantes, se ve reflejado en los beneficios ambientales que esta situación excepcional ha provocado. Pero, ¿qué ocurrirá cuando las cosas vuelvan gradualmente a la normalidad; cuando el Planeta funcione de nuevo ‘a pleno rendimiento’?, si el mundo no toma conciencia y caminos hacia la sustentabilidad y cuidado del medio ambiente, el destino del planeta no variará mucho a los pronósticos.

#### Legal:

Mediante el DNU 39/2021 de fecha 23 de enero de 2021, se prorrogó por 90 días la prohibición de despidos y suspensiones sin justa causa y por las causales de falta

o disminución de trabajo y fuerza mayor, quedando exceptuadas de esta prohibición las suspensiones efectuadas en los términos del artículo 223 bis de la Ley de Contrato de Trabajo. El artículo 223 bis señala que, ante causas económicas, de fuerza mayor o la falta o disminución de trabajo no imputable al empleador, las empresas pueden solicitar la suspensión temporal de trabajadores, acordando con la entidad sindical pertinente. (Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, 2021)

Régimen Legal del Contrato de Teletrabajo, Ley 27555. (Boletín Oficial , 2021)

Frente al panorama de la Pandemia COVID-19, el ámbito legal ha sido muy dinámico, como consecuencia de las medidas tomadas y Decretos anunciados, por parte del Gobierno con de la Nación Argentina, con el fin de hacer frente al panorama actual. Una de las medidas más significativas en dicho contexto ha sido la reestructuración de la Ley de Trabajo y el régimen de Teletrabajo, que ha introducido el marco legal a una nueva modalidad de empleo.

Luego de finalizar el análisis del macro entorno, y teniendo en cuenta cada una de las variables, se puede concluir que en un panorama como el actual, atravesando una pandemia, que ha desembocado en una profunda crisis, el impacto se ha sentido en mayor o menor medida, en todos los sectores. El mayor impacto se ve en el sector político-económico, que, debido al virus COVID-19, e intentando resguardar la salud de la población, se han tomado medidas que paralizaron ciertas actividades, consideradas como no esenciales, provocando un nuevo aumento en la tasa de desempleo, la suba en el precio de los bienes y servicios, y el estancamiento económico, como consecuencia se deterioran los ingresos de los hogares y las empresas, que deben afrontar las dificultades financieras, debiendo reorganizarse poniendo foco en la distribución de sus ingresos. En materia tecnológica y ecológico, se encuentra una relación entre los factores, en primer lugar porque se vieron acelerados procesos que se venían profundizando en los últimos años, la digitalización por ejemplo, ya que hubo una incorporación inmediata a la vida cotidiana, laboral, educativa, entre otras, impactando positivamente en el proceso de sustentabilidad y cuidado del medio ambiente que la sociedad se encuentra desarrollando.

### *Microentorno*

Para continuar con el análisis de situación, y ya adentrándose a la investigación del sector papelerero, se procede a utilizar la herramienta 5 Fuerzas de Porter.

#### Poder de los clientes:

En cuanto a los clientes, la industria tiene tres grandes grupos, el mercado editorial, destinado a diarios, libros y todo tipo de papel para escritura, el industrial, que se dedica a la fabricación de cajas, cartulinas, embalajes, entre otros, y el sector doméstico con el papel higiénico, papel de cocina etc., si bien se puede detectar que el papel acompaña a la sociedad en casi todos los planos de su vida, en la actualidad esto se ve amenazado por las nuevas corrientes ecologistas que comienzan a trascender en el mundo entero y que cada vez cobran más importancia, por lo que los clientes se han vuelto más exigentes ante el uso del papel, con éste panorama, la industria debe lograr su diferenciación a través de la sustentabilidad para captar y mantener a los grupos mencionados anteriormente.

#### Poder de los proveedores:

En la industria papelera el poder de negociación con los proveedores es baja, ya que para llevar a cabo el proceso de producción, es necesario cierta cantidad de sustancias específicas que transformen las fibras de celulosa, ya sea de madera o de caña de azúcar, en el papel que recibe el mercado, se puede mencionar a modo de ejemplo, el hidróxido de sodio, sulfato de sodio, sulfuro de hidrógeno entre otros, dependiendo el proceso en las distintas etapas de la producción. Todos pertenecen a la industria química, quien sería el principal proveedor, por lo que no son productos de fácil acceso y de fabricación masiva. Por tal motivo, no poseen una gran ventaja a la hora de negociar el precio, o conseguir beneficios.

#### Amenaza de productos sustitutos:

En la actualidad el mundo está llevando sus hábitos hacia el desarrollo sustentable, formas de vida más ecológicas y que respeten al medio ambiente, no solo en lo social sino además hay un gran movimiento empresarial con respecto al tema, en cuanto a la industria papelera, hoy las empresas se encuentran adecuando sus procedimientos a la disminución del uso del papel. Otro punto de discusión, es el avance tecnológico, ya que hoy existen una gran variedad de dispositivos que amenazan con desplazar definitivamente el papel del mercado, a través de los libros y diarios digitales, la necesidad de las organizaciones a resguardar y cuidar la información, además de agilizar la disposición de la misma, que los lleva a digitalizar, en cuanto a la

educación, en la actualidad se ha reforzado la comunicación a través de plataformas educativas, la modalidad distancia muchas veces obliga o condiciona a los alumnos a desarrollar sus estudios con un dispositivo en su totalidad.

Amenaza de nuevos participantes:

Las barreras de ingreso a nuevos participantes en la industria papelera, se encuentra condicionada casi por completo a la gran inversión de capital que se debe realizar para, en primer instancia, alquilar o comprar la infraestructura edilicia requerida para un proceso productivo de dicha envergadura, luego construir o adquirir, y poner a punto el proceso productivo del papel, conformado por la maquinaria necesaria, la cual es específica y costosa. Además otra barrera importante de acceso que se visualiza, es la alta competencia.

Intensidad de la competencia:

La industria papelera es muy específica, se divide entre grandes, medianas y pequeñas empresas. El mercado mayoritario está liderado por pocas grandes empresas que compiten, las cuales se hace mención más abajo, y que, mediante la tecnología empleada, certificaciones, la calidad lograda en sus procesos, el camino hacia la sustentabilidad y otros puntos de valor, logran la diferenciación, no hay que olvidar que es un mercado competitivo debido a la exigencia del mercado, el mayor factor que hoy dirige y presiona, es la sustentabilidad. En nuestro país la industria se distingue en tres sectores de mayor concentración

Noroeste:

Misiones: Arauco – Papel Misionero

Este:

Buenos Aires: Papel Prensa

Santa Fé: Celulosa Argentina

Norte:

Tucumán: Papelera del Tucumán

Jujuy: Papelera del NOA - Ledesma

De las mencionadas solo las fábricas del norte utilizan como materia prima la celulosa de caña de azúcar, el resto lo hace a través de la fibra de madera.

Para concluir, la industria papelera tiene una gran cantidad de consumidores, ya que es un insumo de gran utilización que le dá origen a muchos otros, lo que genera que sea un mercado atractivo para quienes realizan una primer mirada, pero al momento de introducirse en el análisis, se comienzan a encontrar ciertas barreras que evidencian que no es tan simple. Comenzando por el bajo poder de negociación que se tiene con los proveedores, debido a que no son insumos de producción masiva. El principal obstáculo que tiene la industria son las altas barreras de ingreso, como consecuencia del gran capital requerido, que limitan el acceso y hacen que la competencia se mantenga entre grandes potencias, que cuentan con el estado financiero para invertir y lograr diferenciarse a través de sus procesos y productos. Además debe tenerse en cuenta que en la actualidad, es una industria muy presionada por productos sustitutos, debido a cambios sociales, culturales y ambientales que cobran fuerza con el transcurso de los años.

#### *Análisis de Mercado:*

La industria de celulosa y papel tiene sus orígenes hace décadas en Argentina, y desde mucho antes en el mundo, por lo que su larga historia demuestra una gran cantidad de etapas por la que ha ido pasando, teniendo así épocas de mayor crecimiento en sus inicios, viéndose éstas favorecidas por las condiciones naturales que tiene nuestro país, momentos de estancamiento, y situaciones de lucha.

