



Planificación estratégica Ledesma SAAI, UEN Papel incorporando una nueva línea de productos personalizados con el fin de incrementar la rentabilidad.

León, Marcelo

DNI: 23.884.781

Licenciatura en Administración

Legajo: VADM 14440

Profesor director: Rinero, Sofía

Año: 2022

Resumen

Este presente trabajo final de grado se basa una planificación estratégica para la UEN de Papel del Grupo Ledesma SAAI ubicada en la provincia de Jujuy, San Luis y Buenos Aires.

Mediante diferentes análisis externos e internos, se detectó la caída en el consumo de papel y la consecuente caída de rentabilidad de este negocio. Como solución a este problema se propondrá mejorar la oferta del sitio web www.ledesmapapel.com.ar y en la logística vinculada a este por sitio de la introducción de nuevos productos y tecnologías.

El marco teórico de este reporte está sustentado por el estudio de los autores Hill, Jones & Schilling para la implementación de la planificación estratégica y además se toman de Porter y Ansoff las estrategias formuladas por estos para lograr los resultados deseados.

El objetivo general de esta propuesta es lograr un crecimiento en la rentabilidad de la UEN Papel del 26.22% para el año 2025. Esto se podrá llevar adelante implementando la estrategia de diferenciación, a través del uso la tecnología, la estrategia de desarrollo de producto mediante la incorporación de productos innovadores y la estrategia de liderazgo en costos mediante la implementación de un nuevo sistema para la logística de ventas, no obstante, lo anterior se potenciará con una estrategia de penetración de mercado promocionando los nuevos productos en el sitio web en internet. Luego de analizar la empresa y desarrollar los análisis financieros correspondientes, se pudo concluir que el proyecto es económicamente viable y Ledesma se encuentra en condiciones de efectuarlo.

Se puede concluir que la propuesta es viable debido a que se obtiene una VAN positiva de \$21.750.277, una TIR de 127% la cual indica que recupera la inversión y un ROI de 19%, es decir que por cada peso invertido se obtiene \$0.19 de ganancia.

Palabras Clave: Planificación Estratégica - E-Commerce – Logística – Desarrollo de producto - Ledesma Papel

Abstract

This present final degree project is based on a strategic planning for the Paper UEN of Grupo Ledesma SAAI located in the province of Jujuy, San Luis, and Buenos Aires.

Through different external and internal analyses, the drop in paper consumption and the consequent drop in profitability of this business were detected. As a solution to this problem, it will be proposed to improve the offer of the website www.ledesmapapel.com.ar and in the logistics linked to it by site of the introduction of new products and technologies.

The theoretical framework of this report is supported by the study of the authors Hill, Jones & Schilling for the implementation of strategic planning and also the strategies formulated by them to achieve the desired results are taken from Porter and Ansoff.

The general objective of this proposal is to achieve a growth in the profitability of the Paper SBU of 26.22% by the year 2025. This can be carried out by implementing the differentiation strategy, through the use of technology, the product development strategy through the incorporation of innovative products and the cost leadership strategy through the implementation of a new system for sales logistics, however, the above will be enhanced with a market penetration strategy promoting the new products on the internet website. After analyzing the company and developing the corresponding financial analysis, it was concluded that the project is economically viable, and Ledesma is in a position to carry it out.

It can be concluded that the proposal is viable because a positive NPV of \$21,750,277 is obtained, an IRR of 127% which indicates that the investment is recovered and an ROI of 19%, that is, for each peso invested, \$0.19 is obtained. of profit.

Keywords: Strategic Planning - E-Commerce - Logistics - Product Development - Ledesma Papel

Índice	
Resumen	2
Palabras Clave:	2
Abstract	3
Keywords:	3
Introducción	10
Análisis de la situación.....	16
Análisis macroentorno.....	16
Entorno Político	16
Entorno económico	17
Entorno social	18
Entorno tecnológico.....	19
Entorno ecológico	20
Legal	20
Análisis microentorno	21
Poder de negociación de los clientes: medio.	21
Rivalidad entre competidores: Alta.	22
Amenaza de nuevos competidores entrantes: Baja y Alta.	22
Poder de negociación de los proveedores: bajo.	23
Amenaza de Productos Sustitutos: baja.	23
Análisis de mercado	23
Competencia:	24
Clientes:	25
Análisis Interno	25
Nivel corporativo:	25

Misión	25
Visión	25
Valores:	26
Análisis de la Cadena de valor.....	26
Actividades Primarias	26
Logística de entrada.....	26
Operaciones	26
Logística de salida	26
Comercialización y ventas.....	27
Servicio post venta	27
Actividades de soporte	28
Infraestructura de la empresa.....	28
Gestión de Recursos Humanos.....	28
Desarrollo de tecnología.....	28
Compras.....	29
Análisis interno UEN Papel.....	29
Rentabilidad Actual UEN Papel	30
Análisis de Ansoff UEN Papel	30
Penetración de mercado	30
Desarrollo de mercado	30
Desarrollo de productos	31
Diversificación	31
Marco teórico	32
Planeación estratégica:	32
Proceso de Planificación Estratégica:	33

Estrategia:	33
Estrategias competitivas:	33
El liderazgo en costos globales:	34
Diferenciación:	34
Enfoque o concentración:.....	34
Estrategias de producto-mercado:.....	35
Ventaja Competitiva:	35
Diagnóstico y discusión	37
Diagnostico.....	37
Discusión	38
Propuesta de aplicación.....	40
Plan de implementación	40
Objetivo corporativo general	40
Objetivos específicos:	41
Objetivo específico 1:	41
Estrategia:	41
Justificación	41
Objetivo específico 2.....	42
Estrategia:	42
Justificación:.....	42
Objetivo específico 3.....	42
Estrategia:	43
Justificación	43
Planes de acción	43
Plan de acción 1	43

Plan de acción 2	44
Plan de acción 3	45
Marco de tiempo para la implementación	46
Presupuesto con inflación.....	47
Flujo de fondos	50
Indicadores, VAN, TIR y ROI	50
Rentabilidad 2021 y rentabilidad 2022 - 2025:.....	51
Conclusiones y recomendaciones	52
Conclusiones	52
Dificultades	53
Recomendaciones	53
Nuevas discusiones.....	54
Bibliografía	55
Anexos	64

Índice de ilustraciones:

Ilustración 1 - Plan de acción 1	44
Ilustración 2 - Plan de acción 2	45
Ilustración 3 - Plan de acción 3	46
Ilustración 4- Marco de tiempo para la implementación - Diagrama de Gantt.....	47
Ilustración 5 - Presupuesto con inflación.....	48
Ilustración 6 - Flujo de fondos	50
Ilustración 7 -Indicadores, VAN, TIR y ROI.....	51
Ilustración 8 - Rentabilidad 2021, Rentabilidad 2022 - 2025	51
Ilustración 9 - Anexo 1 - Desempeño de Ledesma Papel en el mercado	64
Ilustración 10 - Anexo 2 - Informe tasa de desocupación.....	65
Ilustración 11 - Anexo 3 - Maquina Anilladora con perforado redondo.....	66
Ilustración 12 - Anexo 4 - Maquina espiraladora.....	66

Ilustración 13 - Anexo 5 - Maquina Encuadernadora, anilladora.	67
Ilustración 14 - Anexo 6 - Maquina encuadernadora, anilladora.....	67
Ilustración 15 - Anexo 7 - Ganchos para agendas dorados.....	68
Ilustración 16 - Anexo 8 - Gancho para agendas plata.	68
Ilustración 17 - Anexo 9 - Discos para encuadernación.	69
Ilustración 18 - Anexo 10 - Gancho para carpetas negros.	69
Ilustración 19 - Anexo 11 - Anillos para encuadernación.	70
Ilustración 20 - Anexo 12 - Espirales para encuadernación.....	70
Ilustración 21 - Anexo 13 - Materiales varios para agendas.....	71
Ilustración 22 - Anexo 14 - Presupuesto de diseño tienda web.	71
Ilustración 23 - Anexo 15 - Presupuesto de chatbot.	72
Ilustración 24 - Anexo 16 - Mercado envíos, beneficios	72
Ilustración 25 - Anexo 17 - Tarifas de Mercado envíos.	73
Ilustración 26 - Anexo 18 - Presupuesto chatbot Virtual Spirits.	74
Ilustración 27 - Anexo 19 - Presupuesto Curso ADN Ventas.....	75
Ilustración 28 - Anexo 20 - Fabricadora tapa dura.	76
Ilustración 29 - Anexo 21 - Sueldo Lic. Marketing	76
Ilustración 30 - Anexo 22 - Notebook	77
Ilustración 31 - Anexo 23 - Escritorio	77
Ilustración 32 - Anexo 24 - Escritorio	78
Ilustración 33 - Anexo 25 - Mesa Ejecutiva	78
Ilustración 34 - Anexo 26 - Sillas para mesa ejetutiva	79
Ilustración 35 - Anexo 27 - Curso Ventas.....	79
Ilustración 36 - Anexo 28 - Curso de Liderazgo y motivación.....	80
Ilustración 37 - Anexo 29 - Proyector.....	80
Ilustración 38- Anexo 30 - Estados de resultados Ledesma SAAI - Año 2021	81
Ilustración 39 - Anexo 31 - Sueldo promedio vendedor.....	82
Ilustración 40 - Anexo 32 - Software de gestión depósitos.	82
Ilustración 41 - Anexo 33 - Leren Consulting	83
Ilustración 42 - Anexo 34 - Presupuesto Leren SA.....	84
Ilustración 43 - Anexo 35 - Presupuesto Mecalux	85

Ilustración 44 - Anexo 36 - Premisas generales.....	86
Ilustración 45 - Anexo 37- Estados de resultados Ledesma 2021	86
Ilustración 46 – Anexo 38 - Estado Consolidado de Resultados 2021	87
Ilustración 47 – Anexo 39 - Tabla de inflación REM 2022 - 2025.....	87
Ilustración 48 – Anexo 40 - Tasa de impuestos a las ganancias y BADLAR.....	87

Introducción

En el siguiente trabajo final de grado se realizará una planificación estratégica para la unidad de negocio Papel del Grupo Ledesma con el fin de lograr aumentar su rentabilidad.

Ledesma SAAI es una empresa familiar Argentina fundada en el año 1908 en la localidad llamada Libertador Gral. San Martín, provincia de Jujuy. Sus fundadores fueron dos familias salteñas, Ovejero y Zerda, quienes en el año 1911 se la vendieron a Enrique Wollman, ya que no podían afrontar las inversiones necesarias por carecer de asistencia financiera. Desde el año 2013 el grupo es presidido por el bisnieto de Wollman, Carlos Herminio Blaquier Arrieta (Grupo Ledesma, s.f.).

Hoy en día, aquel modesto ingenio azucarero, lidera en Argentina, no solo el mercado de la producción de azúcar, sino también la producción de papel con fibra celulósica de caña de azúcar, negocio al cual ingresaron en el año 1965 de la mano del Ing. Herminio Arrieta, yerno de Wollman, quien dirigía la empresa en ese momento.

La diversificación de este grupo empresario comenzó en los años 50, aprovechando el segundo plan quinquenal de Perón con la compra de la finca Calilegua. Esta adquisición les permitió ingresar con economía de escalas en el negocio de las frutas y su jugo. Más tarde en la provincia de San Luis abrieron Glucovil, que a través de la molienda húmeda de maíz se dedica a la fabricación de fructuosa, para atender la demanda del negocio de las gaseosas principalmente. También en esa provincia se instaló la fábrica de papel que abastece la industria gráfica y escolar de la mano de las marcas Gloria, Ledesma y Éxito.

El conservadurismo financiero siempre se destacó en la firma, como así también que la diversificación concéntrica. El grupo también se dedica a la producción de energía en Jujuy, al negocio agropecuario con La Biznaga SA en Entre Ríos y Buenos Aires y Castinver SAU dedicada a la comercialización de papeles y cuadernos producidos por el grupo.

- > Para el negocio del papel, Ledesma produce los siguientes productos:
- > papel obra, blanco y color, para la industria gráfica y convertidora,
- > resmas para copias e impresión,
- > Formularios continuos,
- > cuadernos y repuestos escolares; y

> papel encapado.

Si bien el aislamiento producto de la pandemia por el Covid 19 hizo que cayera el consumo de papel en mayo de ese año a 178.485 toneladas, un 4.5% menor que el ejercicio anterior, el consumo de papel venía registrando un pequeño aumento en el país. Luego de 42 días, el sector fue declarado como esencial y con esto se dio un aumento de la demanda de papel para impresión y escritura (Ledesma SAAI - Informe de Sostenibilidad, 2022)

Este pasado mes de febrero, Martín Gremmelspacher, presidente de la Cámara Argentina del Libro, advirtió sobre faltante de algunos formatos y gramajes de papel obra blanco y bookcel, que es el color más amarillo. Aunque los representantes de los dos únicos productores locales, Ledesma y Celulosa Argentina informan que la producción es superavitaria, si reconocen que hubo una alta demanda de este tipo de papel, producto de la impresión de 8.5 millones de libros escolares, la impresión de boletas para las últimas elecciones de 2021 y de todo lo necesario para el censo 2022. Esto generó un cuello de botella en la producción y en la logística de este producto.

