



Trabajo Final de Graduación

Licenciatura en Administración

**Propuesta de aplicación de planificación estratégica en Grupo Ledesma
como instrumento de aumento en la rentabilidad.**

Universidad Siglo 21

Edison Adriel Rung

DNI: 41.501.222

Legajo: VADM14426

Tutor: Carlos Vittar

Año 2021

Índice

Resumen	4
Abstract.....	5
Introducción.....	6
Análisis de situación.....	8
PESTEL.....	8
• Entorno Político:	8
• Entorno Económico:	9
• Entorno Social:	10
• Entorno Tecnológico:	10
• Entorno Ecológico	11
• Entorno Legal	11
Micro entorno – Las Cinco Fuerzas de Porter.....	12
Competidores.....	12
Ingreso de nuevos competidores.....	12
Poder de negociación con los clientes	12
Poder de negociación con los proveedores.....	13
Productos sustitutos	13
Análisis Interno	13
Cadena de Valor	13
Actividades Primarias:.....	13
Actividades Secundarias:.....	14
Diagnostico Organizacional	15
Fortalezas:.....	16
Oportunidades.....	16
Debilidades	17
Amenazas.....	17
Matriz BCG	18
Marco Teórico	19
Diagnóstico y Conclusión.....	22
Plan de implementación.....	24
Objetivo General.....	24
Objetivos Específicos	24

Alcance	24
Plan de acción N° 1: Desarrollo de productos.....	25
Plan de Acción N° 2: Gestión de Recursos Humanos.....	27
Plan de acción N° 3: Acciones de publicidad.....	29
Diagrama de Gantt.....	31
Análisis Financiero.....	31
ROI.....	31
VAN.....	31
TIR.....	32
Conclusiones y Recomendaciones	32
Bibliografía.....	34
Anexos.....	36
Anexo 1	36
Anexo 2	37
Anexo 3	38
Anexo 4.....	39
<i>Tabla 1: FODA Ledesma.....</i>	<i>15</i>
<i>Tabla 3: Sueldo promedio operario en Argentina.....</i>	<i>36</i>
<i>Tabla 4: Costo variable por tonelada de papel producido.....</i>	<i>37</i>
<i>Tabla 5: Precio de venta productos de embalaje.....</i>	<i>37</i>
<i>Tabla 6: Costo contrato agencia de recursos humanos.....</i>	<i>37</i>
<i>Ilustración 1: Cronograma Plan de Acción N° 1.....</i>	<i>26</i>
<i>Ilustración 2: Cronograma Plan de Acción N° 2.....</i>	<i>28</i>
<i>Ilustración 3: Cronograma Plan de Acción N° 3.....</i>	<i>30</i>
<i>Ilustración 4: Diagrama de Gantt.....</i>	<i>31</i>
<i>Ilustración 5 : Cotización Equipo Kraftliner.....</i>	<i>36</i>
<i>Ilustración 6: Cotización Dolar Banco Nación.....</i>	<i>36</i>
<i>Ilustración 7: Flujo de Fondos.....</i>	<i>39</i>
<i>Ilustración 8: Datos complementarios al flujo.....</i>	<i>39</i>
<i>Ilustración 9: Premisas.....</i>	<i>40</i>
<i>Ilustración 10: Indicadores Financieros.....</i>	<i>40</i>
<i>Ilustración 11: Flujo de fondos a 12 meses. Año 2022.....</i>	<i>41</i>
<i>Ilustración 12: Premisas flujo a 12 meses.....</i>	<i>41</i>

Resumen

En el siguiente reporte se expone una propuesta de implementación de planificación estratégica para Ledesma S.A.A.I., sociedad dedicada a la fabricación y comercialización de productos agroindustriales con base en la localidad de Libertador General San Martín, Jujuy, Argentina.

Se inicia dando a conocer la situación histórica y actual de la empresa haciendo enfoque en la unidad de negocios de la producción de papel, para luego realizar un análisis de la industria papelera a nivel nacional, identificando amenazas y oportunidades que tengan impacto en la organización.

Posteriormente se procede a llevar a cabo un diagnóstico interno para relevar factores claves en el funcionamiento de la empresa, detectando así fortalezas y debilidades puntuales que incidan en la construcción de la planificación estratégica.

Finalmente se sientan las bases teóricas sobre las cuales se desarrolla el armado de la propuesta, y se procede con el análisis técnico definiendo objetivos generales, objetivos específicos, planes de acción y cronogramas de tiempo. Se concluye con una evaluación del impacto financiero asociado a la aplicación de esta estrategia.

El objetivo final de la propuesta es un aumento en la rentabilidad general de la empresa, originado desde dentro del sector de producción de papel. Se espera un incremento en las ventas, mejora en el ambiente organizacional y un crecimiento en la participación de mercado.

Palabras clave: *Planificación estratégica – Rentabilidad – Desarrollo de Productos – Industria Papelera.*

Abstract

The following report exposes the adoption of a strategic planification for Ledesma S.A.A.I., company dedicated to the manufacture and commercialization of agro-industrial products based in the town of Libertador General San Martín, Jujuy, Argentina.

It begins by making known the historical and current situation of the company, focusing on the paper production business unit, to then carry out an analysis of the paper industry at the national level, identifying threats and opportunities that have an impact on the organization.

Subsequently, an internal diagnosis is carried out to reveal key factors in the operation of the company, thus detecting specific strengths and weaknesses that affect the construction of strategic planning.

Finally, the theoretical bases are laid on which the proposal is developed, and the technical analysis proceeds, defining general objectives, specific objectives, action plans and time schedules. It concludes with an evaluation of the financial impact associated with the application of this strategy.

The ultimate goal of the proposal is an increase in the overall profitability of the company, originating from within the paper production sector. An increase in sales, an improvement in the organizational environment and a growth in market share are expected.

Keywords: *Strategic Planning - Profitability - Product Development - Paper Industry.*

Introducción

A lo largo del siguiente reporte se planteará el caso de la empresa “Grupo Ledesma”, de la cual se llevará a cabo un análisis de situación, y por consiguiente el desarrollo de propuestas de aplicación basadas en la planificación estratégica, formuladas con el objetivo de aumentar la rentabilidad en la organización.

Grupo Ledesma es una empresa agroindustrial argentina con 111 años de historia, actualmente líder en el mercado de producción de azúcar y papel en el país, Ledesma además cuenta con importantes participaciones en los sectores de fruta y jugos, cítricos, alcohol, bioetanol, carnes y cereales, energías renovables. La empresa se establece como una Sociedad Anónima, donde el máximo órgano decisor es la asamblea de accionistas, la conducción estratégica es llevada adelante por el Directorio, y las decisiones operativas recaen sobre el gerente general. (Ledesma.com.ar, 2021)

De acuerdo a información obtenida de (Canvas, 2021) la compañía nace en 1908 como un ingenio azucarero en la provincia de Jujuy, donde se producía la materia prima básica, la caña de azúcar. A partir de 1965, con la pasta celulósica derivada de la caña, se inició con la fabricación de papel, al cual se agrega valor convirtiéndolo en diversos productos derivados como cuadernos, resmas de hojas para impresión y diversos productos escolares.. Esta actividad permitió a Ledesma consolidarse como líder en el sector regional, y como una de las pocas empresas en el mundo que utiliza la fibra de caña como materia prima en la producción de papel de alta calidad.

Cabe destacar en este punto, que si bien, la compañía cuenta con distintas unidades de negocios, como fue mencionado anteriormente, el reporte de caso presentado se desarrollará en base a la producción de papel y sus derivados.

Según (argentinaforestal.com, 2021) La industria de la fabricación de celulosa y papel en Argentina viene en decadencia desde hace 30 años debido a factores económicos, políticos y sociales. El país a pesar de contar con los recursos naturales, aún no se encuentra posicionado en el mercado a nivel global. Se estima que Argentina tiene actualmente de 2,15 Millones de toneladas/año de capacidad instalada para la fabricación de papel. La producción de papel en el año 2019 alcanzó los 1,7 millones de toneladas. Aproximadamente, el 20% de la producción corresponde a papeles de escritura e impresión, 20% a papel tisú y el 55% restante a tipos industriales, prensa y papeles especiales..

Especificando en la empresa, en el último ejercicio, esta unidad de negocio se vió impactada negativamente en su desarrollo. Según (Ledesma.com.ar, 2021), el impacto se debió a tres factores fundamentales:

- La pandemia provocada por el COVID 19, que favoreció a la disminución en el consumo de su producto principal (papel impresión y escritura) debido a la modalidad virtual aplicada en los sectores corporativos y educativos, este factor significó una caída del 13,4% de las ventas respecto al ejercicio anterior.
- Contingencias internas, como el incendio en una de sus principales fábricas que mantuvo inactiva la producción durante 52 días.
- Alta volatilidad de los precios en los mercados internacionales.

