

**Trabajo Final de Grado**  
**Planificación estratégica**  
**Grupo Ledesma**



**Licenciatura en Administración**

Universidad Siglo 21

Débora Fahuer

33366735

Legajo: ADM 03425

Tutora: Sofía Rinero

Río Cuarto

## Resumen

El presente trabajo se refiere a la planificación estratégica en la empresa agroindustrial Ledesma SAAI, líder en la producción de azúcar y papel, y con una importante participación en los mercados de frutas y jugos cítricos, alcohol, bioetanol, carne y cereales. Está ubicada en la provincia de Jujuy, al norte del país, donde tienen 40.000 hectáreas destinadas a la cosecha de la materia prima principal: la caña de azúcar. Este cultivo, que se renueva anualmente, se aprovecha por completo.

En este reporte se da a conocer la empresa objeto de estudio y se efectúa un diagnóstico de la situación interna y externa de la misma, analizando la industria de Papel. Tiene como objetivo adecuar a la empresa a través de una estrategia corporativa de crecimiento, mediante la incorporación de envases biodegradables. Debido en gran parte al uso de sustitutos dañinos y nocivos para el medio ambiente. Para esto es necesario la incorporación de nuevas innovaciones tecnológicas y la adaptación del personal a las mismas. Para finalizar, se plantean las conclusiones y las respectivas recomendaciones sugeridas para que la empresa pueda cumplir con los objetivos deseados y obtener un mayor rendimiento para mejorar su posicionamiento en el mercado.

*Palabras claves:* Planificación estratégica- Caña de azúcar- Cultivo- Diagnóstico- biodegradables- Innovaciones tecnológicas- posicionamiento.

## Abstract

This paper refers to strategic planning in the agroindustrial company Ledesma SAAI, a leader in the production of sugar and paper, and with an important participation in the markets for citrus fruits and juices, alcohol, bioethanol, meat and cereals. It is located in the province of Jujuy, in the north of the country, where they have 40,000 hectares for the harvest of the main raw material: sugar cane. This crop, which is renewed annually, is fully exploited.

In this report, the company under study is made known and a diagnosis of its internal and external situation is made, analyzing the Paper industry. Its objective is to adapt the company through a corporate growth strategy, through the incorporation of biodegradable packaging. Due in large part to the use of harmful and environmentally harmful substitutes. Finally, the conclusions and the respective suggested recommendations are raised so that the company can meet the desired objectives and obtain greater performance to improve its position in the market.

*Keywords:* Strategic planning- Sugarcane- Cultivation- Diagnosis- biodegradable- Technological innovations- positioning.

Agradecimientos:

A mi hermano, que me bancó años de carrera.

Mi mamá, por estar siempre. A mi marido y padre de mis hijos por el aguante en este último tirón.

Amigas y familia en general, por ser siempre incondicionales.

## Índice

Introducción	5
Análisis de situación	8
Macroentorno: Análisis PESTEL	8
Análisis de mercado	11
Cadena de Valor	13
Análisis FODA	15
Estructura organizacional	16
Marco teórico	17
Conclusiones diagnósticas	19
Propuesta de aplicación	21
Objetivo General	22
Objetivos específicos:	22
Plan de acción	23
Diagrama de Gantt	27
Presupuesto	28
Flujo de Fondos	28
Análisis Financiero	29

## **Introducción**

El presente reporte de casos trata sobre la empresa agroindustrial, Grupo Ledesma. Es un significativo grupo económico argentino, propiedad de la familia Blaquier/Arrieta, cuya compañía madre es Ledesma SAAI (Sociedad Anónima Agrícola Industrial), con asiento en la localidad de Libertador General San Martín, en la Provincia de Jujuy, situada en el extremo norte del país. Con el objetivo de maximizar la rentabilidad de la empresa, a través de la fibra de la caña de azúcar, se trabajará en un desarrollo de mercado para que la empresa pueda expandirse en uno nuevo, innovando con un producto diferente.

Desde el punto de vista económico, la riqueza de este lugar es, por excelencia, la agricultura, específicamente el cultivo de la caña de azúcar. Esta localidad es un solo núcleo urbano junto con el pueblo de Ledesma y sus actividades guardan, en general, estrechas relaciones con la azucarera establecida en dicha ciudad.

La compañía nació en 1908 como un ingenio azucarero en Jujuy, donde se produce desde entonces la materia prima básica, la caña de azúcar. Con los jugos de la caña, se elabora azúcar y alcohol y, desde 1965, con su fibra pasta celulósica, con la que se fabrica papel, al que se le agrega valor convirtiéndolo en resmitas, cuadernos, formularios continuos y repuestos escolares y comerciales. (Ver Anexo 1: Ledesma producción de papel)

Además de ser una de las más reconocidas en la producción de azúcar, papel y alcohol es proveedora de jugos concentrados y aceites naturales utilizados en importantes empresas productoras de gaseosas y jugos naturales. Así mismo se tiene la posibilidad de acceder a información sumamente necesaria para desarrollar el presente trabajo final. Este proyecto se llevará a cabo con el objetivo principal de definir una planificación estratégica, para la empresa, que sirva de fundamento de manera que ésta observe el análisis desarrollado, las variables utilizadas, las características del mercado y que le sirva como base de información para considerar en un futuro, la posibilidad de ampliar su actual planta de papel, a fin de utilizar el total del bagazo o desecho, para producir envases biodegradables, a partir de la caña de azúcar. Mediante la implementación de esta herramienta se abarca gran parte del segmento de clientes, ya que la misma estará enfocada en una estrategia corporativa de

crecimiento, para que la empresa pueda introducir un nuevo producto a su línea de productos existentes, en la industria del papel.

El crecimiento a lo largo de estos cien años se cimentó sobre una visión de largo plazo mantenida a través de las generaciones. Esta visión parte de una obsesión por agregar valor a través de la integración, invirtiendo constantemente para innovar e introducir tecnología. Se fortalece con una diversificación acotada a actividades que produzcan sinergias con los negocios tradicionales y se sostiene con una política prudente en materia de endeudamiento, lo que significó seguramente un crecimiento más lento pero sostenido, en el marco de un país signado por la inestabilidad económica.

La industria de la caña de azúcar, como una especie proveedora de diferentes materias primas y subproductos resultantes de la transformación al azúcar, presenta en la mayoría de los países dedicados al cultivo, ciertos problemas tecnológicos relacionados principalmente con el desperdicio y desaprovechamiento del bagazo o desecho. Sin embargo, existen diversos estudios tendientes a demostrar la utilización de su fibra, ya sea para utilizarlo como energía o también para producir envases o productos amigables con el medio ambiente.

El bagazo es la materia que queda luego de que a la caña de azúcar se le extrae el jugo azucarado. Esos restos poseen una gran cantidad de fibras que pueden ser utilizadas para producir papel. Debido a que es un alto contenido de fibras, lo que le permite reemplazar a la madera en este proceso productivo. En la fabricación de papel, se emplea 80% de bagazo de caña de azúcar, por lo que como resultado se obtiene un papel biodegradable.

El uso de bagazo en la fabricación de cajas y empaques de cartón es importante porque permite reducir la deforestación. Además, a diferencia de los árboles, la caña de azúcar es una fuente que se renueva en períodos cortos (1.5 años). Como resultado del uso de bagazo de caña de azúcar en la fabricación de papel y cartón, se obtiene además un material fácil de reciclar y biodegradable.

Un caso de éxito que demuestra que este sistema funciona, es el de TRUPAL ubicado en Perú. Esta empresa produce, dentro de la línea de productos de cartón corrugado, empaques en ondas microcorrugados totalmente amigables con el medio ambiente. Estos envases biodegradables, están compuestos por papel a partir del bagazo de la caña de azúcar

y por papeles reciclados. El grosor de estos cartones es de 0.8 mm o de 1 mm y son perfectos para el reemplazo del dúplex, plástico y tecnopor.

Sus ventajas son múltiples, como ser más resistentes que los envases a base de dúplex o fibras vírgenes suplantando muchos envases a base de plástico, convirtiéndose en perfectos empaques, para frutas, vegetales entre otros alimentos.

Otro caso relevante, es el de ESP (Evesham Specialist Packaging Ltd.) proveedora de envases para frutas y hortalizas, de Reino Unido. Ha desarrollado un envase a base de caña de azúcar que ofrece grandes beneficios ambientales sin reducir la calidad del producto.