A lo anterior mencionado se le suma la alta demanda la alta demanda que genera el packaging para e-commerce (Télam Digital (B), 2022)

Con la llegada de la pandemia, muchas personas quedaron sin empleo o desocupadas, también para sortear esa situación se tuvo que adoptar de manera compulsiva el uso de herramientas virtuales como soluciones de almacenamiento en la nube, funciones mejoradas para compartir grandes documentos de tipo PDF en whatsapp o Telegram, calendarios en la web, diarios on-line, herramientas como Clasroom de Google para los colegios. No obstante, lo anterior mencionado el uso de los e-readers ya venía creciendo como así también de otras soluciones virtuales que hacen innecesario el uso del papel y solo lo justifica la conexión física con este, la nostalgia y en algunos casos la aparente comodidad en la lectura.

El uso de todas estas nuevas herramientas mencionadas anteriormente se sigue incrementando, incluso aún, que ya finalizaron la mayoría de las restricciones impuestas por el gobierno a raíz de la pandemia por el Covid.

No esta demás mencionar, que la introducción o la adopción masiva de estas tecnologías, precipitaron un cambio cultural impacta de manera negativa en “la necesidad” de consumo de papel, saldo el rubro de papel de embalaje que vio crecer su demanda por el uso en paquetería de comprar online producto del mismo fenómeno. Es ejemplo de esto que tradicionales e históricos escaparates de diarios y revistas con más de 100 años de antigüedad de la calle corriente de Buenos

Aires, hayan cambiado radicalmente de rubro volcándose al de accesorios o incluso juguetes para niños.

El último factor, no menos importante, es la inflación. La suba de precios que no fue acompañada por la suba del salario invita a los consumidores de papel a buscar soluciones más económicas en formatos virtuales. Ejemplo de esto es que el valor promedio de un libro papel es \$3800 y \$500 de gastos de envío (US \$31.14 + US \$4.08) (Cuspide, 2022) en su versión papel y \$1828 (US \$14.99) (Amazon.com, 2022) su análogo digital, esta última versión tiene entrega en el acto en el dispositivo del lector y sin cargo extra.

La caída del consumo, debido a todo lo mencionado ut supra, impacta de manera directa generando la baja en el consumo de papel y reduciendo la rentabilidad de Ledesma.

Para brindarle una solución a este problema detectado, se implementarán las estrategias de diferenciación, desarrollo de producto penetración de mercado y liderazgo en costos.

A través de la diferenciación se propone crear mejoras en el servicio de preventa y postventa en el sitio web www.ledesmapapel.com.ar. El desafío se completa con la implementación de robotización en el sitio web que muestre que la innovación de Ledesma supera las expectativas de este mercado.

Con la estrategia de desarrollo de productos se ampliará la oferta de ítems disponibles en la web, se crearán líneas de productos nuevos, como carpetas en todos sus formatos, agendas para universitarios, empresas, consultorios médicos, diarios personales, libretas de anotaciones, entre otros. A todos estos productos nuevos y a los ya existentes, cada cliente contará con la posibilidad de personalizarlos con sus gustos y necesidades.

Los clientes tendrán la posibilidad de elegir los colores, tipo de acabado para las tapas, diseño externo e interno, de imprimirle una imagen, textos, logos, etc. Todo este proceso de personalización compra y envío lo podrá realizar el cliente sin necesidad de interactuar con una persona, directamente lo hará interactuando con el sitio web. En caso de el cliente necesite ayuda el chatbot del sitio estará preparado para responder las preguntas frecuentes y tendrá la funcionalidad de derivarlo con un asistente humano, esto se logra con la implementación de la estrategia de desarrollo de producto.

Se incorporarán otros productos de librería como lápices, fibras, cartucheras, etc. que complementen a los productos papel para que estos generen sinergia ya que una persona puede completar la compra total de librería solo en el sitio ledesmapapel.com.ar y así se genera la

posibilidad a Ledesma, de acceder directamente al consumidor final posicionando su canal de venta directa.

La incorporación de nuevos productos y que, a la vez estos, puedan personalizarse, genera la necesidad de replantear el esquema logístico para que este acompañe la mejora en experiencia de compra. La contratación de Mercado Envíos y el uso de nuevas tecnologías de manejo de inventarios permitirá el liderazgo en costos deseado.

En la búsqueda de atender nuevos públicos, se deberá actualizar el sitio web y convertirlo en una plataforma amena y con una oferta más potente. Para lograr esto se utilizará la estrategia de penetración de mercados y una amplia campaña de difusión en Google y redes sociales.

Como antecedente del mismo rubro se cita a (Rivadavia, 2022) la cual utiliza una estrategia de desarrollo de producto y una estrategia de diferenciación debido a que “aporta productos novedosos, ya sea desde lo funcional, como desde sus diseños, y permanentemente abarca nuevas categorías, manteniendo los altos estándares de calidad que caracterizan a la empresa y dándole valor agregado a sus consumidores finales”.

Además, cabe destacar que la marca “es reconocida por los consumidores y desde siempre recomendada por los docentes”.

Según (bbc., 2019) “la empresa Microsoft pasó de tener un negocio centrado principalmente en la venta de productos, licencias y dispositivos, a un servicio de negocios basado en la nube, el Office 365”. (Hill, Jones, & Schilling, Administración estratégica: Teoría y Casos. Un enfoque integral. 11a edición, 2015) en su libro comentan que “este producto empieza con un precio de lista de 72 dólares al año por persona y llega a costar hasta 240 dólares también por persona anuales en versiones que ofrecen muchas más características y capacidades para desarrollar software”. “Microsoft comentó que la demanda para el Office 365 ha sido muy fuerte”. Además, utilizan una estrategia de diferenciación ya que “Microsoft asevera que Google no puede igualar “la experiencia de calidad de la empresa en campos como la privacidad, el manejo de datos y la seguridad” que ofrece Microsoft. “Office es un producto superior, diferenciado por características, funciones, privacidad, manejo de datos y seguridad”. La empresa, además, se destaca por el servicio de la atención al cliente, ofreciendo entre ellos, el soporte de asistencia remota de con un profesional del Soporte técnico de Microsoft en otra ubicación, ver la pantalla del equipo y trabajar en el equipo a través de una conexión segura. Además, posee un servicio llamado “pregúntale a la comunidad” el cual permite realizar consultas, las cuales son respondidas

por el mismo soporte, y quedan publicadas en su sitio para que puedan ser leídas por otros clientes que puedan tener la misma consulta (Microsoft, 2022). “La empresa tiene ingresos anuales de US\$110.400 millones. Además, tuvo un crecimiento de ingresos: 76.6% entre 2010 y 2018, y el 29% proviene de servicios de "nube inteligente", aplicaciones creadas con inteligencia artificial” (bbc., 2019).

Otro antecedente es uno que comentan en su libro (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland, Administración estratégica. Teoría y Casos. 18va edición, 2012) “hay abundantes ejemplos de empresas que se diferenciaron de sus rivales con base en competencias y capacidades distintivas. Apple se distingue en virtud de sus capacidades para elaborar productos innovadores y agilizar el lanzamiento de generaciones subsecuentes al mercado más pronto que sus competidores”.

Es importante resolver el problema que presenta la Unidad de Negocio de papel de Grupo Ledesma no sólo para poder aumentar la rentabilidad de la empresa, sino también para que pueda atraer a clientes que no están adquiriendo sus productos desde su página web, y que actualmente lo realizan por otros canales. Si bien la empresa por su nombre no deja de ser reconocida, a la hora de adquirir productos como cuadernos no está en la mente del consumidor o desconoce que la empresa tiene su propia página sitio on line.

Además, ahora con el auge de la tecnología, muchos deciden comprar por medios digitales y no en un local de barrio, por la comodidad de recibirlo en su casa directamente. Es por esto además que se pretende incorporar productos nuevos como las agendas personalizadas, porque es un producto que por más exista lo que es el Google Calendar, los clientes deciden tener su agenda siempre a mano, y más si es personalizada con sus nombres. Estos productos innovadores lograrán el aumento de la rentabilidad de la empresa, utilizando la tecnología, la atención al cliente y las promociones de los productos nuevos.

Como antecedente de la estrategia de liderazgo en costos se cita a la empresa Walmart la cual “consiguió una ventaja en costos y precios muy sustancial sobre las cadenas de supermercados rivales tanto al renovar sectores de la cadena de valor del menudeo de abarrotes como al vencer a sus competidores en el desempeño de diversas actividades de la cadena de valor. Su ventaja de costos proviene de una serie de iniciativas y prácticas: Con esa ventaja tan considerable, Walmart pudo bajar sus precios más que sus rivales para convertirse en el líder mundial de supermercados. una amplia participación de los empleados en las acciones continuas de mejora de costos y de

prestaciones y privilegios limitados para sus ejecutivos. Se esfuerzan por operar con un mínimo de personal ejecutivo para mantener los costos administrativos lo más abajo posible Walmart, uno de los principales ejecutantes del liderazgo de costos bajos, emplea tecnología de punta en todas sus operaciones: sus instalaciones de distribución están automatizadas, usa sistemas en línea para ordenar mercancías a sus proveedores y administrar sus inventarios, equipa sus tiendas con sistemas de vanguardia de registro de ventas y cobros, y envía a diario datos de puntos de venta a 4 mil vendedores, pero Walmart calcula con cuidado los ahorros de costos de nuevas tecnologías antes de invertir en ellas. Al invertir continuamente en tecnologías complejas que a los rivales se les dificulta igualar, Walmart mantiene su ventaja competitiva durante más de 30 años”. (Thompson, Gamble, Peteraf, & III, Administración estratégica. Teoría y Casos., 2012)

Se cita como antecedente de penetración de mercado, a Mercado Libre. La empresa realizó en México una estrategia de marketing en Facebook para dar a conocer su beneficio de “envío gratis”. Para ello recurrió a los anuncios con video vertical en el Feed y en las Stories de Facebook e Instagram. La campaña llevó el nombre de #YoCuandoMeEntero que buscaba promover este servicio relacionándolo a una emoción positiva tras hacer compras online. La estrategia se basaba en realizar una campaña de branding de gran alcance con anuncios de video de 15 segundos permitiendo visualizarlo desde los dispositivos móviles. Estos videos estaban compuestos por imágenes y videos visibles a pantalla completa, para captar la atención de los usuarios en Facebook e Instagram. Por último, se incluyó una llamada a la acción mediante un botón de “comprar” que invitaba a los usuarios a ingresar en el sitio web de Mercado Libre. De esa forma, podrían aprovechar el beneficio del “envío gratis” en su próxima compra. Como resultado, Mercado Libre obtuvo un gran aumento de reconocimiento y alta asociación de la marca con el mensaje, un aumento de 11 puntos de recordación del anuncio, aumento de 6 puntos de presencia en el top of mind y unos 22 millones de personas alcanzadas (Salinas, 2010).

Análisis de la situación

Análisis macroentorno

Se procederá a realizar un análisis del macroentorno que son las condiciones externas a cualquier industria o empresa. Estos elementos son incontrolables por estas y afectan positiva o negativamente su desempeño. Para ello se utilizará una herramienta denominada PESTEL que analiza los factores Políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales del entorno en el cual estas instituciones se desempeñan.

Entorno Político

Acuerdo de Facilidades extendidas con el FMI: El pasado mes de marzo de 2022, el Congreso Argentino y el Fondo Monetario Internacional aprobaron un acuerdo que contempla cuatro años y medio de gracia. El mismo le permite a la Argentina refinanciar una deuda de US\$44.000 millones y estirar el repago con el organismo hasta el año 2034. El acuerdo tendrá una duración de 30 meses y le permite al FMI un desembolso inmediato para la Argentina de US\$ de 9.656 millones. (Télam Digital, 2022).

La AFIP extiende los plazos para acceder a la moratoria y beneficios de la ley de alivio fiscal: La Administración Federal de Ingresos Públicos otorgará más tiempo para que los contribuyentes puedan acceder a la moratoria y condonación de deudas previstas en la ley de alivio fiscal (eleconomista.com.ar, s.f.).

