



UNIVERSIDAD SIGLO 21

Licenciatura en Administración

Trabajo final de Grado
Planificación Estratégica

GRUPO LEDESMA

Trucco, Sabrina Araceli
38503874

Legajo: ADM05079

Tutor: Barron, Patricia Alejandra.

Julio, 2021.

Índice

Resumen	4
Abstract	4
Palabras claves	4
Introducción.....	5
Análisis del Entorno.....	7
P.E.S.T.E.L.	7
Políticos:.....	7
Económicos:	8
Sociales:.....	10
Tecnológicos:.....	11
Ecológicos-ambientales:.....	12
Legal:.....	13
Análisis PESTEL.....	14
Cinco fuerzas de Porter.....	15
El riesgo de que posibles competidores ingresen al mercado.	15
El poder de negociación de los compradores.	15
El poder de negociación de los proveedores.	16
La cercanía de los sustitutos a los productos de una industria.	16
La intensidad de la rivalidad entre las compañías establecidas en una industria.	17

	2
Análisis interno	18
Actividades primarias	18
Investigación y desarrollo	18
Producción.....	18
Marketing y ventas.....	19
Servicio al cliente.....	20
Actividades de soporte.....	20
Administración de materiales (logística).....	20
Recursos humanos	20
Infraestructura de la compañía.....	20
Marco teórico.....	21
Diagnostico	23
Plan de Implementación	24
Propuesta.....	24
Objetivo General	25
Objetivos Específicos	25
Plan de Acción	26
Diagrama de Gantt	30
Presupuesto.	31
Flujo de caja.....	32

	3
VAN y TIR	32
ROI.....	32
Conclusión.....	34
Recomendaciones del profesional.....	34
Bibliografía.....	35
Anexo:	38

Resumen

En el siguiente reporte se lleva a cabo una planificación estratégica para la unidad de negocio de papel de la empresa Ledesma SA.

El objetivo del mismo es aumentar la rentabilidad de la empresa para el año 2024, a través de la implementación de una estrategia de Crecimiento llamada Penetración de mercado. La misma se logrará creando un nuevo canal de ventas en la que se centren gran parte de los puntos de comercialización del negocio.

Se concluyó que llevar a cabo este proyecto es viable, luego de un análisis interno y externo de la empresa y comprobando que se dan las condiciones óptimas para implementarlo y tener los resultados esperados.

Abstract

In the following report a strategic planning is carried out for the paper business unit of the company Ledesma SA.

Its goal is to increase the profitability of the company by 2024, by implementing a Growth strategy called "Market Penetration". This will be achieved by focusing the majority of the commercialization points to a new sales channel.

After an internal and external analysis, and verifying that the conditions are optimal, it was determined that carrying out this project is viable, and likely to get the best results.

Palabras claves

Planificación – Estrategia – Crecimiento – Empresa – Aplicaciones Móviles

Introducción

En el siguiente reporte se desarrollará un análisis a Grupo Ledesma, más específicamente a la unidad de negocio de papel que tiene hoy la empresa. Se realizará una planificación estratégica con el objetivo de desarrollar un nuevo canal de ventas, para así, lograr captar y fidelizar al cliente en un solo lugar, aumentando la rentabilidad del negocio de papel.

Ledesma SA es una empresa agroindustrial Argentina de más de 110 años, nacida en Jujuy, más precisamente en la localidad de Libertador General San Martín, lugar clave para el cultivo de su materia prima principal: La caña de azúcar. A demás de la materia prima, la organización produce la energía para su abastecimiento y distribuye sus productos, integrando así todas las actividades. Esto le permite agregar valor al producto en cada uno de sus procesos, apoyándose en la inversión constante en innovación y nuevas tecnologías Actualmente tiene cuatro unidades de negocio, ellas son:

- Azúcar, Jarabes, Alcohol
- Papel
- Frutas y Jugos
- Negocio Agropecuario

Respecto a la unidad de negocio del papel, Ledesma es el mayor fabricante argentino de productos de papelería escolar y papelería comercial, produce y vende para tres grandes grupos de consumidores:

- Clientes del sector industrial, como talleres gráficos, editoriales, etc.
- Clientes del sector de oficinas, empresas, centro de copiados, mayoristas de papel, entre otros.

- Clientes de productos escolares, mayoristas y minoristas de artículos de librería, supermercados, librerías comerciales.

A través de una estrategia de crecimiento, más precisamente la penetración del mercado, se creará una aplicación para *Smartphone*, allí se centrarán todos los puntos de venta que tiene la línea de negocio de papel de Grupo Ledesma, el cliente podrá comprar y aprovechar los descuentos y promociones exclusivas por el uso de la misma.

Se pueden mencionar antecedentes de esta estrategia utilizada en otras empresas, como Arcor. Arcor es un grupo multinacional argentino líder que se especializa en 3 divisiones de negocio: Alimentos de consumo masivo (Golosinas, Chocolates, Helados, Galletas y Alimentos), Agronegocios y Envases. Hace casi dos años, Arcor lanzó Tokin, aplicación orientada a brindar mejor comunicación y contacto con puntos de venta. A través de este canal, los kioscos son capaces de visualizar ofertas, promociones, hacer pedidos directamente desde la App, hacer el respectivo seguimiento y encuestas de mercado. Gracias a esta información, Arcor recibe valiosa información sobre sus clientes y necesidades, proveyendo a los mismos una mejor experiencia con su marca.

Luego de dos años en funcionamiento, se han adherido al programa de Arcor más de 86.000 puntos de venta a lo largo y ancho de la Argentina. Además, esta iniciativa ha sido utilizada para brindar enormes beneficios a los puntos de venta durante una época de crisis para el comercio.

Análisis del Entorno

Para analizar el macroentorno, es decir, en qué circunstancia se encuentra inmersa la organización se utilizara la herramienta PESTEL. Para analizar las fuerzas que ejerce influencia directa sobre la realidad de la empresa, más precisamente el microentorno, se empleara el modelo de Michael E. Porter, conocido como el modelo de las cinco fuerzas.

P.E.S.T.E.L.

Políticos:

- *Disposiciones del Gobierno ante el avance del Covid-19.*

Argentina y el mundo se encuentran hace más de un año en pandemia, debido al Covid-19, lo cual dificulta saber exactamente cuáles serán las disposiciones del gobierno. Entre las posibilidades está las restricciones de circulación, que perjudican a las empresas Argentina y las obliga a adaptarse a las diferentes disposiciones.

- *Posible suba a las retenciones del campo.*

La Secretaria de Comercio Exterior, Paula Español, afirmo la posibilidad de un posible aumento de las retenciones.

"El aumento de retenciones está en análisis. Para desacoplar los precios de exportación del precio doméstico hay que tomar medidas como los cupos, las retenciones o las declaraciones juradas" Paula Español

Lo que pretende la ministra con las retenciones es desacoplar los precios de los niveles internacionales, para que los precios internos sean más razonables.

- ***Suspensión de clases en la Argentina.***

Actualmente se encuentran suspendidas las clases en la ciudad autónoma de Buenos Aires y Córdoba, entre otras provincias, muchos colegios y universidades pararon los cursados presenciales. Como todas las decisiones con respecto a las restricciones, hasta que no comuniquen desde el gobierno y se publique en el boletín oficial, no se sabrá si las clases continúan suspendidas o se volverá a la presencialidad.

- ***Elecciones en Argentina.***

El Poder Ejecutivo Nacional debería convocar a las Primarias, Abiertas, Simultáneas y Obligatorias (PASO), para que se lleven a cabo el 8 de agosto. Si bien esta fecha es la estipulada (se realizan el segundo domingo de Agosto), debido al avance del coronavirus, tanto el gobierno como la oposición están estudiando la posibilidad de postergarse.

No se definió la fecha, pero lo que sí se sabe, es que las elecciones se acercan y con ello los diferentes cambios que se producen ante la posibilidad de un cambio de gobierno.

Económicos:

- ***Sueldos***

El Gobierno acordó aumentar para el periodo 2021/2022 un 35% el Salario Mínimo, Vital y Móvil. El aumento consistirá en un incremento de un 9% en abril, 4% en mayo, 4% en junio, 3% en julio, 5% en agosto y 5% en noviembre del año 2021, sumando un último tramo también de 5% en febrero del siguiente año.

- ***Trabajo.***

Actualmente el 11% de la población económicamente activa (PEA) se encuentra desempleada, estos índices subieron luego del decreto de pandemia, dejando a muchas personas sin trabajo. Si bien el gobierno fue específico en las sanciones a empresas que despidan a su personal, lo mismo hubo despidos. Otro dato para añadir es que el 18,4% de las personas que tienen trabajo, están en la búsqueda de otro. La presión sobre el mercado de trabajo, se ubica en el 37,3%, este promedio es 3,1 p.p. superior al del mismo trimestre de 2019.

Fuente: INDEC, encuesta permanente de Hogares.

- ***Índices futuros***

Según el relevamiento de expectativas de mercado, las expectativas para el año 2022 y 2023 son las siguientes:

Cuadro 1. PBI / Inflación

	PBI	Inflación
2022	2,30%	41,20%
2023	2,40%	34%

Fuente elaboración propia

Estos datos se utilizan para estimar proyectos a futuro tanto para grandes empresas, como Pymes y personas en general.

- ***Hanke's Annual Misery Index (HAMI) 2020.***

Argentina se encuentra séptimo puesto en “Hanke's Annual Misery Index (HAMI) 2020”, HAMI es una métrica simple que demuestra que país, de los 156, es más miserable y cual más feliz, teniendo en cuenta diferentes disparadores económicos como la suma de las tasas de

desempleo, inflación y préstamos bancarios, menos la variación porcentual del PIB real per cápita.

El primer índice de miseria fue elaborado por el economista Arthur Okun en la década de 1960, el encargado en el año 2020 fue Steve H. Hanke es un profesor de economía en la Universidad de Baltimore, Maryland, Estados Unidos.