A nivel global, según fuentes de (Ledesma, 2021) cerró su ejercicio económico con una ganancia operativa de 3.891 millones de pesos, un 16,1% menos que los 4.640 millones de pesos del ejercicio pasado, debido principalmente a la caída en los márgenes, porque los precios en general no lograron acompañar la suba en los costos de producción. A su vez el perfil de deuda financiera bruta disminuyó significativamente pero se mantiene en de miles de \$ 11.114.478 y una deuda financiera neta de miles de \$ 9.713.233. El 79% de ese endeudamiento se encuentra denominado en dólares y el 21% restante en pesos.

Estas condiciones de volatilidad en los mercados, crisis en la demanda, inestabilidad económica en el país, aumentos en los costos, aumento de la deuda financiera y retraso tecnológico en la industria provocan una disminución en la rentabilidad de la empresa.

Por lo tanto, a lo largo del siguiente reporte de caso se planteará la adopción de una planificación estratégica como instrumento para mejorar la rentabilidad a través del desarrollo de nuevos productos dentro de la unidad de negocios “Papel”.

El autor Caldas (2013), propone en su trabajo una planificación estratégica en la empresa Papelera Nacional S.A. (Guayaquil, Ecuador) orientada a un aumento en rentabilidad a través de distintos planes de acción enfocados en tres líneas estratégicas: estimación de la demanda, optimización de la capacidad instalada y segmentación del

portafolio de productos. Este antecedente sirve al presente reporte como evidencia de una exitosa implementación de planificación estratégica.

En cuanto a antecedentes teóricos que respaldan este tipo de estrategias, cabe mencionar a Igor Ansoff (1957), el cual identifica oportunidades de crecimiento y desarrollo en una empresa mediante la adopción de cuatro estrategias genéricas a aplicar. En este reporte se hace enfoque en el desarrollo de productos, el autor propone en esta opción la modificación y adaptación de nuestro producto con el objetivo de atraer a potenciales clientes pero compitiendo en el mismo mercado.

Como conclusión se afirma que la implementación de una planificación estratégica en la empresa resulta beneficiosa dada la formulación de objetivos estratégicos que permiten crear valor a la empresa.

Análisis de situación

PESTEL

- Entorno Político:

Las empresas en Argentina están obligadas a operar en un escenario de incertidumbre política extrema, donde las reglas del juego están en constante cambio. Lo que lleva a estas a tener en alta consideración a la hora de tomar decisiones, aspectos tales como regulaciones, leyes laborales, cuestiones impositivas, entre otras.

Según (santandertrade.com, 2021) a lo largo del 2020, el gobierno implementó medidas en respuesta a la crisis económica generada por la pandemia de COVID-19 que incluyeron un mayor gasto en salud (incluyendo las compras de equipamiento hospitalario y la construcción de clínicas y hospitales); soporte financiero a trabajadores y grupos vulnerables; apoyo para los sectores más golpeados a través de la exención de contribuciones de seguridad social; subvenciones para cubrir costos de sueldos, y préstamos subsidiados para actividades relacionadas con la construcción.

Además de lo mencionado, actualmente el gobierno debe afrontar una difícil renegociación de la deuda, por lo que un alivio a la alta presión impositiva que sufren las empresas en el país resulta improbable en el corto plazo.

A principios del año el gobierno nacional se reunió con representantes de la industria gráfica y papeleras. El intercambio tuvo como objetivo reunir a toda la cadena de valor en torno a la industria del libro: papeleras, editoriales, trabajadores e imprenteros con el fin de conseguir un precio de papel más competitivo; además de incentivar, fomentar y reactivar la producción argentina logrando una impresión con insumos nacionales (argentina.gob.ar, 2021).

- Entorno Económico:

En el informe publicado por (santandertrade.com, 2021) se denota que en 2020, el país tuvo una baja estimada del PIB de 11,8%, sobre todo debido al impacto de la pandemia de COVID-19. Sin embargo, el FMI estimó sus proyecciones de crecimiento del PIB de Argentina, indicando las cifras de 4,5% en 2021 y 2,7% en 2022.

No obstante, según el reporte emitido por (iprofesional.com, 2021) el país atraviesa una profunda crisis recesiva que provoca partida de empresas extranjeras en el país, el cierre de operaciones en nuestro territorio y falta de inversiones tanto locales como internacionales.

En este contexto, la producción industrial en el país, si bien disminuyó, no se vio tan afectada como se había previsto a inicios de la pandemia. Según los últimos datos disponibles del World Bank, el sector representa el 23,41% del PBI y emplea a 21,04% de la población activa.

Haciendo enfoque en la industria papelera, de acuerdo a (proyungas.org.ar, 2021) 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. A su vez 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.

- Entorno Social:

Existe una falsa percepción entre el público general, de la industria papelera y sus efectos en el medioambiente. De acuerdo al informe publicado en (afcp.org.ar, 2021) un estudio realizado constató que el 69% de los consumidores cree que los bosques plantados son benignos para el medio ambiente, pero una buena parte de ellos (41%) cree que el papel y los empaques de papel son dañinos. Esto supone una amenaza para la industria en general.

Según (cba24.com.ar, 2021) nivel demanda en la población se notifica un descenso en los papeles de impresión y productos escolares. Dado principalmente por la mayor incorporación de la virtualidad en el sector educativo.

- Entorno Tecnológico:

De acuerdo a (mincyt.gob.ar, 2013) se denota en la industria de celulosa y papel en el país un retraso tecnológico del sector, respecto al mundo y a la región, la antigüedad de sus plantas y la falta de inversión en nuevos emprendimientos, esto posiciona desfavorablemente al sector, en términos competitivos, por el peso de los mayores costos que significan tecnologías de producción rezagadas y escala de producción menor a la media internacional.

Según el informe de sector publicado por (Unam-CONICET, 2016) esto se hace evidente cuando se compara la producción contra países de la región, como Brasil, que opera con niveles comparativamente más altos, con 15 millones de toneladas de fabricación de celulosa y 10 millones en papel.

Los problemas significativos en el sector son principalmente la obsolescencia en los procesos de blanqueos que se utilizan en las plantas argentinas y la falta de procesos de automatización y control en los procesos, los cuales son operados manualmente en un porcentaje significativo.

En cuanto a innovación tecnológica, se destaca el descubrimiento de la nanocelulosa, un componente obtenido a partir de la fibra de los residuos forestales. Este componente resulta atractivo para incorporar en la producción de papel, dado que aporta mayor resistencia al producto en el cual se aplica, además de ser ecológico, sostenible, barato y podrían ser fácilmente replicados por las empresas de la zona para desarrollar un nuevo producto de alto valor agregado que sirva de insumo para otras

industrias. Sin embargo los ingenieros químicos avocados a esta tarea encuentran restricciones a la hora de transferir estos procesos a la industria dada la falta de equipamiento y restricciones presupuestarias en el equipo de trabajo (unsam.edu.ar, 2021).

- Entorno Ecológico

Según fuentes de (argentinaforestal.com, 2021) la sustentabilidad en la industria papelera juega un rol importante. Los procesos de producción se basan en un modelo de economía circular, donde los residuos se transforman en recursos, buscando la eficiencia a lo largo de todo el ciclo. El reciclaje es un elemento indispensable dentro de este modelo, e implica productos fácilmente reciclables, separación en origen, eficientes sistemas de recogida y tratamiento y mercados para las materias primas secundarias. Este nuevo paradigma va más allá del reciclaje, y abarca el ciclo productivo completo: materias primas renovables, recursos locales, ecodiseño, eficiencia en los procesos de fabricación, simbiosis entre sectores y nuevos modelos de consumo. En Argentina, cerca del 50 % de todos los materiales papeleros se fabrican con material reciclado. Las cartulinas poseen hasta el 70% de reciclado en su composición y el cartón corrugado puede contener hasta el 100% de material reciclado. Aún así la producción en la industria de celulosa y papel puede presentar dos tipos de impactos ambientales asociados: los que producen agotamiento de los recursos naturales (eliminación de áreas de bosque nativo para extender de plantaciones de pino y eucalipto) y los que degradan el medio ambiente (contaminantes sólidos, líquidos y gaseosos). Por lo tanto es un factor que la industria debe tener en cuenta para la continua mitigación del impacto ambiental producido por las empresas.