Dado que es más caro de producir, la empresa explica que el proceso de fabricación no tiene nada que ver con el del sector del plástico, ya que es un proceso mucho más lento. Sin embargo, dicen que vale la pena por sus importantes beneficios ambientales, puesto que se descompone en el ambiente en pocos meses, dependiendo de las condiciones.

“En lo que a medioambiente se refiere, es una historia magnífica. La caña de azúcar es un cultivo muy sostenible que tarda en crecer un máximo de 18 meses. El proceso normal es cosechar la caña y extraer los jugos; lo que queda es el bagazo, un material fibroso que normalmente acaba en el vertedero o se incinera. En lugar de quemarlo y liberar gases a la atmósfera, podemos utilizar ese material, que está disponible en abundancia” (ESP, n.d.)

(Ver Anexo 2: Envases a base de caña de azúcar)

## **Análisis de situación**

### *Macroentorno: Análisis PESTEL*

A través de la herramienta de análisis PESTEL, se podrá definir e identificar el macroentorno que afectaría a la organización en un corto, mediano o largo plazo, considerando factores políticos, económicos, legales, socioculturales y ambientales.

#### Factor Político

El Gobierno de la Nación Argentina, está enfrentando una crisis sanitaria, post Pandemia COVID-19. En el último tiempo se han generado devastadoras pérdidas para los gobiernos nunca visto. La misma ha creado incertidumbre política y social, llevando a gobiernos y empresas a tomar medidas extraordinarias con grandes pérdidas y preocupaciones en muchos sentidos.

Si bien esta situación es desfavorable para toda la industria el gobierno ha tomado medidas para incentivar la economía tanto de los comerciantes como de la población.

En el marco de las elecciones legislativas de este año en Argentina. El panorama político está dominado por dos grandes coaliciones: el oficialismo, que agrupa al kirchnerismo y a buena parte de las múltiples tendencias del peronismo y, en el otro bando, la coalición que aglutina al partido PRO fundado por el expresidente Mauricio Macri, a los radicales y a la agrupación de Elisa Carrió.

#### Factor económico

Según los últimos datos oficiales publicados por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC), la tasa de pobreza en Argentina alcanzó en el último semestre de 2020 un 42 % y la de indigencia un 10,5 %.

Se indicó que el 13,9 % de la población se encuentra desocupada y un 14,5 % mantiene un subempleo inestable, el 27,9% mantiene un empleo precario y solo el 43,7% un trabajo pleno. (INDEC, n.d.)

La indigencia o pobreza extrema subió del 8,6% al 11,2 % y la pobreza alcanzó al 39,5% frente al 34,6% en igual período de 2020, antes de la irrupción de la pandemia.

Los datos de las encuestas marcan un fuerte deterioro general de los ingresos, pero en particular entre el 40% de la población que vive con recursos muy bajos.

(Ver Anexo 3: EPH, INDEC)

Hubo una ampliación de la cobertura de programas alimentarios (como por ejemplo la Tarjeta Alimentar) que pasó del 18% al 39% de los hogares entre abril de 2020 y mayo de 2021; y el sostenimiento de medidas de protección social en relación con transferencias monetarias (como la AUH, Potenciar Trabajo, PROGRESAR) que abarca el 56% de los hogares relevados. Estas políticas tienden a moderar los efectos de la pérdida de ingresos en los sectores más vulnerables, no obstante, enfrentan importantes desafíos vinculados al sostenimiento de su capacidad de compra en un contexto de aceleración inflacionaria.

El Nivel general del Índice de precios al consumidor (IPC) registró en julio de 2021 un alza mensual de 3,0% y un aumento interanual de 51,8%.

(Ver Anexo 4: Relevamiento del IPC de julio de 2021)

Por efecto de la pandemia y del aislamiento social, preventivo y obligatorio muchos organismos públicos no han podido funcionar con normalidad. Algunos de ellos han disminuido o cancelado su producción.

#### Factor social

A nivel nacional las políticas sanitarias y el avance paulatino de la vacunación, estableció también cierta calma social, ante el avance y las pérdidas de la pandemia.

Resulta necesario en este contexto continuar el fortalecimiento de los programas de protección social que apoyen a las familias para compensar la caída de sus ingresos. En especial con respuestas universales, no condicionadas y con capacidad de protección suficiente para cubrir a todas las niñas, niños y adolescentes, especialmente los que presentan una vulnerabilidad acentuada. Implementar un sistema de re- vinculación escolar de las niñas, niños y adolescentes que no han retornado a la escuela y, asimismo, fortalecer las instancias de acompañamiento a las trayectorias escolares para garantizar que ninguno quede atrás y continuar priorizando los esfuerzos y condiciones para asegurar la mayor presencialidad en las aulas. (UNICEF, n.d.)

### Factor tecnológico

El crecimiento de cultivos y empresas agroindustriales ha llevado a la necesidad de mejorar a través de la tecnología los procesos, la siembra, y en general, todas las actividades agrícolas.

La mecanización integral de la cosecha se concluye, dista mucho de ser simplemente el reemplazo de la mano de obra por una máquina, más bien representa un cambio que lleva implícito un nuevo ordenamiento de la actividad; caracterizado por la notable reducción del tiempo necesario para la zafra.

La innovación como un proceso basado en el conocimiento que busca dar respuestas a problemas, carencias y oportunidades para el mejoramiento. En el sistema científico-tecnológico se generan los recursos humanos capacitados en función de los requerimientos de la sociedad, mientras que los gobiernos fijan las políticas públicas y dan los incentivos necesarios para la innovación y vinculación entre los actores.

### Factor ecológico

La sustentabilidad del cultivo de caña de azúcar se relaciona especialmente con el modo de realizar la cosecha, que es la etapa de mayor importancia en su producción. El tipo de cosecha de caña de azúcar influencia una cantidad de aspectos que hacen al desempeño productivo del cultivo, a su resultado económico, a la generación de empleo sectorial y regional, a la evolución de la tecnología industrial y al impacto ambiental de la producción.

### Factor legal

Existe en Argentina un proyecto de ley, firmado en el año 2019, por la comisión de recursos naturales y conservación del ambiente humano. Expediente 3718-D-2019

Sumario: Reducción del impacto ambiental derivado de la utilización de los productos de plástico de un solo uso y sustitución con material biodegradable.

En el mundo existen diversos protocolos y estándares para definir y medir compostabilidad y porcentaje de carbono bio, elaborados por organizaciones tales como Instituto ISO, ASTM, la Unión Europea, etc. Todos estos estándares tienen similares niveles de exigencia, y son mayormente compatibles entre sí.

En Argentina, la norma IRAM-ISO 14.021:2000 toma como referencia a las normas EN 13432 y EN 14995 de la Unión Europea.

### *Microentorno: Las cinco fuerzas de Porter*

A través del análisis del microentorno con la herramienta de las Cinco Fuerzas de PORTER, se podrá apreciar cómo la organización se posiciona en el mercado y así, obtener estrategias para un mejor desarrollo ante la competencia. (Todo envase, n.d.)

- *Poder de negociación con los clientes:* Los bioplásticos, biodegradables y provenientes de fuentes renovables, son una medida de reducción al problema de los desechos plásticos contaminantes que ahogan al planeta y contaminan el medio ambiente. Por esta razón, como tendencia, cada vez más los consumidores exigirán el uso de este tipo de envases, lo cual implica que en un futuro muy cercano muchas grandes empresas alimenticias deberán realizar este cambio.

- *Poder de negociación con los proveedores:* se podría dividir en dos: Por un lado, las grandes marcas que manejan su posición y pueden controlar el precio, servicio y producto, teniendo alto poder de negociación y por el otro los pequeños proveedores, a los que se le hace más difícil controlar estas variables entonces su poder de negociación es bajo, ya que, si al consumidor no le satisface, buscará otro proveedor.

- *Amenaza de nuevos competidores:* La amenaza de que entren nuevos competidores es baja debido a que las empresas ya establecidas tienen una barrera de entrada alta a causa de las dificultades para bioderivados: gran número de alternativas posibles, bajo conocimiento de las tecnologías existentes y de los mercados (local y global).

- *Amenaza de nuevos productos sustitutos:* Esta amenaza es alta debido a que existen una variedad de productos sustitutos, refiriéndonos principalmente al sector alimenticio. Donde los costos de producción de bio envases son mayores a los de sus sustitutos como el plástico.