Insatisfacción con la gestión del ejecutivo: De acuerdo con un estudio realizado por la universidad de San Andrés entre el 15 y 23 de marzo a más de 1000 personas en todo el país, la dupla presidencial registra una constante caída en su imagen. Hoy el presidente Fernández tiene una imagen positiva del 18% muy lejana a las del 70% de abril de 2020. (Universidad de San Andrés, 2022).

EL BCRA prorrogó la línea de financiamiento MiPymes: EL directorio del Banco Central de la República Argentina prorrogó la línea de financiamiento para la productiva (LFIP), que es la principal vía por la que se financian los créditos a micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyMEs). Según la norma, las entidades financieras deberán mantener un saldo de financiaciones dentro de esta línea que sea equivalente, como mínimo, al 7,5% de sus depósitos del sector privado no financiero en pesos. Esta línea inicia una nueva etapa donde una vez

cumplido el objetivo de central de proteger el aparato productivo durante la pandemia, ahora se orienta a estimular la producción (BCRA, 2022).

El gobierno de Alberto Fernández está transitando su peor momento desde que asumió en diciembre de 2019. Las fuertes internas que se disputan (que quedaron manifiestas en la votación del acuerdo con FMI) dentro de la coalición oficialista, debilitan una gestión ya complicada por el pobre desempeño durante la pandemia y el descontrol de los principales indicadores económicos.

Entorno económico

Producto Interno Bruto (PIB): De acuerdo con el informe de avance del nivel de actividad del cuarto trimestre de 2021 publicado por el INDEC nos indica un importante avance en este indicador del 8,6% viéndolo de forma interanual. Este importante avance viene de principalmente de la mano de Turismo (hoteles y restaurantes) 60,9%, explotación de minas y canteras 18,2% y el 14,9% transporte y comunicaciones.

“Medido a precios corrientes el consumo privado fue el componente más importante de la demanda alcanzando un 61,8% del PIB, seguido por las exportaciones (18,3% del PIB), la formación bruta de capital fijo (17,0% del PIB) y el consumo público (14,5% del PIB)” (INDEC (B), 2022).

De acuerdo con los datos informados el 13 de abril de 2022, el índice de precios al consumidor de marzo de 2022, fue el valor más alto de los últimos 20 años y el valor interanual alcanzó al 55.1%. Los rubros en los que se registraron los valores más altos fueron en el de educación un 23,6%, prendas de vestir y calzado un 10,9%, vivienda, agua, electricidad, gas y otros 10,9% y alimentos y bebidas no alcohólicas 7,2%. Según el organismo el rubro de los servicios regulados, como la luz y el agua, fueron los que impulsaron fuertemente la suba de precios (chequeado.com, 2022)

En este año se cumplen 20 años del aumento desmedidos de las DEX (Derechos es exportación) en la República Argentina. Estos fueron llevados al 20% por el gobierno de Duhalde en el 2002 en el momento de la salida de la convertibilidad y debido a la crisis social que acontecía los dirigentes rurales no pusieron resistencia. La discusión aún se mantiene de que hubiese pasado con ese dinero si quedaba en manos de los privados originantes, si se aplicaba por parte del gobierno a fines específicos con infraestructura y no como lo que se hizo de destinar la mayoría del dinero para pagar gastos corrientes que no ampliaron la capacidad productiva ni sirvió para desacoplar el precio internacional de los granos de los precios de los alimentos locales (Mira, 2022)

El mal manejo de la política monetaria, el desmedido e incontrolable gasto público, la carga impositiva confiscatoria, son algunos de los temas que hacen que sea casi imposible para cualquier empresa planificar no su largo plazo, sino el corto, este no es el mayor problema sino la desconfianza que esto le genera a cualquier inversor.

Entorno social

Del último informe de Condiciones de Vida, Vol. 6 N°4 publicado por el INDEC se desprende que 10,8 millones de argentinos y argentinas se encuentran en situación de pobreza y que un 8,4% de estos (2,6 millones de personas) viven en situación de indigencia (INDEC (A), 2022).

Desempleo: Según el informe que elabora Santander Trade Markets para la República Argentina el desempleo en el 2021 se redujo llegando a estar por debajo del 10% estimado, se espera que para los próximos dos años continúe con esa tendencia a la baja alcanzando el 9,2%. En consonancia con esto se informa que el gobierno ha tenido dificultades para combatir el nivel de pobreza que afecta a más del 40% de la población argentina (Santander Trade Markets, 2022).

Guillermina Tiramonti, politóloga e investigadora del Área de Educación de Flacs, opino con el diario La Nación, que la cuarentena solo dejó en evidencia y profundizó las falencias de un sistema que castiga los que menos tienen. Se estima que luego de un 2020 sin clases presenciales, 600.000 chicos no regresaron a las escuelas y señala que la dirigencia argentina está “incapacitada” para diseñar políticas que disminuyan el impacto que provocó la pandemia. En la misma nota mencionan el informe que produce Universidad Católica Argentina “Encuesta de la Deuda Social Argentina del Barómetro de la Deuda Social de la Infancia”, en el tercer trimestre de 2019, el 48,7% de los chicos de entre cinco y 17 años, no contaba con una computadora en su hogar, y el 47,1% no tenía servicio de internet fijo en la vivienda. (Jorvat, 2021)

Poder adquisitivo 2022: En enero de 2022 ya se acumulaban 49 meses de caída en el salario real y una pérdida de más del 20% del poder adquisitivo. En este contexto los representantes de los trabajadores quieren que las negociaciones paritarias sean de al menos 50% y que se hagan revisiones periódicas (López Calvo, 2022).

Los problemas sociales de Argentina se están enquistando tanto, al punto de que se están traduciendo en cambios culturales. El año pasado se cumplió el vigésimo aniversario de la llegada de los planes sociales, que hoy parece vitalicios y llevan al desequilibrio del gasto público. Los planes que se otorgan a personas jóvenes y saludables son una suerte de jubilación anticipada y

van en desmedro de la cultura del trabajo, Ya han logrado que generaciones enteras de niños no hayan visto a sus padres trabajar.

En los últimos años el aparentemente incontrolable aceleramiento de la inflación en Argentina deterioró el poder de compra estos últimos años, esto se trasladará indefectible y negativamente al consumo.

Entorno tecnológico

En marzo de este año (2022), se publicó el Estudio anual de Comercio Electrónico 2021 que realiza la consultora Kantar a pedido de la Cámara Argentina de comercio electrónico. Los números respecto del 2020 dicen que el comercio electrónico creció un 68%, la facturación por esta vía asciende a los 1,5 billones de pesos, hubo 684 nuevos compradores online y se vendieron 381 millones de productos, lo que significa un 52% más que en el año 2020. También destaca que, si bien se sumaron nuevos compradores al canal online, la frecuencia de compra se apaciguó respecto al boom del año 2020 (KANTAR, 2022).

Debora Slotnisky, publicada en La nación nos comenta la conclusión del estudio realizado por “A Comparison of Children’s Reading on Paper Versus Screen: A Meta-Analysis”, (Comparación de la lectura de los niños en papel y en pantalla: un meta-análisis), publicado en la revista Review of Educational Research. En el mismo señalan que el mejor soporte no tiene que ver con la generación a la cual pertenece el lector ya que cuando la comparación de versiones impresas y digitales solo difieren en la voz en off como característica adicional, el libro en papel supera a la pantalla. En el mismo estudio descubrieron que la mediación de los adultos durante la lectura de libros impresos es más eficaz que las mejoras de los libros digitales. Cecilia de la Paz es fundadora y directora de la ONG Edúcate Uruguay, sugiere inclinarse por los libros impresos, pero sin perder de vista el formato digital: “Depende del niño, de su edad, del vínculo con la tecnología y la disponibilidad de contar compañía de un adulto (Slotnisky, 2021).

El mazo de 2022 se publicó el informe correspondiente al año 2021 que analiza el desempeño del comercio electrónico en Argentina, este estudio fue realizado por la Cámara Argentina de Comercio electrónico (CACE). El mismo da cuenta que este mercado no para de crecer incorporando nuevos usuarios constantemente. Luego de su excepcional despegue en el año 2020, en el año 2021 creció un 68% respecto del anterior con 684.000 nuevos compradores. Se vendieron 381 millones de productos lo que significa un crecimiento del 52% más que el año anterior. (CACE, 2022)

Este sector fue clave durante la pandemia ya que el aislamiento dificultaba el acceso a productos que no eran esenciales. En el 2020 el comercio electrónico creció en un año lo que no hubiese crecido en cinco y ya vemos como en el 2021 este siguió creciendo y confirmo que los compradores aceptan cada vez más esta vía de compra y ya confían en la seguridad de este.

El teletrabajo se instaló como una opción mundialmente aceptada y viable en muchas actividades, hasta en disciplinas medicas que antes del Covid era impensable.

Entorno ecológico

GRI son las siglas de Global Reporting Initiative. Es una organización internacional independiente, fundada en Boston (US) en el año 1997 luego de la protesta pública por el daño ambiental causado por el derrame de petróleo del Exxon Valdez (wikipedia.org, 2022). Actualmente es la referencia reconocida internacionalmente para elaborar informes de responsabilidad social corporativa (RSC). Estos nuevos estándares globales permiten desarrollar r informes de forma transparente que reflejan el impacto de temas críticos como los derechos humanos, el desempeño medioambiental, la gobernabilidad y el bienestar social que genera una empresa u organización en el medio en el cual se desenvuelve (<https://www.globalreporting.org/>, 2022).

En el marco del plan RenovAr, MATER y la resolución 202/2016 a diciembre de 2019 ya se contabilizaban más de 60 parque activos en Argentina de energías renovable con proyectos que iban desde la generación de energía solar fotovoltaica, eólica, biomasa, biogás y minihidro. Estos proyectos suman más de 1700 MW de potencia instalada y renovable.

Mauricio Macri, aún presidente declaró:

“Nuestro país está realmente liderando en energías renovables, [y estas obras] son un reflejo de una Argentina que avanza, que se está desarrollando de manera integral y con un claro perfil federal”

Entre los más grandes en solar fotovoltaica se destacan el parque solar Cafayate y el Solar Iglesia – Estancia Guañizuil, ambos de 80 MW cada uno de potencia instalada. (Singh, 2019)

En argentina se vio un gran crecimiento en el uso de las energías renovables, en los últimos años, la inversión más importante se dio por iniciativa privada de manos de planes de fomento alentados por políticas de estado.

Legal

El decreto 886/21 del PEN dispuso ampliar la vigencia de la emergencia pública en materia ocupacional declarada originalmente en el 2019 hasta el 30 de junio de 2022. Si bien se elimina la prohibición de despidos sin causa, se mantiene hasta el 30 de junio de este mismo año el pago de indemnizaciones agravadas las que en ningún caso podrán superar el monto de \$500.000. El mismo decreto también finaliza la disposición de tratar la enfermedad por Covid 19, producida por el SARS -CoV-2, como una enfermedad profesional -no listada- en los términos de la ley de riesgos del trabajo (24.557). En adelante, los empleados que contraigan la enfermedad no dispondrán de la cobertura por parte de las aseguradoras de riesgos de trabajo (Iprofesional.com (A), 2022).

El 5 de febrero de 2021 se publicó en el boletín oficial de la República la resolución 54/2021 del Ministerio de Trabajo que dispuso que a partir del 1 de abril de 2021 entraba en vigor la Ley N° 27.555 que regula el teletrabajo en nuestro país. El ejecutivo lo había reglamentado con el decreto 27/2021 y la ley se había sancionado en Julio 2020. Entre los puntos destacables se encuentran: El consentimiento y la llamada “reversibilidad” por el cual el cambio de una posición laboral presencial a una de teletrabajo debe ser acordada voluntariamente y por escrito por las partes y que en caso de que el teletrabajador que el trabajador lo desee puede revocar su decisión de teletrabajar en cualquier momento. En otros puntos no menos importantes se le concede al trabajador el derecho a la desconectarse de los dispositivos digitales y/o tecnologías de la información y/o comunicación fuera de su jornada laboral y durante los periodos de licencia (DENTONS RATTAGAN AROCENA, 2021).

El entorno legal es otro aspecto que desalienta la inversión privada en nuestro país. La falta de reglas claras en el largo plazo incentiva la especulación y la inversión de baja calidad. Otro punto para destacar es el que el ordenamiento jurídico vigente genera un alto desequilibrio de poder en la relación empleado – empleador, principalmente en las MiPyME generando juicios laborales inventados que se trasladan a costos excesivos que terminan desalentando el empleo formal.

Análisis microentorno

“El profesor Michael Porter sugiere que la formulación de estrategias requiere un análisis del atractivo de una industria y la posición de la compañía dentro de ella, y este análisis se convierte en la base para formular las estrategias genéricas” (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012, pág. 145).

Poder de negociación de los clientes: medio.