- Entorno Legal

Considerando lo descrito en (infoleg.gob.ar, 2011) la fabricación, comercialización y distribución de pasta celulosa y de papel para diarios en Argentina se encuentra regulada dentro del marco de la ley 26.736, sancionada el 22 de diciembre de 2011, donde se la declara de interés público. Contiene disposiciones acerca del impacto ambiental, autoridades de aplicación, comisiones de asesoramiento, transparencia en los procesos, precios, publicación de balances, contravenciones, sanciones y controles jurisdiccionales. Además en nuestro país existen leyes que regulan el cuidado del medioambiente, la más relacionada a la industria papelera, dado que sus procesos involucran estas actividades es Ley 25.675, General del Ambiente,

cuyo objetivo es promulgar el cuidado del impacto ambiental producido por las empresas, y su reducción.

Micro entorno – Las Cinco Fuerzas de Porter

Competidores

Considerando la información obtenida de los informes de (wordpress.afcp.org.ar, 2021) se denota una alta rivalidad entre las grandes empresas productoras de celulosa y papel, diferenciada en parte por las variaciones en calidad, precio y materia prima. En el país son cinco las principales competidoras en producción de celulosa: Alto Paraná S.A., Celulosa Argentina, Ledesma S.A.A.I., Grupo Zucamor y Papel Prensa S.A. Además de las empresas dedicadas solo a la conversión y comercialización del papel como Astuprint S.R.L. Celulosa Pilar S.A. y FÁBRICA ARGENTINA DE ROLLOS DE PAPEL S.R.L. (FARP).

Ingreso de nuevos competidores

Según los informes de (wordpress.afcp.org.ar, 2021) el ingreso al mercado de nuevos competidores se considera improbable debido a la alta barrera de entrada en el sector sobre todo debido a la cuantiosa inversión requerida, el fuerte posicionamiento de las grandes empresas y las condiciones económicas desfavorables para la inversión en el país.

Poder de negociación con los clientes

Son tres los aspectos a considerar en este sector, por un lado, la baja diferenciación en los productos similares ofrecidos por los principales competidores lleva a las empresas a tratar de diferenciarse a través de estrategias de calidad y precios, por lo que la influencia de decisión de los clientes en este punto es clave. La naturaleza del producto fabricado y la variación en la demanda de estos, siendo que los productos como papeles de impresión y artículos escolares denotan una baja en la demanda y por lo tanto un aumento en el poder de negociación de clientes, a diferencia de, por ejemplo, los papeles de embalaje. Por último la clasificación de clientes en minoristas y mayoristas, y la naturaleza de distribución de los canales en el país otorgan un gran poder negociador a los clientes mayoristas.

Poder de negociación con los proveedores

De acuerdo a (wordpress.afcp.org.ar, 2021) la mayoría de las papeleras de la industria en el país fabrican su propia materia prima, la mayoría producen celulosa solo para la fabricación de sus propios productos; y algunas se dedican a vender la materia prima. Por lo tanto se puede concluir que el nivel de negociación con los proveedores resulta nulo, y bajo en los pocos casos en los que se compra la celulosa, puesto que existe diversidad de oferta.

Productos sustitutos

De acuerdo a (cba24.com.ar, 2021) en amenazas de posibles productos sustitutos se pueden observar en mayor medida el surgimiento de medios digitales como posible reemplazo a los tradicionales papeles de escritura e impresión, sobretodo en el ámbito educativo y empresarial, donde las organizaciones buscan reducir costos en consumo de papel digitalizando, en la mayor medida posible, documentaciones y archivos. Si bien, en el corto plazo esto no representa una amenaza significativa, se estima que a mediano y largo plazo la tendencia va a seguir aumentando en favor a la virtualidad.

Según el reporte emitido en (Gente.com.ar) en menor medida, se denota el consumo de productos reutilizables como el caso de pañales y toallas femeninas como reemplazo del uso de pulpa y celulosa por la tela. Sin embargo el consumo de estos productos es menor, por lo que no se lo considera como una amenaza significativa.

Análisis Interno

Cadena de Valor

Actividades Primarias:

- **Logística:** De acuerdo a (Blanken, 2018) Ledesma posee su propia cadena de logística a cargo de la empresa DEPFLE, 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 transporte es un jugador muy importante, en la medida en que las distancias medias son de 1200 km. El tren representa una porción minoritaria del transporte y las cargas tienen una alta dependencia del camión.

- Operaciones: Según (Ledesma.com.ar, 2021) La empresa obtiene la celulosa a partir del bagazo de caña de azúcar mezclado con fibra larga, de esto se obtiene una pulpa marrón. Para blanquearla se utiliza el método de oxidación de la lignina, este proceso se realiza con cloro gaseoso, dióxido de cloro e hipoclorito de sodio. Al finalizar el proceso de blanqueo, la materia prima pasa a las maquinarias donde es tratada para la fabricación del papel

- Servicios: Ledesma cuenta con una plataforma de mensajería instantánea desde su página web destinado a consultas, reclamos y sugerencias de clientes, especificando la unidad de negocios a contactar. Además cuenta con líneas exclusivas de atención al cliente.

- Marketing: La estrategia de marketing y promoción de Ledesma en el sector papel consiste en un contacto permanente con los clientes del sector educativo y conocer sus opiniones sobre los productos. La empresa realiza periódicamente reuniones con las escuelas o expone contenido en su plataforma de e-commerce para dar a conocer su forma de fabricar papel y promocionar sus artículos. Esta estrategia resultó en un éxito, dado que en los últimos trackings realizados en marzo se releva que Éxito es líder en mención de compra en cuadernos y repuestos en la visión de las madres. Entre los adolescentes, supera al resto de las marcas en top of mind, imagen y mención de compra. (Ledesma.com.ar, 2021)

Actividades Secundarias:

- Infraestructura: Ledesma produce el papel en uno de los más valiosos ecosistemas naturales de Argentina, en la Provincia de Jujuy: las Yungas o selva subtropical de montaña, reconocidas en el mundo entero por su rica y exclusiva biodiversidad. Cuenta con una planta destinada a la producción y conversión de papel en Lib. Gral. San Martín – Jujuy bajo el nombre de “Complejo Agroindustrial. Fabrica de celulosa y papel”. Además una planta de fabricación de cuadernos, repuestos escolares y papelería comercial en la localidad de Villa Mercedes, provincia de San Luis. (ledesma.com.ar, 2021)

- Dirección de recursos humanos: Ledesma promueve el compromiso y trabajo en cada uno de sus colaboradores, se busca una

integración en las áreas productivas e inducir el sentimiento de protagonismo en las tareas que les toca llevar adelante. Esto se desarrolla a través de cinco ejes básicos: promoción del liderazgo, gestión del talento, simplificación de procesos, consolidación de una estructura innovadora y elaboración de un programa de bienestar, con el objetivo de acompañar a sus colaboradores en contexto de pandemia. (Ledesma.com.ar, 2021)

- **Compras:** La empresa cuenta con un sistema de automatización y digitalización de procesos de compras de insumos y almacenes, para lograr la reducción de costos e incrementar servicios a clientes internos. Además se promueve la compra en el país, el 92,9% de las compras se realizan a proveedores nacionales. (Ledesma.com.ar, 2021)

- **Desarrollo de tecnología:** En la empresa, durante el Ejercicio 20/21, la transformación digital y tecnológica se profundizó. Ledesma incorporó nuevos sistemas de gestión de campo, continuó los avances en la tecnificación del riego en los campos productores de caña y la automatización robótica de procesos, e inició el desarrollo de un portal B2B, el cual le permitirá mejorar el contacto con sus clientes. (Ledesma.com.ar, 2021)

Para concluir el análisis, se afirma que el mayor valor agregado en la cadena se origina en las operaciones y servicios de la unidad de negocios donde se transforma la materia prima en el producto final para su comercialización.

Diagnostico Organizacional

Tabla 1: FODA Ledesma

VARIABLES INTERNAS	VARIABLES EXTERNAS
Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Posicionamiento de marca. 	<ul style="list-style-type: none"> • Demanda de nuevos productos.
<ul style="list-style-type: none"> • Materia prima renovable. 	<ul style="list-style-type: none"> • Innovaciones tecnológicas.
<ul style="list-style-type: none"> • Bajos costos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento de la

UN papel.	
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Imagen pública. 	<ul style="list-style-type: none"> • Inestabilidad económica.
<ul style="list-style-type: none"> • Deuda. 	<ul style="list-style-type: none"> • Baja de demanda en los productos principales.
<ul style="list-style-type: none"> • Conflictos laborales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Inestabilidad política.

Fuente: Elaboración Propia.