Sociales:

- *Cambios en el consumo.*

La crisis sanitaria desatada por el coronavirus generó cambios en los hábitos de compra y alimentación aumentando el consumo a través de canales digitales.

“Tanto las compañías como los consumidores nos tuvimos que adaptar a los nuevos desafíos que generó la pandemia; se generaron transformaciones a un ritmo impensado, las compañías tuvieron que cambiar modelos de operaciones, convertirse digitalmente y el consumidor aprender a usar nuevos canales” Eduardo Harnan, socio líder de la industria de Consumo y Retail en la consultora KPMG Argentina

"El desarrollo del ecommerce es la gran estrella del consumo de este año, en pocas semanas o meses triplicó su peso previo a la cuarentena" Maximiliano Doff, líder de Analytics de Nielsen

Muchas empresas debieron cerrar sus puertas por no poder adaptarse a esta nueva modalidad de compra, y los negocios que ya manejaban este tipo de comercio tuvieron que poner énfasis para que la experiencia de consumo estuviera acorde a las pretensiones de sus clientes. Los paradigmas están cambiando y la forma en que las personas compran es uno de estos.

Expertos afirman que esta modalidad digital de consumo vino para quedarse y que las personas seguirán comprando de esta manera.

Tecnológicos:

- *Mercado de Cloud.*

El mercado de Cloud viene prosperando a nivel sostenido en Argentina y algunas consultoras señalan tasas de crecimiento interanuales cercanas al 30%. Según la última encuesta Digital Trust Insights de PwC, el 76% de las empresas están moviendo rápidamente sus operaciones a la nube en búsqueda de sistemas dinámicos y ágiles integrados a la red.

“Este año, con la pandemia actuando como acelerador de la digitalización de las organizaciones, el crecimiento general será aún mayor, haciendo hincapié en establecer canales para revincularse con los clientes que puedan reemplazar a los presenciales tradicionales”

Diego Taich, Managing Director de Consultoría en Ciberseguridad & IT de PwC Argentina.

En los últimos meses se ha visto un gran despliegue de soluciones de e-Commerce, CRM, Contact-Center que han contribuido aumentando la demanda de capacidad de procesamiento, transmisión y almacenamiento de datos, generando un impacto directo en el uso de la nube.

- *Importancia de las aplicaciones para celulares.*

Las aplicaciones móviles forman parte de la vida diaria de las personas desde las compras, la comunicación y el entretenimiento. La aplicación de *apps* móviles es una estrategia poderosa para innovar entre otros beneficios para la empresa como:

- Rentabilidad, la importancia de las *Apps* en las empresas radica en su versatilidad para generar ingresos y optimizar la compra.

- Mejor posicionamiento, ayuda a la empresa a estar al alcance de la mano, mantenerse siempre presente y accesible en el teléfono del usuario, sin tener que obligarlo a ingresar a la web o servidores de terceros.
- Innovación y actualidad, las empresas de éxito tienen en común están orientadas a la innovación tecnológica y van a la par de las tendencias del mercado.
- Personalización, las empresas ofrecen servicios más humanizados y pueden llevar de la mano al usuario durante todo el proceso de compra.
- Ventaja diferencial, los negocios que se atreven a experimentar con las nuevas tecnologías terminan por tomar el liderazgo del mercado.
- Mejor sistema de atención al cliente, las aplicaciones pueden integrar tecnología AI para ofrecer respuestas inmediatas y personalizadas
- Amplio conocimiento del usuario, se conoce cada cuando compra el cliente, que compra, que promociones elige, cuando realiza la compra, entre otras cuestiones.
- Retención del cliente, ya que podrás ofrecerle promociones personalizadas a clientes que no compran hace mucho, entre otras.

Ecológicos-ambientales:

- Niños más ecológicos

Según la investigadora Louise Chawla, de la Universidad de Colorado “Desde 1990, cientos de estudios y encuestas han demostrado que los jóvenes están más concienciados por el clima. Y es que, para muchos, el cambio climático se ha vuelto parte de su vida”. Distintos sentimientos negativos les generan a los niños hablar sobre la problemática ambiental que nos aqueja, lo que les produce ser generaciones más sensibles con el ambiente natural en el que viven. Si bien la

mayoría de estos estudios se realizaron en otros países, este cambio positivo se ve reflejado en gran parte de las nuevas generaciones de nuestro país y el mundo.

- *Programa de buenas prácticas agropecuarias.*

La Red BPA es el resultado de un proceso de diálogo interinstitucional entre las principales entidades públicas y privadas de Argentina.

La Red fue creada para contar con un mecanismo de intercambio de información, diálogo y cooperación entre sus miembros y así abordar de forma integral las distintas dimensiones de la temática.

En el marco de la Red, se desarrolló un documento que brinda recomendaciones para los decisores políticos que deseen legislar regulaciones sobre el manejo y aplicación de los productos fitosanitarios en sus departamentos, municipios o partidos.

Legal:

- *Ley de teletrabajo.*

Debido al aislamiento social, preventivo y obligatorio que vivió el país y que obligo a los distintos sectores a readaptarse y que su personal trabajara desde sus hogares, el senado y la cámara de diputados sancionan la “Ley de Teletrabajo”.

Entre otras cuestiones regula el Home office, obliga a las empresas a proporcionarle todos los instrumentos de trabajo (Hardware y software) y dictamina que la remuneración no puede ser menor a lo establecido por el Convenio Colectivo de trabajo, es decir, que el empleado debe recibir los mismos haberes que recibiría trabajando en la modalidad de presencialidad.

- *Nuevo proyecto de Ley: modificación impuesto a las ganancias - ley n° 20.628.*

En el siguiente proyecto "... prevé la introducción de un esquema de alícuotas marginales crecientes en función de las ganancias obtenidas en un ejercicio, creciendo desde la alícuota actual de 25% a 30% para ganancias superiores a \$5.000.000, y de 35% para las que superan los \$20.000.000. Se prevé la actualización de las escalas de forma anual según la variación acumulada del Índice de Precios al Consumidor elaborado por el INDEC."

Análisis PESTEL.

En un contexto mundial de pandemia inesperado, la vida de las personas y de las empresas cambio abismalmente. El concepto de lo que es "normal" cambio radicalmente y aquellos que no supieron adaptarse a estos cambios, fueron los que más perdieron. Con respecto a la situación actual del país, aparte de lo incierto, se sabe que hay un cambio social que llego para quedarse. Muchos empleados cambiaron su modalidad de trabajo por el teletrabajo, se dejó de lado la idea de que la presencialidad es de suma importancia para dar lugar al analizar otras variables o formas de trabajo. En cuanto a las clases en los colegios, se entendió la importancia de que los niños estén en contacto con sus pares y seguir asistiendo a las instituciones educativas. En contrapartida, se pudo ver que los precios en contexto normal o en pandemia siguen subiendo sin discriminación, llevando a muchas empresas a la quiebra y dejando a más personas a la pobreza y miseria. En cuanto al cambio en la forma de comunicarse, las personas se apoyaron en los artefactos electrónicos, como Smartphone, Tablets y portátiles, este año fueron los grandes aliados de la sociedad, que permitieron a las personas seguir comunicándose, consumiendo material de internet y las redes, estudiando y trabajando. Aparte de estas cuestiones, la

cuarentena generó cambios en los hábitos de compra y alimentación aumentando el consumo a través de canales digitales.

Cinco fuerzas de Porter

El riesgo de que posibles competidores ingresen al mercado.

En un tiempo atrás se podría haber comentado que la posibilidad de que entren nuevos competidores al mercado era bajo, debido a la lealtad hacia las marcas que hay. Debido a la crisis en el país se puede decir que esto cambio, hoy las personas no eligen una marca, sino aquel producto que satisfacen sus necesidades a bajo costo. Las empresas ya establecidas deben ser capaces de ofrecer un producto accesible, si no la posibilidad que una empresa que recién está comenzando y con precios más tentadores, se quede con los clientes que tanto tardo en establecer.

Algo que quizás frene el ingreso de nuevos competidores, es que las personas son cada vez más exigentes con lo ambiental. Una empresa que venda sus productos y de alguna manera perjudique y no haga algo para revertir esta situación, no sobrevivirá. Puede llegar a tener un precio llamativo, pero luego caerá en picada cuando las personas dimensionen lo perjudicial que puede llegar a ser.

El poder de negociación de los compradores.

Cuando los compradores pueden amenazar con ingresar a la industria para fabricar el producto, satisfaciendo así ellos mismos sus necesidades; también es una táctica que provocará que bajen los precios de la industria. En un primer momento, sería difícil que los clientes de la industria del papel (mayorista, minorista, oficinas) fabriquen su propio papel. Es decir, tendrán que comprar si o si el producto a las papeleras ya establecidas y no podrían manejar el precio de venta al público.

En el caso de empresas o mayoristas que consuman grandes volúmenes de papel, tendrán la posibilidad de usar su poder de compra para presionar y negociar reducciones de precios. Es decir amenazar con elegir otro proveedor de papel, si el que están consumiendo no cumple con sus pretensiones.

Luego de lo analizado anteriormente podemos decir que el poder de negociación de los clientes es medio.

El poder de negociación de los proveedores.

Para las papeleras de la industria que fabrican sus propia materia prima se puede decir que el poder de negociación de los proveedores es bajo, casi nulo; en cambio las empresas que necesitan de algún proveedor de insumos el poder de negociaciones de estos es muy alto, debido a la escasez de esta materia prima. Esto puede provocar que los proveedores aumenten más los precios de sus productos, sin hablar de que indudablemente, si no hay muchos proveedores, los compradores no podrán cambiarlos por otros.

La cercanía de los sustitutos a los productos de una industria.