Dentro del negocio del papel se destacan dos segmentos de mercado bien diferenciados: (i) insumos para el sector gráfico y convertidor del papel y (ii) el de papelería comercial y escolar.

En el primer segmento (gráfico y convertidor papelerero) la oferta es superada a la demanda y esto genera mucha competencia obligando a otorgar mejores precios o condiciones de venta que reducen la rentabilidad, estos clientes son algunas compañías grandes (algunas de estas multinacionales) y mayormente PyMEs; estas usan el papel para realizar trabajos gráficos y editoriales.

En el segundo segmento los productos están orientados al consumidor final. Al ámbito escolar y universitario (cuadernos, repuestos y blocks) y al profesional y comercial (resmitas y cuadernos). Aquí los clientes son los supermercados, mayoristas libreros y proveedores de empresas que también ejercen presión ya que compran en grandes volúmenes y disponen de la cadena de distribución.

Rivalidad entre competidores: Alta.

En el segmento de producción de papel la rivalidad es alta, ya que, si bien hay solo tres productores en el mercado de papel obra que son Celulosa Argentina, Ledesma y Papelera Tucumán, hay exceso de oferta por la capacidad de producción local, y también se encuentra la oferta de empresas multinacionales como los brasileros Susano Paper y International Paper y Steinbeis de Alemania que juegan un rol importante. Por ende, no se pueden descuidar los costos, la calidad y la disponibilidad del producto. La alta rivalidad también se ve en el segmento comercial y escolar donde la oferta es mucho más importante ya que los actores antes mencionados se suman Ramon Chozas o Angel Estrada que se dedican a convertir. El posicionamiento de marca en la cabeza del consumidor juega un rol clave en este último segmento y disponer de alguna característica distintiva que sea valorada o deseada por los consumidores puede ser clave.

Amenaza de nuevos competidores entrantes: Baja y Alta.

La amenaza de nuevos competidores en el segmento de producción de papel es extremadamente baja, ya que las barreras de entrada son muy altas, requiere de mucha inversión (en tiempo y dinero) para la producción de materia prima y para el armado de la planta industrial. En este negocio la integración vertical y la economía de escala, son elementos centrales para la viabilidad de una inversión de estas características. No debemos dejar de ver que este segmento del mercado el otorgamiento de certificados de aptitud ambiental para la fabricación de papel.

En el segmento de papelería escolar y comercial, las barreras industriales de entada son muy inferiores que en el anterior y existe una amplia disponibilidad de materia prima, que es el papel obra, lo que hace que la amenaza sea alta, también en condiciones favorables importar los productos terminados es relativamente sencillo.

Poder de negociación de los proveedores: bajo.

Para el segmento de la producción de papel los principales actores producen su propia materia prima (madera o caña de azúcar), esto les permite tener un gran poder sobre sus proveedores ya que no dependen de ellos. Luego de la fibra celulósica (que la producen ellos mismos) los dos grandes insumos es el gas natural para las calderas y el peróxido de hidrogeno que se utiliza en el proceso de producción de la pulpa. Los demás proveedores por los general son pequeñas empresas sin gran poder de negociación que se encuentran instaladas localmente.

Amenaza de Productos Sustitutos: baja.

“A nivel general, se venía registrando un pequeño aumento en el consumo general de papeles en el país. Sin embargo, el impacto de la cuarentena declarada a fines de marzo generó que el Consumo Nacional Aparente (CNA) cayera en mayo a 178.485 toneladas; un 4,5% menos que el ejercicio anterior...después de 42 días, y debido a que el sector fue declarado esencial, y un aumento de la demanda de papel de impresión y escritura, las fábricas volvieron a producir, pero con un programa adaptado a la nueva situación del mercado” (Ledesma SAAI - Informe de Sostenibilidad, 2022).

La industria se encuentra saludable, la baja en el consumo de algún tipo de papel, se compenso con subas en el consumo de otros. La amenaza de sustitutos es baja en la actualidad. El desembarco de tecnologías como la realidad aumentada, los e-books, pdf, sitios web de noticias, redes sociales, etc., impactaron negativamente en el consumo en algún tipo de papel como el de prensa, pero el aumento del comercio en línea genero subas de la demanda en el papel obra.

Está claro por todo lo que se fue mostrando que la demanda se mantiene, pero que las nuevas tecnologías toman parte esa demanda impidiendo que haya subido más.

De todas maneras, hay que seguir de cerca las innovaciones tecnológicas y estar atentos a cambios en el consumo principalmente, como el nuevo boom del podcast, que no solo les compiten a las radios sino a los e-books y al papel con el formato de audiolibro (Glikman, s.f.).

Análisis de mercado

Como conclusión se puede mencionar que el mercado muestra oportunidades que no están siendo aprovechadas al máximo por los actores de este pudiéndose tecnologías innovadoras para comercializar los productos y con el uso de esta adecuarlos a las necesidades de los clientes.

Competencia:

El mercado del papel de impresión y copiado de Argentina se caracteriza por cuatro tipos de actores.

En primer lugar, están las empresas nacionales fabricantes de papel como Ledesma, Celulosa Argentina y Papelera Tucumán, con una larga trayectoria, llegando al mercado con reconocidas marcas de papel de impresión y copiado.

En segundo lugar, están las empresas que compran papel (nacional o importado) en grandes formatos para cortar y transformar en cuaderno, blocks, papel de impresión y copiado, etc. como son Ramón Chozas o Angel Estrada.

En tercer lugar, están las empresas multinacionales que producen resmas de papel en otros países y luego son importadas al mercado local. En Argentina, se pueden encontrar marcas extranjeras de resmas de papel que son ofrecidas por la mayoría de las empresas distribuidoras, como son: Chamex (International Paper – Brasil), Report (Suzano Paper – Brasil) y White Evolution (Steinbeis Papers – Alemania), entre otras.

En cuarto lugar, se encuentran las empresas distribuidoras que comercializan todo tipo de artículos de oficina o librerías que compran a todos los actores ya nombrados y muchas veces son los que finalmente ofertan al Estado Argentino (Melero & Leiva, 2016).

“No quedan claras las razones del desabastecimiento, tampoco sabemos cuándo o en qué medida esto se va a regularizar. El papel que usamos es estándar, nacional, pero ahora el más difícil de conseguir. Esto afecta no solo a la producción editorial, sino también a imprenteros, distribuidores, librerías, entre otros”, dijo Malena Rey, coordinadora de producción de la editorial Caja Negra”.

“La posición dominante que ejerce la empresa Celulosa Argentina en el abastecimiento del producto. En otras épocas, la planta santafesina compitió ante Papelera Tucumán (lanzaron Tuc Book), Ledesma (líder en papel obra, que imprime su papel NAT, proveniente de la caña de azúcar) y Papel Prensa, con su versión bookcel. Pero todas naufragaron, menos C.A. Otro factor clave que influyó en esta crisis papelería, según los consultados en imprentas y editoriales, fue la escasa importación de alternativas viables (“hay que hacerlo muy

por debajo del radar debido al lobby empresarial”, sostiene una fuente) o las vigentes trabas aduaneras e impositivas para la llegada de suministro europeo o brasileño. “Lo poco que se fabrica de bookcel se lo dan a las multinacionales” (Raimondi, 2022).

Clientes:

Si bien La evolución del consumo nacional aparente (CNA) de papel muestra diferencias entre los distintos tipos de papel. Entre 2011 y 2018 el consumo total se redujo un 10%. Este total presenta importantes diferencias según el tipo de papel. En ese período, el consumo de papel de diario cae 53.3%; el de impresión y escritura el 37.3%; el papel bolsero el 5.4%; la cartulina el 2.2%, mientras que el papel para corrugar crece el 5,4% y el papel tissue crece el 23% (Foresto Industria Argentina, s.f.)

La nota de Diario Con Vos nos menciona “Según el índice de Consumidores Libres los productos de la canasta escolar aumentaron 64,39% en útiles escolares y 54,21% en indumentaria. Un informe elaborado por Focus Market indica que los aumentos pueden ser superiores al 100%”.

“Los repuestos de carpeta A3 de 488 hojas pueden conseguirse en precios que varían entre los \$900 y los \$1.200, mientras que las carpetas en sí cuestan entre \$300 y \$500. Por su parte, los cuadernos N° 1 tapa dura, de 48 y 50 hojas, van desde los \$80 a \$350 y los N° 3 oscilan entre los \$320 y \$370. Los cuadernos universitarios cuestan entre \$200 y \$360, mismo rango que los blocs” (diarioconvos.com, 2022).

Análisis Interno

Nivel corporativo:

Misión

Maximizar la rentabilidad que obtiene Ledesma con la fibra de caña de azúcar. Para ello debe crecer y satisfacer las necesidades de sus clientes, optimizando su competitividad básica en costos, su integración vertical, su participación de mercado y su fuerza de distribución, y lo debe hacer respetando su modelo cultural, sus principios y sus valores.

Visión

Hacer sostenible en el tiempo el hecho de que es posible y rentable hacer papeles de calidad con la fibra de la caña de azúcar y sostener con ello el liderazgo de Ledesma en los mercados en los que participa. (Ledesma, 2008, p. 10).

Valores:

Ética. Respeto a las personas. Desarrollo personal y profesional. Trabajo en equipo. Innovación, creatividad. Seriedad. Eficiencia. Calidad. Servicio al cliente. Cliente interno. Utilidades. Disciplina y coherencia.

Análisis de la Cadena de valor

“Cada empresa es un conjunto de actividades que se desempeñan para diseñar, producir, llevar al mercado, entregar y apoyar sus productos. Todas esas actividades pueden ser representadas mediante la cadena de valor” (Porter M. E., 2002). A continuación, veremos cómo se compone esa cadena de actividades en la empresa Ledesma.

Actividades Primarias

La estrategia actual de la empresa es la diferenciación.

Logística de entrada

En el mismo complejo de Libertador San Martín se encuentran las 40.000 hectáreas de plantación de caña de azúcar, con la que se obtendrá el bagazo (materia prima) y la fábrica de papel. Esta primera etapa de la logística se caracteriza por ser un proceso denominado push. Cuando llega el momento de la cosecha (zafra) esta no se puede demorar y tiene que ser realizada sino se pierde el producto.

Operaciones

Entre las principales operaciones de la empresa y que aportan a la cadena de valor de la UEN del papel, podemos encontrar la actividad agrícola de la plantación y cosecha de la caña de azular, la zafra, la producción de fibras celulósica a partir del bagazo de la caña luego de que pasa por los trapiches que le extraen todo el jugo.

El complejo de Libertador General San Martín (Jujuy) se realiza la molienda, Obtención de la pulpa, blanqueo y la fabricación del papel. El mismo se entrega en bobinas para los próximos procesos industriales de conversión.

En la planta industrial de Villa Mercedes, San Luis, Ledesma produce cuadernos, repuestos escolares y papelería comercial con las marcas comerciales Ledesma NAT, Éxito y Gloria.

Logística de salida

La segunda parte de la logística interna es un proceso pull que se efectúa en función de la demanda del producto celulósico como materia prima para la resmitera y para la fábrica de cuadernos y repuestos escolares a la planta de Villa Mercedes San Luis o para Castinver SAU que es la distribuidora y proveedora para las grandes empresas, gráficas, imprentas, editoriales y empresas del segmento de packaging.

Comercialización y ventas

La política comercial varía de acuerdo con el segmento de mercado que nos refiramos. Para el segmento gráfico y convertidor papelerero Ledesma comercializa de forma directa a grandes clientes gráficos y editoriales, además a distribuidores y a clientes más pequeños a través de su empresa Castinver SAU.

En el negocio de papelería comercial (resmas y cuadernos) y escolares (repuestos, cuadernos y blocks) la comercialización es un tanto más complejo. Aquí influye el tipo de consumidor al cual se apunta y el surtido que se ofrece. Los canales de distribución son supermercados, mayoristas librerías que le venden a minoristas y estos a consumidores final y Pymes y proveedores de empresas que le venden también a PyMes y corporaciones.

Desde 2019, sumo una tienda virtual en ledesmapapel.com.ar, aquí se venden los productos al consumidor final de manera directa, aquí están disponibles todas las líneas de oficina y escolares.

Con el lanzamiento de la línea NAT, Ledesma busca diferenciarse y dar a conocer que su papel es 100% sostenible y que es fabricado con 100% de caña de azúcar y con 0% de blanqueadores químicos.

Servicio post venta

Como servicio post venta Ledesma cuenta con una sección de contacto en su página ledesmapapel.com.ar, allí hay un formulario web, esta informado el teléfono y dirección de email exclusivo para el servicio al cliente.

De acuerdo con el informe de sostenibilidad, anualmente se encuesta los distintos segmentos del mercado para medir la satisfacción. Se busca activamente recibir comentarios, inquietudes y detectar oportunidades de mejora tanto de productos como de procesos y servicios.