Fortalezas:

- Posicionamiento de marca: Ledesma es la marca mejor posicionada entre el público general y concentra el 40% de la producción nacional de papel, por lo que se establece como líder en el mercado.
- Materia prima renovable: Ledesma es una de las pocas empresas en el mundo que elabora celulosa a partir de la caña de azúcar, que es un producto que se renueva anualmente, por eso, el papel de fabricado por la empresa se caracteriza por ser un producto sustentable.
- Bajos costos: La empresa abarca toda la cadena de valor, desde auto alimentación energética, producción primaria de materia prima hasta distribución y comercialización de sus productos finales, esto resulta en costos comparativamente bajos respecto a otras empresas del sector.

Oportunidades

- Demanda de nuevos productos: Como se detalló anteriormente, los cambios estructurales en los patrones de consumo a nivel global, acelerados por la pandemia, favorecen la demanda de nuevos productos que la empresa podría aprovechar.
- Innovaciones tecnológicas: Nuevas tecnologías en fase de desarrollo, como la nanocelulosa, permitirían añadir mayor valor agregado a los productos de la empresa, por lo que su posible desarrollo y posterior implementación en los procesos de fabricación suponen una oportunidad para Ledesma.

- Crecimiento de la UN papel: El potencial de crecimiento dentro de esta unidad de negocios, dado condiciones externas favorables,, supone una oportunidad para aumentar la rentabilidad de la empresa en general.

Debilidades

- Imagen pública: La empresa conserva cierta imagen negativa en un sector de la sociedad debido a la creencia generalizada del daño ambiental producido por las papeleras, además por hechos políticos en los que estuvo involucrada la directiva de la empresa. (argentina.gob.ar, 2021)
- Deuda: Si bien la empresa redujo su deuda financiera durante el ejercicio 2020/2021 gracias al refinanciamiento a través de inversión extranjera, sus costos siguen siendo relativamente altos, deuda financiera bruta de miles de \$ 11.114.478 y una deuda financiera neta de miles de \$ 9.713.233. (ledesma.com.ar, 2021)
- Conflictos laborales: La escalada de tensiones entre el directorio de la empresa y los sindicatos en los que están afiliados los colaboradores internos provocan una disminución en las capacidades productivas de las fabricas y un aumento en la capacidad ociosa en general.

Amenazas

- Inestabilidad económica en el país: Las condiciones macroeconómicas estructurales en Argentina provocan un impacto negativo en los resultados financieros de la empresa, variables como devaluación y altas tasas son perjudiciales para la economía de Ledesma.
- Baja demanda en los productos principales: Al inicio del análisis se notificó un receso en la demanda de papeles de impresión y papeles encapados debido al avance en la digitalización, esta variable se considera una amenaza puesto que es un producto principal dentro de la marca. (ledesma.com.ar, 2021)
- Inestabilidad política: En Argentina la institucionalidad y las políticas a largo plazo son endebles. Variables como política cambiaria, presión impositiva, restricciones y acuerdos laborales fluctúan de acuerdo al gobierno de turno. Esto provoca que las empresas operen en entornos de incertidumbre. (santandertrade.com, 2021)

Matriz BCG

Es una herramienta que se utiliza como análisis de cartera de negocios, se trata de una sencilla matriz donde se asignan cuatro categorías, cada uno propone una estrategia diferenciada para cada unidad de negocio.

- **Perro:** Poca participación y poco crecimiento. Dentro de la empresa, la unidad de negocios agricultura supone apenas un 8,3% de la totalidad de ingresos en la empresa. En cuanto a rentabilidad sus resultados disminuyeron en un 22% comparando el ejercicio 2021 contra el 2020, esto se traducen 32mil toneladas menos. Esta disminución en la rentabilidad de la unidad se debe principalmente a la volatilidad de los precios internacionales y a las restricciones económicas en el país.

- **Vaca:** Gran participación y poco crecimiento. La unidad de negocios Azúcar y Alcohol representa un 49 % de los ingresos. Ledesma es la principal compañía productora de azúcar en el país, en el ejercicio 2021 se vendieron 344.500 toneladas de azúcar, 3.1% por encima del año anterior. Este volumen de ventas se logró gracias a un importante crecimiento de las exportaciones que sumaron un total de 96.400 toneladas, contra las 42.600 exportadas en el Ejercicio anterior.

- **Estrella:** Gran participación y gran crecimiento. El sector de la fabricación y comercialización de papel, a pesar de las contingencias sufridas en el último ejercicio, como el incendio de una de sus fabricas y el impacto de la pandemia, aumentó sus exportaciones en un 8% , esto supone 17.290 toneladas, que se suman a las 58.448 toneladas vendidas en el mercado interno. Este desempeño se debe a la gran aceptación de sus nuevas líneas de productos como Ledesma NAT, se fabrica íntegramente con fibra de caña de azúcar, sin fibra de árbol y sin blanqueadores químicos.

Marco Teórico

En este apartado se desarrollarán los conceptos teóricos aplicados a la planificación estratégica, que servirán como base para continuar con la formulación y posterior aplicación de la estrategia propuesta para la organización.

El objetivo en este punto es analizar y comparar teorías propuestas por distintos autores a lo largo de la historia y obtener una guía para el correcto análisis de la línea estratégica a aplicar en la empresa.

Diversos autores a lo largo de la historia desarrollaron teorías acerca de la ejecución de planes y movimientos de recursos específicos a seguir para el cumplimiento de objetivos propuestos en una organización.

Algunos autores como (Thompson & Gamble , 2012) definen a la planificación estratégica como un método sistemático de la naturaleza de un negocio, fijando objetivos y desarrollando distintos tipos de estrategias y asignación de recursos para alcanzarlos.

Trabajos recientes publicados por autores como Abildgaard (2018), determinan a la planeación estratégica como un instrumento utilizado por las organizaciones para lograr el desarrollo de los objetivos establecidos por las mismas.

Estas definiciones se asemejan a la de Sainz De Vicuña Ancín (2012) donde concibe a la administración estratégica como un proceso evaluativo que atraviesa distintas etapas con el fin de perseguir el cumplimiento de objetivos orientados a la obtención de ventajas competitivas logrado a través de la asignación de recursos estratégica, análisis de las capacidades de la empresa y su entorno.

Estas ventajas competitivas se fundamentan en cuatro factores generales mencionados por (Jones & George, 2014): superioridad en calidad, eficiencia, flexibilidad y capacidad de respuesta a los clientes.

Sin embargo, “La planeación estratégica es engañosamente sencilla: analiza la situación actual y la que se espera para el futuro, determina la dirección de la empresa y desarrolla medios para lograr la misión”. (Harold Koontz ,Heinz Weihrich , 1994), esto

supone un proceso complejo para las directivas de las organizaciones, puesto que requiere un enfoque hacia la situación externa y un análisis de las capacidades de la empresa.

Esta crítica se complementa con el aporte de (Henry Mintzberg, 1990) quién se centra en los problemas de una valoración consciente, empírica - medible y real de las fortalezas y debilidades, de la necesidad de hacer las estrategias explícitas y de la separación entre formulación e implementación, de forma que el proceso de formación de la estrategia solamente resulta reflejado por la labor de formulación como planeamiento. A sí mismo una desventaja más que se le atribuye al modelo es la tendencia a la simplificación de la realidad y a la poca flexibilidad que ofrece debido la imposición de estrategias predefinidas

Sin embargo, actualmente, la planeación estratégica determina un factor clave en las organizaciones, es utilizada globalmente como una herramienta vinculada a la mejora en la eficiencia en los procesos, permitiendo llevar a cabo un análisis de la situación actual de la organización y, los recursos y métodos a seguir para alcanzar los objetivos planteados a futuro.

Considerando a (Robbins Coulter, 2016) la planificación estratégica es utilizada por la gerencia de las empresas como herramienta para el cumplimiento de los objetivos establecidos, y lograr una competencia exitosa, cubriendo las necesidades de los clientes actuales y potenciales.

(Salcedo, I., 2018) Considera que la gerencia estratégica es esencial no solo en empresas grandes sino que las medianas y pequeñas empresa también se han visto en la necesidad de adoptar este lineamiento en pos de la búsqueda de ventajas competitivas.

De acuerdo a (Fred David, 2013) la planificación consta de tres etapas:

- **Formulación de estrategia:** El autor en esta etapa incluye la definición de una misión y visión, identificación de oportunidades y amenazas, análisis de las capacidades de la empresa, creación de estrategias alternativas y la elección de estrategias específicas. Según (Michael E. Porter, 2007) se pueden

considerar cuatro opciones genéricas a la hora de la elección de una estrategia concreta.