En sus inicios, en Argentina, se perfilaba como una industria prometedora a causa de factores favorables, pero el crecimiento ha sido lento, o dispar en comparación de la evolución con el resto del mundo, esto se debe a la gran inversión en tecnología que se necesita para que eso suceda, en una economía cambiante como la de Argentina, el camino es más lento; como consecuencia de esto la industria del papel y celulosa en la balanza comercial de nuestro país prácticamente no interviene, según datos del INDEC, en abril del 2021 en términos de millones de dólares se exportaron solo 30 e importaron 66, más del doble, debido que la industria interna no puede absorber toda la demanda. (INDEC, 2021)

De acuerdo al informe realizado por Cmpc Celulosa S.A, en Argentina se consume aproximadamente 7 kg de papel tissue por año, por habitante, se encuentra dentro de los más altos de la región, con Chile y México a la cabeza. (Cmpc Celulosa S.A, 2019, p. 19)

El camino hacia la sustentabilidad y las economías circulares es un hecho, si bien en Argentina particularmente aún es un concepto precoz, pisa fuerte, según datos extraídos de un informe realizado por la empresa Mercado libre, podemos mencionar algunos datos llamativos como que, entre el 2017 y 2020, 650 mil usuarios de dicha aplicación adquirieron productos sustentables en el país, el 62% de los consumidores de éste tipo de productos son fieles a ellos, y en 2020 se sumaron 28 mil nuevos usuarios de compras sustentables. (Mercado Libre, 2020)

Tomando los datos enunciados por la Asociación de Fabricantes de Celulosa y papel, en Argentina se producen anualmente cerca de 900.000 toneladas de pasta celulósica de las cuales el 16% proviene de la caña de azúcar; el resto proviene de bosques implantados de pinos, eucaliptos, sauces y álamos. La producción de celulosa se utiliza para la demanda interna, un 20% se exporta y una determinada cantidad adicional de características específicas se importa para satisfacer el total de la demanda, se producen anualmente 1.762.000 toneladas de productos de papel. Para su fabricación se utiliza como materia prima un 45% de celulosa y un 55% de papel que se recicla. La cifra de papel que se recicla en Argentina es comparativamente alta a nivel mundial y cada año sigue creciendo. La mayoría de las cajas que usamos en nuestro país están fabricadas con materiales que han sido reciclados. En los últimos 20 años se ha duplicado la recolección de papel y cartón para reciclar; el crecimiento mayor se dio entre los años 2001 y 2002. La fabricación del cartón corrugado a partir de materiales reciclados fue uno de los rubros que más ha crecido. (Asociación de fabricantes de celulosa y papel, 2017)

El avance de la tecnología es un hecho, y la situación actual lo ha hecho avanzar aún más rápido, según el Instituto Nacional de Estadística y Censos (Indec), en el último trimestre del año pasado las ventas de productos electrónicos incrementaron en un 66,8% respecto al mismo período en 2019. (...) En medio de la pandemia, hubo categorías ganadoras: la industria de las notebooks experimentó un crecimiento de 400% en sus ventas online en la Argentina desde el arranque de la cuarentena, remarcaron desde la firma ASUS. Esto se debe a que durante todo el año pasado uno de los productos más buscados por los argentinos fueron las notebooks para tele trabajar. (...) Además, la necesidad de conexión constante llevó a más personas a pensar en comprar una notebook (...). (InfoTechnology, 2021)

Si bien no es fácil mirar más allá de las fronteras con el panorama actual, para las empresas ya instaladas, y las pocas que han logrado un crecimiento, sigue siendo un

mercado atractivo, ya que la demanda existe, en contrapartida de los factores tecnológicos y ecológicos, aún hay mercados potenciales a largo plazo, uno de ellos es el papel tissue. “Según un estudio de la consultora Kantar, en marzo de 2020, esta categoría ganó un 3% más de compradores respecto al mes anterior, lo que corresponde a casi 200.000 nuevos compradores en un solo mes, alcanzando el 90% de los consumidores. El crecimiento de las ventas en esta categoría fue de dos dígitos, creciendo un 17% en marzo. El punto de crecimiento fue la semana del 16 al 22 de marzo de 2020, en la que las compras de papel higiénico crecieron un 21%, justo la semana en la que muchos países empezaron a alimentarse”. (Tissue Online, 2021)

Análisis Interno:

Cadena de Valor:

En ésta etapa, se comenzará a desarrollar las actividades que se llevan a cabo por parte de Ledesma, que generan los productos de alta calidad y distinción que lideran el mercado papelerero, para esto se realizará el análisis de la cadena de valor, desplegando sus diferentes componentes:

Actividades de apoyo:

- Infraestructura de la empresa: El grupo Ledesma desde hace ya más de 110 años, desarrolla todas sus actividades con el mismo criterio, valores, misión y visión, es una empresa 100% de capitales argentinos, y aunque sus acciones cotizan en Bolsa, mayoritariamente las acciones pertenecen a la familia Blaquier-Arrieta, uno de los criterios más prevalecientes, ha sido la autonomía financiera, de ésta manera el grupo ha logrado autofinanciarse, minimizando el riesgo en un país económicamente fluctuante, si bien son conscientes que el crecimiento de dicha manera ha sido más lento, han logrado que sea sostenido y a largo plazo. En cuanto a la planificación, el máximo órgano decisor es la Asamblea de Accionistas. La conducción estratégica está a cargo de un Directorio, conformado por cinco directores titulares que tienen una larga trayectoria ocupando diferentes cargos ejecutivos dentro de la empresa, al mismo tiempo, las decisiones operativas quedan bajo la gestión de un Gerente General (Ledesma, n.d.).
- Gestión de Recursos Humanos: Ledesma posee varias unidades de negocio, entre ellas la industria papelera, donde cada una se encuentra independientemente gestionada, siendo responsable de todo el proceso de su producto, aunque hay servicios internos que son generales como la



gestión de Recursos Humanos. El grupo se encuentra comprometido con ciertos principios que consideran esenciales para el desarrollo de su actividad, por lo que son transmitidos a cada individuo del grupo, a través de un Código de Ética que se les hace entrega, con el objetivo que los adopten como propios, entre ellos podemos mencionar, el trabajo en equipo, la seriedad, la ética, eficiencia, calidad y servicio al cliente, disciplina y coherencia. Para la organización es muy importante que el desarrollo de su capital humano se ubique a la par de la empresa, por lo que posee un plan de capacitación adecuado que respondan a las necesidades del negocio como de sus empleados. Con el propósito de contar con datos certeros acerca del personal y las necesidades de la empresa, se realizan evaluaciones de desempeño anuales, logrando información sobre el potencial de los mismos y los requerimientos futuros a cada uno.

- Desarrollo de la Tecnología: Como se ha mencionado en otras oportunidades, la tecnología cumple un papel fundamental a la hora de lograr la diferenciación en sus productos, y poder competir en el mercado, por lo que la maquinaria que utiliza es de punta, aportando además, y no con menor importancia, los proyectos de investigación y desarrollo que se llevan a cabo constantemente. Actualmente la organización profundiza sobre el proyecto Génesis XXI, que tiene como objetivo, a través de la incorporación de nuevas tecnologías, el aumento en la producción de caña de azúcar, materia prima en la elaboración del papel.
- Compras: Con relación a la compras, la empresa considera de mucha importancia éste procedimiento, ya que se ha venido trabajando hace ya algunos años en la disminución de costos, y teniendo en cuenta que los insumos que conforman la producción hasta llegar al producto final, influyen en gran medida a la calidad que exige el mercado, para lograr éste objetivo, quedó establecido el proceso bajo la Norma ISO 9001.2000, que consta de una serie de tareas consecutivas, y logran la máxima eficiencia y control en la compra de insumos. En primer lugar todos los proveedores que forman parte del circuito son evaluados previamente, teniendo en cuenta puntos que son importantes para la organización como, plazo de pago, presentación, calidad, entre otros. Se emite una “nota de pedido” interna de acuerdo a las necesidades productivas, por parte del área solicitante hacia el área de compras, ésta evalúa la necesidad y realiza el

formulario de “Solicitud de pedido”, que a continuación es enviado al proveedor que interviene, al momento de recibir los insumos éstos son sometidos a inspección, en caso de no cumplir con lo establecido se realiza la devolución anulando la “nota de pedido”, en caso contrario se hace entrega de los mismos al solicitante, éstos son acompañados por un remito interno que abala la conformidad del área, y se finaliza el procedimiento con una evaluación final, por parte del encargado de compras, en el caso de encontrarse con disconformidades, se realiza una observación, contemplando evaluación para futuras compras.