También se mide el NPS (Net promoter score) que es el índice de recomendación, otorgando un valor de 68% (Ledesma, s.f.).

Actividades de soporte

Infraestructura de la empresa

EL Grupo Ledesma dispone su organización con un gobierno corporativo que la Asamblea de accionistas, el directorio y los comités centralizados de: Recursos Humanos, Medio Ambiente y Responsabilidad Social Empresaria. Las empresas del Grupo son:

- > Ledesma SAAI: es una sociedad anónima, agrícola e industrial y se divide en 4 unidades estratégicas de negocio (UEN) que son Azúcar y alcohol, Papel, Frutas y jugos y el agropecuario: las cuales tienen sus propias estructuras e indicadores de rentabilidad.
- > Castinver SAU: Sociedad anónima que comercializa papales y cuadernos producidos por Ledesma SAAI.
- > BioLedesma SA: Especializada e la producción y venta de bioetanol.
- > Ledesma Frutas SA (ex Citrusalta SA): Concentra la producción de frutas frescas, jugos concentrados y aceites esenciales a partir de naranjas, pomelos y limones.
- > 4% de la UTE Aguara Güe: explora y extrae petróleo y gas en Salta.

Son 7023 colaboradores, de los cuales el 80% están en Jujuy, tienen 10 plantas y 150.000 hectáreas de las cuales 40.000 destinan a la plantación de caña de azúcar.

Gestión de Recursos Humanos

“...los empleados constituyen el recurso más importante de la organización, sin ellos no se fabricaría ningún producto ni se proveería ningún servicio...” (Robbins & Coulter, 2014, pág. 317)

El Grupo Ledesma tiene actualmente más de 7000 colaboradores directos y si bien cada UEN tiene su propia estructura organizativa, el Grupo tiene un gobierno corporativo que se compone de la Asamblea de accionistas, el Directorio y de los comités de Recursos humanos, de Medio Ambiente y de Responsabilidad Social Empresaria.

Es por eso por lo que la gestión de recursos humanos está dentro de las prioridades de la empresa y esta centralizado. Como principios rectores se encuentran el respeto por la dignidad de las personas, el desarrollo personal y profesional, el trabajo en equipo, el aliento a la innovación y creatividad y la seriedad entendida como el cumplimiento de los compromisos contraídos.

Desarrollo de tecnología

Ledesma es pionera mundial en la producción de papel de alta calidad a partir del bagazo de la caña de azúcar. Actualmente está entre las cinco empresas más importantes del mundo que

usa esa materia prima y que le brinda a la actividad estar en línea con las últimas tendencias mundiales de protección del medio ambiente. En el 2020, en solo seis meses y en pleno del avance del COVID a nivel mundial, desarrollo una línea productos denominados Ledesma NAT, esta línea es un producto totalmente sostenible que incluye hojas con el 100% a base de caña de azúcar, 0% de fibra de árbol y el uso de 0% de productos químicos para blanquear. Con esta línea Ledesma quiere diferenciarse y dar a conocer que tiene un producto 100% sostenible.

Compras

La empresa Ledesma tiene mucha claridad en cómo quiere relacionarse con sus proveedores, por eso están convencidos que sus proveedores tienen que operar con los mismos principios y deben compartir la manera de hacer negocios, fundamentalmente en materia de seguridad y cuidado del ambiente.

Como punto principal se puede observar que se le da prioridad en la cadena de abastecimiento a los proveedores locales de las provincias de Jujuy, Salta, Tucumán y San Luis. Los mismos se componen principalmente por pequeñas y medianas empresa y la idea es crear valor y ayudar en el desarrollo de estas empresas. Dentro de la organización se desarrolló un programa basado en cinco ejes: estrategia, procesos, tecnología información y gestión. (Ledesma, s.f.)

Como cierre de este análisis se puede decir que el mayor valor agregado que tiene la cadena de valor es la concentración de la operación de la caña de azúcar y producción de papel en el complejo agroindustrial de Jujuy. También la alta integración de las actividades que realiza la empresa le otorga una ventaja competitiva en el mercado.

Análisis interno UEN Papel

Ledesma produce y vende papel para tres destinos:

1. Para escribir, lo que incluye una amplia variedad de cuadernos y hojas de repuestos escolares.
2. Para imprimir en la oficina o en el hogar donde se utilizan las resmas para impresoras láser o inkjet.
3. Papel para folletos, libros, etiquetas de productos, envases, etc., que son impresos por talleres gráficos especializados.

Para que el producto llegue cuando se necesite a estos tres destinos principales, Ledesma cuenta con una amplia variedad de clientes:

> Clientes del sector industrial, constituidos principalmente por talleres gráficos (300), editoriales (13), fabricantes de formularios continuos (15), fabricantes de sobres y otras industrias (61).

> Clientes del sector oficinas, centros de copiado (46), empresas (100), empresas del sector público (15), mayoristas de papel (52) y proveedores de empresas (121).

> Clientes de productos escolares, mayoristas de artículos de librería (58), minoristas de artículos de librería (222), librerías comerciales (101) y supermercados (58). (Ledesma, 2008, pp. 22-24)

Rentabilidad Actual UEN Papel

De acuerdo con la memoria y balance de 2020, la UEN de papel de Ledesma obtuvo una rentabilidad positiva de 1.64% en el año que se decretó el aislamiento social preventivo y obligatorio (ASPO). Para lograr esa rentabilidad Ledesma produjo 89.815 toneladas de papel embalado, de estas 12.235 tn se destinaron a la producción de cuadernos y repuestos escolares. En total Ledesma vendió 54.011 toneladas de papel para impresión y escritura en el mercado interno.

El negocio del papel en el año 2020 sufrió una caída del 50% respecto del año anterior, pero pese a esa caída Ledesma pudo mantener el liderazgo en el sector.

Análisis de Ansoff UEN Papel

La matriz de Ansoff, también conocida como Matriz Producto/Mercado o Vector de Crecimiento, creada por Igor Ansoff en 1957, sirve para identificar oportunidades de crecimiento en las unidades de negocio de una organización. En otras palabras, expresa las posibles combinaciones producto/mercado (o unidades de negocio) en que la empresa puede basar su desarrollo futuro.

Esta matriz describe las distintas opciones estratégicas, posicionando las mismas según el análisis de los componentes principales del problema estratégico o factores que lo definen (Ansoff, 1965).

Penetración de mercado

Se identifica esta estrategia en la creación del sitio www.ledesmapapel.com.ar que apunta a generar un nuevo canal de venta y así captar más clientes.

Desarrollo de mercado

Con la compra de una nueva resmitera con una inversión de US \$ 4.5 millones en la planta de Jujuy, Ledesma pretende exportar resmitas a otros mercados internacionales como Estados Unidos y Europa.

Desarrollo de productos

Se creó la línea de productos Ledesma NAT que está libre de fibra celulósicas proveniente de árboles para cubrir mercados con las expectativas más altas en el cuidado del medioambiente.

Diversificación

No se identifica esta estrategia actualmente.

Marco teórico

En el siguiente apartado se llevarán adelante los conceptos más relevantes que respaldan el trabajo final de grado, entre ellos la planificación estratégica, la temática central de este informe.

Planeación estratégica:

(Chiavenato, 2017) en su libro comenta que “cada día que pasa, las organizaciones están sufriendo las fuertes presiones de la competencia en el mercado en el que actúan, lo que las obliga a mantenerse en un proceso continuo de alerta, adaptación y adecuación a las condiciones cambiantes del entorno. El objetivo principal de la planeación estratégica es sentar las bases necesarias para las maniobras que permitirán a las organizaciones navegar y perpetuarse, incluso ante las condiciones dinámicas cambiantes del contexto de los negocios que son cada vez más adversas e imprevisibles. En la actualidad, las organizaciones que triunfan son aquellas que tienen la capacidad de adaptarse y ceñirse debidamente al proceso continuo de cambios que se registran en el mundo dinámico y competitivo de los negocios. Es más, su éxito será mayor en la medida en que consigan anticipar esos cambios de forma proactiva y competitiva. Y ofrecer la innovación necesaria para la mejora del patrón de vida de la sociedad. Pero ¿cómo lograr esa proeza? La respuesta casi siempre se encuentra en la planeación estratégica”.

Siguiendo con el autor (Chiavenato, 2017) dice que “planear no es tan solo vislumbrar el futuro, sino más bien es una forma de asegurar la supervivencia y continuidad de los negocios debido a que se formalizan planes, programas y procedimientos que operan de forma consciente y congruente frente a las eventualidades y las contingencias que se presentan en el día a día de las organizaciones. La *planeación estratégica* es un proceso esencial en la organización que se encarga de trazar los objetivos por alcanzar y las directrices para definir los planes de acción para lograrlos y que generen sus ventajas competitivas y sostenibilidad a largo plazo. La misma identifica los recursos potenciales, crea y alinea las capacidades, reconoce las fortalezas y debilidades y establece el conjunto de medidas integradas que se aplicarán para asegurar que la organización alcance los resultados planeados. Sin embargo, esta solo alcanzará su máxima eficacia cuando todas las personas que la componen, como conjunto permanente y orquestado de esfuerzos de inteligencia colectiva, la acepten, la entiendan y la apliquen en la práctica”.

Según el autor (Rovere, 2006) la *planeación estratégica* está vinculada de manera inédita con el proceso total de la dirección, por lo que cualquier empresa que no cuente con algún tipo de formalidad en su sistema de planeación corre el riesgo de que suceda un siniestro ineludible.

Proceso de Planificación Estratégica:

(Hernández, 2014) comenta que “en la actualidad se manejan como sinónimos los términos *planeación estratégica, dirección estratégica, administración estratégica y administración global*”. La *planeación* es un proceso; es decir, una serie de fases o etapas que se llevan en secuencia y que están integradas por conceptos tales como:

- Diagnóstico (descripción del medio ambiente externo e interno)
- Visión-misión
- Objetivos
- Estrategias
- Presupuesto
- Evaluación de resultados
- Realimentación”

Estrategia:

“Una *estrategia* es el conjunto de acciones relacionadas que los administradores toman para mejorar el desempeño de su compañía. Para la mayor parte de las empresas, por no decir que todas, el desafío máximo es registrar un desempeño superior al de sus rivales. Cuando las estrategias de una compañía generan ese desempeño superior decimos que goza de una ventaja competitiva” (Hill, Jones, & Schilling, *Administración estratégica. Teoría y Casos. Un enfoque integral* 9° Edición, 2015).

Según (H. L. Ansoff, 1998) “la *estrategia* consiste en una serie de lineamientos para la toma de decisiones que guían el comportamiento de la empresa”. (Porter M. E., 1996) comenta que la *estrategia* es la elección de una posición única y valiosa que comprende un conjunto específico y características de las actividades de un *emprendimiento*, y que le permite diferenciarse de sus competidores”.

Estrategias competitivas:

(Porter M. E., 2008) en su libro comenta que existen tres tipos de *Estrategias Competitivas:*

El liderazgo en costos globales:

“El liderazgo en costos exige la construcción agresiva de instalaciones de escala eficiente, la búsqueda vigorosa de reducción de costos a partir de la experiencia, un control riguroso de gastos variables y fijos, evitar las cuentas de clientes menores y minimizar los costos en áreas como investigación y desarrollo, fuerza de ventas, publicidad y otras. Tales objetivos no se cumplirán si los directivos no prestan una atención esmerada al control de costos. En toda la estrategia el tema central lo constituyen los costos bajos frente a los de la competencia, pero no deben descuidarse la calidad, el servicio ni otros aspectos”.

Diferenciación:

“La segunda estrategia genérica diferencia el producto o servicio que ofrecemos, creando así algo que en la industria entera se percibe como único. Las formas en que se logra son muy diversas: el diseño o la imagen de marca, la tecnología, las características; el servicio al cliente, redes de distribución) u otras dimensiones. En teoría, la compañía se diferencia en varias dimensiones. Conviene precisar que la estrategia de diferenciación no sólo permite prescindir de los costos, sino que constituye el principal objetivo estratégico”.

“La diferenciación brinda protección en contra de la rivalidad porque los clientes son leales a la marca y porque disminuye la sensibilidad al precio. También aumenta los márgenes de utilidad y con ello permite prescindir de la posición de costos bajos. Se levantan barreras contra la entrada gracias a la lealtad de los consumidores y a que los rivales deben superar el carácter especial del producto”.