El sustituto más cercano que tiene el papel es no utilizar el papel directamente. Hoy en día, las personas buscan no imprimir, reutilizar papeles, no comprar, dejar de utilizar miles de hojas y usar medios electrónicos para guardar toda la información que necesitemos tener a mano.

Otro sustituto cercano, son los envoltorios de hierbas. Hay muchas ventajas en el papel de hierba, la más importante es que se consume significativamente menos agua y energía. Hasta el momento, solo se han segado áreas que no tienen uso agrícola, sino de compensación ecológica. Hay diferentes formas de obtener el papel y que puede satisfacer necesidades similares: madera, caña de azúcar, y la mencionada anteriormente la hierba.

Hay otros sustitutos naturales y amigables con el ambiente pueden ser las telas reciclables, heces de animales (Las heces de los herbívoros contienen fibras de las plantas y las frutas de las que se alimentan estos animales), con cascara, pieles, frutas, algas, piedras y cuero, entre otras.

La intensidad de la rivalidad entre las compañías establecidas en una industria.

La competencia entre compañías establecidas es muy alta. En general, se venía identificando un leve aumento en el consumo del papel en el país. Pero la cuarentena declara a fines de Marzo de 2020, provoco una fuerte caída en el consumo en general. En lo que se refiere al papel, según el Consumo Nacional Aparente, el mismo disminuyo a 178 485 toneladas en Mayo de 2020, un 4,5% menos que el ejercicio anterior. A partir de esto la demanda que cae genera más rivalidad porque las compañías luchan por conservar su participación de mercado y sus ganancias.

Otra característica que se puede observar en la industria, es que el consumo baja también por una nueva forma de pensar más sustentable, papeleras que no sepan entender esta nueva forma de vivir, irán perdiendo protagonismo en la industria. Aquí es donde se verá que empresa se adapta más rápido a los cambio.

Con respecto a la industria del papel, podemos nombrar a seis empresas papeleras:

- Ángel Estrada & cía. S.A.
- Celulosa Argentina S.A.
- Ledesma S.A.A.I.
- Celulosa Pilar S.A.
- Fábrica Argentina de Rollos de Papel S.R.L.
- Sein y Cía S.A.I.C

De estas empresas, las primeras tres se puede decir que son las que más participación tienen en el mercado

Podemos decir que es una industria fragmentada, debido a que existen varias empresas que ofrecen el mismo producto, y ninguna de ellas puede manejar el precio de venta.

Análisis interno

Para realizar el análisis interno de la compañía, se utilizara la cadena de valor, es decir la cadena de actividades que transforman los insumos en productos que valoran los clientes. El proceso de transformación incluye las actividades primarias y las de soporte, que son las que le agregan valor al producto. Se analizara la unidad de negocio de papel que tiene Ledesma.

Actividades primarias

Investigación y desarrollo

Actualmente Grupo Ledesma tiene un papel estratégico de competitividad e innovación llamado “Génesis XXI”, es un proyecto a 10 años para la transformación integral de la compañía. Actualmente el plan tiene 150 iniciativas y 62 ya se concretaron.

Entre estas iniciativas podemos nombrar al lanzamiento de papel Ledesma Nat, la transformación digital y robotización de procesos y la plantación mecanizada en las fincas de caña de azúcar.

El nuevo papel Ledesma Nat, viene a reemplazar el papel blanco común, que tanto contamina, para poder dar una opción más sustentable.

Producción

La integración en las actividades, genera que Ledesma SA pueda agregar valor a su producto. Esto sucede también en la producción, la organización produce la caña de azúcar para

la fabricación de celulosa y papel. La mayoría de la fibra obtenida de la caña de azúcar se procesa en la planta ubicada en el complejo Agroindustrial de Libertador General San Martín, Provincia de Jujuy. La caña producida se muele en la fábrica; de los jugos de la molienda, se extrae azúcar y melaza para la producción de alcohol, mientras que la fibra de la caña como ya explicamos para fabricar celulosa y papel y para la generación de vapor y energía eléctrica.

En el último ejercicio Ledesma fabrico 89.815 toneladas de papel embalado.

Marketing y ventas

Dentro del negocio de papel encontramos a dos tipos segmentos:

- Papelería comercial y escolar. Este a la vez se divide en dos partes,
 - el primero en papelería comercial, como resmitas para fotocopias, duplicación e impresión. Correspondiente al 28,74% de los clientes.
 - Y papelería escolar como cuadernos, repuestos y blocks, es donde encontramos a la mayoría de los clientes con el 37,78%.
- Insumos para el sector gráfico y convertidor papelerero, que tienen como cliente a empresas del sector gráfico y convertidores de papel. No muy diferente al porcentaje anterior, los insumos del sector grafico corresponden al 33,48% de clientes de la papelera.

La empresa comercializa sus productos de forma directa a clientes gráficos, editoriales y, además, a distribuidores que proveen a clientes más pequeños.

Según estimaciones propias de la empresa, Ledesma tiene actualmente en el mercado de papelería comercial mantiene una participación superior al 47%, mientras que la participación en el mercado de la papelería escolar es del 50%.

Servicio al cliente

La empresa cuenta con un sistema de quejas y reclamos para que ofrecerle al cliente una pronta solución a los problemas que lo aquejan.

Actividades de soporte**Administración de materiales (logística)**

Podemos encontrar al centro de logístico de abastecimiento en San Salvador de Jujuy, provincia de Jujuy. La logística de todo el proceso de producción, desde que se fabrica la caña de azúcar, hasta que se distribuye a los clientes, es llevada a cabo por la misma empresa Ledesma SA.

Recursos humanos

Actualmente los trabajadores de Ledesma tienen un salario por encima del salario mínimo, vital y móvil. Actualizando constantemente los sueldos según los convenios colectivos de trabajo.

Ledesma pone foco en el cuidado de sus colaboradores, esto lo podemos ver en los distintos valores que promulga la empresa. Se promueve el trabajo en equipo, el desarrollo personal y profesional, entre otras cuestiones.

Ledesma publica bimestralmente el boletín informativo “EnContacto”, distribuido a los empleados, para que estos sepan de las novedades de la empresa y sus actividades de responsabilidad social.

Infraestructura de la compañía

Podemos decir que la infraestructura de la empresa está distribuida en algunas provincias del territorio argentino, en cuanto al negocio del papel se ubican en Jujuy el centro logístico de abastecimiento, se halla ubicado a 106 KM de San Salvador de Jujuy. En esta provincia también

tiene más de 40.000 hectáreas de campo de caña de azúcar, y fábricas de azúcar, alcohol, bioetanol, celulosa y papel. En San Luis tiene una planta de fabricación de cuadernos, repuestos escolares y papelería comercial, ubicada en Villa Mercedes. En cuanto a la administración central de Ledesma se encuentran en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Actualmente la empresa debió cerrar una de las fábricas de papel, por la caída de las ventas y el exceso de oferta.

Marco teórico

En un primer momento se analizarán el concepto de planificación estratégica para poder comprender el recorrido que se realizará en el reporte. Gran cantidad de autores tienen diferentes definiciones, para este concepto se tomara como referencia el autor José María Sainz de Vicuña Ancín en su libro “El plan de marketing en la práctica” (2012), que explica que la planificación estratégica es un proceso de definición de lo que queremos ser en el futuro, apoyándose en una reflexión y pensamiento estratégico. Para ello se realizarán diferentes acciones hasta llegar al objetivo deseado. Según Hill, Jones y Schilling en su libro “Administración estratégica” hay diferentes pasos que se deben cumplir para realizar el plan estratégico, ellos son:

1. Elegir la misión de la compañía y sus metas principales.
2. Analizar el entorno competitivo externo de la organización.
3. Analizar el entorno operativo interno de la organización.
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.
5. Implementar las estrategias.

Como se desarrolla en el paso cuatro las diferentes estrategias se utilizan para lograr una ventaja competitiva que perdure en el tiempo, para ello las estrategias de negocio deben estar bien escogidas, formulada y debidamente ejecutada. Según el nivel en la empresa hay tres diferentes estrategias, las primeras dos serán respaldadas por los autores Thomson, Peteraf, Gamble y Strickland en su libro Administración estratégica, “Teoría y casos”:

- Las corporativas: Se refiera a cuestiones como que negocio conservar, en que mercados entrar y de qué forma, cuando salir para conservar la rentabilidad. Esta determina como va obtener su ventaja competitiva y mantenerla.
- Las competitivas: Es la forma en la que se busca complacer al cliente, las acciones de ofensiva y defensiva en contra de la competencia, sus iniciativas para lograr la posición en el mercado, entre otras.
- Las funcionales: son las que mejoran la eficiencia de las operaciones de la empresa. Ya sea a través de la innovación, eficiencia, calidad, entre otras.

Dentro de las corporativas, encontramos la estrategia de crecimiento, más precisamente las de crecimiento intensivas, que se pueden analizar según la Matriz de Ansoff, en la misma se hace una comparativa según si el mercado y el producto, es actual o nuevo. Hay cuatro tipos de crecimiento intensivos: Penetración de mercados, desarrollo de nuevos productos, desarrollo de nuevos mercados y diversificación. En cuanto a la penetración de mercado, según Sainz de Vicuña Ancín en su libro antes mencionado, podemos decir que es la más segura de las cuatro estrategias, ya que se tiene un beneficio al conocer tanto el producto que se comercializa, como los clientes a los que se dirige. La misma pretende aumentar la participación del mercado que corresponde a los productos o servicios presentes, en los actuales mercados, por medio de un

esfuerzo mayor para la comercialización. Se puede utilizar sola o combinada con otras estrategias.

En este caso la penetración del mercado se combinará o se basará en la estrategia de innovación. Según la OCDE, la innovación en las empresas es básica para convertir las buenas ideas en empleo y riquezas, definiendo el concepto Innovación como la introducción de una nueva mejora a un producto, proceso o forma de comercializar en la empresa. En cuanto a Isabel Olloqui (2019), adhiere a este concepto y agrega que el valor de la innovación en las empresas es agregar valor e impactar en la cuenta de resultados, y encuentra como algo negativo en ella, la resistencia al cambio de los empleados o consumidores.