### **Análisis de mercado**

Tras el impacto de la pandemia, la industria de papel de Ledesma se vio afectada en la decisión de parar la fabricación de papel y de artículos de librería, y abastecer al mercado con el stock con el que se contaba en ese momento. Debido a que el sector fue declarado esencial y a un aumento de la demanda de papel de impresión y escritura, las fábricas volvieron a producir, pero con un programa adaptado a la nueva situación del mercado. En este contexto,

Ledesma sumó dos nuevas líneas de productos: pulpa de caña de azúcar blanqueada y pulpa natural sin blanquear. Además, se desarrollaron y lanzaron una segunda línea de papeles para embalaje blanco y marrón, que pueden ser utilizados en fabricación de cajas de distintas características, bolsas de papel y otros usos. Es decir que, pese al contexto tan dificultoso, la compañía siguió adelante con nuevos proyectos durante todo este tiempo.

Analizando el mercado, se propone la probabilidad de sumar a su cartera de producción de papel, envases a partir del bagazo de la caña de azúcar.

En un mercado exigente, hoy los estándares de calidad son tan importantes como el compromiso con el medio ambiente. No todos los bioplásticos son degradables en forma natural: sólo aquellos que nacen de fuentes biológicas renovables, y además son biodegradables. El mismo, es un envase que es biodegradable pero además se composta, es decir se degrada en contacto con el resto de los residuos orgánicos convirtiéndose en compost o abono. Hay varias empresas argentinas que producen estos envases. Ofrecen variedad de productos, tales como bolsas, caps, doypacks, etc. (ver Anexo 5: Todo envase y Biotransito)

Según investigadores, la demanda de envases comestibles podría aumentar en promedio un 6,9% anual hasta 2024 y podría convertirse en un mercado valorado en casi \$ 2 mil millones en todo el mundo. Nuevas compañías están innovando para fabricar envases y vajillas comestibles, elaboradas a partir de proteínas, almidones o algas, detalla una reciente publicación de la revista Chemical & Engineering News

Otra importancia del sector azucarero radica en ser generador del empleo en el NOA. Un 60% de la caña de azúcar es producida por unos 8.000 productores independientes, mayormente pequeños agricultores, mediante procesos altamente mecanizados. La remuneración a los agricultores se hace a través del sistema Maquila.

La actividad tiene un fuerte impacto socioeconómico en la región del NOA: genera 54.000 puestos de trabajo directos y 140.000 indirectos. En Tucumán la industria sucroalcoholera aporta el 10% del Producto Bruto Provincial mientras que la participación en Jujuy es del 6 por ciento.

El envase comestible ha existido desde hace bastante tiempo, pero por un tema de costos y poca disponibilidad ha sido dejado de lado en la industria alimenticia. La realidad es que se generan una gran cantidad de desechos plásticos, es por esto por lo que se ha vuelto a

poner esta idea “bio” como una posible solución. Existen, sin embargo, desafíos de tipo técnico para que los envases comestibles puedan lograr un uso más generalizado. En algunos casos, la humedad y el calor siguen siendo el principal problema, lo que dificulta el almacenamiento a muy largo plazo. (*Seminario De Innovación Y Valor Agregado*, n.d.)

## **Cadena de Valor**

La cadena de valor de Porter es un modelo de análisis de las actividades internas que se realizan en las empresas y de las interrelaciones que existen entre ellas de manera que es posible detectar cuáles son las que proporcionan valor de forma directa al cliente (actividades primarias) y cuáles son las que, sin proporcionar valor directamente (actividades de apoyo), ayudan a que las primarias se puedan realizar. (ver Anexo 6: Cadena de valor)

### Actividades primarias

- Logística interna: la logística es corporativa e incluye la gestión de los depósitos tanto del inbound como del outbound, los transportes, la atención al cliente, la planificación y la programación de todos los procesos e incluso aspectos de la fabricación.

El proceso industrial agrícola supone dos fases: La primera implica un proceso push, dado que no es posible demorar la cosecha, sino que debe ser realizada en el tiempo correspondiente; y la segunda supone un proceso pull, dado que se efectúa en función de la demanda del mercado.

- Operaciones: El negocio demanda una estructura dinámica que resuelva cuestiones comerciales en el corto plazo, que permita a los clientes acceder a asistencia técnica y consultar sus inquietudes constantemente.

Por ello Ledesma pone a disposición de sus clientes el contacto telefónico con un operador comercial asignado, quien cuenta con la necesaria información sobre el cliente para formalizar las operaciones.

- Logística externa: El transporte es un jugador muy importante, en la medida en que las distancias medias son de 1200 km. Sería ideal disponer de un servicio ferroviario que funcione correctamente.

Hoy, el tren representa una porción minoritaria del transporte y las cargas tienen una alta dependencia del camión. (Balén Blanken, 2018)

- Mkt y ventas: La página de Internet de Ledesma cuenta con un sitio especial para el negocio Azúcar, Jarabes y Alcohol con toda la información pertinente sobre las presentaciones de los productos, sus especificaciones fisicoquímicas y microbiológicas, propiedades y aplicaciones, etc. También se incluye información sobre el azúcar y los hidratos de carbono e información sobre el sistema de gestión de la calidad.

- Servicio post venta: Ledesma realiza cada 15 a 18 meses una encuesta de satisfacción a sus clientes clave. Para la realización de las encuestas, se contacta personalmente a las áreas técnica y comercial de los clientes, para obtener resultados precisos sobre la calidad del producto y el servicio de Ledesma.

La metodología utilizada valora la satisfacción del cliente en función de la brecha (*gap*) que hay entre su percepción y expectativas.

#### Actividades de apoyo

- Infraestructura: se fabrica papel en una de las plantas, ubicada en el complejo agroindustrial en Jujuy, y en Villa Mercedes, Provincia de San Luis, producen cuadernos, repuestos escolares y papelería comercial.

- Recursos humanos: La capacitación y desarrollo permanente del personal es fundamental para permitir la evolución y el crecimiento tecnológico constantes. Ledesma realiza capacitaciones diversas, atendiendo a las necesidades específicas de cada negocio, con profesionales y académicos de primer nivel. Cabe señalar que, para gestionar este campo, la Gerencia de Recursos Humanos está implementando un sistema informático que simplifique y optimice el proceso de capacitación.

- Desarrollo de tecnología: el proyecto Génesis XXI, busca marcar el rumbo de los próximos años de la empresa, apoyándose en la eficiencia, la competitividad y la innovación con foco en el cliente. Algunos ejemplos:

- a) Plantación mecanizada en las fincas de caña de azúcar.
- b) Lanzamiento del papel Ledesma Nat.
- c) Transformación digital y robotización de procesos.

- Aprovisionamiento, compras: Gran parte de la mercadería producida se deriva a la distribuidora Castinver, una proveedora integral de la industria gráfica que forma parte del grupo y trabaja con las principales marcas en la industria papelera.

Ledesma aplica los procedimientos de compras, selección, evaluación y calificación de los proveedores y verificación de las provisiones bajo la norma ISO9001:2000

### **Análisis FODA**

En esta herramienta sobre el análisis de situación de la empresa, se incluyen los siguientes aspectos para tener en cuenta: (Ver Anexo 7: FODA)

- Fortalezas: compromiso de la empresa con el medio ambiente. Desarrollo sostenible. Trayectoria y confiabilidad. Importante generadora de empleo en el NOA y exportaciones del país.
- Oportunidades: diversificar el portafolio mediante la incorporación de envases y/o productos de cartón. Desarrollar nuevos segmentos de mercado.
- Debilidades: grandes distancias entre sus plantas. Fuerte nivel de endeudamiento. Benchmarking, visitar a proveedores y mayoristas para mejorar procesos internos e incrementar la calidad y eficiencia de distribución y servicio.
- Amenazas: elevadas tasas de intereses en pesos y la fuerte devaluación del peso argentino. Tras la pandemia de COVID-19. La compañía se vio obligada al cierre por 42 días de su fábrica de papel en Jujuy y su planta de cuadernos en San Luis por una fuerte caída de la demanda.

## **Estructura organizacional**

Desde 1990 Ledesma organiza sus actividades por unidades de negocio: cada negocio se administra de forma independiente y representa una estructura organizacional por sí misma. Así, se dejó de lado el organigrama tradicional por área temática o funcional y se estableció un modelo donde cada negocio es responsable de todo el proceso que afecta a su producto: fabricación, abastecimiento y comercialización. Por fuera de los negocios, hay servicios internos centralizados, como la gestión de los recursos humanos.

Por ser una sociedad anónima, el máximo órgano de decisión de Ledesma es su Asamblea de Accionistas. Todos los años se realiza al menos una reunión en la que se tratan diversos temas, entre ellos, la aprobación de la memoria y los estados contables de cada ejercicio.