Enfoque o concentración:

“El enfoque, la tercera estrategia genérica, se centra en un grupo de compradores, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico; igual que la diferenciación, adopta multitud de modalidades. En contraste con los costos bajos y con la diferenciación, estrategias que buscan alcanzar sus objetivos en toda la industria, ésta procura ante todo dar un servicio excelente a un mercado particular; diseña las estrategias funcionales teniendo presente lo anterior. Se basa en la suposición de que la compañía podrá prestar una mejor atención a su segmento que las empresas que compiten en mercados más extensos. De ese modo se diferencia al satisfacer más satisfactoriamente las necesidades de su mercado, al hacerlo a un precio menor o al lograr ambas metas. Aunque esta estrategia no logra costos bajos ni diferenciarse desde la perspectiva del público en general, sí logra una o timbas metas frente a su pequeño nicho”.

Estrategias de producto-mercado:

(Ansoff, 1965) por su parte, desarrolló una *matriz del producto-mercado* la cual explica que, “cuando se cruzan los productos y sus mercados, presenta las opciones estratégicas, o sea, la *penetración de mercado* cuando la organización pretende ampliar su actuación en un mercado; el *desarrollo de productos*, o la estrategia de lanzar nuevos productos a los mercados en los que actúa; el *desarrollo del mercado*, o la estrategia de entrar en nuevos mercados con la línea de productos; y la *diversificación*, o la estrategia que aplica la organización cuando busca nuevos mercados con nuevos productos” (Chiavenato, 2017).

“En la década de 1970 se creó el Profit Impact of Market Strategy (PIMS) con la intención de entender la correlación entre estrategia y desempeño, a partir de la evidencia empírica de las estrategias que aseguran el éxito de las organizaciones de un determinado sector.²² El estudio reveló que algunas de las variables estratégicas que más influyen en la rentabilidad son la participación de mercado, la calidad de los productos y los servicios, y la intensidad de las inversiones” (Chiavenato, 2017).

Ventaja Competitiva:

“Para entender la *ventaja competitiva* de una organización, es necesario examinarla de una manera integral”. “La ventaja nace de muchas actividades dentro de la organización como diseñar, fabricar, comercializar entregar y apoyar el producto o servicio. La ventaja competitiva es fundamentalmente el valor que una organización logra crear para sus clientes” (Porter M. E., 2002).

“Para alcanzar la ventaja competitiva y eficiencia en las organizaciones, es necesaria una infraestructura organizacional que obtenga resultados tanto en los niveles operativos, como en los de alta dirección. El primero para aumentar la productividad y la calidad, el segundo para dirigir y apoyar a toda la organización, ya que juntos obtienen logros que se traducen en ventajas para la competitividad” (Arellano Morales, 2015).

En su revista científica (Avendaño C., 2012) cita a (Schumpeter, 1934) el cual asociaba “el término de la Innovación a los experimentos del mercado y a los cambios en los sectores productivos. En efecto, la innovación se concretaba con la introducción de nuevos productos o de métodos de producción, apertura de nuevos mercados, desarrollo de fuentes de suministro de materias primas e insumos y creación de nuevas estructuras de mercado. Lo cierto de estos

procesos es el uso del conocimiento como fuente de la innovación (nuevo conocimiento, nuevo uso o combinación de conocimientos existentes) en donde, según (OCDE & EUROSTAT, 2005) este requiere de “esfuerzos innovadores por la empresa que pueden ser diferenciados de las rutinas habituales”. A pesar del uso de tecnologías, nuevos conocimientos, nuevas aplicaciones del conocimiento, etc., la empresa por sí sola debe ser innovadora, es decir, desarrollar una cultura de la innovación.

Por ello (Escorsa Castells, 2003) explican que: “las ideas y los conceptos no son innovaciones. Tampoco importa la procedencia de las ideas. Lo importante es que las ideas sean puestas en práctica con éxito para satisfacer a los clientes”. Por lo tanto, se requiere un desarrollo de la innovación tanto tecnológica como administrativa si se quiere llegar a una innovación de tipo radical. La innovación tiene su origen en el desarrollo de nuevas ideas, las cuales sumadas al elemento valor marcan la diferencia con la creatividad como mera capacidad. Lo cierto es que la innovación requiere del conocimiento y de su gestión para alcanzar objetivos y conquistar el mercado. Esta perspectiva se impone, poco a poco, dentro de las organizaciones que habían optado por competir con otros factores como costos, calidad, diseño, plazos y satisfacción al cliente, entre otros. Ya es de conocimiento que estos factores no bastan en los nuevos esquemas socioeconómicos impuestos por la globalización y las organizaciones actuales ya que han tenido que modificar su estrategia competitiva. Este nuevo concepto se ha convertido en el paradigma actual de la teoría administrativa desde la visión de (Hamel & Breen, 2008).

Para el presente reporte se llevará adelante la estrategia de diferenciación de Porter con la incorporación de tecnología en el sitio web y en el sistema de logística de ventas, se utilizará también la estrategia de liderazgo en costos de Porter debido a la implementación del sistema de logística antes mencionado. Además, se llevará adelante la estrategia de desarrollo de producto de Ansoff ya que se introducen las líneas de productos personalizables y la estrategia de penetración de mercado ya que se promocionará en redes sociales y en Google el nuevo sitio web.

Diagnóstico y discusión

Diagnostico

Pasada la mitad del mandato del gobierno de Alberto Fernández lo encuentra en su peor momento ya que no cuenta con el apoyo de la sociedad ni con la de su propio partido, logro cerra el acuerdo con el FMI con los votos de la oposición. El cumplimiento del acuerdo implica la disminución del gasto público con las quitas de los subsidios a la energía lo que directamente trasladará el costo al privado y por consiguiente a los precios. Estos precios que por el momento parecen incontrolables ya que la inflación se está acelerando, aun antes de estas medidas, y el salario ya suma más de años perdiendo esta batalla.

El comercio online se consolido y creció en el año 2021. Esto es auspicioso y genera oportunidades atractivas para considerar ya que antes de la pandemia, si bien venia en crecimiento, se hubiesen necesitado muchos años más para ver los volúmenes de venta que se observan actualmente.

El impacto del comercio online, impacto de manera positiva en el mercado del papel, ya que genero un crecimiento en la demanda de papel y cartón para embalaje, esto fue aprovechado por todas las tres productoras de papel obra más importante del país.

Los clientes, producto de que ya confían en la modalidad de compra online, subieron sus expectativas, ya que se normalizo que basta solo un par de clics para recibir las cosas en pocos días en el hogar. Esto plantea nuevos desafíos, ya que estar en la web por si solo no alcanza, los clientes quieren mejores experiencias, procesos de compra simples y ágiles y no esperar mucho tiempo por sus adquisiciones.

También es oportuno para el negocio del papel, aprovechar el tibio avance de los libros electrónicos que se está viendo, ya que la gente sigue prefiriendo pagar los elevados costos de los libros impresos.

De acuerdo con el contexto nacional Ledesma encuentra una posición fortalecida ya que pudo disminuir se endeudamiento con el dinero que obtuvo por la venta de su participación en la empresa Glucovil. Con esta acción queda menos expuesta a los vaivenes de la economía local y a las tasas de intereses descontroladas.

Parte del dinero de la venta le permitió invertir en su UEN papel de Jujuy con la compra de una nueva resmitera con el objetivo de exportar resmitas con el nuevo Producto Ledesma NAT que cumple con los más altos estándares de calidad y cuidado del medio ambiente llegando a un nivel casi neutro en la emisión de gases con efecto invernadero (0.18 Kg de dióxido de carbono (CO₂) por resma de 75 gr.).

La disminución de poder adquisitivo obliga a las empresas a buscar soluciones innovadoras para ofrecer sus productos de formas que reduzcan sus costos pudiendo trasladar estos ahorros al precio. Aprovechar el canal de venta directa, ahorra costos de intermediarios (distribuidores, librerías) que no aportan valor al cliente que la cercanía y esta se puede lograr con la compra online y el envío a domicilio. Castinver SAU jugará un rol clave, aportando conocimiento y estructura en logística.

Como se mencionó anteriormente la creciente aceptación de parte de los consumidores del canal online y su sostenido crecimiento luego del aislamiento genera una oportunidad muy interesante para Ledesma que ya cuenta con su sitio web.

El mercado del papel se vio muy afectado cuando se decretó el ASPO en el 2020. Ledesma tuvo que cerrar sus plantas de Jujuy y de San Luis, aun así, pudo mantener el liderazgo en ese mercado y sortear la crisis, pero también dejó en evidencia lo frágil del esquema de negocio ya que en al no contar con un esquema de venta online solido paralizó sus actividades hasta la que misma fue declarada esencial.

Como se puede observar, está la necesidad de la empresa de ampliar su oferta en este segmento aprovechando que ya cuenta con marcas comerciales reconocidas y así posicionarse definitivamente como líder del rubro en venta minorista. Crear una oferta superadora y novedosa respecto la de su competidor más importante en este segmento que es Ángel Estrada.

Discusión

Luego del análisis del contexto externo e interno de la empresa Ledesma UEN Papel se recomienda implementar la estrategia de diferenciación con la incorporación de tecnología para mejorar el servicio de pre-venta y postventa de la página web directo al consumidor final tanto de empresas como en escolares y generar un incremento en monto de la compra promedio por cliente.

Para esto se generará más atractivo ampliando la oferta y la comunicación con el cliente por medio del mejor uso de las redes sociales ya que actualmente en la misma se venden solamente

resmitas de Ledesma y sus productos de escolares. Además, se llevará acabo la estrategia de desarrollo de producto para incorporar a la oferta de Ledesma papel productos nuevos como por ejemplo agendas y cuadernos personalizados según los gustos de cada cliente, en nuevos mercados, pudiendo atraer a diferentes tipos de clientes como lo son las empresas, estudiantes, y médicos, que utilizan este tipo de producto indispensable para organizar su vida cotidiana.

Para acompañar a estos tipos de estrategias, se llevará adelante una estrategia de penetración de mercado para poder lograr más participación en el mercado realizando promociones de los productos nuevos en las redes sociales, y en la página web para atraer a clientes actuales y nuevos clientes a adquirir estos productos, ya que generaría confianza por ser una empresa ya reconocida en el mercado, esto permitirá un aumento de la rentabilidad de la empresa.

Este negocio se presenta para Ledesma como una gran oportunidad ya que puede que le permite usar la infraestructura actual de la planta de San Luis, y las capacidades comerciales y de logística de Castinver.

La actual página web mantiene un oferta muy limitada y poco atractiva para el consumidor final que busca realizar la compra escolar o de oficina de manera completa y en un solo lugar que se consolide en un único envío para recibirla directo en su casa en pocas horas. Para esto se incorporará a la oferta de producción propia de Ledesma, todo tipo de productos de librería eligiendo solo los que están en sintonía con la calidad y excelencia busca con los suyos.

El lanzamiento en el 2020 de la línea Ledesma NAT, será la punta de lanza de la nueva línea de productos personalizables ya que esta por sí misma tiene características únicas en el mercado, que suma a Éxito como una marca reconocida. En toda esta línea se podrá seleccionar el material, el tamaño, el diseño y determinados textos para que salgan impresos como por ejemplo el nombre del propietario o del alumno.

Constantemente se tiene la necesidad de rotular los cuadernos, agendas con los nombres o por temas, también los cuadernos y las tapas de las carpetas de los niños, los separadores por materias o temas, etc.

El tener una planta productora de cuadernos y repuestos ubicada en San Luis, la distribuidora propia Castinver SAU y la contratación y coordinación con Mercado Envíos se capitalizaría toda esa experiencia implementando la estrategia de liderazgo en costos y por consiguiente la rentabilidad.

Propuesta de aplicación

En el presente capítulo se llevará adelante la propuesta que atenderá y dará solución a la problemática mencionada de la reducción de la rentabilidad producto de la caída del 13.4% del consumo debido a la situación que aconteció.

Si bien la empresa ya cuenta con los elementos de la planificación estratégica y con la misión, visión, valores para la UEN Papel, se propone modificar la misión y la visión respetando los valores ya que los mismos son transversales a toda la organización y así poder orientarlos al nuevo mercado que se desea atender y que con ello lograr que se pueda identificar mejor el propósito organizacional de esta UEN.

Misión

Maximizar la rentabilidad que obtiene Ledesma con la fibra de caña de azúcar. Para ello debe diferenciarse con productos personalizables, satisfaciendo las necesidades particulares de sus clientes, creando nuevas maneras de entregar valor, aprovechando las nuevas tecnologías, su integración vertical, su participación de mercado y su fuerza de distribución, y lo debe hacer respetando su modelo cultural, sus principios y sus valores.

Visión

Hacer sostenible en el tiempo el hecho de que es posible y rentable hacer papeles de calidad y que respeten el medio ambiente, con la fibra de la caña de azúcar y sostener con ello el liderazgo de Ledesma en los mercados en los que participa.