Diagnóstico

Luego del análisis externo e interno de la empresa se puede detectar una de las problemáticas que aqueja a la organización y trabajar sobre ella para lograr solucionarla. Al utilizar la herramienta PESTEL, se puede observar que la situación Político/Económico no es la más favorable, los precios de todos los productos aumentan y las personas son cada vez más pobres. Este impacto también se vio en Grupo Ledesma, que debió cerrar una de sus fábricas por falta de venta y exceso de oferta. La idea es que este problema no vuelva a suceder, el cierre de fábricas no es una solución viable. El descenso de las ventas perjudica gravemente a la empresa, y si este problema persiste la llevara a tener que cerrar la línea de negocio del papel, ya que no sería rentable mantenerlo, no solo se perderían las fábricas, sino se dejaría a una gran cantidad de familias sin su fuente de trabajo.

Por todo lo antes mencionado, es necesario lograr que Grupo Ledesma pueda tener un nivel alto de ventas y logre fidelizar a sus clientes para que sigan consumiendo su marca. Considerando su situación actual, y entendiendo que la empresa, según su misión y visión, quiere

ser rentable, se recomienda que se lleve a cabo una planificación estratégica, que traerá aparejados beneficios futuros, estos beneficios vistos anteriormente en el marco teórico. En esta planificación, se buscará implementar una estrategia de crecimiento intensivo, más precisamente penetrando el mercado, que como bien vimos antes, se realiza a través de un esfuerzo mayor para la comercialización de productos que ya se posee y un mercado que ya tiene. Por ello es necesario, que esta penetración de mercado se realice por medio de la innovación, que como se explicó anteriormente, tanto en el marco teórico como en el análisis social de PESTEL, la ejecución de la innovación en las organizaciones permite agregar valor en las empresas, es esta oportunidad, se agregara valor al canal de ventas y la fidelización para con el cliente.

En el análisis Tecnológico y Social del PESTEL presentado, se puede analizar el cambio en el consumo de las personas, la sociedad busca la comodidad de su hogar o su negocio para consumir un producto o servicio, y espera que esté este en “la palma de su mano”. Es momento de que Grupo Ledesma aproveche esta oportunidad y la haga propia, para revertir las amenazas que recibió en el último tiempo debido a la crisis sanitaria y el bajo consumo de productos.

A lo largo del plan de implementación se explicará específicamente como se llevará a cabo la estrategia de crecimiento y como se logrará la penetración de mercado.

Plan de Implementación

Propuesta

Para poder sobrellevar la situación actual de Ledesma SA y respetar y reconfirmar la Misión y Visión de la unidad de negocio de papel, se llevará a cabo un proyecto en el cual se creará una aplicación para Smartphone, para que los diferentes clientes y futuros clientes de la empresa, puedan realizar sus compras y pedidos, seguimientos de los mismos, conocer los diferentes

descuentos y promociones y tener una comunicación constante con sus representantes comerciales, en un solo lugar y sin salir de su hogar.

Analizando antecedentes en otras empresas, como Arcor SA, se pudo conocer el impacto positivo que tuvo la puesta en marcha de un proyecto similar, beneficiando tanto a la empresa, como a los diferentes clientes, que pudieron aprovechar las oportunidades comerciales que solo se encontraban en la aplicación. Este proyecto aplicará la estrategia de Crecimiento “Penetración de mercados” y marcará una gran diferencia con los competidores gracias a la capacidad de innovación de la misma, logrando que Ledesma siga siendo la más elegida por los clientes del negocio de papel.

Objetivo General

Aumentar la rentabilidad un 1 % con respecto al ejercicio 2020, para Diciembre de 2024 a través del desarrollo de un nuevo canal de ventas.

Justificación: Según la proyección del producto bruto interno, para el 2022 aumentaría un 2,3%, en 2023 un 2,4% y se toma el último aumento para estimar el del año 2024, se suman estos porcentajes y da 2,3%. Se tomó la mitad de este cálculo debido a que se tiene en cuenta la desaceleración en el consumo de papel que hay en la sociedad en general, debido a una mentalidad más ecológica.

Objetivos Específicos

- 1) Desde Enero a Noviembre de 2022 crear una aplicación, donde los clientes podrán realizar todas las transacciones comerciales.

Justificación: Para realizarla se creará un grupo de trabajo dentro de la organización donde se pondrá en marcha la creación de la aplicación, ya que estando y trabajando en la empresa se podrán ir adaptando los detalles según las necesidades de Ledesma.

- 2) Durante el año 2023 realizar un programa de Marketing para que se comience a conocer la aplicación y su forma de uso, logrando que el 40% de los clientes opten por utilizar la aplicación para comprar en vez de otros canales.

Justificación: Para que se conozca la aplicación se promocionara en redes sociales, también se crearán videos tutoriales de cómo se utilizar la *App*, la idea es demostrar la facilidad de comprar a través de este canal de venta nuevo. La idea de este porcentaje es que primero se sumen los clientes de productos escolares y en menor proporción los otros dos segmentos.

- 3) En el período de Septiembre de 2023 y Diciembre de 2024 aumentar un 15% las ventas de papel a través de la creación de promociones exclusivas de la *App*.

Justificación: Estos beneficios se crean para aumentar las ventas en general y por medio de la *App*, fidelizando y fomentando la venta de productos a clientes con los que ya se trabajaban y captando a potenciales clientes. El porcentaje se tomó a partir de la caída del 4,5% de las ventas de 2019 a 2020. Se multiplica por los tres años de proyecto y se estima que para recuperar estas ventas, se debería aumentar más del 13,5%.

Plan de Acción

Se pautan acciones para alcanzar cada uno de los objetivos específicos descritos anteriormente.

Cuadro 2.

Plan de Acción N°1 para Ledesma SA							
Descripción	Recursos						
	Tiempo		Humanos	Físicos	Externos	Económicos	
	Desde	Hasta	Área				Responsable
Selección y contratación de Desarrolladores de Software y Diseñadores.	1/1/2022	16/1/2022	Recursos Humanos. Dirección de Innovación, Medio Ambiente y Energía. Servicios Externos	Responsable en contratación en Recursos Humanos	Oficina, Internet.	Licenciado en Administración	Servicios Licenciado en Administración \$4 000 por día.
Creación de un grupo dedicado a la creación de la aplicación	17/1/2022	1/2/2022	Recursos Humanos. Dirección de Innovación, Medio Ambiente y Energía. Servicios Externos	Coordinador del Proyecto.	Sala de Reuniones	Desarrolladores en software y Diseñadores. Licenciado en Administración	Servicios Licenciado en Administración \$4000 por día. Desarrollador en Software senior \$170000, Semisenior \$122300 y Junior \$75000. Diseñador \$72000. Alquiler de proyector \$2000 por día
Reunión Desarrolladores y empresa	2/2/2022	19/3/2022	Dirección de Innovación, Medio Ambiente y Energía. Servicios externos. Área de Ventas.	Coordinador del Proyecto. Desarrollador Senior Encargado	Sala de Reuniones	Desarrolladores en software y Diseñadores. Licenciado en Administración	
Informes a directores y aprobación de fondos	20/3/2022	19/4/2022	Dirección Negocio de papel de Ledesma, Dirección de Innovación, Medio Ambiente y Energía, Jefes de áreas de ventas, finanzas y Marketing. Consultoría externa.	Coordinador del Proyecto. Desarrollador Senior Encargado	Computadora, impresoras color, Internet, materiales de librería, refrigerios, sala de conferencia, proyector.	Licenciado en administración	
Creación de la aplicación.	20/4/2022	17/10/2022	Dirección de Innovación, Medio Ambiente y Energía. Servicios externos. Área de Ventas.	Coordinador del Proyecto. Desarrollador Senior Encargado	Oficinas, Internet, computadoras.	Licenciado en administración	Servicios Licenciado en Administración \$4000 por día. Desarrollador en Software senior \$170000, Semisenior \$122300 y Junior \$75000. Diseñador \$72000.
Presentación de la App a Directivos	18/10/2022	2/11/2022	Dirección Negocio de papel de Ledesma, Dirección de Innovación, Medio Ambiente y Energía, Jefes de áreas de ventas, finanzas y Marketing. Consultoría externa.	Coordinador del Proyecto. Desarrollador Senior Encargado	Computadora, impresoras color, Internet, materiales de librería, refrigerios, sala de conferencia, proyector.	Licenciado en administración	Servicios Licenciado en Administración \$4000 por día. Desarrollador en Software senior \$170000, Semisenior \$122300 y Junior \$75000. Diseñador \$72000. Alquiler de proyector \$2000 por día.

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 3.