El temario de las asambleas es propuesto por el Directorio o la Comisión Fiscalizadora, que está integrada por tres síndicos. Los directores y gerentes también participan de la asamblea con voz, pero sin voto (excepto que sean accionistas, en cuyo caso también tienen voto).

El Directorio de la empresa es el órgano de gobierno y administración. Con la presidencia del Dr. Blaquier, se pasó de un sistema de gobierno altamente centralizado hacia una conducción descentralizada, moderna y profesionalizada, aunque jerárquicamente integrada.

En la actualidad el Directorio de Ledesma está conformado por un grupo de control con una larga experiencia en cargos ejecutivos dentro de la empresa, lo cual permite que la toma de decisiones se realice con un alto conocimiento de la cultura de la empresa y del funcionamiento del negocio.

## Marco teórico

Para lograr definir planificación estratégica se mencionan algunos autores como Sainz Vicuña: “La planificación estratégica consiste en el proceso de definición (hoy) de lo que queremos ser en el futuro, apoyado en la correspondiente reflexión y pensamiento estratégico. Porque coincidimos con Antoine de Saint Exupery en que «el mundo entero se aparta cuando ve pasar a un hombre que sabe a dónde va». El plan estratégico constituye la herramienta en la que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adoptado «hoy» (es decir, en el momento que ha realizado la reflexión estratégica con su equipo de dirección), en referencia a lo que hará en los tres próximos años (horizonte más habitual del plan estratégico), para lograr una empresa competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de interés (stakeholders).” (José María Sainz de Vicuña, El plan estratégico en la práctica, 2017, pág. 47)

Además, posterior a un debate de comparación entre los términos previsión y planificación, el autor dice lo siguiente: “Si no confundimos planificación con previsión, ¿merece la pena planificar? Nuestra respuesta a esta pregunta, tal como indicamos en «El plan de marketing en la práctica», es clara y rotunda: existen razones de peso que nos inducen a afirmar que la planificación no solo merece la pena, sino que actualmente, dados los momentos de cambio e incertidumbre en los que estamos inmersos, es totalmente necesaria. La planificación permite a las organizaciones participar en la construcción de su propio futuro, evitando quedar a merced de los avatares del mercado.” (Sainz de Vicuña, 2017, pág. 64)

Por otro lado, Charles Hill y Gareth Jones también hacen referencia a este concepto diciendo que: el plan estratégico es el punto de partida mediante el cual las organizaciones definen sus estrategias. En base a ello, proponen un modelo formal de planeación estratégica: “El proceso de planeación estratégica formal consta de cinco pasos principales:

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 competitivo interno de la organización para detectar fortalezas y debilidades

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, 2011, pág. 11)

Adicionalmente, Robbins y Jones explican la importancia de la estrategia corporativa de manera que: “determina en qué líneas de negocio opera o desea operar la empresa y qué quiere lograr al participar en ellas. Su fundamento se encuentra en la misión y los objetivos de la organización, así como en el papel que jugará cada unidad de negocio dentro de la empresa. La otra parte de la estrategia corporativa consiste en la decisión que toman los altos ejecutivos en cuanto a qué hacer con esas líneas de negocio: impulsar su crecimiento, mantenerlas estables o renovarlas.

Los tres tipos de estrategias corporativas son: crecimiento, estabilidad y renovación.

La estrategia de crecimiento ocurre cuando una organización amplía el número de mercados a los que atiende o de los productos que ofrece, ya sea mediante su(s) línea(s) de negocio actual(es) o poniendo en marcha otra(s) nueva(s). Como consecuencia de su estrategia de crecimiento, la organización podría ver incrementado el monto de sus ingresos, el número de sus empleados o su participación de mercado. Las organizaciones crecen a partir de la concentración, de la integración vertical, de la integración horizontal o de la diversificación.” (Robbins & Coulter, 2014)

A modo de ejemplo se presenta a continuación un artículo que propone el modelo de innovación abierta para el desarrollo de nuevos productos:

No hace falta profundizar el porqué es importante para las empresas desarrollar nuevos productos, los productos representan la vida de las empresas y su vínculo con el consumidor, innovar y ampliar constantemente el portafolio mantiene la competitividad y asegura la existencia en el mercado. Según Kotler el proceso de nuevos productos debe ser coordinado por el departamento de marketing de la organización, ya que es el encargado de identificar y evaluar las ideas y trabajar con el área de investigación y desarrollo y otras áreas, en todas las etapas del desarrollo de nuevos productos [Kotler, 2001].

La innovación abierta es una estrategia altamente útil para superar cada una de las etapas del desarrollo de nuevos productos. Los productos representan la vida de las empresas y su vínculo con el consumidor, innovar y ampliar constantemente el portafolio mantiene la competitividad y asegura la existencia de la empresa en un mercado cada vez más competido. (Novoa, n.d., 2015)

## **Conclusiones diagnósticas**

En base a la situación analizada se pretende llevar a cabo la planificación estratégica para la empresa Ledesma, para marcar los lineamientos necesarios y determinar el rumbo que deberán tomar en los próximos años para seguir creciendo y consolidando la trayectoria ya recorrida.

Del análisis externo realizado se observa que el sector se enfrenta a un contexto incierto, dado por el impacto de la pandemia, bastante complicado de proyectar económicamente. Aunque, bastante favorable en el sector tecnológico y ecológico, ya que, además de contar con avances en ciencia y tecnología, la empresa también cuenta con un producto sostenible, ya que, el cultivo de la caña de azúcar se renueva anualmente.

En cuanto a amenazas y oportunidades se refiere, desarrollar un nuevo producto y por ende competir en un nuevo mercado, es algo por lo que la empresa ya tenía experiencia. La posibilidad y rapidez de reinventarse ante nuevas situaciones o situaciones inesperadas, es sin dudas sinónimo de aprendizaje y superación constante.

Del análisis interno se detectó que las actividades con mayor valor son las de logística externa e interna, servicio post venta y ventas, ya que las mismas se complementan para brindar al cliente un producto de excelencia. Además de las certificaciones PRODUCTO YUNGAS- FCA (Fibras celulósicas alternativas) de fundación Pro Yungas, este sello certifica

que el papel se produce a partir de fibras celulósicas no madereras y protegen al medio ambiente en cada uno de sus procesos productivos. (Ver Anexo 8: Certificaciones papel)

Los envases de caña de azúcar son envases desechables que se hacen a partir del bagazo que se extrae de la caña de azúcar. Es material alto en fibra y lo hace resistente igual que cualquier otro envase desechable de plástico. El beneficio de usar envases de caña de azúcar es que es biodegradable y compostable al estar hecho a partir de material vegetal natural.

Uno de los principales problemas que tiene actualmente el medio ambiente es la producción y eliminación de los plásticos. Estos se utilizan prácticamente para todo y el proceso para desecharlos es muy contaminante. Por no hablar de que pueden tardar decenas de años en degradarse si acaban en cualquier entorno natural. Por ello, la creación de los bioplásticos está siendo toda una revolución.

Con el objetivo de maximizar la rentabilidad de la empresa, con la fibra de caña de azúcar y brindar a los clientes productos innovadores y sostenibles, se trabajará para un desarrollo de mercado, para que la empresa pueda expandirse en uno nuevo, creando un producto diferente.

Para llevar a cabo esta estrategia, resulta primordial potenciar fortalezas actuales, tales como posición en el mercado, calidad de productos, entre otros. Y a su vez, trabajar en la buena liquidez y bajo nivel de endeudamiento.

Tal como se menciona en el marco teórico los tipos de estrategias corporativas, en este caso se propone una estrategia corporativa de crecimiento, a través de la incorporación de envases biodegradables. Debido en gran parte al gran uso de sustitutos dañinos y nocivos tanto para humanos como para el medio ambiente, como lo es, por ejemplo, el plástico, entre otros.

Porque al introducir los envases biodegradables en un nicho de mercado, no solo lanzará un nuevo producto al mercado (envases), sino que también contribuirá con el desarrollo sustentable de la región. Además de estar asociado con la detección de una necesidad y oportunidad de negocio.

## **Propuesta de aplicación**

La implementación de la planeación estratégica como eje central, aplicando la estrategia de crecimiento de mercado como posibilidad de brindar un nuevo giro de crecimiento a la empresa, estableciendo los planes de acción más adecuados, permite que nuevos clientes se sientan atraídos hacia la empresa y por ende, la misma pueda incrementar las ventas, ganar posición en el mercado y mejorar la rentabilidad. Mediante el desarrollo de nuevos segmentos de productos no comercializados hasta el momento.