#### Actividades Primarias:

- Logística interna: Una vez que se obtiene el bagazo, nombre que reciben las fibras que se obtienen de extraer el jugo de la caña, es transportado en camiones hacia la planta de papel, donde se resguarda hasta su utilización, todo este procedimiento se realiza en el complejo Agroindustrial situado en la Ciudad de Libertador General San Martín, en la Provincia de Jujuy.
- Operaciones: La producción de papel es llevada a cabo por una suma de técnicas y procedimientos que tienen como fin convertir la fibra de la caña en papel. A continuación se detallarán las etapas, comenzando por la *zafra*, denominado así el cultivo de la caña, ésta es transportada a la *molienda*, donde se separa la fibra o bagazo de los jugos, la *obtención de la pulpa* se logra a través de *digestores*, que son grandes tambos que por un proceso químico y de gases, logran desprender de la fibra el pegamento natural que éstas tienen. En éste punto, dependiendo del producto final la pulpa es blanqueada, y posteriormente se envía a la *batería de secado* donde se extrae toda el agua que contiene, por último, ingresa a la mesa de fabricación, allí atraviesa el puesto de secado, las calandras, rodillos que le dan el espesor a la hoja, para finalmente llegar al tambor de enrollado donde se producen los *popes*, que son grandes bobinas de papel. Parte de la producción se traslada a la mesa de corte, de acuerdo al destino que tenga, pueden ser transformados en resmas, o en bobinas más pequeñas.
- Logística Externa: Una vez obtenido los distintos productos finales, parte de la producción, como las bobinas, son transportadas en camiones hacia la planta de fabricación de cuadernos y productos escolares, ubicada en la Ciudad de Villa Mercedes, Provincia de San Luis, y gran parte de la

producción es derivada a la distribuidora Castinver, para la industria Gráfica. Las resmas son distribuidas a los clientes mayoristas de acuerdo a las ventas realizadas.

- Marketing y Ventas: Ledesma posee una fuerte estrategia de marketing y ventas porque es consciente de la importancia que tiene para el desarrollo de la empresa. En el área de ventas cuenta con 5 gerentes distribuidos en el interior del país, además de un equipo de 8 personas ubicadas en la Provincia de Buenos Aires, encargados del contacto permanente con los clientes. En relación al marketing, se utilizan todos los canales de comunicación, desde la publicidad televisiva, promoción en medios gráficos, redes sociales como Facebook y Twitter, y además se puede visitar la Web general de la empresa Ledesma, pero también cada unidad de negocio tiene su sitio especial, donde se encuentra detallada toda la información de interés, como las certificaciones que logra, el procedimiento para la obtención de los productos, distintas noticias relacionadas al tema, eventos de los que participa, de ésta manera Ledesma se encuentra más cerca de sus clientes.
- Servicio de Post Ventas: Ledesma cuenta con un servicio de gestión de quejas y reclamos, éstos son registrados en el sistema, para que de tal manera todas las áreas estén al tanto del mismo y se pueda actuar sobre él, el objetivo es monitorear periódicamente la eficiencia del sistema de calidad, y realizar informes semanales y cuatrimestrales con estadísticas y análisis de las quejas y reclamos recibidos. Además pone a disposición de los clientes el contacto telefónico para poder obtener asistencia comercial y técnica en cuestiones de corto plazo, así la comunicación con el cliente es constante y proactiva.

Tras profundizar en la organización de interés, podemos concluir que se evidencian los 111 años de historia, y sus 50 años en la industria papelera en particular. El largo camino que recorrió la empresa se hizo bajo las bases del trabajo, dedicación y saber captar oportunidades. A pesar de sus comienzos como una empresa familiar, y de los cambios continuos de la economía Argentina, con su visión de integración y la capacidad de adaptarse a los diferentes escenarios, fue creciendo a la par de las necesidades de la sociedad, al igual que su capital humano capaz de responder a éstas. La tecnología de punta con la que trabaja en sus procesos, en conjunto con las

certificación obtenidas y el procedimiento y exigencia a los proveedores de insumos, le permiten a Ledesma obtener alta calidad en sus productos, y ser una de las empresas líder del sector, contando hoy con 4 líneas de productos exitosas. Actualmente el nicho que capta la papelería Ledesma solo se limita al uso empresarial, escolar y gráfico, teniendo en cuenta las capacidades productivas, tecnológicas, de trayectoria, se considera que se están desperdiciando mercados fructíferos.

## **Marco Teórico**

### *Planificación Estratégica:*

En el ámbito organizacional, donde las empresas deben adaptarse continuamente, no solo a niveles micro si no también macro, y poder lograr ventajas competitivas, una de las herramientas de gestión más utilizadas, por su eficacia, es la *planificación estratégica*, herramienta de gestión que Luis Carlos Palacios Acero, define como “Un esfuerzo sistemático formal de la empresa para establecer sus propósitos básicos que a través de planes detallados permiten la implantación de objetivos y estrategias que logren el cumplimiento de dichos propósitos”. (Acero, 2010, p. 3)

*“Un plan estratégico expresa la dirección futura de la empresa, su propósito de negocios, sus metas de desempeño y su estrategia.”* (Thompson, 2008)

El proceso de planificación estratégica está conformado por 5 pasos, que realizándolos de forma consecutiva se concluye en la implementación de la misma:

1. Elegir la misión de la compañía y sus metas principales.
2. Analizar el entorno competitivo externo de la organización para detectar oportunidades y amenazas.
3. Analizar el entorno operativo interno de la organización para detectar las fortalezas y debilidades de esta.
4. Escoger estrategias que se basen en las fortalezas de la compañía y corrijan sus debilidades para poder aprovechar las oportunidades externas y contrarrestar las amenazas externas. Estas estrategias deben ser congruentes con la misión y las metas principales de la organización. Deben ser consistentes y un modelo viable del negocio.

## 5. Implementar las estrategias.

(Hill & Jones, *Administración Estratégica :Teorías y casos. Un enfoque integral*, 2015, p. 11)

A pesar de las críticas, las investigaciones sugieren que los sistemas de planeación formal ayudan en efecto a los administradores a tomar mejores decisiones estratégicas. Una investigación que analizó los resultados de 26 estudios publicados con anterioridad llegó a la conclusión de que, en promedio, la planeación estratégica tiene un efecto positivo en el desempeño de las compañías. Otro estudio de la planeación estratégica que tomó a 656 compañías encontró que tanto las metodologías formales de planeación como las estrategias emergentes forman parte de un buen proceso de formulación de estrategias, en particular en un entorno inestable. Para que la planeación estratégica funcione es importante que la alta dirección planee no solo en el contexto del entorno competitivo presente, sino también en el del entorno competitivo futuro. Para tratar de pronosticar cómo será el futuro. (Hill & Jones, *Administración Estratégica :Teorías y casos. Un enfoque integral*, 2015, p. 25)

Cuando una organización decide plantearse una estrategia de crecimiento, se encuentra que las posibilidades son varias, existe una herramienta que ayuda a que dicha elección sea la más conveniente:

PRODUCTO MERCADOS	ACTUALES	NUEVOS
ACTUALES	PENETRACION D E MERCADO	DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS
NUEVOS	DESARROLLO DE NUEVOS MERCADOS	DIVERSIFICACION

*Ilustración 1. Elaboración propia.*

La matriz de Ansoff atiende al binomio producto-mercado en función de su actualidad y de su novedad, para desembocar en una opción estratégica de expansión o de diversificación, según los casos. (...) Pues bien, el criterio general es que toda empresa debe agotar todas las posibilidades de expansión (penetración, desarrollo de nuevos productos y desarrollo de nuevos mercados) antes de abordar una estrategia de diversificación. (Sains de Vicuña, 2017).