1. Estrategias de diferenciación: ofrecer productos y servicios con una diferenciación en relación a la competencia, enfocado a un determinado segmento de mercado.
2. Estrategia de liderazgo es costos: Lograr una participación en el mercado teniendo productos a precios bajos, logrando conocer a los proveedores.
3. Estrategia de enfoque: se fundamenta en lograr posicionar a la empresa en un segmento de mercado particular.
4. Estrategias de producto /servicio: es lo que se ofrece al cliente teniendo en consideración la calidad brindada y la característica de del producto.

- Implantación de estrategia: Esta etapa consiste en la puesta en marcha de la estrategia elegida mediante planes de acción, se movilizan los niveles gerenciales y operativos. El mayor desafío en este punto es lograr una exitosa coordinación entre los colaboradores y estimular el trabajo orientado al logro de los objetivos.

- Evaluación de estrategia: Esta supone la etapa final de la planificación. Se evalúa el desempeño de la estrategia a través de medición de rendimiento, revisión de factores y en caso de ser necesario toma de medidas correctivas. Estas actividades se desarrollan en forma continua, de esta forma la empresa puede reconocer los factores en constante cambio y actuar con una rápida reacción,

Como conclusión, se afirma que a pesar de las desventajas del modelo, la importancia de este en las organizaciones es clave, la planeación se considera como la función de administración más importante. La principal ventaja de su uso implica la posibilidad que otorga a las empresas de afrontar los procesos de cambio de manera eficiente y mantener competitividad a lo largo del tiempo dada la capacidad de gestionar cambios dentro de la organización.

Diagnóstico y Conclusión

Dado el contexto económico de inestabilidad constante sufrido en el país, es necesaria la adopción de herramientas que permitan una solución a los problemas de rentabilidad sufridos en las empresas. Ledesma cuenta con años de trayectoria y se posiciona como una de las principales empresas en el rubro de la fabricación y comercialización de papel a nivel nacional.

En base a la información recabada se diagnostica la necesidad de la implementación de una planificación estratégica que brinde respuesta a las necesidades de afrontar la pérdida de rentabilidad de la empresa sufrida durante los últimos ejercicios. El objetivo es un aumento de la rentabilidad originada desde dentro de la unidad de negocios estudiada.

Citando a los instrumentos de análisis utilizado, dentro del FODA, herramienta que informa de la situación actual de la empresa, describe que la unidad de negocios Papel se posiciona como líder del mercado a nivel nacional, esto se debe principalmente a la consolidación de la marca a lo largo de los años, si bien estos resultados son favorables, no hay perspectivas de su permanencia en el tiempo, la empresa registra balances negativos en sus últimos ejercicios. Esto es a causa de dos factores: a la amenaza de una crisis de demanda en la principal línea de productos de la empresa, papel de impresión y escritura, principalmente en los sectores corporativos y educativos que cada vez más orientan sus procesos hacia la digitalización, y al impacto sufrido por los desbalances macroeconómicos en el país, que afectan negativamente en los resultados financieros de la empresa. Por tales motivos se considera fundamental la implementación de una serie de estrategias que tengan por objetivo afrontar estas contingencias, que resultan en una pérdida de rentabilidad para el sector.

Cabe mencionar que para la puesta en marcha de la implementación y para lograr el cumplimiento de los objetivos se requiere la integración y el alineamiento de todo el personal con el desarrollo de la planificación, resulta imperioso solucionar los

conflictos de la directiva con los colaboradores y ahondar esfuerzos hacia una mejora en el ambiente organizacional.

Por todo lo antes mencionado se propone en este punto la adopción de una planificación estratégica orientada al desarrollo de productos para potenciar el crecimiento de los envases y embalajes para satisfacer la potencial demanda impulsada por el crecimiento del comercio electrónico y forzar el desarrollo de productos con mayor valor añadido.

Plan de implementación

Objetivo General

Lograr un aumento en la rentabilidad de la empresa en un 5% con respecto al ejercicio 2020, mediante la implementación de una planificación estratégica en los años comprendidos entre 2022-2024. Numero objetivo fijado en base al potencial de crecimiento del mercado del papel de embalaje (estimado en 30% en los próximos años) y a la alta aceptación de productos sustentables lanzados por la empresa (112% por arriba de lo presupuestado).

Objetivos Específicos

- Incrementar la producción de papel de embalaje en un 250% en tres años.
- Aumentar la productividad de la fabricación de papel en un 15% (5% anuales) mediante un plan de gestión de recursos humanos con un plazo de duración de doce meses.
- Incrementar las ventas en un 30% (10% anuales) a través de un plan de marketing con un plazo de duración de doce meses.

Alcance

- Alcance de Contenido: El siguiente reporte está enfocado a la implementación y desarrollo de una planificación estratégica en la empresa Ledesma, con el objetivo de lograr un aumento en la rentabilidad, potenciando el desarrollo de productos, gestión de recursos humanos y acciones de publicidad.
- Alcance Temporal: El plan se llevará a cabo en los ejercicios comprendidos entre los años 2022-2024.
- Alcance Geográfico: El desarrollo de la planificación abarca la fabrica destinada a la conversión de papel ubicada en la localidad de Lib. Gral. San Martin – Jujuy.

Plan de acción N° 1: Desarrollo de productos.

▪ **Objetivo:**

Impulsar el desarrollo y la fabricación de papel de embalaje y cartón corrugado, aprovechando la capacidad instalada y los recursos de la empresa, incrementando la producción de los mismos en unos 250%, destinados exclusivamente a la comercialización.

▪ **Fundamentación:**

Las nuevas tecnologías desplazan al papel de impresión y escritura pero a su vez generan una creciente demanda de consumo de papel embalado y cartón gracias al packaging de productos impulsados por el comercio online. Por esta razón, se considera necesario un giro en las decisiones de producción de la empresa orientado a favor del mayor desarrollo de estos productos.

▪ **Actividades:**

El objetivo es aumentar la producción de los ejercicios comprendidos entre 2022-2024, en 30.000 toneladas, a razón de 10.000 por año. Para esto es necesaria la ampliación de la capacidad instalada de la empresa adquiriendo maquinaria especializada tipo Kraftliner, y contratando un total de diez colaboradores adicionales necesarios para la operativa de la maquinaria. El proceso de selección será llevada a cabo por el departamento de recursos humanos y se reclutarán cinco operarios y cinco técnicos especializados en mantenimiento y reparación de maquinaria. La posterior comercialización y distribución del producto final quedará a cargo de Castinver S.A., sociedad vinculada a Ledesma. El proceso de fabricación consta de cuatro etapas:

1. Refinación de la pulpa a través de filtros específicos.
2. Procesamiento de la pulpa mediante una serie de rodillos, en esta etapa se logra crear la primera hoja.
3. Proceso de secado, etapa en la cual se extrae el porcentaje de humedad necesario del papel.
4. Alisado, a través del rodillo mono lúcido se logra el acabado suave característico del papel embalaje.

Ilustración 1: Cronograma Plan de Acción N° 1.

Plan de acción: Desarrollo de Productos	Tiempo	
	Inicio	Fin
1. Reclutamiento y contratación de colaboradores.	3/1/2022	1/2/2022
2. Selección y compra de maquinaria.	3/1/2022	30/1/2022
3. Adaptación del equipo a la fabrica.	1/2/2022	20/2/2022
4. Capacitación a colaboradores.	20/2/2022	30/4/2022
5. Testeo maquinaria.	1/3/2022	30/4/2022
6. Puesta en marcha de producción.	1/5/2022	30/12/2024
7. Comercialización producto final.	14/5/2022	30/12/2024

Fuente: Elaboración Propia.

- Indicadores:

Margen de rentabilidad, porcentaje de ventas,

- Responsables:

Dirección de Negocio de Papel

- Plazo:

35 meses.

- Recursos:

Económicos: \$54.737.055 + \$3.228.871.000 (Ver Anexo 1)

Tecnológicos: Equipo de fabricación Kraftliner.

Humanos: Colaboradores, Ingenieros, técnicos para la mantención y montaje del equipamiento.

Plan de Acción N° 2: Gestión de Recursos Humanos.

- **Objetivo:**

Lograr una mejora del 5% anual en la productividad del personal involucrado a través de un plan de acción orientado a mejorar el clima organizacional de la empresa.

- **Fundamentación:**

Los recientes conflictos entre la directiva y los colaboradores provocan disconformidad entre estos últimos y un deterioro en el ambiente organizacional de la empresa, lo que conlleva una pérdida de productividad en las operativas. Un clima laboral eficiente propicia una satisfacción entre los colaboradores a la hora de llevar a cabo sus respectivas tareas encontrando un estímulo no solo vinculado a un beneficio económico, sino una sensación de autorrealización, lealtad y confianza con la organización. Esto se traduce en mejoras en el talento, la eficiencia, la productividad y en los costos.