Es primordial para alcanzar estos objetivos proveer tanto a gerentes como colaboradores, herramientas claves que les permitan la adaptación de su estructura organizacional. Dado que los entornos actuales y futuros son complejos e inestables, donde la innovación y adaptación son competencias necesarias para asegurar el éxito empresarial.

Ledesma cuenta actualmente con una misión y visión, que son correctamente planteados y aplicados.

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: “Se destacan la ética, las personas y el respeto a la dignidad de las mismas, el desarrollo personal y profesional. Trabajo en equipo, innovación-creatividad, seriedad, eficiencia-calidad-servicio al cliente (para comprender y satisfacer mejor sus necesidades).”  
(Canvas, 2021)

## **Objetivo General**

Incrementar la rentabilidad de la empresa en un 5%, con base al ejercicio 2019, para el mes de agosto 2023, mediante la implementación de una estrategia de crecimiento y penetración de mercado, sobre la industria de papel de Ledesma.

*Justificación:* Observando una tendencia de crecimiento en la línea de papeles para embalaje blanco y marrón. Utilizando la caña de azúcar en la fabricación de papel y en bioplástico.

Teniendo en cuenta la inestable rentabilidad que tanto la empresa, como el sector viene atravesando durante la pandemia, de acuerdo a la información provista, es que se propone, a través de la implementación de diversos planes de acción, y considerando las oportunidades que el mercado propone, aumentar la rentabilidad de la forma mencionada, mediante una equilibrada pero consistente combinación de reducción de costos e incremento en ventas.

Con fecha 26 de octubre de 2020 el Directorio de la Sociedad aceptó la oferta de Cargill South American Holdings S.L. y transfirió al comprador la totalidad de su participación en Glucovil Argentina S.A. consistente en 121.757.510 acciones Clase B. Esto tuvo un fuerte impacto positivo en el resultado neto del ejercicio. (Ver Anexo 10: Informe de sostenibilidad)

## **Objetivos específicos:**

1. Lograr un incremento del 10% de las ventas anuales medido a partir de las ventas del 2019, mediante la incorporación a la cartera de envases biodegradables; para el periodo 2022-2023.
2. Capacitar en un 100% al personal involucrado en el área de producción y ventas, por medio de consultas y herramientas digitales, logrando disminuir el costo de ventas en razón del 13% anual, para mayo de 2023.
3. Implementar estrategias de ventas que generen un crecimiento del 5% de las ventas totales de la empresa en un año, a través de publicidad y promociones mediante la utilización de la nueva página de e-Commerce, para el periodo 2023-2024.

## **Plan de acción**

*-Objetivo específico Nro 1: Justificación.*

Considerando los volúmenes de venta del último ejercicio anual, la distribuidora Castinver S.A.U. vendió 17.617 toneladas de papel, un 10% más que el ejercicio anterior pese a la caída antedicha en los papeles de impresión y escritura. La buena performance se debió a que logró canalizar gran parte del papel de embalaje que produjo la fábrica. Esto permitió, al igual que en el ejercicio anterior, seguir mejorando significativamente su resultado operativo. Aprovechando también, el desarrollo de nuevos productos en Ledesma (pulpa y papel para embalaje), que al cierre del ejercicio se produjeron 12.762 toneladas.

Para cumplimentar con el objetivo general de este reporte de caso se decidió incorporar a la cartera de productos envases biodegradables, a partir del bagazo de la caña de azúcar. Para esto es necesario, además del reacondicionamiento edilicio, la inversión en una maquinaria acorde al nuevo producto.

Dicho objetivo fue calculado utilizando un parámetro de comparación de estado de resultado de Ledesma del año 2019. Teniendo en cuenta que la propuesta implica una inversión en una nueva maquinaria china, valuada en Dólares. Dicha inversión se extiende a un plazo de 6 años, debido al monto de la misma. Quizás por esto el resultado del ROI es un poco elevado.

Una de las premisas generales al momento de realizar el flujo de fondos, es que al aumentar los ingresos también aumentan los costos de ventas, en un 50%.

Los ingresos y egresos se "ajustan" por el coeficiente de inflación de acuerdo a las estimaciones realizadas por el REM.

Por último se toma como referencia a los estados financieros del año 2019 de Ledesma, debido a que el año 2020 fue un año atípico.

Tabla 1. Plan de acción 1.

Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos económicos
	Inicio	Fin	Responsable	Área	
Seleccionar proveedores de maquinaria adecuada.	Ene 2022	Marzo 2022	Directivos y gerente general.	Directorio	
Efectuar inversiones en equipamiento.	Marzo 2022	Abril 2022	Gerente Administración	Administración y finanzas	US \$ 50.000,00 (Anexo 11)
Comunicar anticipadamente el nuevo producto a clientes.	Mayo 2022	Mayo 2022	Gerente ventas	Ventas	
Incorporación de envases a la cartera de productos.	Marzo 2022	Julio 2022	Gerente de compras	Abastecimiento	
Puesta en marcha, monitoreo y control.	Julio 2022	Dic 2022	Gerente de producción	Producción	

Fuente: Elaboración propia

*-Objetivo específico Nro 2: Justificación.*

Tal como se menciona en la cadena de valor, actividades de apoyo. La gerencia en RRHH de Ledesma, está implementando un sistema informático que simplifique y optimice el proceso de capacitación.

En el marco de diversas normas, certificaciones y buenas prácticas a las que se adhiere, realizan diferentes análisis de dotaciones, empleando herramientas Business Intelligence, sistemas y archivos históricos. Se analizan las variables relacionadas a la composición de los niveles jerárquicos para conocer la influencia e impacto que tienen los subgrupos (generaciones, género, antigüedad y formación profesional) y cómo evolucionaron en un período de tiempo. Las conclusiones son empleadas para la toma de decisiones.

Al haber concluido la capacitación el gerente de ventas evaluará si el instructivo cumple con lo requerido, posterior a eso, realizará una simulación del procedimiento de ventas para supervisar el desempeño de los mismos. De esta manera, para comprobar el rendimiento del personal, se controlará la asistencia a las capacitaciones y se realizará una simulación del proceso de ventas.

Tabla 2. Plan de acción 2

Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos Económicos
	Inicio	Fin	Responsable	Área	
Definición del personal a capacitar	Agosto 2022	Septiembre 2022	Gerente general	Gerente de ventas	-
Capacitación a 20 responsables de producción	Octubre 2022	Diciembre 2022	Gerente producción	Producción	-
Capacitación a 10 responsables de ventas	Diciembre 2022	Febrero 2023	Gerente ventas	Ventas	-
Capacitación online	Marzo 2023	Marzo 2023	Gerente administración	Administración y finanzas	\$58460 (Anexo 12)
Seguimiento y revisión del cumplimiento de objetivos.	Abril 2023	Mayo 2023	Gerente ventas	Ventas	-

Fuente: Elaboración propia.

*-Objetivo específico Nro 3: Justificación.*

Durante el Ejercicio 2020-21, se desarrolló el nuevo sitio web [www.ledesmapapelonline.com.ar](http://www.ledesmapapelonline.com.ar). Esta plataforma, creada a modo de banco de contenido multimedia para los clientes del Negocio Papel, les permite descargar imágenes de todos los productos: flyers, catálogo digital, videos y contenido para imprimir, compartir por redes o en sus e-commerce. Ha sido muy importante en la etapa de la cuarentena, donde las librerías están operando a través del modelo de delivery y por lo tanto han desarrollado sus herramientas de e-commerce.

Aprovechando la existencia de este nuevo espacio, se pretende utilizarlo para anexar la nueva cartera de productos en la industria papel. Creando un espacio para nuevos consumidores que deseen adoptar una opción eco-amigable con el medio ambiente, como lo es, por ejemplo, el sector gastronómico, casas de comidas, delivery, cafeterías, entre otros.