**Penetración de mercado:** Se la define como la opción más segura de todas ya que se trabaja sobre un mercado conocido y con los productos o servicios que la organización ofrece, se trata de incrementar las ventas y de esta forma aumentar el mercado explotado.

**Desarrollo de nuevos productos:** El objetivo es ingresar un nuevo producto al mercado y así ampliar la cartera o mejorar los ya existentes.

**Desarrollo de nuevos mercados:** Se busca alcanzar nuevos mercados con el abanico de productos actuales de la empresa.

**Diversificación:** Implica una combinación de las dos anteriores, incorporar un nuevo producto a un nuevo mercado, de todas es la que implica mayor riesgo para la empresa.

Cuando la organización desarrolla la mejora de un producto, debe considerar y analizar cómo lo hará llegar al mercado, si lo empleará para nuevos clientes o seguirá el camino ya recorrido, una estrategia que puede llevarse a cabo en caso de dirigirlo hacia otro sector, es aliarse con empresas líderes en otros aspectos donde la organización tiene debilidades o simplemente decide no desarrollar, el fin es que se complementen ambas organizaciones logrando un beneficio mutuo.

#### **Alianzas estratégicas:**

El desarrollo de alianzas operativas y estratégicas es una opción al alcance de toda empresa y muy recomendable para limitar los riesgos a la hora de realizar inversiones, facilitar la entrada a nuevos mercados, (...). Y ello a pesar de que en todo proceso de alianza el éxito es incierto, aunque está en nuestras manos el propiciarlo mediante una adecuada estrategia de crecimiento, un perfil certero del aliado ideal y el apoyo de un facilitador externo, que nos ayude a atravesar con éxito el resto de los hitos de la negociación. (Sainz de Vicuna Ancín, 2014)

Una alianza estratégica es un *sustituto* de la integración vertical porque crea una asociación de largo plazo relativamente estable la cual permite que ambas compañías obtengan la misma clase de beneficios derivados de la integración vertical. (Hill & Jones, Administración Estratégica: Teoría y casos. Enfoque integral, 2015, p. 303)

## Conclusiones Diagnósticas

Realizando una revisión y análisis de la información recopilada en la etapa de investigación, se puede decir que la unidad de negocios papelera de Ledesma S.A.A.I, debe considerar desarrollarse hacia nichos de mercado más rentables y duraderos que los actuales, con vistas hacia el futuro y posibles cambios.

En la actualidad los mercados que atiende la papelera son, la industria gráfica mayoritariamente, y el sector educativo y empresarial, mercados que se encuentran siendo desplazados hace ya algunos años por fenómenos que cada vez pisan más fuerte, como el avance de la tecnología, la globalización, la digitalización, entre otros, agregando además la más actual la propagación del virus Covid-19 que ha devastado numerosas industrias; y si además tenemos en cuenta que la industria constantemente ha estado bajo el ojo de la tormenta, debido a mitos y realidades ecológicas, que han podido ir superando y mejorando con el pasar de los años; pero es sabido que a pesar de sus esfuerzos, nunca estará libre de dicha presión.

Como se ha mencionado en apartados anteriores, desde la apertura de ésta unidad de negocio, hace ya 50 años, le ha generado a la empresa un gran porcentaje de sus ingresos, y si bien en los últimos periodos se registra un decaimiento en las ventas, sigue teniendo un gran valor para ésta, y eso queda demostrado a través del desarrollo que ha tenido, ampliando el nicho de mercado inicial, lo que deja sentado que es un camino que la organización ha tomado y es capaz de conseguir con éxito; ya sea con recursos propios, maquinarias, personal, etc, como también a través de alianzas, en el pasado ha llevado a cabo una exitosa alianza, con una de las empresas gráficas más importantes del mercado, Castinver, a la cual se destinaba la mayor parte de la producción.

Despegarse aún más de los límites del país se considera, si bien no un camino imposible, pero si dificultoso, debido que la competencia afuera es mucho mayor, sin ir más lejos nos encontramos con dos grandes productoras de papel como lo es Brasil y Uruguay, sumando las limitaciones y barreras que hoy impone la situación mundial actual, bajo esta conclusión consideramos que el mejor camino a tomar en la actualidad para Ledesma es abrir el juego un poco más dentro del territorio.

Ledesma posee una ventaja competitiva dentro de la industria papelera que no debería desaprovechar, es una de las únicas dos empresas que fabrican el papel a base del residuo de la caña de azúcar (bagazo), proceso que, añadiendo tratamientos eficaces como los que emplea, no produce contaminantes, ni destruye o agota la superficie forestal.

Para finalizar, teniendo en cuenta el prestigio y posicionamiento que tiene Ledesma, logrado por las fortalezas que ha sabido desarrollar, tecnología de avanzada, un punto muy importante en ésta industria, la infraestructura edilicia y financiera, las relaciones empresariales, la logística, la expansión a diferentes puntos del territorio, procesos alineados con el cuidado y recuperación del medio ambiente, le ha permitido la calidad y diferenciación necesaria, hoy el nombre Ledesma es reconocido en el sector en el cual deseen desempeñarse, por lo que, sin lugar a duda tiene la capacidad para lograr un crecimiento de la industria papelera, desarrollando mejoras y nuevas distinciones en sus productos, que serán recibidos por sus clientes con la confianza y éxito demostrada a lo largo de su historia.

## **Plan de Implementación**

### *Propuesta*

De acuerdo a las conclusiones, con el objetivo de buscar superarlas, teniendo en cuenta la importancia de la unidad de negocio para la organización, y también el objetivo cultural al que apunta hace varios años la papelera Ledesma, “lograr que la gente incorpore a su vida el papel sustentable”, es donde nace la inspiración de la propuesta, la misma está basada en una alianza estratégica, con Kimberly-Clark Argentina SA, productora líder de insumos domésticos, bajo las marcas Kleenex y Scott, entre otras, para llegar al mercado con nuevos productos en conjunto. En el desarrollo de la alianza, Ledesma será la productora del papel tissue que abastecerá a la fábrica, para la elaboración de ésta nueva línea de producto, y Kimberly- Clark estará a cargo de la producción y distribución. Se comenzará con la elaboración de papel higiénico a base de un recurso renovable, el *bazago* de caña de azúcar. Se espera que la unión de éstas dos grandes empresas, una de ellas multinacional, hagan llegar a sus hogares éste insumo de consumo masivo, de manera más responsable ecológicamente, aportando a la cultura sustentable que posee Ledesma.



### *Objetivo General*

Lograr que la unidad de negocios, aumente su rentabilidad un 8 %, con respecto a la rentabilidad del 2021, para Diciembre 2024.

Para determinar dicho objetivo, se consideró, el análisis obtenido de acuerdo a fuentes como el sitio web Tissue Online que según su artículo, “La Asociación Brasileña de Supermercados (Abras) (...). En la categoría de Higiene y Belleza, la publicación ubicó al papel higiénico como una de las tres categorías de mayor crecimiento en términos de valor (...). El producto también tuvo un incremento en el volumen de ventas en 2020: + 4.8% en relación al año anterior” (Tissue Online, 2021). Como así también el aumento en las ventas, según detalla el sitio PHARMABIZ.net, publicadas por Kimberly-Clarke, que expresa, “La multi de consumo masivo Kimberly-Clark reportó un aumento en sus ingresos del 4% durante el 2020, a pesar del impacto de la pandemia del COVID-19. El negocio de Consumer Tissue fue el principal motor de crecimiento, con un alza del 12% anual. (PHARMABIZ, 2021). *Se amplía información en Anexo 1 y 2.*

### *Objetivos Específicos*

1. Adecuar la línea de producción de modo tal que para Diciembre del 2022, se llegue a la producción del 30% de las toneladas totales pactadas en el acuerdo de la alianza estratégica.