- **Actividades:**

Para el desarrollo de este plan se requiere contratar a una agencia externa abocada al mercado laboral, la gestión será llevada a cabo en la fábrica de papel ubicada en Lib. Gral San Martín – Jujuy. La planificación constará de cuatro etapas:

1. **Medición:** En esta etapa el objetivo es recabar información sobre el clima actual y el nivel de motivación en los colaboradores.

2. **Interpretación de resultados:** Se requiere asesoría de consultores y psicólogos a cargo de la empresa contratada en función de una correcta interpretación de las mediciones llevadas a cabo para la elección de un plan de motivación eficiente.

3. **Puesta en marcha:** Una vez definido el plan y los lineamientos necesarios de acuerdo a los resultados obtenidos previamente, se dispondrá la puesta en marcha del plan de motivación: formaciones, recompensas o sistemas de gamificación.

4. **Evaluación de los resultados obtenidos:** Finalizado el plan se procede a evaluar los resultados obtenidos y si estos efectivamente

traen aparejados una mejora en el clima organizacional y un aumento en la productividad.

Se estima que a partir del mes de mayo del primer año se empiecen a evidenciar los resultados del plan de acción, se incrementen escalonadamente los niveles de producción en un 5% anual, correspondientes a 4.112 toneladas de papel de impresión. (Ver Anexo 2)

Ilustración 2: Cronograma Plan de Acción N° 2.

Plan de acción: Gestion de RRHH	Tiempo	
	Inicio	Fin
1. Medición	3/1/2022	3/2/2022
2. Interpretación de Resultados	3/2/2022	3/3/2022
3. Puesta en Marcha.	3/4/2022	3/10/2022
4. Evaluación.	3/5/2022	30/12/2022

Fuente: Elaboración Propia.

- Indicadores:

Productividad, tiempo promedio en alcanzar los objetivos, índice de rotación.

- Plazo:

12 meses.

- Responsables

Gerencia de recursos humanos.

- Recursos

Humanos: Sector Operativo

Económicos: \$5.000.000 + 1.101.854.000 (Ver Anexo 2)

Tecnológicos: -.

Plan de acción N° 3: Acciones de publicidad.

- **Objetivo:**

Incrementar la participación de mercado en un 10% anual a través de acciones de publicidad promoviendo los productos fabricados íntegramente a partir de caña de azúcar vía redes sociales.

- **Fundamentación:**

El interés del público por la sustentabilidad, especialmente en una industria sensible como la papelera, está en aumento. En plataformas online, la cantidad de productos sustentables vendidos creció en un 547% en los años 2017-2020. Esto se refleja en la empresa con productos como Ledesma NAT, que superó en más de 112% el presupuesto de ventas para el ejercicio de lanzamiento.

- **Actividades:**

En esta etapa es necesario contratar a un consultor de marketing digital y un total de 19 colaboradores especializados en publicidad y ventas. La planificación constará de seis etapas.

1. **Monitorización de competencia:** Comprende hacer un análisis específico de la participación de la competencia en estos canales con productos similares.

2. **Diseño de estrategia:** En base a la información recabada se elabora la estrategia óptima para el plan de acción a llevar a cabo.

3. **Plan de contenidos:** se define la plataforma o red social más apropiada para la marca, la frecuencia de las publicaciones y el tipo de contenido a ser publicado.

4. **Gestión de perfiles online:** Consiste en el mantenimiento para conseguir que las redes se conviertan en un canal de comunicación con los clientes y otras personas interesadas en el producto.

5. **Atención al cliente vía redes sociales:** Se trata de establecer un vínculo entre la empresa y sus clientes, tanto potenciales como reales para comunicarse utilizando redes sociales.

6. Informes de resultados: Recopilaciones de datos y estadísticas que se personalizan en función del objetivo planteado, en este caso el interés por el producto.

Se estima que a partir del mes de marzo del primer año, una vez puesta en marcha la etapa de gestión de perfiles online, se empiecen a evidenciar resultados en el incremento de ventas, este incremento supone un 10% anual escalonado, correspondientes a 8.224 toneladas de papel de impresión. (Ver anexo 3).

Ilustración 3: Cronograma Plan de Acción N° 3.

Plan de acción: Acciones de publicidad.	Tiempo	
	Inicio	Fin
1. Selección y contratación de personal.	3/1/2022	3/2/2022
2. Monitorización.	3/2/2022	15/2/2022
3. Diseño.	15/2/2022	30/2/2022
4. Plan de contenidos.	3/3/2022	15/3/2022
5. Gestión de perfiles.	18/3/2022	18/12/2022
6. Atención al cliente.	18/3/2022	18/12/2022
7. Informes de resultados.	18/12/2022	30/12/2022

Fuente: Elaboración Propia.

- **Indicadores:**

Cantidad de nuevos clientes, alcance online de la marca, número de clientes en contacto vía redes sociales, porcentaje de productos vendidos.

- **Plazo:**

12 Meses

- **Responsables:**

Gerencia de Marketing.

- **Recursos:**

Económicos: \$26.920.000 + \$2.366.461.000 (Ver Anexo 3)

Humanos: Personal departamento de marketing.

Tecnológicos: Ordenadores.

Diagrama de Gantt

Ilustración 4: Diagrama de Gantt

Plazo	2022												2023												2024											
Meses	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1.Desarrollo de Productos.																																				
2. Gestión de RRHH.																																				
3.Acciones de Publicidad.																																				

Fuente: Elaboración Propia.

Análisis Financiero.

ROI

Para evaluar el margen de rentabilidad del proyecto se utiliza el indicador ROI (Retorno Sobre Inversión), que equipara la ganancia obtenida y la inversión. La fórmula se expresa como $ROI = ((\text{Ganancia} - \text{Inversión}) / \text{Inversión}) * 100$.

Aplicando la fórmula: $((\$33.483.970 - \$6.760.858) / \$6.760.858) * 100 = 395\%$
(Ver Anexo 4: Flujo de Fondos)

(Valores expresados en miles de pesos)

Al analizar el indicador se evidencia un margen de ganancia de 395% sobre la inversión realizada. Por lo que se concluye que el proyecto es rentable y resulta beneficioso para la empresa.

VAN

Este indicador actualiza las futuras ganancias de un proyecto a valores actuales teniendo en cuenta el valor del dinero en el tiempo. Funciona como un análisis de rentabilidad futura. El cálculo del VAN para el proyecto es de \$1.674.405, expresado en miles de pesos (Ver Anexo 4), por lo que supone una rentabilidad positiva para la organización.

TIR

La tasa interna de retorno o TIR es la tasa de rentabilidad que ofrece una inversión, expresado en porcentajes representa los beneficios o perdidas asociados a la inversión. La TIR se la equipara contra una tasa de rentabilidad mínima k exigida por los inversionistas, representada como *tasa k*, en caso de que la TIR sea superior a la tasa k , el proyecto será aceptado. En este caso, el cálculo de la TIR dio como resultado una tasa de rentabilidad del 85%, superior a la tasa designada del 54% (Ver Anexo 4), por lo que el proyecto resultaría en beneficios para la empresa.

Conclusiones y Recomendaciones

A lo largo del reporte se hace hincapié en la necesidad de la empresa de implementar una estrategia que haga frente a los problemas de rentabilidad que venía sufriendo en los últimos ejercicios. Consecuentemente se desarrolla una planificación estratégica que tenga por objetivo principal subsanar este flagelo. Derivado de este objetivo general se proponen tres planes con objetivos específicos concretos:

- Incrementar las ventas: Desarrollando productos con auge en la demanda mundial.
- Crecer en la participación de mercado: Acompañando productos con alta aceptación en el mercado
- Aumento de la productividad: Generando un ambiente organizacional propicio para la buena colaboración entre el sector operativo y el sector directivo.

Al evaluar el impacto económico, con indicadores financieros pertinentes, de las mejoras propuestas se concluye que su implementación resultará beneficiosa para la empresa a nivel general.

Cabe mencionar que las condiciones macroeconómicas sufridas en el país podrían ser perjudiciales para el desarrollo de la propuesta, dada la incertidumbre y la alta volatilidad económica.

Para concluir se reitera que los beneficios de la implementación exitosa de una planificación estratégica genera beneficios en toda la organización, algunos de estos beneficios se traducen en: minimización de riesgos, generación de compromiso y motivación entre los recursos humanos, optimización de recurso, establecimientos de objetivos y prioridades, flexibilidad en los procesos, entre otros.