Tabla 3. Plan de acción 3

Descripción	Tiempo		Recursos Humanos	
	Inicio	Fin	Responsable	Área
Análisis de marketing	agosto 2022	octubre 2022	Gerente Mkt papel	Marketing
Costos de publicidad	Nov 2022	Dic 2022	Gerente administracion	Administración y finanzas
Anexar nuevo producto en plataforma e-Commerce	Ene 2023	Feb 2023	Gerente MKT	Trade Marketing
Realizar campañas publicitarias	Mar 2023	Abril 2023	Gerente Mkt	Trade Marketing
Difundir promociones y descuentos	Mayo 2023	Junio 2023	Gerente Mkt	Trade   Marketing <input type="checkbox"/>

Fuente: Elaboración propia

### Diagrama de Gantt

Descripcion	Tiempo		Meses																							
	Inicio	Fin	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	24	
Reunion por áreas	10/01/2022	25/01/2022	█																							
Seleccionar de maquinaria	15/01/2022	15/03/2022	█	█	█																					
Efectuar inversiones	10/03/2022	10/04/2022			█	█																				
Comunicacion interna	05/05/2022	25/05/2022					█																			
Incorporacion producto	20/03/2022	20/07/2022		█	█	█	█	█																		
Puesta en marcha	15/07/2022	15/12/2022						█	█	█	█	█	█													
Personal a capacitar	01/08/2022	10/09/2022							█	█																
Capacitacion produccion	05/10/2022	05/12/2022								█	█	█														
Capacitacion ventas	10/12/2022	10/02/2023									█	█	█	█												
Capacitacion online	01/03/2023	25/03/2023															█									
Seguimiento y revision	05/04/2023	25/05/2023																█	█							
Analisis MKT	01/08/2022	10/10/2022							█	█	█															
Costos publicidad	05/11/2022	10/12/2022											█	█												
Anexo plataforma e-Commerce	10/01/2023	25/02/2023													█	█										
Campañas publicitarias	15/03/2023	15/04/2023															█	█								
Promociones y descuentos	01/05/2023	15/06/2023																	█	█						

Fuente: Elaboración propia.

## Presupuesto

El siguiente presupuesto del proyecto incluye los recursos económicos necesarios para llevar a cabo los planes de acción descritos anteriormente. El mismo considera la actualización de precios en base a la inflación, fundamentado en el IPC (índice de precios del consumidor). (ver anexo 3)

<b>Recursos</b>	<b>Precio actual</b>	<b>Precio 1er año</b>	<b>Precio 2do año</b>
Inversion inicial	US\$ 50000	\$8985000 <sup>a</sup>	\$11935000 <sup>b</sup>
Capacitaciones	\$58460	\$58460	\$81844
<b>TOTAL</b>		\$9043460	\$12016844

Nota: <sup>a</sup> calculado en base a cotización pronosticada del dólar para el 2022 a \$179,7.

<sup>b</sup>calculado en base a la cotización pronosticada del dólar para el 2023 a \$238,7. Los valores están ajustados de acuerdo a las expectativas de inflación anual del año 2022, utilizando un índice de 35,7 (Ver anexo 13)

## Flujo de Fondos

<b>Cash Flow LEDESMA</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
<b>Ingresos</b>			
Por venta mercadería	29.894.033	44542108,43	106010218,1
Plan de acción 1	8.968.210	13.353.664	12.447.875
Plan acción 2	5.314.228,00	13.232.427,72	31.619.657
<b>Total de ingresos</b>	<b>44.176.470</b>	<b>71128200,46</b>	<b>118.458.093</b>
<b>Egresos</b>			
Costo mercadería vendida	23.915.226	44.542.108,43	61.468.109,63
Gastos de comercialización	5.370.371	8.001.852,79	11.042.555,82
Gastos administrativos	3.568.635	5.317.266,15	7.337.827,29
Gastos financieros	5.733.758	8.543.299,42	11.789.752,17
Plan acción 1 y 2	1.426.410	1.426.410	1.426.410
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>40.014.399</b>	<b>66.404.526,79</b>	<b>91.638.244,91</b>
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>4.162.071</b>	<b>4.723.673,67</b>	<b>26.819.848,28</b>
Impuesto a las ganancias	1456724,938	1653285,785	9386946,897
<b>UN con planes de acción</b>	<b>2.705.346</b>	<b>3.070.387,89</b>	<b>17.432.901,38</b>

Fuente: Elaboración propia.

Se toma como referencia el estado de resultado del año 2019, dado que el 2020 fue un año atípico. (Ver Anexo 14)

	Año 2021		Año 2022		Año 2023	
Tabla Inflación REM	50,30%	1,5	48,90%	1,49	38,80%	1,38

Objetivo General: Aumentar la rentabilidad un 5% para 2023
Plan Acción 1: Aumentar los ingresos un 30% para 2023
Los ingresos aumentan a una razón del 10% anual en base al ingreso 2019
Plan Acción 2: Disminuir costos de ventas en un 40% para 2023
Los costos de ventas disminuyen a una razón del 13% anual.

Premisas:

Honorarios Administrador	2022	2023
\$60000	\$89400	\$123372

Ver Anexo 15.

### Análisis Financiero

Para los cálculos de los indicadores, se tuvieron en cuenta sólo los planes de acción 1 y 2. Con respecto al plan 1, la inversión sería de \$8.500.000. La misma sería fraccionada en un plazo de 6 años, por esto es que la inversión inicial se tiene en cuenta hasta el año 3 (2023) ya que no se cuenta, hasta el momento, con datos de pronósticos de inflación para años futuros. Ver Anexos 16 y 17.

Teniendo la información de la inversión necesaria para cada plan de acción, se puede determinar el ROI (Return On Investment o Retorno de la Inversión) el cual brinda la información del rendimiento obtenido a través de las inversiones realizadas.

VAN	59.831,58
TIR	38%
	ROI
Beneficios	84.936.062
Costos	4.279.230
ROI	1884,84%

Si el VAN es positivo indica que el proyecto es viable, ya que el valor actual de los flujos es mayor al desembolso inicial.

Concluido el análisis financiero, se observa que el ROI, indica un retorno de \$18,8484 en el tiempo estimado. Por lo tanto, es factible y recomendable de llevar a cabo en años siguientes.

## **Conclusiones y recomendaciones**

Si bien el contexto ha sido desfavorable para la mayoría de las empresas de todos los rubros. Ha afectado en gran medida a la industria del papel, y por ende, a la producción en Ledesma, bajando sus niveles de ventas en ciertos artículos de librería y logrando el cierre de una de sus fábricas de papel encapado.

La implementación de una estrategia de crecimiento de mercado, como elaborar un nuevo producto dentro de la organización es una manera de adaptarse a los cambios del entorno, cuando el mismo se ve invadido por innovaciones tecnológicas que marcan una diferencia con la gestión tradicional, además de priorizar el cuidado del medio ambiente. Por otro lado, se propone actualizar esta nueva cartera de productos en su página de e-commerce, ya que en los últimos años se ha potenciado la compra de artículos por plataformas virtuales las cuales tienen grandes beneficios, ya que ha permitido que las personas ahorren tiempo y desde la comodidad de sus casas poder obtener lo que necesitan.

Adaptarse a las nuevas tecnologías y a los nuevos sistemas de ventas para que sus estrategias comerciales sean mejores que las actuales, le permitirá disminuir amenazas como también, mejorar la satisfacción de sus clientes y como consecuencia tener un aumento en sus ingresos.

Para finalizar, se recomienda entonces, a través de una intervención profesional, dar solución a las problemáticas marcadas, en un principio como se mencionó anteriormente, la reestructuración y adecuación a una nueva área en la organización, lo cual es necesario porque está relacionado con demás lineamientos estratégicos del plan de acción.

También es fundamental no perder de vista a los colaboradores, los cuales estarán incorporando una nueva área en la organización y serán partícipes de ello, por eso se pretende realizar encuestas de medición, de la satisfacción de los mismos, sobre los nuevos cambios y como se ven afectados en ellos.

## Bibliografía

AGROSITIO. (n.d.). *El deterioro de la pirámide social Argentina*.

<https://www.agrositio.com.ar/>

Balen Blanken, M. V. (2018, Noviembre). Un análisis de la matriz de transporte argentina.

<https://webpicking.com/un-analisis-de-la-matriz-de-transporte-argentina/>

Banco mundial. (n.d.). *Argentina: Panorama general*. bancomundial.org.

<https://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview>

Centro azucarero. (n.d.). *Proceso productivo*. <http://centroazucarero.com.ar/azucar/>

ESP. (n.d.). *Envases a partir de caña de azúcar*.

<https://www.freshplaza.es/article/9098176/los-envases-a-base-de-cana-de-azucar-permiten-que-el-producto-respire-y-crean-un-ambiente-mas-seco/>

Hill, C., & Jones, G. (2011). *Administración estratégica* (Novena ed.). CENGAGE Learning Editores.

<https://clea.edu.mx/biblioteca/files/original/dedf2b5fa50a2747a702bd8121c4f08e.pdf>

INDEC. (n.d.). *Evolución de la distribución del ingreso*. EPH.