Justificación: Calibrar la maquinaria, capacitar los recursos humanos y poner en marcha la propuesta considera su tiempo, obtener un resultado de producción, a los 6 meses de comenzado, le garantiza a Ledesma un número razonable de producción mensual para el cumplimiento al final de la propuesta.

2. Ajustar el plan de logística de manera que el 80% del papel tissue no pase más de 96 horas en las instalaciones de Ledesma.

Justificación: “Los inventarios más pequeños suponen costos más bajos y, por lo tanto, una mayor rentabilidad.” (Hill & Jones, Administración Estratégica: Teoría y casos. Enfoque integral, 2015, p. 92)

3. Desarrollar un plan de marketing para promocionar la alianza, que le permita a la papelera alcanzar un aumento del 12% en los ingresos para Diciembre 2024, con respecto 2021.

Justificación: Para Ledesma la comunicación siempre ha sido una herramienta fundamental para llegar a sus clientes y potenciales, por lo que se considera de suma importancia la publicidad y el lanzamiento de la unión, para de esta manera asegurarse la llegada a los sectores de interés, y en consecuencia acercarse al cumplimiento del objetivo general.

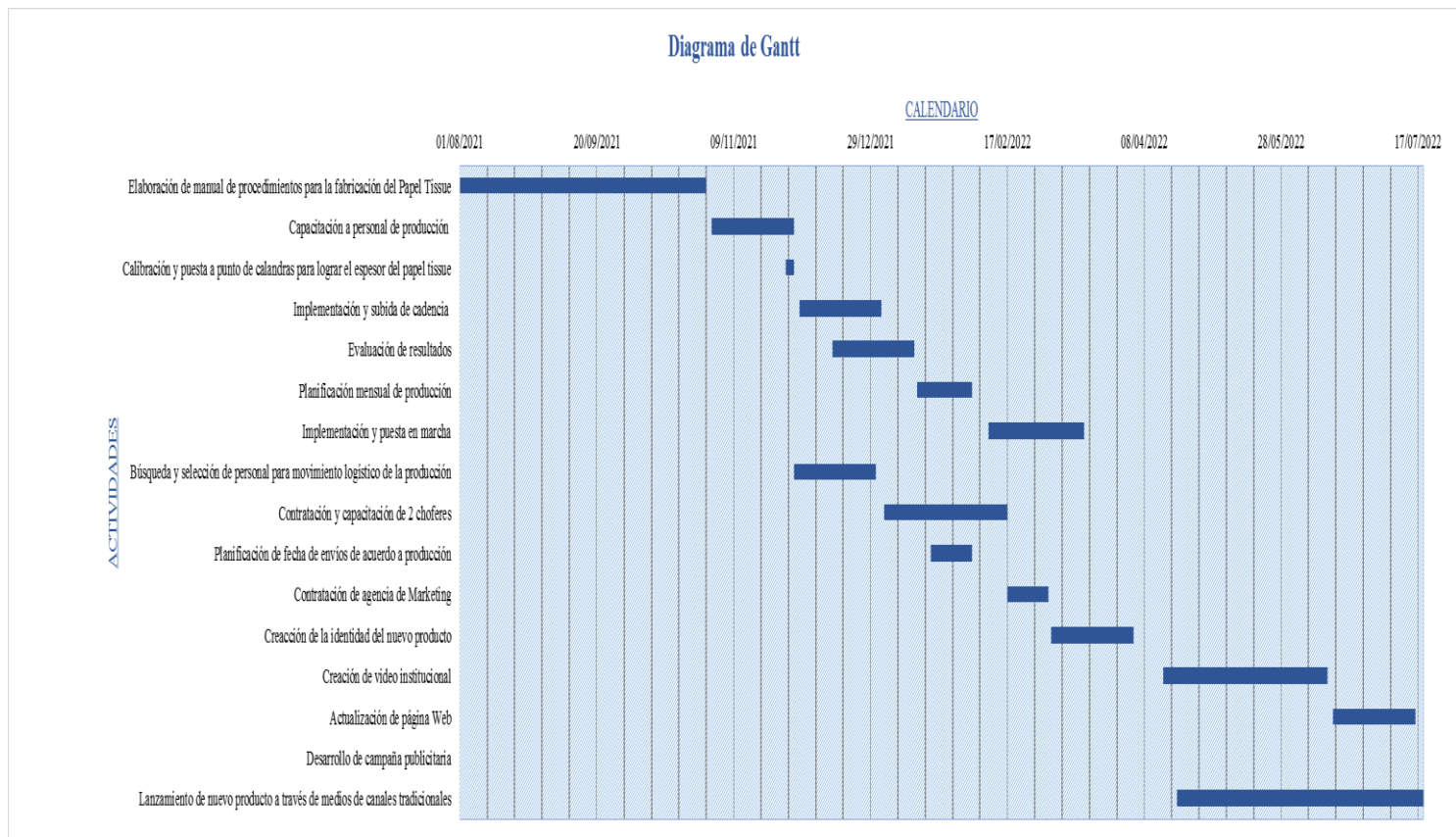
#### *Plan de acción*

A continuación se desarrollara a través de un plan de acción, el detalle de las actividades necesarias que se llevarán a cabo, especificando la duración, los recursos necesarios, los costos, las áreas comprometidos, entre otros, para lograr la concreción de cada uno de los objetivo específico arriba mencionados.

Objetivos Específicos	Descripción	Tiempo			Recursos Humanos		Recursos Físicos	Terciarización	Recursos Económicos	Observaciones
		Inicio	Días	Fin	Responsable	Area				
1	Elaboración de manual de procedimientos para la fabricación del Papel Tissue	01/08/2021	90	30/10/2021	Ingeniería de Procesos	Gerencia Técnica	Computadoras	-	*	*Costos Hundidos
	Capacitación a personal de producción	01/11/2021	30	01/12/2021	Ingenieros y jefes de producción	Gcia. Técnica	Manuales Sala de capacitación Refrigerio	-	\$ 70.000,00	Costo fijo total
	Calibración y puesta a punto de calandras para lograr el espesor del papel tissue	28/11/2021	3	01/12/2021	Mantenimiento y calibración de maquinaria		Herramientas necesarias	-	\$ 8.843.398,00	Cálculo estimativo del 30%, según rentabilidad mensual
	Implementación y subida de cadencia	03/12/2021	30	02/01/2022	Encargado de producción		Línea de producción Insumos para la elaboración	-	\$ 572.000,00	Calculado en horas hombre, con 10 empleados por línea. Costo fijo total
	Evaluación de resultados	15/12/2021	30	14/01/2022	Ingenieros y jefes de producción		Sistema de medición de rendimientos	-	*	*Costos Hundidos
	Planificación mensual de producción	15/01/2022	20	04/02/2022	Ingeniería de planta		Computadora Indicadores	-	*	*Costos Hundidos
	Implementación y puesta en marcha	10/02/2022	35	17/03/2022	Jefe de producción		Línea de producción Insumos para la elaboración	-	*	*Costos Hundidos
2	Búsqueda y selección de personal para movimiento logístico de la producción	01/12/2021	30	31/12/2021	Gestión de Recursos Humanos		Recursos Humanos	-	-	*
	Contratación y capacitación de 2 chóferes	03/01/2022	45	17/02/2022	Gestión de Recursos Humanos	Sueldo		-	\$ 15.465.168,00	Calculado por 36 sueldos y 2,7 aguinaldos sobre sueldo básico, (\$150000), más viáticos promedios. Actualizar según paritarias
	Planificación de fecha de envíos de acuerdo a producción	20/01/2022	15	04/02/2022	Encargado de Logística	Logística	Computadoras	-	*	*Costos Hundidos
3	Contratación de agencia de Marketing	17/02/2022	15	04/03/2022	-	Marketing y ventas	-	Lic. Spada Alejandra (Profesional de comunicación empresarial)	\$ 2.000.000,00	Honorarios profesionales totales
	Creación de la identidad del nuevo producto	05/03/2022	30	04/04/2022			-			
	Creación de video institucional	15/04/2022	60	14/06/2022			-			
	Actualización de página Web	16/06/2022	30	16/07/2022			Página Web de Ledesma			
	Desarrollo de campaña publicitaria						-			
	Lanzamiento de nuevo producto a través de medios de canales tradicionales	20/04/2022	90	19/07/2022			-	Empresa televisiva	\$ 686.016.000,00	20 segundos de publicidad en prime time, dos veces por día. Según valor del segundo televisivo.