Plan de Acción N°2 para Ledesma SA							
Descripción	Recursos						
	Tiempo		Humanos		Físicos	Externos	Económicos
	Desde	Hasta	Área	Responsable			
Selección de Community Manager	2/1/2023	17/1/2023	Recursos Humanos. Marketing. Servicios Externos.	Coordinador del Proyecto.	Oficina, Internet, Computadora	Licenciado en Administración.	Servicios Administrador \$4000 por día.
Determinar cual es el mejor canal de promoción para cada segmento de clientes.	18/1/2023	17/2/2023	Marketing. Servicios Externos.	Coordinador del Proyecto.	Oficina. Internet. Computadora	Licenciado en Administración. Equipo de Community manager.	Servicios Administrador \$4000 por día. Servicios Community manager \$35000
Promover en las redes que ya posee Ledesma la nueva aplicación	18/2/2023	10/12/2023	Marketing. Servicios Externos.	Encargado de Marketing	Oficina. Internet. Computadora	Equipo de Community manager.	Servicios Community manager \$35000. Publicidad \$100000
Crear videos tutoriales sobre el uso de la aplicación.	18/2/2023	20/3/2023	Marketing. Servicios Externos.	Encargado de Marketing	Oficina. Internet. Computadora	Equipo de Community manager.	Servicios Community manager \$35000.
Subir al canal de YouTube videos tutoriales de uso de la aplicación.	21/3/2023	5/5/2023	Marketing. Servicios Externos.	Encargado de Marketing	Oficina. Internet. Computadora	Equipo de Community manager.	Servicios Community manager \$35000. Publicidad \$100000
Capacitar a los vendedores de Ledesma del uso de la aplicación para poder compartir con sus clientes.	6/5/2023	5/6/2023	Marketing. Área de ventas. Servicios Externos.	Coordinador del Proyecto.	Computadora, impresoras color, Internet, materiales de librería, refrigerios, sala de conferencia, proyector.	Licenciado en Administración.	Servicios Licenciado en Administrador \$4000 por día. Librería y refrigerios \$10000. Alquiler Proyector por día \$2000
Generar métricas y evaluar el progreso.	6/6/2023	21/6/2023	Marketing. Área de ventas. Servicios Externos.	Coordinador del Proyecto.	Oficina. Internet. Computadoras	Licenciado en Administración.	Servicios Administrador \$4000 por día.
Realizar los ajustes necesarios.	22/6/2023	6/8/2023	Marketing. Área de ventas. Servicios Externos.	Coordinador del Proyecto.	Oficina. Internet. Computadoras	Licenciado en Administración.	Servicios Administrador \$4000 por día.
Generar un reporte a los Directivos para que se conozca el progreso	7/8/2023	17/8/2023	Servicios Externos.	Coordinador del Proyecto.	Oficina. Internet. Computadora	Licenciado en Administración.	Servicios Administrador \$4000 por día.
Reunión con Directivos para compartir estos progresos.	18/8/2023	2/9/2023	Marketing. Área de ventas. Servicios Externos. Directivos	Coordinador del Proyecto. Encargado de Marketing	Computadora, Internet, materiales de librería, refrigerios, sala de conferencia, proyector.	Licenciado en Administración.	Servicios Licenciado en Administrador \$4000 por día, Librería y refrigerios \$10000. Alquiler Proyector por día \$2000

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 4.

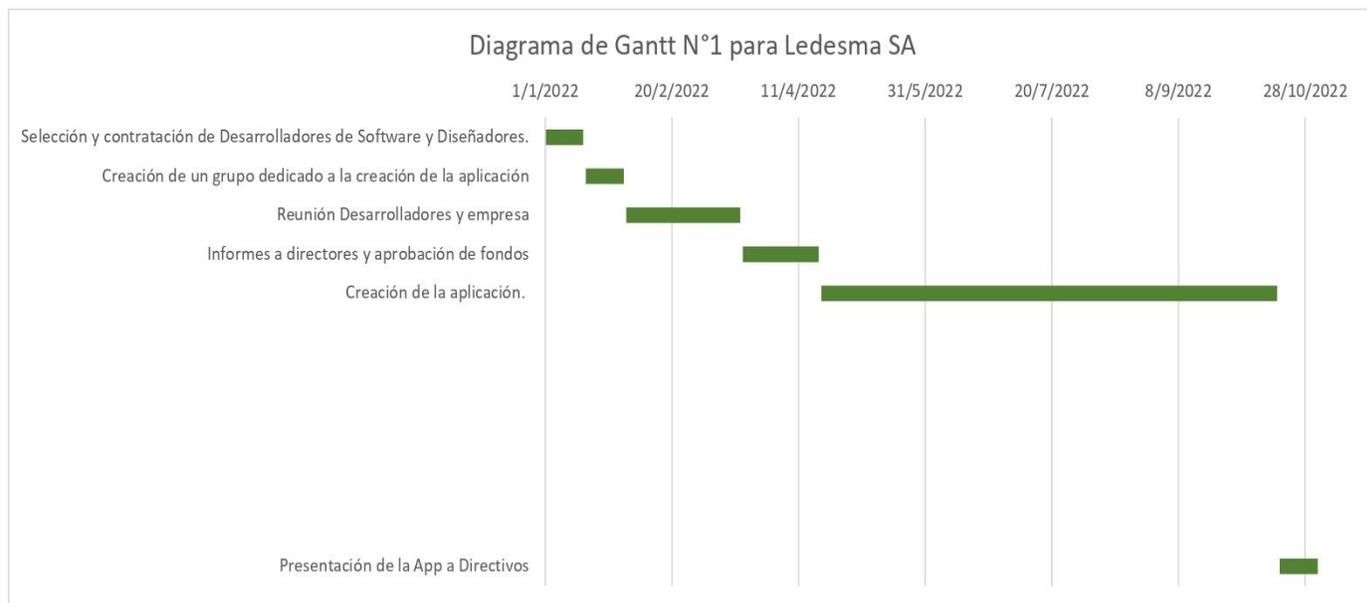
Plan de Acción N°3 para Ledesma SA							
Descripción	Recursos						
	Tiempo		Humanos		Físicos	Externos	Económicos
	Desde	Hasta	Área	Responsable			
Crear 3 tipos de encuesta según el cliente para conocer que es lo que mas valoran o prefieren de los productos.	7/9/2023	17/9/2023	Ventas. Servicios Externos.	Jefe del área de ventas y Coordinador del proyecto.	Oficinas. Computadoras. Internet	Lic. En Administración	Servicios Administrador \$4000 por día.
Realizar las encuestas	18/9/2023	18/10/2023	Ventas. Servicios Externos.	Coordinador del proyecto.	Oficinas. Computadoras. Internet. Google forms.	Lic. En Administración	Servicios Administrador \$4000 por día.
Relevar y procesar los datos obtenidos.	19/10/2023	3/11/2023	Ventas. Servicios Externos.	Coordinador del proyecto.	Oficinas. Computadoras. Internet	Lic. En Administración	Servicios Administrador \$4000 por día.
Según los datos obtenidos, crear las promociones.	4/11/2023	4/12/2023	Ventas. Servicios Externos.	Jefe de áreas de Ventas y Coordinador del proyecto.	Oficinas. Computadoras. Internet	Lic. En Administración	Servicios Administrador \$4000 por día.
Plasmar en un calendario cuando se irán desarrollando las promociones. Con un límite de un mes por promoción.	5/12/2023	10/12/2023	Ventas. Servicios Externos.	Jefe de áreas de Ventas y Coordinador del proyecto.	Oficinas. Computadoras. Internet	Lic. En Administración	Servicios Administrador \$4000 por día.
Hacer conocer las proximas promociones a los clientes.	11/12/2023	4/1/2024	Marketing. Servicios Externos.	Jefe de area de Marketing. Coordinador del proyecto.	Oficinas. Computadoras. Internet	Lic. En Administración. Community manager. Diseñador.	Servicios Community manager \$35000. Publicidad \$100000. Servicios Administrador \$4000 por día.
Implementar las promociones.	4/1/2024	31/5/2024	Servicios Externos. Ventas	Jefe de area de ventas. Coordinador del proyecto. Desarrollador de Software Semisenior.	Oficinas. Computadoras. Internet	Desarrollador de Software. Lic. En Administración	Desarrollador en Software senior \$170000. Lic. En Administración \$4000 por día.
Medir mensualmente como impacto la promoción, según el volumen de ventas.	1/2/2024	1/6/2024	Ventas. Servicios Externos.	Coordinador del proyecto. Encargado de mediciones en el área de ventas.	Oficinas. Computadoras. Internet. Sistema de gestión de ventas.	Lic. En Administración	Servicios Administrador \$4000 por día.
Crear las próximas promociones según lo analizado anteriormente.	8/6/2024	23/6/2024	Ventas. Servicios Externos.	Jefe de áreas de Ventas y Coordinador del proyecto.	Oficinas. Computadoras. Internet	Lic. En Administración	Servicios Administrador \$4000 por día.
Plasmar en un calendario cuando se irán desarrollando las promociones. Con un límite de un mes por promoción.	24/6/2024	29/6/2024	Ventas. Servicios Externos.	Jefe de áreas de Ventas y Coordinador del proyecto.	Oficinas. Computadoras. Internet.	Lic. En Administración	Servicios Administrador \$4000 por día.
Implementar las promociones.	1/7/2024	30/11/2024	Servicios Externos. Ventas	Jefe de area de ventas. Coordinador del proyecto. Desarrollador de Software Semisenior.	Oficinas. Computadoras. Internet	Desarrollador de Software. Lic. En Administración	Desarrollador en Software senior \$170000. Lic. En Administración \$4000 por día.
Analizar como impacto en las ventas las promociones.	1/12/2024	15/12/2024	Servicios Externos. Ventas	Jefe de áreas de Ventas y Coordinador del proyecto.	Oficinas. Computadoras. Internet	Licenciado en administración	Servicios Administrador \$4000 por día.
Presentar resultados a Directivos.	16/12/2024	27/12/2024	Dirección Negocio de papel de Ledesma, Jefe de área ventas, finanzas y Servicios Externos.	Coordinador del proyecto. Jefe de área de ventas.	Computadora, impresoras color, Internet, materiales de librería, refrigerios, sala de conferencia, proyector.	Licenciado en administración	Servicios Licenciado en Administrador \$4000 por día, Librería y refrigerios \$10000. Alquiler Proyector por día \$2000

Fuente: Elaboración propia.