[https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc\\_08\\_21C4CDE45C19.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_08_21C4CDE45C19.pdf)

LEDESMA. (n.d.). *Informe de Sostenibilidad*.

<https://www.ledesma.com.ar/informe-sostenibilidad/situacion-economica-y-financiera/>

Ministerio de desarrollo productivo. (n.d.). *Boletín oficial*.

<https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/241557/20210308>

Novoa, D. F. (n.d.). INNOVACIÓN ABIERTA: UNA ESTRATEGIA PARA EL

DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS. (© 2015 - ReCiTeIA. ISSN

2027-6850 Cali – Valle – Colombia), 16.

[https://www.researchgate.net/profile/Diego-Novoa-7/publication/273450548\\_Innovacion\\_Abierta\\_una\\_estrategia\\_para\\_el\\_desarrollo\\_de\\_nuevos\\_productos/links/55020cc70cf2d60c0e6298ba/Innovacion-Abierta-una-estrategia-para-el-desarrollo-de-nuevos-productos.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Diego-Novoa-7/publication/273450548_Innovacion_Abierta_una_estrategia_para_el_desarrollo_de_nuevos_productos/links/55020cc70cf2d60c0e6298ba/Innovacion-Abierta-una-estrategia-para-el-desarrollo-de-nuevos-productos.pdf)

Porter, M. (2009). (9a ed.). Ediciones DEUSTO.

<https://www.foruq.com/books/es/xyz/9/Ser-competitivo-Michael-E-Porter.pdf>

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2014). *Administración* (12ª ed.). PEARSON.

<https://idoc.pub/documents/administracion-stephen-p-robbins-vnd5ryjxdglx>

Sainz de Vicuña, J. M. (2003). *El plan estratégico en la práctica*. ESIC Editorial.

[https://books.google.com.ar/books?id=CHC8pAtauOQC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ar/books?id=CHC8pAtauOQC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)

*Seminario de Innovación y valor agregado*. (n.d.). Google drive- presentación.

[https://drive.google.com/drive/folders/1Jw9XgQ8kBwnPJrv58pBn4L6Me\\_-3rLxO](https://drive.google.com/drive/folders/1Jw9XgQ8kBwnPJrv58pBn4L6Me_-3rLxO)

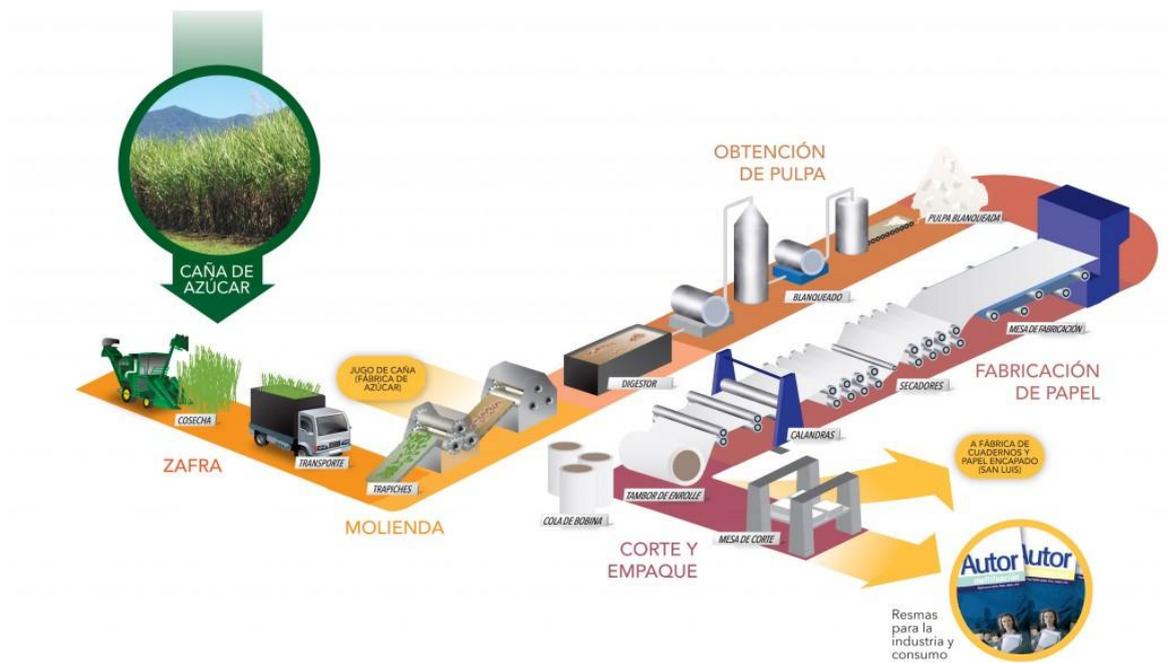
Todo envase. (n.d.). *Envases biodegradables*. <https://todoenvase.com.ar/>

UNICEF. (n.d.). *4ta encuesta sobre el impacto de la segunda ola de Covid-19*.

<https://www.unicef.org/argentina/media/11626/file/Impacto%20de%20la%20pandemia%20en%20la%20educaci%C3%B3n%20de%20ni%C3%B1as,%20ni%C3%B1os%20y%20adolescentes.pdf>

## ANEXOS

### Anexo 1: Ledesma, producción de papel



### Anexo 2: Envases a base de caña de azúcar. ESP, Reino Unido.

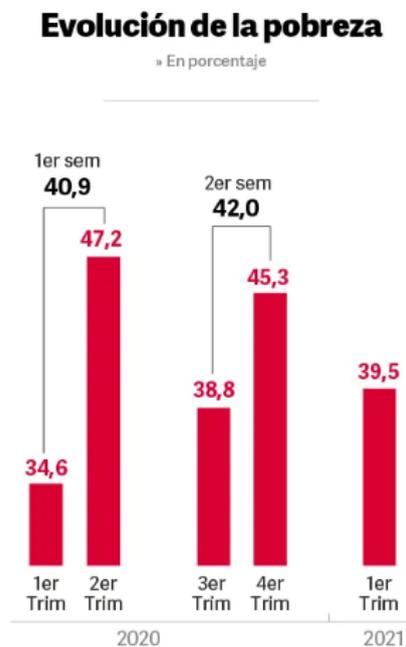
El bagazo se transforma en planchas en una fábrica de papel en China, se esteriliza y se da forma a las fibras con calor para crear las bandejas y tarrinas deseadas. Este material, un residuo agrícola reciclado sin tratar, totalmente natural y no blanqueado, se comporta como un material virgen.



### Anexo 3: Relevamiento del IPC de julio de 2021

En el contexto de la COVID-19 Dadas las restricciones de circulación de las personas establecidas mediante el decreto n° 297/2020, luego ratificado y extendido por normas posteriores,<sup>1</sup> el INDEC incorporó modalidades no presenciales de relevamiento, en línea con lo sugerido por los organismos internacionales en la materia y las oficinas de estadística de otros países (Comisión Económica para América Latina y el Caribe, Fondo Monetario Internacional, Eurostat, entre otros). La flexibilización parcial de las restricciones para la circulación de las personas en algunas localidades del país durante julio implicó que el relevamiento presencial de precios alcance al 50,6% del total nacional de informantes en este período.

#### Anexo 4: Evolución de la pobreza. INDEC



#### Anexo 5: Todo envase y Bio Tránsito



## Anexo 6: Cadena de valor



Fuente: gráfico de cadena de valor de Michael Porter del libro Ventaja competitiva, creación y sostenimiento de un desempeño superior, pág. 103

## Anexo 7: Matriz FODA

### **MATRIZ FODA**

	Positivos	Negativos
Internos (factores de la empresa)	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Externos (factores del ambiente)	OPORTUNIDADES	AMENAZAS

## Anexo 8: Certificaciones papel



## Anexo 9: Indicadores económico-financieros.



Indicadores económico-financieros	2020	2021
Activo fijo	15.050	15.972
Inversiones	2.180	2.570
Impuestos pagados (1)	5.054	4.620
Ventas consolidadas	43.020	41.615
Resultado	1.114	5.205
Patrimonio neto	12.818	18.024
Costos operativos	27.796	28.302
<b>Sueldos y jornales (millones de pesos)</b>		
Ledesma	10.119	9.670
<b>Total sueldos y jornales</b>	<b>10.119</b>	<b>9.670</b>
<b>Inversión social (millones de pesos)</b>		
Inversión social (2)	73	111

(1) Incluye Ganancias, IVA, Ingresos Brutos, Débitos y Créditos Bancarios, Bienes Personales y sus principales impuestos y tasas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, la provincia de Jujuy y municipales. Confirmar nota.