Plan de implementación

Objetivo corporativo general

Aumentar la rentabilidad en un 2% de la UEN Papel de la empresa Ledesma para el año 2025, a través la incorporación de nuevos productos, promocionando los mismos, mejorando la atención al cliente y la transformación de los procesos con la incorporación de tecnología.

Estrategia:

Diferenciación, penetración de mercado, desarrollo de producto y liderazgo en costos.

Justificación:

Ledesma 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 (ambos números están

expresados en moneda de mayo 2021), lo que se traduce en una rentabilidad del 1,71% (Ver anexo 30).

El dato de inflación de abril volvió a estar por encima de lo pronosticado por los economistas y consultoras que participación del Relevamiento de Expectativas de Mercado (REM) que todos los meses difunde el Banco Central. Los expertos habían estimado 5,6%, pero finalmente fue 6%. Con las últimas novedades del INDEC, la mayor parte del mercado empezó a recalcular en cuánto terminará el dato anual, que ya estaría muy cerca del 70% (Wende, 2022).

Objetivos específicos:

Objetivo específico 1:

Lograr un 15% de incremento en las ventas a través de la incorporación de productos personalizados, incorporar una línea de productos escolares afines y realizando la promoción de estos para el año 2023.

Estrategia:

Diferenciación, penetración de mercado y desarrollo de producto.

Justificación

En el mundo en el que vivimos captar la atención de los estímulos es un reto cada vez mayor. Ya no es suficiente con crear mensajes impactantes y novedosos: ahora es necesario comunicarnos con cada uno de nuestros potenciales clientes de forma única, apelando a sus gustos, intereses y necesidades de forma individualizada. Ante este escenario, la personalización en nuestra oferta de productos y servicios es clave para el éxito (De Esteban, 2022).

En su trabajo (García-Lozano Aranda, 2019) los productos, por la que cada vez más marcas están apostando (Vesanen, 2005). Con la personalización, se logra generar en los consumidores una sensación de diferenciación a la que cada vez, tanto individuos como empresas, están dando más importancia (Ferrer, Fernández y Eleta, 2014). Este método podría englobarse dentro del marketing emocional, es decir, aquel marketing que pretende crear sensaciones en el consumidor, de tal forma que los clientes perciban que aquello que están adquiriendo es algo más que un producto, despertando emociones o sentimientos en ellos (Moral y Fernández, 2012).

El e-commerce creció de forma exponencial en el transcurso de 2021 en la Argentina y, en los primeros tres meses de este año, prolongó esa tendencia. Barbijos vegetales, organizadores del hogar y útiles escolares fueron los productos más comprados de manera online por los argentinos

durante el primer trimestre de 2022, según reveló un informe de Tiendanube. De acuerdo con el relevamiento, en ese periodo la facturación de los comercios en línea argentinos creció un 77%.

A su vez, el total de ventas registró un aumento interanual del 18%, mientras que el promedio de productos por compra fue de 4 artículos por carrito finalizado.

Librería, arte y educación (10%, 4 puntos más que en el primer trimestre de 2021) "De estas últimas cifras podemos inferir que los argentinos hicieron compras planificadas y de productos que utilizan todo el año, como indumentaria de invierno, útiles escolares y artículos para el hogar, haciendo uso de medios de pago y financiación que permiten el pago a futuro, como son las tarjetas de crédito", expresó Franco Radavero, Country Manager de Tiendanube en Argentina (iProUP, 2022).

Objetivo específico 2

Aumentar las ventas promedio por compra en un 30% para el 2024, mejorando la atención al cliente mediante la incorporación de un chatbot en la web y asistentes personales de compra.

Estrategia:

Diferenciación.

Justificación:

Es imposible mejorar la satisfacción de sus clientes sin proporcionarles lo que necesitan. A menudo, el desafío aquí es descubrir realmente qué es lo que les gusta a sus clientes sobre su producto o servicio, y qué prefieren cambiar. Un chatbot para el servicio de atención al cliente se asegura de que su negocio permanezca relevante.

Cuando crea un chatbot para el servicio de atención al cliente, está constantemente en contacto con sus clientes y tiene un registro escrito de cada conversación entre su chatbot y sus clientes. Esto significa que siempre puede saber cómo responden sus clientes a sus nuevos productos, actualizaciones de sitios web o calidad del servicio al cliente. En el ejemplo reciente de Hannah, puede mejorar las descripciones de su sitio añadiendo un poco más de información en la sección de medidas de la tarjeta. De manera similar, las consultas de los clientes como las siguientes pueden servir como indicadores útiles para implementar cambios en su producto o servicio (virtualspirits.com, 2022).

Objetivo específico 3

Reducir los costos en un 15% mediante la incorporación de tecnología que permita hacer más eficiente los procesos de preparación y envío para el año 2024.

Estrategia:

Liderazgo en costos y diferenciación.

Justificación

Lo principal al hablar de cómo reducir costos de distribución es sistematizar los pedidos en función de variables como plazos, prioridad, especificaciones y volumen de las entregas, con el fin de anticipar imprevistos, optimizar tiempos de transporte.

La utilización de tecnologías móviles es clave, rápida y amigable, puedes incrementar considerablemente la experiencia del cliente sin grandes inversiones, lo que se traduce en una mayor rentabilidad (envíame.io, 2021)

En el campo logístico son muchas las empresas dedicadas a paquetería y distribución que proporcionan valor agregado a los productos como el agregado de la trazabilidad de estos.

Incorporar tecnologías como *voice picking*, permite a los operadores de los centros de distribución mejorar los tiempos de elaboración de pedidos. Gracias a esta tecnología no se necesita un lector de código de barras para saber cuántos productos tomar (thelogisticsworld.com, 2014).

Planes de acción

Plan de acción 1

Con este plan se prepara todo lo necesario para la personalización de los artículos que se definan. Se deben comprar las maquinas necesarias, se buscarán proveedores de artículos escolares que tengan una calidad similar a la que Ledesma produce y que sus valores de sostenibilidad estén alineados. El estudio de mercado deberá interpretar la necesidades y gustos del cliente y será clave en la definición de la oferta final de productos del sitio web. Además, por medio de una capacitación intensiva se formará al personal que interactúe con el cliente.

Este plan tiene el fin de mostrar una propuesta innovadora a los consumidores, la cual permita que Ledesma esté presente en la mente del consumidor, tanto para las necesidades escolares como así también las profesionales.

Se procede a contratar el servicio de Google Ads. Invertir la suma mensual de \$250.000 para difundir en internet el nuevo sitio con los nuevos productos. La campaña va dirigida a todas las personas que busquen en Google de las siguientes palabras: Ledesma, cuadernos, carpetas, hojas, escolares, agendas, resmas, personalizado, personalizable, útiles escolares, goma, lápiz, lapicera, etc.

Plan de acción 1

Ilustración 1 - Plan de acción 1

Plan de acción 1								
Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos Físicos	Recursos financieros	Tercerización	Observaciones
	Inicio	Fin	Area	Responsable				
Compra de Máquina Anilladora	jul.-22	jul.-22	Depto.Compras	Diego Bornand (Jefe Depto. Compras)	Personal, anilladora, TIC	\$ 239.400,00	-	Anilladoras x 6 \$39.900 c/u - Anexo 3
Compra Máquina Espiraladora Dasa	jul.-22	jul.-22	Depto.Compras	Diego Bornand (Jefe Depto. Compras)	Personal, espiraladora, TIC	\$ 393.360,00	-	Espiraladora x 6 \$65.560 c/u - Anexo 4
Compra de Máquina para fabricar tapas duras	jul.-22	jul.-22	Depto.Compras	Diego Bornand (Jefe Depto. Compras)	Personal, Maquinas tapas, TIC	\$ 6.635.850,00	-	Maquina tapas x 6 (US \$5395 x T.C Blue \$205 junio 2022) \$1.105.975 c/u - Anexo 20
Contratar a la consultora Leren Consulting	jul.-22	ago.-22	TIC	Javier Tissera (Jefe Oficina de Proyectos TIC)	Personal, TIC	\$ 5.514.500,00	LEREN	Monto del contrato en dolares US\$ 26.900 x T. C Blue \$205 (Junio 2022) Anexo 33
Abono mensual de mantenimiento del sitio web	sep.-22	jun.-25	TIC	Javier Tissera (Jefe Oficina de Proyectos TIC)	Personal, TIC	\$ 10.147.500,00	LEREN	Monto abono mensual US\$1500 x 33 meses x T.C. Blue \$205 (Junio 2022) Anexo 33
Relevamiento de potenciales proveedores de insumos escolares	jul.-22	ago.-22	Depto.Compras	Diego Bornand (Jefe Depto. Compras)	Personal, TIC	\$ -	-	-
Definir linea de productos a incluir en ledemapapel.com.ar	sep.-22	sep.-22	Ventas	Emilio Rodriguez (Jefe de Ventas Cuyo)	Personal, TIC	\$ -	-	-
Definicion del alcance de la personalizacion de esta linea de productos	oct.-22	oct.-22	Marketing	Fernando Lamas (Jefe de Marketing)	Personal.	\$ -	-	-
Estudio de Mercado (contratar a un Lic. de administración)	jul-22	sep-22	RRHH Y Marketing	Augusto Garaventa (Director de Talento) y Fernando Lamas (Jefe Marketing)	Personal, computadora, escritorio y silla	\$ 601.265,00	Lic. Marketing	Contrato como empleado por 3 meses \$ 140.000 x 3 Anexo 21 + Anexo 22 PC \$139.999 + Anexo 23 Escritorio \$24.990 + Anexo 24 Silla \$16.276
Curso de "Liderazgo y motivación de equipos" y "Curso de Ventas"	oct-22	nov-22	RR.HH. Y Ventas	Augusto Garaventa (Director de Talento) y Emilio Rodriguez (Jefe de Ventas Cuyo)	Proyector, Notebook, mesa ejecutiva y sillas.	\$ 455.727,00	-	Anexo 29 Proyector \$26.119, Anexo 22 PC \$139.999, Anexo 25 Mesa \$ 95.700, Anexo 26 Sillas \$36.630, Anexo 27 y 28 Cursos \$ 144.798
Publicidad del sitio ledemapapel.com.ar en Google Ads.	sep-22	jun-25	Marketing	Fernando Lamas (Jefe de Marketing)	Personal.	\$ 8.250.000,00	-	Inversión mensual de \$250.000 por mes x 34 meses.

Los responsables mencionados trabajan actualmente en Ledesma. Fuente: LinkedIn

Fuente: Elaboración propia.

Plan de acción 2

Los chatbots (software de inteligencia artificial capaz de simular una conversación como si fuese una persona), están teniendo roles importantes en estos años. Es cada vez más habitual que al conectar con una marca nos encontremos con uno de ellos. Pese a ser programa de computación, permiten establecer conexiones genuinas con los seres humanos, para así conseguir un impacto real en la experiencia del cliente, en las ventas y en la marca. En esta línea se buscará mejorar la experiencia de compra y que el mismo chatbot sugiera ventas relacionadas y la finalización de la compra cuando alguien agrega cosas al carrito.

Plan de acción 2

Ilustración 2 - Plan de acción 2

Plan de acción 2								
Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos Físicos	Recursos financieros	Tercerización	Observaciones
	Inicio	Fin	Area	Responsable				
Contratar el servicio de Virtualspirits Chat Bot	sep.-22	sep.-22	TIC	Javier Tissera (Jefe Oficina de Proyectos TIC)	Personal, TIC	\$ 243.540,00	-	Abono mensual x 12 (US \$99 x T.C Blue \$205 03/02/22) \$387.738 - Anexo 18
Busqueda y selección del equipo de asistentes de compras (6 personas) y sueldos mensuales.	sep.-22	jun.-25	RR.HH. Y Ventas	Augusto Garaventa (Director de Talento) y Emilio Rodriguez (Jefe de Ventas Cuyo)	Personal, TIC	\$ 9.898.614,00	-	Sueldo Mensual Vendedor \$46.993 x 33 meses - Anexo 31
Capacitar al equipo contratado Curso ADN ventas y Curso profesional de ventas	oct.-22	oct.-22	RR.HH. Y Ventas	Augusto Garaventa (Director de Talento) y Emilio Rodriguez (Jefe de Ventas Cuyo)	Proyector, Notebook, mesa ejecutiva y sillas.	\$ 176.340,00	Academia Set y UTN	Curso ADN Ventas x 6 \$89.400 Anexo 19 + Curso Profesional de Ventas \$86.940 Anexo 27
Definir los horarios de atención con soporte humano	oct.-22	oct.-22	Ventas	Emilio Rodriguez (Jefe de Ventas Cuyo)	Personal, TIC	\$ -	-	-
Implementar el chatbot en la pagina web ledesmapapel.com.ar	oct.-22	oct.-22	TIC	Javier Tissera (Jefe Oficina de Proyectos TIC)	Personal, TIC	\$ -	LEREN	Incluido en el monto del plan 1

Los responsables mencionados trabajan actualmente en Ledesma. Fuente: LinkedIn

Fuente: Elaboración propia.