### Diagrama de Gantt

Con el fin de lograr una visualización general del plan de acción del proyecto, recurrimos a la representación gráfica Diagrama de Gantt, que nos permite controlar las actividades críticas para el correcto desarrollo de los planes de acción.



*Ilustración 2. Diagrama de Gantt. Versión ampliada en Anexo 3*

### Presupuesto

Una vez establecido con detalle, cada uno de los planes de acción, es preciso proyectar el impacto que tendrá en los estados financieros de la organización, para esto se confeccionó, y se presenta a continuación, el flujo de efectivo en conjunto con cada presupuesto necesario y los resultados arrojados por la propuesta.

<b>PRESUPUESTO</b>				
<b>Planificación y control</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
Honorarios para la planificación y control de proyecto	\$ 1.522.800,00	\$ 685.260,00	\$ 904.543,20	\$ 1.193.997,02
<b>Total</b>	<b>\$ 1.522.800,00</b>	<b>\$ 685.260,00</b>	<b>\$ 904.543,20</b>	<b>\$ 1.193.997,02</b>
<b>Plan de Acción 1</b>				
Manuales de capacitación y refrigerios.	\$ 70.000,00			
Recursos para la implementación y subidad de cadencia	\$ 572.000,00			
Parada linea de produccion para calibración	\$ 8.843.398,00			
<b>Total</b>	<b>\$ 9.485.398,00</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Plan de Acción 2</b>				
Contratación de empleados para logística		\$ 3.928.500,00	\$ 6.949.800,00	\$ 4.586.868,00
<b>Total</b>	<b>-</b>	<b>\$ 3.928.500,00</b>	<b>\$ 6.949.800,00</b>	<b>\$ 4.586.868,00</b>
<b>Plan de Acción 3</b>				
Honorarios profesionales para plan de Marketing		\$ 2.000.000,00		
Desarrollo y trasmisión de publicidad		\$ 686.016.000,00		
<b>Total</b>	<b>-</b>	<b>\$ 688.016.000,00</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

#### Premisas generales:

1. El aumento de ingresos será proporcional a la cantidad de años.
2. Los ingresos y egresos se "ajustan" por el coeficiente de inflación de acuerdo a las estimaciones realizadas por el REM (ver tabla 1)
3. Los ingresos y los costos ya incluyen IVA
4. Se toma como referencia los ingresos según estado financiero trimestral 2021
5. El cálculo de los costos se realizó según la participación en los ingresos de la Papelera

Premisas de Planes de Acción
1. Se determina el costo de los recursos humanos de logística (\$ 150000 más aguinaldo)
2. Los costos operativos se consideran dentro de la partida "Otros costos de venta"
3. Valor de referencia por honorarios profesionales es 1750/h de 2020, actualizado por inflación
4. Los costos por la parada de línea, es un estimativo, calculado por la rentabilidad mensual.

Objetivo general: Aumentar la rentabilidad un 8% para 2024
Plan de Acción 3: Aumentar los ingresos un 12% para 2024
Los ingresos aumentan a una razón del 0.04% anual en base al ingreso de 2021

*Ilustración 3. Flujo de efectivo. Ver información complementaria Anexo 4*

CASH FLOW PROYECTADO - EMPRESA: LEDESMA S.A.A.I				
	2021	2022	2023	2024
<b>INGRESOS</b>				
Por Ventas de Mercaderías	\$ 12.447.655.733	\$ 16.804.335.240	\$ 22.181.722.517	\$ 29.279.873.722
Plan de acción 3		\$ 739.390.751	\$ 975.995.791	\$ 1.288.314.444
<b>TOTAL DE INGRESOS</b>	\$ 12.447.655.733	\$ 17.543.725.991	\$ 23.157.718.308	\$ 30.568.188.166
<b>EGRESOS</b>				
Costo de Mercadería Vendida	\$ 7.908.044.608	\$ 10.675.860.221	14.092.135.491	18.601.618.849
Gastos de Comercialización	\$ 172.529.307	\$ 232.914.564	307.447.225	405.830.337
Gastos Administrativos	\$ 355.555.880	\$ 480.000.438	633.600.578	836.352.764
Gastos Financieros	\$ 47.580.120	\$ 64.233.162	84.787.773	111.919.861
Otros Egresos				
<b>Planificación y Control</b>	\$ 1.522.800	\$ 685.260	\$ 904.543	\$ 1.193.997
Plan de acción 1	\$ 30.119.800			
Plan de acción 2		\$ 3.928.500	\$ 6.949.800	\$ 4.586.868
Plan de acción 3		\$ 688.016.000		
<b>TOTAL DE EGRESOS</b>	\$ 8.515.352.515	\$ 12.145.638.145	\$ 15.125.825.411	\$ 19.961.502.675
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	\$ 3.932.303.219	\$ 5.398.087.846	\$ 8.031.892.896	\$ 10.606.685.491
<b>IMPUESTO A LAS GANANCIAS</b>	\$ 1.376.306.127	\$ 1.889.330.746	\$ 2.811.162.514	\$ 3.712.339.922
<b>UTILIDAD NETA CON PLANES DE ACCIÓN</b>	\$ 2.555.997.092	\$ 3.508.757.100	\$ 5.220.730.383	\$ 6.894.345.569

*Ilustración 4. Flujo de efectivo. Ver información complementaria Anexo 4*

Inversión a realizar	-737.907.568
Flujo del período 1	2.555.997.092
Flujo del período 2	3.508.757.100
Flujo del período 3	5.220.730.383
Flujo del período 4	6.894.345.569

VAN	4.959.574.600
TIR	383%

ROI	
Beneficios	3.003.700.985
Costos	737.907.568
ROI	307%

*Ilustración 5. Flujo de efectivo. Ver información complementaria Anexo 4*

## Conclusiones

Finalmente, teniendo en cuenta el análisis anteriormente realizado, se pueden observar y tomar ciertos indicadores financieros de interés para la organización, ya que corroboran que la implementación de la propuesta es viable, y además impactará de forma positiva en la empresa.

Como primer indicador se toma el Valor Actual Neto (VAN), el cual refleja el valor presente que tienen los flujos de fondos de la empresa, positivos o negativos, que se originan por una inversión, la condición principal es que sea mayor a cero, en el caso de la propuesta es positivo, por lo tanto indica que el proyecto es rentable.

Otro índice que se tiene en cuenta a la hora tomar una decisión sobre una inversión, es la Tasa Interna de Retorno (TIR), dicha tasa se compara con otra posibilidad de inversión que ofrezca el mercado, en éste caso se tomó la tasa de interés BADLAR, emitida por el BCRA, la cual en el mercado actual, rinde un 35%, y se concluye que, al ser mayor la proyectada por ésta propuesta, es ampliamente conveniente y rentable en comparación con otras posibilidades.

Por último, y muy importante, se analiza el Retorno sobre la Inversión (ROI), éste indicador financiero cobra mucha importancia, ya que refleja finalmente cuánto dinero recuperará la empresa por cada unidad monetaria invertida, de acuerdo al resultado arrojado, el cual al ser positiva demuestra su rentabilidad, también refleja que Ledesma S.A.A.I tendrá un retorno de \$ 3.07 por cada peso invertido.