Para finalizar, se recomienda el análisis de nuevas tecnologías, como la nanocelulosa, para futuras aplicaciones en las operatorias de las fábricas de la empresa, dada la potencialidad de estos materiales en la reducción de costos de producción y el desarrollo de productos con mayor valor añadido. En el presente reporte se decidió no incluir una propuesta asociada a estos productos debido a la fase temprana de desarrollo por el que atraviesan y por el retraso tecnológico por el que atraviesa el sector a nivel nacional. Sin embargo, se concluye que se trata de una tecnología muy prometedora que aspira a abrirse paso en las decisiones de producción a mediano plazo.

Bibliografía

José María Sainz de Vicuña Ancín . (2012). *El plan estrategico en la practica*. Madrid: Esic.

afcp.org.ar. (2021). *"La industria del papel sufre inmerecidamente un problema de percepción ambiental"*.

Alfred Chandler. (1962). *Estrategia y Estructura: Capítulos en la Historia de la Industria Americana*.

Ansoff, I. (1965). *Estrategias Corporativas*.

argentina.gob.ar. (2021). *Reunión con representantes de la industria gráfica y papeleras*.

argentina.gob.ar. (2021). *Se cumplen 45 años de "La noche del Apagón"*.

argentinaforestal.com. (2021). *Futuro de Argentina en la forestoindustria*.

argentinaforestal.com. (2021). *Inversiones forestales: "La industria del papel está en crecimiento continuo en el mundo y es cada vez más sostenible"*.

argentinaforestal.com. (2021). *La industria del papel es referente en la economía circular*.

aspapel.es. (2021).

Blanken, M. V. (2018). *Análisis de la matriz de transporte argentina*.

Canvas. (2021). *Grupo Ledesma*.

Cronista. (30 de 8 de 2020). *Por qué Ledesma cerró su primer balance con resultados positivos en cuatro años*.

Evelyn Abildgaard. (2018). *PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA: FUNDAMENTOS Y HERRAMIENTAS DE ACTUACIÓN*.

Fred David. (2013). *Conceptos de administración*.

Gente.com.ar. (s.f.). *Productos ecológicos: cómo empezar a reemplazar elementos para preservar el medio ambiente. 2021*.

Harold Koontz ,Heinz Weihrich . (1994). *La administración: una perspectiva global*.

Henry Mintzberg. (1990). *Premisas básicas de la planificación estratégica*.

indec.gob.ar. (2021). *Pobreza*.

Infobae. (2021). *Impacto de la cuarentena 2020*.

infoleg.gob.ar . (2021). *Politica ambiental nacional*.

- infoleg.gob.ar. (2011). *PAPEL DE PASTA CELULOSA PARA DIARIO*.
- iprofesional.com. (2021). "El coronavirus terminó por hundir las expectativas en Argentina".
- José María Sainz de Vicuña Ancín. (2012). *El plan estrategico en la practica*.
- Koontz, H. (2008). *Administración: Una Perspectiva Global y Empresarial*.
- Ledesma. (2021). *Reporte Integrado 2021*.
- ledesma.com.ar. (2021). *Memorias y Balances*.
- Michael E. Porter. (2007). *Estrategia Competitiva , Técnica para el análisis de los Sectores industriales y de la competencia*.
- mincyt.gob.ar. (2013). *Análisis de Diagnóstico Tecnológico Sectorial*.
- Mintzberg, H. (1990). *Premisas Básicas de la Planeación Estratégica*.
- Porter, M. (1996). *¿Qué es la Estrategia?*
- proyungas.org.ar. (2021). *Fabricación de papel en Argentina*.
- Robbins Coulter . (2016). *Administración*. Mexico: Pearson.
- Salcedo, I. (2018). Gerencia, una paradoja epistemológica. *Revista de Ciencias Sociales* .
- santandertrade.com. (2021). *Política y economía*.
- telam.com.ar. (2021). Grupo Ledesma justificó cierre de papelera por caída de la demanda y sustitución de productos.
- Unam-CONICET. (2016). La industria de papel y celuso en Argentina: estado y perspectivas.
- unsam.edu.ar. (2021). *Fibras de celulosa para la industria*.
- wordpress.afcp.org.ar. (2021). *AFCP (Asociación de Fabricantes de Celulosa y Papel)*.

Anexos

Anexo I

Ilustración 5 : Cotización Equipo Kraftliner.



2100mm de fabricación de papel Kraft de máquinas, Fobprice, Zhengzhou Henan China Máquina de Fabricación de papel cartón

Conseguir Precio Último > Dejar un mensaje.

Cantidad Mínima / Precio FOB de Referencia
1 Set **US \$ 350.000,00 / Set**

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

Puerto: Qingdao, China

[Contacta Ahora](#)

Fuente: *Made in China: Connecting Buyers with Chinese Suppliers (es.made-in-china.com)*

Ilustración 6: Cotización Dolar Banco Nación.

Cotización Billetes	Cotización Divisas	
19/10/2021	Compra	Venta
Dolar U.S.A	98,7500	104,7500
Euro	114,0000	120,0000
Real *	1800,0000	2000,0000

[Ver histórico](#)
 Hora Actualización: 15:08
 (*) cotización cada 100 unidades.

Fuente: *bna.com.ar*

Impuesto a las importaciones: 35%

Tabla 2: Sueldo promedio operario en Argentina.

<i>Sueldo Promedio Industria Manufacturera</i>	<i>\$43.689</i>

Fuente: *trabajo.gob.ar*

Tabla 3: Costo variable por tonelada de papel producido.

Costo por Kilo	\$50
Costo por Tonelada (Estimación)	\$50.000

Fuente: Cotización solicitada a Argentina Embalajes. (argentinaembalajes.com.ar)

Tabla 4: Precio de venta productos de embalaje

Precio por Kilo	\$302,5
Precio por Tonelada (Estimación)	\$302.500

Fuente: Cotización solicitada a SMPackaging.

Anexo 2

Tabla 5: Costo contrato agencia de recursos humanos.

Promedio cotización agencias nacionales	\$5.000.000 anuales
---	---------------------

Fuente: Estimaciones basadas en el promedio de cotización de agencias internacionales. Información extraída de <https://www.bizneo.com/>

Aumento de la producción ajustado al costo variable por tonelada (\$50.000).

$\$50.000 * 4112 \text{ toneladas} = \$205.600.000 * 3 \text{ años ajustados por inflación (Ver anexo 4)} = \$1.101.854$

Producción de papel en Ledesma ejercicio 2020: $82.428 \text{ toneladas} * 5\% = 4112 \text{ toneladas}$.

Fijación del costo de producción del papel de impresión estimado en valores similares al de papel de embalaje. (\$50.000)

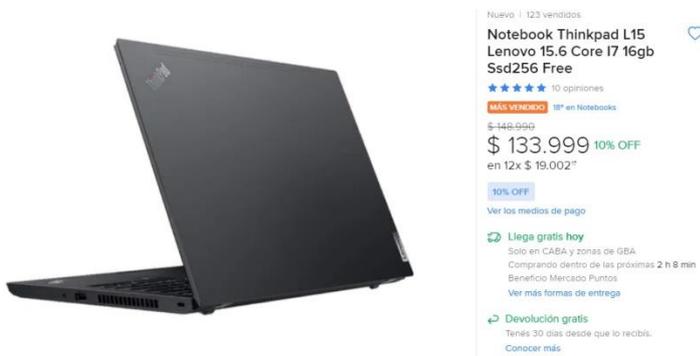
Anexo 3

Ilustración 3: Salario promedio consultor senior de marketing digital.



Fuente: *glassdoor.com*

Ilustración 4: Precio Notebook Lenovo.



Fuente: *Mercado Libre (mercadolibre.com.ar)*

Aumento de la producción en 8.224 toneladas (82.248*10%).

$8224 * \$50.000$ (Ver Anexo 2) = \$411.200

$\$411.200 * 3$ Años ajustados por inflación (Ver Anexo 4)= \$2.366.461

Anexo 4: Flujo de fondos.

Ilustración 7: Flujo de Fondos.