Diagrama de Gantt

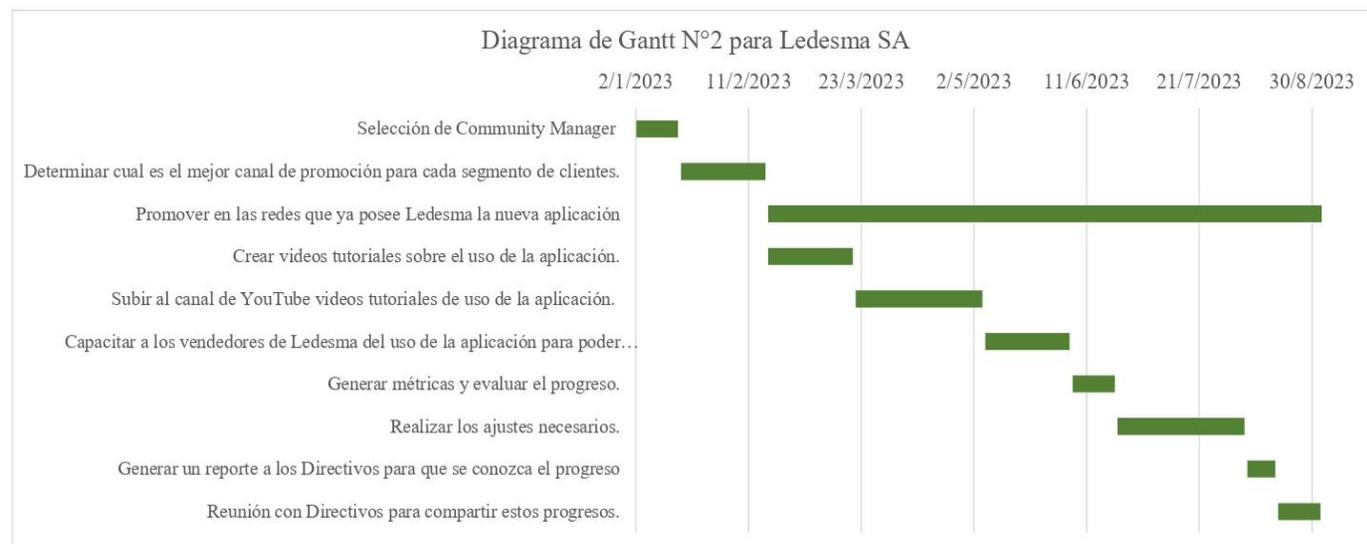
Se utiliza diagrama de Gantt para cada plan de acción, para analizar los tiempos necesarios del proyecto.

Diagrama 1.



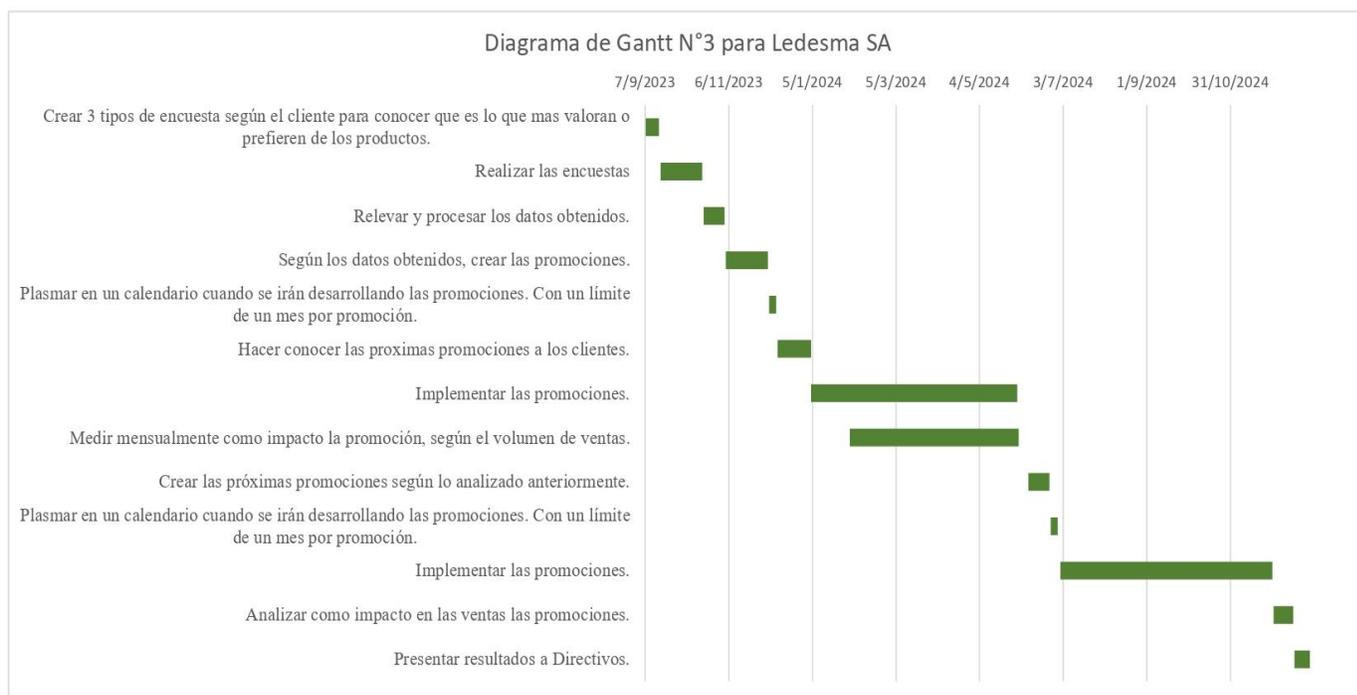
Fuente: Elaboración propia.

Diagrama 2.



Fuente: Elaboración propia.

Diagrama 3.



Fuente: Elaboración propia.

Presupuesto.

En cuanto a los costos más importantes del presupuesto se encuentran los sueldos, en el mismo se encuentran los honorarios del Licenciados en Administración, Diseñador, un Community manager, un programador de Software Senior, dos Semisenior y uno Junior.

En anexo se encuentra la estimación de los sueldos y de donde se obtuvo la información sobre los mismos.

Entre otras cuestiones, hay gastos en publicidad \$100000 mensual y gastos correspondientes a las presentaciones que se harán a Directivos y reuniones necesarios para llevar a cabo este proyecto, entre ellas se encuentran el alquiler de proyector, librería y refrigerios (En anexo se encuentran los presupuestos solicitados).

Para actualizar los montos del presupuesto se utilizará la inflación según REM (Relevamiento de Expectativas de Mercado) que dentro las estimaciones de la inflación proyectada es la más optimista, en comparación con empresas privadas que calculan la misma (cuadro 1).

Flujo de caja

El flujo de caja de Ledesma se presenta tomando como referencia los estados financieros del año 2020 que se obtuvieron de la comisión nacional de valores, al ser información financiera de toda la empresa, se toma un estimativo de lo que correspondería a la porción del negocio del papel, el 35,6% del total de la empresa Ledesma. Todos los montos están representados en miles de pesos e incluyen el IVA. En cuanto a los ingresos y egresos se ajustan a la inflación según REM.

Al aumentar las ventas también aumentan los costos de ventas, por lo cual se incrementó un 15% estos costos, igualándose a la estimación de aumento de ventas. Con respecto a este aumento de ventas y costos se dará proporcionalmente en los años 2023 y 2024, el primer año no hay aumento de ventas, sino costos de creación de la aplicación.

VAN y TIR

Para calcular el VAN se utilizó la tasa comparativa BADLAR (tasa de plazo fijo). Al ser mayor que esta tasa es conveniente llevar a cabo el proyecto. Tanto VAN como TIR dan positivo, por lo cual es factible realizar el proyecto. Se deben ajustar algunos índices del proyecto, ya que el VAN y la TIR resultaron demasiado altos.

ROI

En cuanto al ROI también es positivo, por lo que es rentable el proyecto. Ya que con cada peso invertido se recupera un monto mucho mayor.

Cuadro 5.

CASH FLOW PROYECTADO para LEDESMA SA			
	2022	2023	2024
INGRESOS			
Por Ventas de Mercaderías	\$ 14.860.384,75	\$ 19.912.915,56	\$ 28.077.210,95
Otros Ingresos	\$ 201.871,25	\$ 270.507,47	\$ 381.415,53
Plan de acción 1	\$ -		
Plan de acción 2	\$ -		
Plan de Acción 3	\$ -	\$ 1.493.468,67	\$ 2.105.790,82
TOTAL DE INGRESOS	\$ 15.062.255,99	\$ 21.676.891,70	\$ 30.564.417,30
EGRESOS			
Costo de Mercadería Vendida	\$ 9.468.007,67	\$ 13.397.230,85	\$ 18.890.095,50
Gastos de Comercialización	\$ 2.465.736,45	\$ 3.304.086,84	\$ 4.658.762,44
Gastos Administrativos	\$ 1.576.711,58	\$ 2.112.793,51	\$ 2.979.038,85
Gastos Financieros	\$ 837.084,06	\$ 1.121.692,64	\$ 1.581.586,62
Otros Egresos	\$ 79.920,06	\$ 107.092,88	\$ 151.000,97
Plan de acción 1	\$ 9.752,46		
Plan de acción 2		\$ 2.827,97	
Plan de Acción 3		\$ 541,71	\$ 4.735,96
TOTAL DE EGRESOS	\$ 14.437.212,27	\$ 20.046.266,40	\$ 28.265.220,33
UTILIDAD BRUTA	\$ 625.043,72	\$ 1.630.625,30	\$ 2.299.196,96
IMPUESTO A LAS GANANCIAS	\$ 218.765,30	\$ 570.718,85	\$ 804.718,94
UTILIDAD NETA CON PLANES DE ACCIÓN	\$ 406.278,42	\$ 1.059.906,44	\$ 1.494.478,03

Inversión a realizar	-S 17.858,10
Flujo 1	\$ 406.278,42
Flujo 2	\$ 1.059.906,44
Flujo 3	\$ 1.494.478,03

Rentabilidad	
2024	0,212
2020	-0,088
Aumento:	0,3

VAN	1116965,695
TIR	2423%

ROI	
Beneficios	\$ 3.599.259,49
Costos	\$ 17.858,10
ROI	20054,77%

Fuente: Elaboración propia.