En resumen, la implementación de ésta alianza estratégica para impulsar el crecimiento de la unidad de negocio, junto a Kimberly- Clarke, apalancará a Ledesma hacia un mercado y objetivo aún no explotado, y que demuestra mantener en el tiempo su participación en el mercado, como consecuencia, la papelera recuperará la rentabilidad perdida por los factores ya mencionados, e incluso se espera superarlos, así la unidad de negocios generará mayor participación y ganancias dentro de toda la organización.

Asimismo, teniendo en cuenta que gran parte de la inspiración de la propuesta fue la visión de sus fundadores de lograr que la gente incorpore a su vida productos sustentables, unirse a una empresa líder, como lo es Kimberly-Clarke, le permitirá a Ledesma la expansión, no solo en relación a la gran posibilidad de productos que a



futuro se espera producir, si no también hacia nuevas miradas al futuro, como por ejemplo la producción propia de los mismos, lo que además podría significar una marcada ventaja competitiva frente a sus rivales.

### **Recomendaciones Profesionales**

Para marcar un aumento en la rentabilidad de la papelería, se recomienda, evaluar y poner foco en el recurso humano, y la posible incorporación de personal al proceso, debido al esperado aumento de la producción, evitando de esta manera retrasos y el posible incumplimiento de contrato.

También luego del lanzamiento del papel higiénico, se sugiere el análisis para la incorporación a corto plazo de nuevos productos en conjunto con Kimberly-Clarke, como puede ser papel de cocina, esto permitiría ampliar la línea de productos y consecuentemente sobrepasar la rentabilidad objetivo del plan de acción.

Se aconseja además, evaluar la incorporación de una nueva línea de producción completa, enfocada únicamente a la elaboración de papel Tissue, como así también se recomienda que Ledesma realice un análisis de mercado y evaluación sobre la elaboración futura de productos propios a base de papel Tissue.

Para finalizar, y corriendo el foco del proyecto presentado, se recomienda que la organización evalúe nuevas alianzas, que le permitan acceder a otros mercados, como por ejemplo el farmacéutico, haciendo un aprovechamiento del plan de acción planteado, en un mercado que también promete ser estable en el futuro.

## Bibliografía

- Acero, L. (2010). *Dirección Estratégica 2º Edición*. Ecoediciones.
- Ambito Financiero*. (Enero de 2021). Obtenido de <https://www.ambito.com/negocios/banco-nacion/ofrecera-24-cuotas-interes-comprar-notebooks-y-tablets-n5166265>
- Asociacion de fabricantes de celulosa y papel*. (2017). Obtenido de <http://proyungas.org.ar/sobre-la-fabricacion-del-papel-en-argentina/>
- Boletín Oficial* . (2021). Obtenido de <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/242766/20210408>
- Boletín Oficial*. (Abril de 2021). Obtenido de Boletín Oficial: <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/5282323/20210408?suplemento=1>
- Cámara Argentina del Libro*. (14 de Abril de 2021). Obtenido de Cámara Argentina del Libro: <https://www.camaradellibro.com.ar/index.php/la-camara/noticias/30-noticias-cal/3239-informe-anual-de-produccion-y-ventas-2020>
- Cmpc Celulosa S.A.* (Junio de 2019). Obtenido de Presentación Corporativa : [https://s23.q4cdn.com/927837516/files/doc\\_presentations\\_sp/2020/Conferencia-JP-Morgan.pdf](https://s23.q4cdn.com/927837516/files/doc_presentations_sp/2020/Conferencia-JP-Morgan.pdf)
- Compromiso Empresarial*. (Mayo de 2020). Obtenido de Proteger el medio ambiente, el mejor antiviral tras la Covid-19: <https://www.compromisoempresarial.com/coronavirus/2020/05/proteger-medio-ambiente-mejor-antiviral-covid19/>
- Greenpeace Argentina*. (s.f.). Obtenido de Greenpeace Argentina: [https://www.greenpeace.org/argentina/campanas/bosques/?utm\\_source=oneoffs&utm\\_medium=footer&utm\\_campaign=bosques&\\_ga=2.222470239.5301297.1621181280-1790648983.1621181280&\\_gac=1.47335765.1621182530.CjwKCAjwhYOFBhBkEiwASF3KGcDE3hNfa-rZ9tqOg6AgfIrAcpeb9\\_GMA](https://www.greenpeace.org/argentina/campanas/bosques/?utm_source=oneoffs&utm_medium=footer&utm_campaign=bosques&_ga=2.222470239.5301297.1621181280-1790648983.1621181280&_gac=1.47335765.1621182530.CjwKCAjwhYOFBhBkEiwASF3KGcDE3hNfa-rZ9tqOg6AgfIrAcpeb9_GMA)
- Hill & Jones. (2015). *Administracion Estrategica :Teorías y casos. Un enfoque integral*. Cengage Learning.
- Hill & Jones. (2015). *Administración Estratégica: Teoría y casos. Enfoque integral*. CENGAGE Learning.
- Hill & Jones. (2015). *Administración Estratégica: Teoría y casos. Enfoque integral*. CENGAGE Learning.
- INDEC*. (2020). Obtenido de Informe , Condiciones de vida: [https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eph\\_pobreza\\_02\\_2082FA92E916.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eph_pobreza_02_2082FA92E916.pdf)
- INDEC*. (FEBRERO de 2021). Obtenido de Índice de producción industrial manufacturero.:

[https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipi\\_manufacturero\\_04\\_211F23EB5CE7.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipi_manufacturero_04_211F23EB5CE7.pdf)

*INDEC.* (2021). Obtenido de Intercambio comercial Argentino:  
<https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-3-2-40>

*InfoTecnology.* (26 de Marzo de 2021). Obtenido de Crece el uso de notebooks en Argentina a pesar de ser de las más caras en la región:  
<https://www.infotechnology.com/gadgets/crece-el-uso-de-notebooks-en-argentina-a-pesar-de-ser-de-las-mas-caras-en-la-region/>

*Iprofesional.* (Abril de 2020). Obtenido de Iprofesional:  
<https://www.iprofesional.com/management/313868-argentina-en-modo-home-office-cuantos-millones-de-empleados-teletrabajan>

*Ledesma.* (s.f.). Obtenido de Ledesma: [://www.ledesma.com.ar/informe-sostenibilidad/sobre](http://www.ledesma.com.ar/informe-sostenibilidad/sobre)

Martín, Laura. (Mayo de 2020). *Proteger el Medio Ambiente, el mejor antiviral tras la Covid-19.* Obtenido de Compromiso Empresarial:  
<https://www.compromisoempresarial.com/coronavirus/2020/05/proteger-medio-ambiente-mejor-antiviral-covid19/>

*Mercado Libre.* (Mayo de 2020). Obtenido de Mercado Libre - Crecimiento del consumo sustentable online en Argentina y Latinoamérica:  
<https://s3.amazonaws.com/mercado-ideas/wp-content/uploads/sites/2/2020/08/20194634/pdfresizer.com-pdf-resize.pdf>

*Ministerio de Ambiente y Desarrollo.* (s.f.). Obtenido de Ministerio de Ambiente y Desarrollo: <https://www.argentina.gob.ar/ambiente/bosques/plan-nacional-restauracion>

*Ministerio de Economía.* (2021). Obtenido de Informe Monetario:  
<http://www.bcra.gov.ar/Noticias/Informe-Monetario-Mensual-0321.asp>

*Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social.* (Enero de 2021). Obtenido de Normativa relativa a situaciones de COD-19:  
<https://www.argentina.gob.ar/trabajo/normativa-crisis-covid19>

Ones, H. &. (s.f.).

*Página Oficial Gobierno de la República Argentina.* (Marzo de 2021). Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/noticias/se-triplicaron-los-usuarios-que-generan-energia-electrica-para-autoconsumo-e-inyectan>

*Papresa S.A.* (2020). Obtenido de Papresa S.A: <https://www.papresa.com/papresa/>

*PHARMABIZ.* (25 de Enero de 2021). Obtenido de <https://www.pharmabiz.net/kimberly-clark-4-arriba-anual/>

*S.A.I.C.A.* (2021). Obtenido de S.A.I.C.A: <https://www.papresa.com/papresa/>

Sains de Vicuña, J. M. (2017). *El plan estratégico en la práctica* (18 ed.).