(2) Incluye los programas sociales y el equipo de profesionales que los gestionan. Confirmar nota.

## Anexo 10: Informe sostenibilidad

El Negocio Papel enfrentó en este período dos hechos extraordinarios de fuerte impacto en su desarrollo: el impacto de la pandemia de COVID-19 tanto desde lo operativo como desde el consumo de sus productos, y un incendio en un sector de la máquina de papel que mantuvo inactiva la planta por 52 días hasta el reinicio de la producción.

Durante el ejercicio, Ledesma produjo 82.248 toneladas de papel embalado. De éstas, 7.380 Ton se destinaron a la fabricación de cuadernos y repuestos escolares. Al cierre del ejercicio se produjeron 12.762 toneladas de productos nuevos (pulpa y papeles para embalaje). Estos productos fueron desarrollados a fines del ejercicio anterior a fin de enfrentar la fuerte caída de consumo del papel para escritura e impresión, tanto a nivel mundial como nacional, que había afectado los meses de marzo, abril y mayo del Ejercicio anterior por el impacto de la pandemia de Covid 19.

El consumo de papel de impresión y escritura siguió cayendo debido a la incidencia de la modalidad remota sobre los principales consumidores de este tipo de papeles, tanto en sectores corporativo como educativo. El Consumo Nacional Aparente (CNA) muestra una caída de 13,4% con respecto al Ejercicio anterior.

Ledesma vendió 58.448 ton de papel para impresión y escritura en el mercado interno. La venta de productos de librería en el Ejercicio fue de 7.736 ton. En cuanto a los productos nuevos (pulpa y liner), vendió 11.221 ton. Las dos nuevas líneas de productos -pulpa de caña de azúcar blanqueada y pulpa natural sin blanquear- permitieron, dada su buena aceptación por parte de los nuevos clientes, sostener los volúmenes requeridos para el funcionamiento de la planta. A esto se sumó la línea de papeles para embalaje blanco y marrón, que pueden ser utilizados en fabricación de cajas de distintas características, bolsas de papel y otros usos. La experiencia de haber realizado en 2017 algunas pruebas de fabricación de papel de embalaje para cajas corrugadas posibilitó desarrollar rápidamente un papel de embalaje de calidad para ofrecer al mercado.

## PAPEL

**82.248 toneladas**

de papel embaldado produjo Ledesma

**3 nuevas líneas de productos:**

pulpa de caña de azúcar blanqueada, pulpa natural sin blanquear y papel para embalaje.

**US\$ 4.500.000**

de inversión en una nueva planta de resmitas.

## Anexo 11: PASTA DE PAPEL MÁQUINA DE TERMOFORMADO DE PASTA DE CAÑA DE AZÚCAR MÁQUINA DE TERMOFORMADO VAJILLA.





**Alta calidad de Hggy exquisito y práctico de la máquina de pulpa de bagazo**

[Conseguir Precio Último](#) > [Hablar con el proveedor.](#)

Cantidad Mínima / Precio FOB de Referencia

1 Set **US \$ 50.000,00-100.000,00 / Set**

Condiciones de Pago: LC, T/T, D/P, Western Union, Pago de Pequeña Cantidad

Puerto: Shenzhen, China 📍

Capacidad de Producción: Around 500kg/Day

[✉ Contacta Ahora](#)

[Favoritos](#)
[Compartir](#)
[f](#)
[t](#)
[p](#)
[in](#)
[e](#)

## Anexo 12: Educación BIZ, capacitaciones corporativas.

Módulo Marketing Intermedio			
Cursos	Horas	Precio	
<input type="checkbox"/> Community Manager	22	<del>\$12,990</del> \$5,846	55% OFF
<input checked="" type="checkbox"/> User Research	18	<del>\$10,520</del> \$4,734	55% OFF
<input type="checkbox"/> Google Ads	12	<del>\$8,960</del> \$4,032	55% OFF
<input type="checkbox"/> Social Media Ads	9	<del>\$5,580</del> \$2,511	55% OFF
<input type="checkbox"/> Email Marketing	12	<del>\$7,400</del> \$3,330	55% OFF
<b>Hasta 6 cuotas sin interés de \$ 3,409</b>		<b>73</b>	<b>\$ 20,453</b>
Cursos adicionales que puedes agregar			
<input type="checkbox"/> Wordpress	12	<del>\$8,180</del> \$3,681	55% OFF

Anexo 13: Expectativa de Inflación anual.

### Cuadro 1.2 | Expectativas de inflación anual – IPC

Precios minoristas (IPC nivel general)					
Período	Referencia	Mediana (REM oct-21)	Dif. con REM anterior*	Promedio (REM oct-21)	Dif. con REM anterior*
2021	var. % i.a.; dic-21	50,3	+2,1 (1)	50,4	+2,0 (1)
Próx. 12 meses	var. % i.a.; oct-22	48,6	+3,0 (4)	49,5	+3,0 (4)
2022	var. % i.a.; dic-22	48,9	+2,9 (3)	49,2	+3,0 (6)
Próx. 24 meses	var. % i.a.; oct-23	40,1	+1,5 (2)	41,4	+1,9 (1)
2023	var. % i.a.; dic-23	38,8	+1,7 (8)	40,9	+2,3 (4)

\*Comparación en relación al relevamiento previo, pudiendo no coincidir exactamente por efecto de redondeo. El número entre paréntesis indica por cuántos relevamientos consecutivos se mantiene la misma tendencia.

Fuente: REM - BCRA (oct-21)

Según el REM, la inflación sería de 49% en 2022 y 39% en 2023.

Anexo 14: ESTADO DE RESULTADO 2019, LEDESMA

	Notas	31.05.19
<b>Operaciones continuadas</b>		
Ingresos de actividades ordinarias	6.	19.929.355
Costo de ventas	7.	(13.285.570)
<i>Ganancia por ventas</i>		<u>6.643.785</u>
Ingresos de producción agropecuaria		1.303.009
Costo de producción agropecuaria		(420.209)
<i>Resultado por producción agropecuaria</i>		<u>882.800</u>
<b>Ganancia bruta</b>		<b><u>7.526.585</u></b>
Cambio en el valor razonable de activos biológicos		17.053
Gastos de comercialización	8.2	(3.580.247)
Gastos de administración	8.3	(2.379.090)
Otros ingresos (gastos) operativos, netos	9.1	231.288
<b>Ganancia operativa</b>		<b><u>1.815.589</u></b>
Otros ingresos (costos) financieros, netos	9.2	(3.822.505)
Participaciones en los resultados netos de asociadas	4.	72.049
<b>Pérdida antes del impuesto a las ganancias por operaciones continuadas</b>		<b><u>(1.934.867)</u></b>
Impuesto a las ganancias sobre operaciones continuadas	10.	247.926
<b>Pérdida neta del ejercicio por operaciones continuadas</b>		<b><u>(1.686.941)</u></b>
<b>Operaciones discontinuadas</b>		
<b>Ganancia neta del ejercicio por operaciones discontinuadas</b>	25.	<b>168.480</b>
<b>Pérdida integral total neta del ejercicio</b>		<b><u>(1.518.461)</u></b>

Fuente: CANVAS, Memoria 2019.

Anexo 15: Honorarios

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

**RESUELVE:**

**Artículo 1°: Fijar** el Valor Módulo de la Res. 71/08 (t.o. 24.06.21), Anexo I, en Pesos dos mil seiscientos ocho **(\$2.608)** salvo en el punto C "Área Contable y Auditoria", apartado 1 "Materia Contable y Auditoria"; cuyo valor se establece en Pesos dos mil trece **(\$2.013)**.

**Artículo 2°:** La presente resolución, que modifica la Res. 71/08 (t.o. 17.12.20), tiene vigencia a partir del **01 de julio de 2021** y su texto ordenado se transcribe en el Anexo, que forma parte de la presente.

Anexo 16: Planes de acción.

	2021	2022	2023
Plan accion 1	8.500.000	12665000	17477700
Plan accion 2	58460	87105,4	120205,452
	85584460	/6años	1.426.410
Cambio US\$ a \$	50000*170		
	* Precio dolar \$170		

*Fuente: Elaboración propia*

Anexo 17: Tasa Impuesto a las ganancias, Leliq y Flujos de períodos 1, 2 y 3.

Imp a las ganancias	35%
Tasa ref. LELIQ	36%
Inversion a realizar	-4.279.230
Flujo periodo 1	2.705.346
Flujo periodo 2	3.070.387,89
Flujo periodo 3	1.789.363,74