Se obtuvo una rentabilidad mucho menor a la esperada, pero lo mismo aumento con respecto al año 2020, esto no significa que el proyecto no sea viable, sino un desconocimiento por parte

del profesional en cuanto al desarrollo de la misma. Se considera que a medida que pase el tiempo, por lo menos tres años más, aumente la rentabilidad un 1% más que el año 2020.

Conclusión

Para finalizar la planificación estratégica se confirma que Ledesma está en condiciones aptas para llevar a cabo el proyectado presentado. Tanto análisis externo e interno demuestra la factibilidad de realizar este tipo de proyecto. En cuanto al tamaño de la empresa y el entorno que se desarrolla se es necesario la implementación de este tipo de tecnología para poder llevar a cabo la estrategia de crecimiento que se desarrolla en el informe.

Recomendaciones del profesional

Después de la implementación del proyecto, se recomienda seguir invirtiendo en herramientas de marketing para lograr que todos los puntos de ventas se centren en la aplicación.

En cuanto a recomendaciones generales, a futuro la empresa tendrá que analizar qué tan viable es seguir con línea de negocio de papel, la sociedad está cambiando su estilo de vida, por uno más amigable con el ambiente, por lo que puede tener consecuencias negativas para la empresa. En su defecto implementar un sistema de recolección de papel desechado y reciclarlo en instalaciones propias de la empresa, puede que no genere ganancias directamente, pero a la larga la confianza con la marca sería mayor, lo cual traería grandes beneficios para Ledesma.

Bibliografía

Administración Estratégica: Teoría y casos. Un enfoque integral. 11ª Edición. Hill. Jones. Schilling.

Administración Estratégica: Teoría y casos. 18º Edición. Thomson, Peteraf, Gamble y Strickland.

El plan estratégico en la práctica. 5º Edición actualizada. José María Sainz de Vicuña Ancín.

Innovación Social: Un nuevo reto para las empresas. Por Isabel Olloqui 2019

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

<https://recursos.uakika.com/caso-de-cliente-arcor-tokin-premia/>

<https://www.arcor.com/ar/quienes-somos>

<https://www.pagina12.com.ar/337679-alberto-fernandez-hay-una-saturacion-de-camas-en-la-ciudad-q>

<https://www.cronista.com/economia-politica/retenciones-el-gobierno-analiza-un-posible-aumento/>

<https://www.argentina.gob.ar/noticias/coronavirus-suspension-de-clases-presenciales-14-dias-consecutivos-partir-del-16-de-marzo>

https://www.clarin.com/politica/juntos-cambio-acepto-postergar-paso_0_M_2Nu9DDDe.html

https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_04_21CDDCA5F8DD.pdf

<https://www.nationalreview.com/2021/04/hankes-2020-misery-index-whos-miserable-and-whos-happy/>

<https://www.argentina.gob.ar/noticias/se-reunio-el-consejo-del-salario-y-acordo-un-aumento-del-35-por-amplia-mayoria>

<https://www.telam.com.ar/notas/202101/542479-nuevos-habitos-consumidores-crisis-sanitaria-pandemia.html>

<https://www.pwc.com.ar/es/prensa/la-aceleracion-de-la-digitalizacion-provoco-que-el-76-porciento-de-las-empresas-lideres-ya-esten-migrando-sus-operaciones-a-la-nube.html>

<https://idecor.cba.gov.ar/nuevo-mapa-de-materia-de-organica-del-suelo-en-la-provincia-de-cordoba/>

<https://economyatic.com/importancia-apps-moviles-empresas/>

<https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/233626/20200814>

<https://www.opc.gob.ar/recaudacion-tributaria/impacto-fiscal-del-proyecto-de-modificacion-al-impuesto-a-las-ganancias-sociedades-expte-0002-pe-2021/>

<https://icono.fecyt.es/politicas-y-estrategias/la-estrategia-de-innovacion-de-la-ocde#:~:text=La%20Organizaci%C3%B3n%20para%20la%20Cooperaci%C3%B3n,a%20enfrenar%20los%20problemas%20sociales>

<https://www.telam.com.ar/notas/201911/407706-grupo-ledesma-justifico-cierre-de-papelera-por-caida-de-la-demanda-y-sustitucion-de-productos.html>

<https://siglo21.instructure.com/courses/11527/pages/reporte-de-caso-modulo-0-2#org1>

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

https://fiesta.mercadolibre.com.ar/MLA-920304796-alquiler-proyector-pantalla-gigante-de-100pulgadas-_JM?flash=363ae4cc4febad41ca12bc0f14933d85f5651441

<https://www.occamagenciadigital.com/blog/conoce-las-fases-de-un-proyecto-de-desarrollo-de-software>

<https://sueldos.openqube.io/encuesta-sueldos-2021.01/#Salarios-Segun-Puesto>

<http://www.bcra.gob.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/REM210531%20Resultados%20web.pdf>

Anexo:

ESTIMACIÓN DEL IMPUESTO DETERMINADO EJERCICIO 2021					Impacto fiscal por anticipos en 2021 y saldo de DDJJ y anticipos en 2022 (millones de \$)
TRAMO DE GANANCIA NETA IMPONIBLE		Casos	Ley vigente (millones de \$)	Proyecto (millones de \$)	
Más de	Hasta				
		139.043	938.285	1.259.106	320.821
-	5.000.000	95.756	32.587	32.587	-
5.000.000	20.000.000	26.160	67.550	74.520	6.970
20.000.000	-	17.127	838.148	1.151.999	313.851

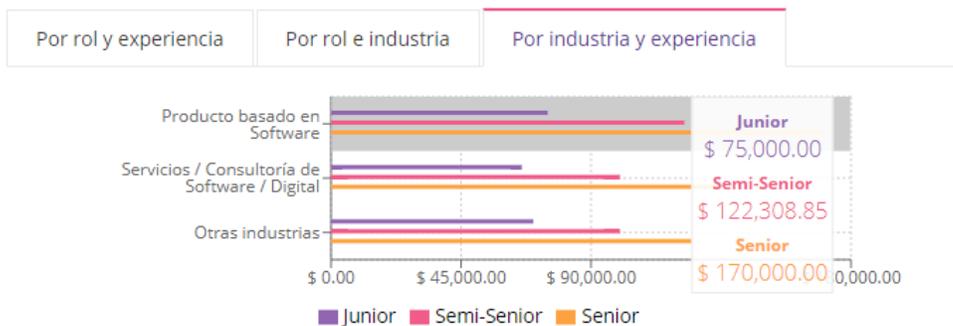
Fuente: OPC sobre datos suministrados por AFIP, INDEC, y estimaciones propias para PBI Nominal 2021

Fuente: Mercado Libre.

Fuente: Mercado Libre.

Según Puesto

Salarios según rol, experiencia e industrias



Mediana salarial por años de experiencia en el puesto y rol.

Aquí puede notarse una diferencia en los niveles de salarios que manejan las empresas de Producto basado en software respecto de las otras.

En segundo lugar, y muy cercano al siguiente, quienes trabajan en áreas de Sistemas dando soporte a Otras Industrias. Por último, Servicios / Consultoría de Software / Digital.

Fuente: <https://sueldos.openqube.io/encuesta-sueldos-2021.01/#Salarios-Segun-Puesto>



Honorarios Mínimos Sugeridos 2021: actualización del módulo

Noticias | 2021 |

Honorarios Mínimos Sugeridos 2021: actualiz...

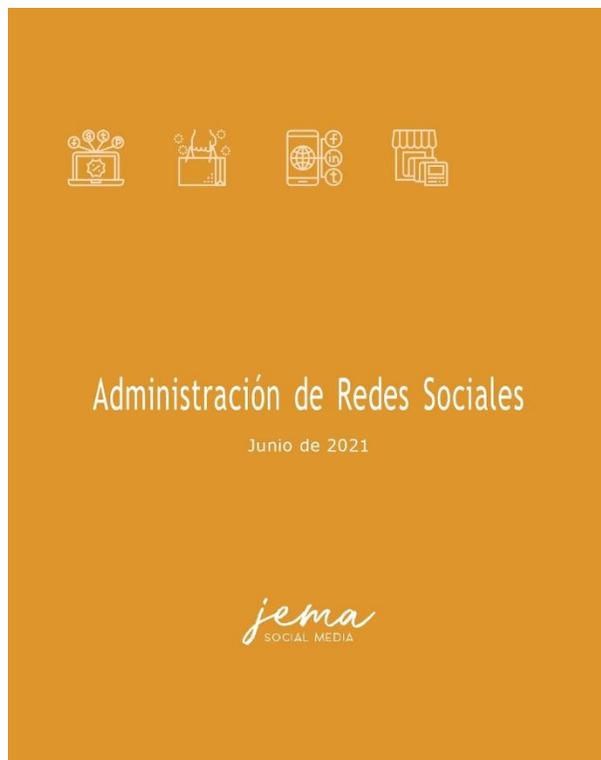
28/12/2020



El Consejo Directivo de nuestra Institución aprobó, por resolución CD 48/2020 (ver botón "Resolución CD 48/2020"), un **incremento en el módulo para fijar los Honorarios Mínimos Sugeridos (HMS)** para todos los profesionales en Ciencias Económicas matriculados.

De esta manera, el nuevo valor del módulo -que rige plenamente **desde el 1° de enero de 2021**- fue establecido en **\$500**; lo que representa un **incremento interanual cercano al 41 por ciento**.

Fuente: Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Ciudad de Buenos Aires.