- Sainz de Vicuna Ancín, J. M. (2014). *Alianzas estratégicas en la práctica*. ESIC Editorial.
- Smurfit Kappa NErviion S.A. (22 de Febrero de 2021). Obtenido de Smurfit Kappa NErviion S.A: <https://www.smurfitkappa.com/newsroom/2021/smurfit-kappa-launches-innovative-punnet-portfolio-for-fresh-produce-market>
- Tapia Gustavo, N. (s.f.). *Por qué las alianzas estratégicas aumentan el valor económico de los negocios*. Obtenido de [https://economicas.unsa.edu.ar/afinan/afe\\_2/material\\_de\\_estudio/material/Por%20que%20las%20alianzas%20estrategicas%20aumentan%20el%20valor%20economico.pdf](https://economicas.unsa.edu.ar/afinan/afe_2/material_de_estudio/material/Por%20que%20las%20alianzas%20estrategicas%20aumentan%20el%20valor%20economico.pdf)
- Telam, Sociedad. (18 de Marzo de 2020). *Se duplicó la venta de notebooks y preocupa la falta de stock*, págs. <https://www.telam.com.ar/notas/202003/442026-notebooks-ventas-coronavirus.html>.
- Thompson, A. A. (2008). *Administración Estratégica*. Mc Gran Hill.
- Tissue Online. (19 de Abril de 2021). Obtenido de <https://tissueonlinelatinoamerica.com/conozca-las-marcas-de-papel-higienico-lideres-en-ventas-de-brasil/>
- Tissue Online. (Marzo de 2021). Obtenido de El consumo de papel higiénico aumenta en Centroamérica: <https://tissueonlinelatinoamerica.com/el-consumo-de-papel-higienico-aumenta-en-centroamerica/>
- UNICEF. (2020). Obtenido de UNICEF: <https://www.unicef.org/argentina/comunicados-prensa/Covid19-encuesta-rapida-informe-educacion>

## Anexos

KIMBERLY-CLARK CORPORATION  
SELECTED BUSINESS SEGMENT DATA  
(Millions)

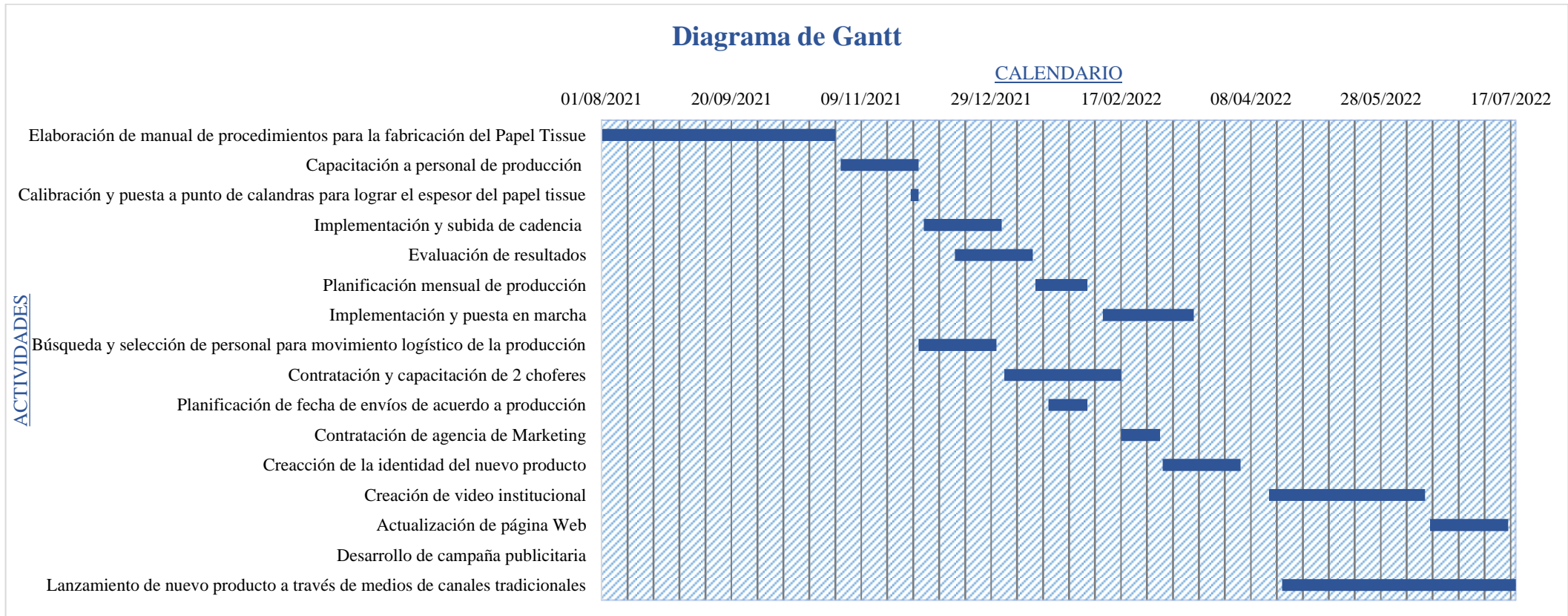
	Three Months Ended December 31			Twelve Months Ended December 31		
	2020	2019	Change	2020	2019	Change
<b>NET SALES</b>						
Personal Care	\$ 2,349	\$ 2,242	+5 %	\$ 9,339	\$ 9,108	+3 %
Consumer Tissue	1,727	1,511	+14 %	6,718	5,993	+12 %
K-C Professional	742	815	-9 %	3,019	3,292	-8 %
Corporate & Other	18	15	N.M.	64	57	N.M.
<b>TOTAL NET SALES</b>	<b>\$ 4,836</b>	<b>\$ 4,583</b>	<b>+6 %</b>	<b>\$ 19,140</b>	<b>\$ 18,450</b>	<b>+4 %</b>

Anexo 1. Información extraída de Kimberly-Clarke

	Twelve Months Ended December 31		
	2020	2019	Change
<b>Net Sales</b>	<b>\$ 19,140</b>	<b>\$ 18,450</b>	<b>+4 %</b>
Cost of products sold	12,318	12,415	-1 %
<b>Gross Profit</b>	<b>6,822</b>	<b>6,035</b>	<b>+13 %</b>
Marketing, research and general expenses	3,632	3,254	+12 %
Other (income) and expense, net	(54)	(210)	-74 %
<b>Operating Profit</b>	<b>3,244</b>	<b>2,991</b>	<b>+8 %</b>
Nonoperating expense	(70)	(91)	-23 %
Interest income	8	11	-27 %
Interest expense	(252)	(261)	-3 %
<b>Income Before Income Taxes and Equity Interests</b>	<b>2,930</b>	<b>2,650</b>	<b>+11 %</b>
Provision for income taxes	(676)	(576)	+17 %
<b>Income Before Equity Interests</b>	<b>2,254</b>	<b>2,074</b>	<b>+9 %</b>
Share of net income of equity companies	142	123	+15 %
<b>Net Income</b>	<b>2,396</b>	<b>2,197</b>	<b>+9 %</b>
Net income attributable to noncontrolling interests	(44)	(40)	+10 %
<b>Net Income Attributable to Kimberly-Clark Corporation</b>	<b>\$ 2,352</b>	<b>\$ 2,157</b>	<b>+9 %</b>

Anexo 2. Información extraída de Kimberly-Clarke

Diagrama de Gantt



Anexo 3. Ampliación de Diagrama de Gantt.

Tabla 1: Inflación (REM)	2021		2021 prop 10 m.		2022		2023		2024	
	41%	1,41	34%	1,34	35%	1,35	32%	1,32	32%	1,32

Impuesto a las ganancias	35%
Tasa de referencia BADLAR	35%

*Anexo 4. Flujo de efectivo. Información complementaria*