FLUJO DE FONDOS PROYECTADO - EMPRESA: "Ledesma"

	2022	2023	2024
INGRESOS			
Por Ventas	\$ 66.250.218	\$ 96.062.816	\$ 130.645.430
Plan de acción 1	\$ 3.547.662	\$ 5.144.110	\$ 4.824.820
Plan de acción 2	\$ 1.458.451	\$ 2.114.754	\$ 2.876.065
Plan de acción 3	\$ 3.057.012	\$ 4.432.667	\$ 6.028.428
TOTAL DE INGRESOS	\$ 74.313.343	\$ 107.754.347	\$ 144.374.743
EGRESOS			
Costo de Ventas	\$ 42.805.572	\$ 62.068.079	\$ 84.412.588
Gastos de Comercialización	\$ 11.749.144	\$ 17.036.258	\$ 23.169.311
Gastos Administrativos	\$ 7.286.050	\$ 10.564.772	\$ 14.368.090
Gastos Financieros	\$ 2.847.220	\$ 4.128.469	\$ 5.614.717
Otros Egresos	\$ 320.275	\$ 464.399	\$ 631.583
Plan de acción 1	\$ 639.666	\$ 1.124.101	\$ 1.528.777
Plan de acción 2	\$ 256.914	\$ 358.025	\$ 486.914
Plan de acción 3	\$ 535.930	\$ 775.649	\$ 1.054.882
TOTAL DE EGRESOS	\$ 65.008.260	\$ 96.519.752	\$ 131.266.863
UTILIDAD BRUTA	\$ 9.305.083	\$ 11.234.595	\$ 13.107.880
IMPUESTO A LAS GANANCIAS	\$ 3.256.779	\$ 3.932.108	\$ 4.587.758
UTILIDAD NETA CON PLANES DE ACCIÓN	\$ 6.048.304	\$ 7.302.487	\$ 8.520.122

Fuente: Elaboración Propia.

Ilustración 8: Datos complementarios al flujo.

Ingresos 2020	\$ 43.019.622,00
Costo de ventas 2020	\$ 27.795.826
Gastos de Comercialización	\$ 7.629.314
Gastos Administrativos	\$ 4.731.201
Gastos Financieros	\$ 1.848.844
Otros Egresos	\$ 207.971

Tabla 1: Inflación (REM)	2021		2022		2023	
	54%	1,54	45%	1,45	36%	1,36

Impuesto a las ganancias	35%
Tasa de referencia (Prestamos Pe	54%

Fuente: Elaboración Propia.

Ilustración 9: Premisas.

Premisas generales:	
1.	Valores expresados en miles de pesos.
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.	Debido a la falta de datos de la expectativa de inflación del año 2024, se estiman los datos en base a los precios de los años 2021,2022,2023.
4.	Los ingresos y los costos ya incluyen IVA
5.	Se toma como referencia los estados financieros del año 2020
6.	A razón de practicidad para la construcción del flujo se toman 3 años calendario.

Premisas planes de acción.	
1.	Plan de acción N° 1: Precio de venta. Productos de embalaje a \$302.500 la tonelada
2.	Plan de acción N° 1: Costo por Tonelada. Productos de embalaje a \$50.000 .
3.	Plan de acción N° 2: Aumentar la productividad en un 15%. (4.112 toneladas a producir)
4.	Plan de acción N° 2: Costo agencia de RRHH amortizado en el primer año
5.	Plan de acción N° 3: Incrementar las ventas en un 30%. (8.224 toneladas a producir)
6.	Plan de acción N°3: Costo total amortizado en el primer año.

Fuente: Elaboración Propia.

Ilustración 10: Indicadores Financieros.

Inversión a realizar	-6.760.858
Flujo del período 1	6.048.304
Flujo del período 2	7.302.487
Flujo del período 3	8.520.122

VAN	1.674.405
TIR	85%

ROI	
Beneficios	33.483.970
Costos	6.760.858
ROI	395%

Rentabilidad 2023	5,90%
Rentabilidad 2020	0,38%
Diferencia	5,52%

Fuente: Elaboración Propia.

Ilustración 11: Flujo de fondos a 12 meses. Año 2022.

FLUJO DE FONDOS PROYECTADO A 12 MESES - EMPRESA: "Ledesma"												
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
INGRESOS												
Por Ventas	\$ 3.584.968	\$ 3.746.292	\$ 3.914.875	\$ 4.091.044	\$ 4.275.141	\$ 4.467.522	\$ 4.668.561	\$ 4.878.646	\$ 5.098.185	\$ 5.327.604	\$ 5.567.346	\$ 5.817.876
Plan de acción 1	-	-	-	-	\$ 378.215	\$ 395.235	\$ 413.020	\$ 431.606	\$ 451.028	\$ 471.325	\$ 492.534	\$ 514.698
Plan de acción 2	-	-	-	-	\$ 155.485	\$ 162.482	\$ 169.794	\$ 177.434	\$ 185.419	\$ 193.763	\$ 202.482	\$ 211.594
Plan de acción 3	-	-	\$ 248.776	\$ 259.971	\$ 271.670	\$ 283.895	\$ 296.670	\$ 310.020	\$ 323.971	\$ 338.550	\$ 353.785	\$ 369.705
TOTAL DE INGRESOS	\$ 3.584.968	\$ 3.746.292	\$ 4.163.651	\$ 4.351.015	\$ 5.080.511	\$ 5.309.134	\$ 5.548.045	\$ 5.797.707	\$ 6.058.603	\$ 6.331.241	\$ 6.616.146	\$ 6.913.873
EGRESOS												
Costo de Ventas	\$ 2.316.318	\$ 2.420.552	\$ 2.529.477	\$ 2.643.304	\$ 2.762.252	\$ 2.886.554	\$ 3.016.449	\$ 3.152.189	\$ 3.294.037	\$ 3.442.269	\$ 3.597.171	\$ 3.759.044
Gastos de Comercialización	\$ 635.817	\$ 664.429	\$ 694.328	\$ 725.573	\$ 758.224	\$ 792.344	\$ 827.999	\$ 865.259	\$ 904.196	\$ 944.885	\$ 987.404	\$ 1.031.838
Gastos Administrativos	\$ 394.226	\$ 411.966	\$ 430.505	\$ 449.877	\$ 470.122	\$ 491.277	\$ 513.385	\$ 536.487	\$ 560.629	\$ 585.857	\$ 612.221	\$ 639.771
Gastos Financieros	\$ 154.070	\$ 161.003	\$ 168.248	\$ 175.819	\$ 183.731	\$ 191.999	\$ 200.639	\$ 209.668	\$ 219.103	\$ 228.963	\$ 239.266	\$ 250.033
Otros Egresos	\$ 17.315	\$ 18.094	\$ 18.908	\$ 19.759	\$ 20.648	\$ 21.578	\$ 22.549	\$ 23.563	\$ 24.624	\$ 25.732	\$ 26.890	\$ 28.100
Plan de acción 1	\$ 47.096	\$ 457	\$ 477	\$ 499	\$ 63.021	\$ 65.857	\$ 68.821	\$ 71.917	\$ 75.154	\$ 78.536	\$ 82.070	\$ 85.763
Plan de acción 2	\$ 5.000	-	-	-	\$ 26.857	\$ 28.065	\$ 29.328	\$ 30.648	\$ 32.027	\$ 33.468	\$ 34.974	\$ 36.548
Plan de acción 3	\$ 2.680	\$ 2.020	\$ 43.231	\$ 45.176	\$ 47.209	\$ 49.334	\$ 51.554	\$ 53.874	\$ 56.298	\$ 58.831	\$ 61.479	\$ 64.245
TOTAL DE EGRESOS	\$ 3.572.522	\$ 3.678.521	\$ 3.885.175	\$ 4.060.008	\$ 4.332.064	\$ 4.527.007	\$ 4.730.722	\$ 4.943.605	\$ 5.166.067	\$ 5.398.540	\$ 5.641.475	\$ 5.895.341
UTILIDAD NETA CON PLANES DE ACCIÓN	\$ 12.446	\$ 67.770	\$ 278.476	\$ 291.007	\$ 748.446	\$ 782.126	\$ 817.322	\$ 854.102	\$ 892.536	\$ 932.700	\$ 974.672	\$ 1.018.532

Fuente: Elaboración Propia.

Ilustración 12: Premisas flujo a 12 meses.

Premisas Generales	
1. Ingresos y Egresos ajustados por inflación.	
1. Se toma como base una inflación de 4,5% mensual, correspondiente al promedio de la inflación 2021 proyectada por el REM.	
3. Ingresos y costos ya incluyen IVA.	
4. Valores expresados en miles de pesos.	
Premisas planes de acción	
1. Plan de acción N° 1: La etapa de producción inicia en el mes de mayo.	
2. Plan de acción N° 2: Resultados a partir del mes de mayo. (Ver Plan de acción N° 2).	
3. Plan de acción N° 3: Resultados a partir del mes de marzo. (Ver Plan de acción N° 3).	

Fuente: Elaboración Propia.