Fuente: JEMA social media

Administración de Redes Sociales	Administración de Redes Sociales
<p>OPCIÓN 1:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dar a conocer la marca (a nuevos clientes) y la nueva aplicación (Nuevos y viejos clientes). • Planeamiento y estrategia en redes sociales para captar el público objetivo • Idear campañas que comuniquen la esencia de la nueva aplicación. • Diseñar publicaciones innovadoras y creativas (GIF, videos, álbumes, etc.) • Aumentar los seguidores de la página. • Adaptación de post a otros Medios de Comunicación (por ej.: Whatsapp). • Entre 2 y 3 publicaciones semanales. <p>Valor Mensual \$25000 PROMOCIÓN \$40000</p> <p><small>*Descuento promocional en los primeros tres meses de contratación.</small></p>	<p>OPCIÓN 2:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dar a conocer la marca (a posibles nuevos clientes) y la aplicación (a nuevos y viejos clientes). • Planeamiento y estrategia en redes sociales para captar el público objetivo • Idear campañas que comuniquen la esencia de la nueva aplicación. • Diseñar publicaciones innovadoras y creativas (GIF, videos, álbumes, etc.) • Aumentar los seguidores de la página. • Adaptación de post a otros Medios de Comunicación (por ej.: Whatsapp). • Gestión de prensa con influencias del rubro para aportar a la difusión • Generar notas que apliquen al rubro. • Entre 4 y 5 publicaciones semanales. <p>Valor mensual \$35000 PROMOCIÓN: \$100000</p> <p><small>*Descuento promocional en los primeros tres meses de contratación.</small></p>

Fuente: JEMA social media.

Fuente: JEMA social media.

The screenshot shows a web browser window with the URL `catering.com.ar/user_menu?autologin=d09fYdmOgX9wWyOkMP1zPhJcG5ImICDa2s_A9JXaVLfD-SLW7IZwl8ArEejkAPleosmXl1G6U-FIGGyOq3iA==~izYzNje0MDbUN`. The page is titled "TUS SOLICITUDES 1" and displays a request for "Recepciones en Buenos Aires (GBA)" from "Brek catering y 3 más" on "13 JUN" with "3 respuestas".

The sidebar contains the following actions:

- Buscar Catering en Buenos Aires (GBA)
- Realizar una consulta
- Solicitar un presupuesto
- ¿Necesitás ayuda?

The main content area shows "3 respuestas a tu solicitud sobre Recepciones". The first response is from "Brek catering" (Guillermo 3746), dated "Hace 15 horas", with a 5-star rating and 24 recommendations. The message reads: "Hola Sabrina, tal como lo solicitas, el precio del catering para reuniones empresariales es de \$5000 por día. A este precio puede subir en el caso de que necesites algo mas de lo que solicitaste." Below the message is a link for "1 mensajes más antiguos". A second response from "Brek catering" is dated "Hace 2 horas" and says: "Nos comunicaremos en breve paea asesorarte. Gracias Vanesa 1134052863". A "Responder" button is visible at the bottom right.

Fuente. Break Catering

Durante el ejercicio finalizado el 31 de mayo de 2019, el total de los ingresos de actividades ordinarias de la Sociedad estuvo compuesto en un 42,7% por ingresos provenientes del Negocio Azúcar y Alcohol, en un 35,6% por ingresos provenientes del Negocio Papel, en un 16% por ingresos provenientes del Negocio Frutas y Jugos y en un 5,7% por ingresos provenientes de productos del Negocio Agropecuario.

Área de Negocio	Ingresos 2018-2019	
	Millones de \$	%
Azúcar y Alcohol	8.520	42,7%
Papel	7.090	35,6%
Frutas y Jugos	3.182	16,0%
Agropecuario	1.138	5,7%
TOTAL	19.929	100,0%

Fuente: Prospecto Ledesma

Expectativa de Inflación según REM.

Precios minoristas (IPC nivel general-Nacional; INDEC)											
Período	Referencia	Mediana	Promedio	Desvío	Máximo	Mínimo	Percentil 90	Percentil 75	Percentil 25	Percentil 10	Cantidad de participantes
may-21	var. % mensual	3,6	3,6	0,3	4,0	2,7	4,0	3,7	3,4	3,3	40
jun-21	var. % mensual	3,1	3,1	0,3	3,6	2,2	3,5	3,4	3,0	2,7	40
jul-21	var. % mensual	3,0	2,9	0,4	4,5	2,2	3,3	3,0	2,8	2,5	40
ago-21	var. % mensual	2,8	2,8	0,3	4,0	2,0	3,1	2,9	2,5	2,5	40
sep-21	var. % mensual	2,5	2,7	0,6	5,0	1,8	3,3	3,0	2,4	2,2	40
oct-21	var. % mensual	2,7	2,6	0,5	4,2	1,5	3,1	2,9	2,5	2,0	40
nov-21	var. % mensual	2,7	2,7	0,6	4,5	1,5	3,4	3,0	2,4	2,0	40
próx. 12 meses	var. % i.a.; may-22	43,3	42,6	7,2	59,9	26,7	49,5	46,4	38,4	33,8	39
próx. 24 meses	var. % i.a.; may-23	37,9	37,7	6,8	56,0	23,1	45,2	41,0	33,8	29,8	31
2021	var. % i.a.; dic-21	48,3	48,1	4,4	65,0	40,6	51,8	50,0	45,8	42,5	40
2022	var. % i.a.; dic-22	40,0	41,2	8,2	65,0	24,1	49,6	44,0	36,8	31,9	39
2023	var. % i.a.; dic-23	34,5	34,0	7,9	59,0	18,0	40,3	37,0	30,8	25,1	32

Fuente: Banco Central de la República Argentina.

Honorarios Proyecto Ledesma																			
	Años del proyecto	Licenciado en Administración			Programador Senior (1)			Programador Semi Senior (x 2)			Programador Junior (1)			Diseñador			Community Manager		
		Costo por día	Días	Total	Costo por día	Días	Total	Costo por día	Días	Total	Costo por día	Días	Total	Costo por día	Días	Total	Costo por día	Días	Total
Primer Plan	2022	\$ 4.000,00	218	\$ 872.000,00	\$ 8.500,00	208	\$ 1.768.000,00	\$ 12.230,00	208	\$ 2.543.840,00	\$ 3.750,00	208	\$ 780.000,00	\$ 3.600,00	208	\$ 748.800,00	\$ 1.750,00		\$ -
	2023	\$ 4.000,00		\$ -	\$ 8.500,00		\$ -	\$ 12.230,00		\$ -	\$ 3.750,00		\$ -	\$ 3.600,00		\$ -	\$ 1.750,00		\$ -
	2024	\$ 4.000,00		\$ -	\$ 8.500,00		\$ -	\$ 12.230,00		\$ -	\$ 3.750,00		\$ -	\$ 3.600,00		\$ -	\$ 1.750,00		\$ -
Segundo Plan	2022	\$ 4.000,00		\$ -	\$ 8.500,00		\$ -	\$ 12.230,00		\$ -	\$ 3.750,00		\$ -	\$ 3.600,00		\$ -	\$ 1.750,00		\$ -
	2023	\$ 4.000,00	121	\$ 484.000,00	\$ 8.500,00		\$ -	\$ 12.230,00		\$ -	\$ 3.750,00		\$ -	\$ 3.600,00		\$ -	\$ 1.750,00	311	\$ 544.250,00
	2024	\$ 4.000,00		\$ -	\$ 8.500,00		\$ -	\$ 12.230,00		\$ -	\$ 3.750,00		\$ -	\$ 3.600,00		\$ -	\$ 1.750,00		\$ -
Tercer Plan	2022	\$ 4.000,00		\$ -	\$ 8.500,00		\$ -	\$ 12.230,00		\$ -	\$ 3.750,00		\$ -	\$ 3.600,00		\$ -	\$ 1.750,00		\$ -
	2023	\$ 4.000,00	82	\$ 328.000,00	\$ 8.500,00		\$ -	\$ 12.230,00		\$ -	\$ 3.750,00		\$ -	\$ 3.600,00		\$ -	\$ 1.750,00	15	\$ 26.250,00
	2024	\$ 4.000,00	345	\$ 1.380.000,00	\$ 8.500,00	221	\$ 1.878.500,00	\$ 12.230,00		\$ -	\$ 3.750,00		\$ -	\$ 3.600,00		\$ -	\$ 1.750,00	4	\$ 7.000,00
Según Consejo de Ciencias Economías Córdoba				Según Openqube, donde se publican sueldos reales de las empresas de tecnología.						Según Glasdoor						Según presupuesto en anexo			

Fuente: Elaboración propia

Honorarios Proyecto Ledesma										
	Años del proyecto	Alquiler Proyector			Refrigerios reuniones y librería			Publicidad		
		Costo por día	Días	Total	Costo por día	Días	Total	Costo por día	Días	Total
Primer Plan	2022	\$ 2.000,00	17	\$ 34.000,00	\$ 10.000,00	17	\$ 170.000,00	\$ 3.334,00		\$ -
	2023	\$ 2.000,00		\$ -	\$ 10.000,00		\$ -	\$ 3.334,00		\$ -
	2024	\$ 2.000,00		\$ -	\$ 10.000,00		\$ -	\$ 3.334,00		\$ -
Segundo Plan	2022	\$ 2.000,00		\$ -	\$ 10.000,00		\$ -	\$ 3.334,00		\$ -
	2023	\$ 2.000,00	16	\$ 32.000,00	\$ 10.000,00	16	\$ 160.000,00	\$ 3.334,00	\$ 267,00	\$ 890.178,00
	2024	\$ 2.000,00		\$ -	\$ 10.000,00		\$ -	\$ 3.334,00		\$ -
Tercer Plan	2022	\$ 2.000,00		\$ -	\$ 10.000,00		\$ -	\$ 3.334,00		\$ -
	2023	\$ 2.000,00		\$ -	\$ 10.000,00		\$ -	\$ 3.334,00	\$ 15,00	\$ 50.010,00
	2024	\$ 2.000,00	15	\$ 30.000,00	\$ 10.000,00	5	\$ 50.000,00	\$ 3.334,00	\$ 4,00	\$ 13.336,00
Según Vendedor Mercado Libre				Catering.com			Según presupuesto en Anexo			

Fuente: Elaboración propia