Plan de acción 3

El tiempo es dinero, decía en el año 1748 Benjamin Franklin en su ensayo titulado “Advice to Young Tradesman”. Hoy, la incorporación de tecnología y la automatización es obligatoria en todos los procesos repetitivos y que no agregan valor.

Entro los principales beneficios de la automatización de operaciones (por medio de softwares, robots o también procesos) podemos encontrar reducción de costos, aumento de la productividad, disponibilidad, confiabilidad y rendimiento.

En este caso se propone incorporar un software de gestión de pedidos, que asista a los operadores de logística para que puedan salir los envíos en el menor tiempo posible luego de ser preparados.

Con la contratación de Mercado Libre (Mercado envíos) para la distribución se busca solucionar especialmente la logística de última milla. Esta empresa ya ha demostrado eficiencia y seguridad y ya cuenta con la experiencia necesaria para generar la confianza que se desea en el mercado objeto.

Plan de acción 3

Ilustración 3 - Plan de acción 3

Plan de acción 3								
Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos Físicos	Recursos financieros	Tercerización	Observaciones
	Inicio	Fin	Area	Responsable				
Búsqueda de sistema de gestión de inventarios y compra del mismo.	jul.-22	jul.-22	TIC y Almacenes	Javier Tissera (Jefe Oficina de Proyectos TIC) y Alberto Zuniga (Jefe de almacenes)	Personal, TIC	\$ -	Mecalux	Anexo 32
Implementar sistema de gestión de inventarios y preparación de envíos.	ago.-22	jun.-25	TIC, Almacenes y Logística.	Javier Tissera, Alberto Zunigay Diego Lerch	Personal, TIC	\$ 7.825.644,00	-	Abono mensual \$230,166 x 34 meses (Anexo 34)
Contratar el servicio de mercado envíos.	sep.-22	sep.-22	Depto. Logística y servicios	Diego Lerch (Director del Logística y servicios)	Personal, TIC	\$ -	-	-
Adecuación del sitio web para que el cliente pueda seguir su pedido online	oct.-22	oct.-22	TIC	Javier Tissera (Jefe Oficina de Proyectos TIC)	Personal, TIC	\$ -	Leren	Incluido en plan 1 (Anexo 33)
Revisión de procesos	nov.-22	nov.-22	Logística y Servicios	Diego Lerch (Director del Logística y servicios)	Personal, TIC	\$ -	-	-

Los responsables mencionados trabajan actualmente en Ledesma. Fuente: LinkedIn

Fuente: Elaboración propia.

Marco de tiempo para la implementación

Ilustración 5 - Presupuesto con inflación

Presupuesto 2022-2025					
Acciones / Años	2022	2023	2024	jun-25	
PLAN 1	Compra de Máquina Anilladora	\$ 239.400,00	\$ -	\$ -	\$ -
	Compra Maquina Espiraladora Dasa	\$ 393.360,00	\$ -	\$ -	\$ -
	Compra de Máquina para fabricar tapas duras	\$ 6.635.850,00	\$ -	\$ -	\$ -
	Contratar a la consultora Leren Consulting	\$ 5.514.500,00	\$ -	\$ -	\$ -
	Abono mensual de mantenimiento del sitio web	\$ 1.230.000,00	\$ 3.690.000,00	\$ 3.690.000,00	\$ 1.845.000,00
	Relevamiento de potenciales proveedores de insumos escolares	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	Definir línea de productos a incluir en ledemapapel.com.ar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	Definición del alcance de la personalización de esta línea de productos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	Estudio de Mercado (contratar a un Lic. de administración)	\$ 601.265,00	\$ -	\$ -	\$ -
	Curso de "Liderazgo y motivación de equipos" y "Curso de Ventas"	\$ 455.727,00	\$ -	\$ -	\$ -
	Publicidad del sitio ledemapapel.com.ar en Google Ads.	\$ 1.000.000,00	\$ 3.000.000,00	\$ 3.000.000,00	\$ 1.500.000,00
	Total Plan 1	\$ 16.072.124,00	\$ 11.376.439,10	\$ 16.832.040,00	\$ 12.455.709,60
PLAN 2	Contratar el servicio de Virtualspirits Chat Bot	\$ 243.540,00	\$ -	\$ -	\$ -
	Busqueda y selección del equipo de asistentes de compras (6 personas)	\$ 2.819.580,00	\$ 3.599.496,00	\$ 3.599.496,00	\$ 1.799.748,00
	Capacitar al equipo contratado Curso ADN ventas y Curso profesional de ventas	\$ 176.340,00	\$ -	\$ -	\$ -
	Definir los horarios de atención con soporte humano	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	Implementar el chatbot en la página web ledemapapel.com.ar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	Total plan 2	\$ 3.239.460,00	\$ 6.119.143,20	\$ 9.056.331,94	\$ 6.701.685,63
PLAN 3	Busqueda de sistema de gestión de inventarios y compra del mismo.	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	Implementar sistema de gestión de inventarios y preparación de envíos.	\$ 2.301.660,00	\$ 2.761.992,00	\$ 2.761.992,00	\$ 1.380.996,00
	Contratar el servicio de mercado envíos.	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	Adecuación del sitio web para que el cliente pueda seguir su pedido online	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	Revisión de procesos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total plan 3	\$ 2.301.660,00	\$ 4.695.386,40	\$ 6.949.171,87	\$ 5.142.387,19	
Total general	\$ 21.613.244,00	\$ 22.190.968,70	\$ 32.837.543,81	\$ 24.299.782,42	

Fuente: Elaboración propia.

Flujo de fondos

Ilustración 6 - Flujo de fondos

CASH FLOW PROYECTADO - EMPRESA: LEDESMA PAPEL				
	2022	2023	2024	jun-25
INGRESOS				
Por Ventas de Mercaderías	\$ 85.234.830,34	\$ 144.899.211,57	\$ 214.450.833,13	\$ 158.693.616,51
Plan de acción 1	\$ 6.392.612,28	\$ 10.867.440,87	\$ 16.083.812,48	\$ 11.902.021,24
Plan de acción 2	\$ 479.445,92	\$ 6.119.143,20	\$ 9.056.331,94	\$ 13.403.371,27
Plan de acción 3				
TOTAL DE INGRESOS	\$ 92.106.889	\$ 161.885.796	\$ 239.590.978	\$ 183.999.009
EGRESOS				
Costo de Mercadería Vendida	\$ 30.660.169,00	\$ 52.122.287,30	\$ 77.140.985,20	\$ 57.084.329,05
Gastos de Comercialización	\$ 10.718.203,60	\$ 18.220.946,12	\$ 26.967.000,26	\$ 19.955.580,19
Gastos Administrativos	\$ 3.959.816,90	\$ 6.731.688,73	\$ 9.962.899,32	\$ 7.372.545,50
Gastos Financieros	\$ 2.932.209,30	\$ 4.984.755,81	\$ 7.377.438,60	\$ 5.459.304,56
Otros Egresos	\$ 406.642,10	\$ 691.291,57	\$ 1.023.111,52	\$ 757.102,53
Plan de acción 1	\$ 16.072.124,00	\$ 11.376.439,10	\$ 16.832.040,00	\$ 12.455.709,60
Plan de acción 2	\$ 3.239.460,00	\$ 6.119.143,20	\$ 9.056.331,94	\$ 6.701.685,63
Plan de acción 3	\$ 2.301.660,00	\$ 4.695.386,40	\$ 6.949.171,87	\$ 5.142.387,19
TOTAL DE EGRESOS	\$ 67.988.625	\$ 100.246.552	\$ 148.359.807	\$ 109.786.257
UTILIDAD BRUTA	\$ 24.118.264	\$ 61.639.244	\$ 91.231.171	\$ 74.212.752
IMPUESTO A LAS GANANCIAS	\$ 8.441.392	\$ 21.573.735	\$ 31.930.910	\$ 25.974.463
UTILIDAD NETA CON PLANES DE ACCIÓN	\$ 15.676.871	\$ 40.065.508	\$ 59.300.261	\$ 48.238.289

Fuente: Elaboración propia.

Indicadores, VAN, TIR y ROI

A continuación, se presentan los indicadores obtenidos en el flujo de caja. Para obtener el resultado de la VAN (valor actual neto) el cual fue de \$21.750.277 se utilizó la tasa de referencia BADLAR, de 51% (junio 2022), Como se observa, el resultado de la VAN es positivo y superior a la inversión realizada, esto indica en este caso que el proyecto es viable. La tasa interna de retorno

(TIR) del proyecto es de 127 puntos porcentuales y también se comprueba que es conveniente invertir en esta propuesta.

EL ROI (retorno sobre la inversión) es de 19%, significa que cada un peso invertido se obtiene una ganancia de \$0,19.

Indicadores, VAN, TIR y ROI.

Ilustración 7 -Indicadores, VAN, TIR y ROI.

Inversión a realizar	-21.613.244
Flujo del período 1	15.676.871
Flujo del período 2	40.065.508
Flujo del período 3	59.300.261
Flujo del período 4	48.238.289
VAN	21.750.277
TIR	127%
ROI	
Beneficios	74.304.179
Costos	62.541.349
ROI	19%

Fuente: Elaboración Propia.

Rentabilidad 2021 y rentabilidad 2022 - 2025:

Ilustración 8 - Rentabilidad 2021, Rentabilidad 2022 - 2025

Rentabilidad 2025	26,22%
Rentabilidad 2021	1,94%
Diferencia	24,27%
Por año	6,55%

Fuente: Elaboración propia.

Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

Con respecto al análisis del macroentorno se pudo visualizar la insatisfacción social con la gestión actual del poder ejecutivo en el marco de un acuerdo necesario del FMI con Argentina para no entrar en default. También se observa que el consumo privado es el 49% del PBI y que se registraron ya, 49 meses corridos de caída del salario real.

Se visualiza una gran oportunidad de la mano del comercio electrónico ya que no para de crecer. Solo en el 2021 registró un alza del 68% respecto del año 2020 cuando se dio el boom de este debido al aislamiento social preventivo y obligatorio producto de la pandemia por el Covid 19.

Luego del análisis de mercado se pueden distinguir dos líneas de negocio bien diferenciadas. Una es la del papel para obra y Kraft para convertidores e intermediarios (B2B) y la segunda que es la del papel escolar y comercial (B2C principalmente), sobre esta última se hará foco en el siguiente trabajo ya que la propuesta está destinada a ese mercado en particular.

Siguiendo la idea anterior se puede mencionar que el poder de negociación de los clientes y proveedores es bajo ya que los primeros no están organizados y los segundos son muchos y la materia prima fundamental que es papel lo produce la misma empresa, la rivalidad entre competidores es alta pero no hay diferencias importantes entre los distintos productos que se ofrecen y el ingreso de sustitutos no ha afectado fuertemente a este mercado.

Ledesma es una empresa con más de 100 años y con una política financiera prudente y sólida que le ha permitido sortear las mayores crisis mundiales y nacionales exitosamente. Cuenta con una estructura importantísima y un prestigio de empresa amigable con el medio ambiente que puede capitalizarse en el marco de la siguiente propuesta.

A nivel corporativo tiene su misión, visión y valores claramente definidos y una organización de personal matricial que le permite capitalizar la experiencia de su capital humano que obtiene en el desarrollo de sus otras actividades industriales, agropecuarias y comerciales.

Debido a la caída del consumo nacional aparente del papel y la rentabilidad de la empresa en esta UEN producto principalmente de las secuelas de la pandemia se decide realizar una planificación estratégica apuntada a mejorar la rentabilidad enfocándose en el sitio web www.ledesmapapel.com.ar. El sitio actualmente solo comercializa productos producidos por

Ledesma (cuadernos y resmas) y es obsoleto si lo comparamos las webs actuales lo que lo hace poco atractivo y funcional para los clientes.

A los fines de presentar una solución se ha presentado una propuesta, con el objetivo de aumentar las ganancias en esta unidad de negocio, se utilizarán las estrategias de diferenciación, a través de la tecnología, la estrategia de desarrollo de producto mediante la incorporación de productos innovadores y la estrategia de liderazgo en costos mediante la implementación de un nuevo sistema para la logística de ventas, no obstante, lo anterior se potenciará con una estrategia de penetración de mercado promocionando los nuevos productos en el sitio web en internet.

Además, se proponen mejoras en el área de logística y distribución mediante la introducción de tecnología, todo esto con el fin de que puedan mejorar la rentabilidad basado en la nueva oferta y el monto promedio del valor de la compra por cliente.

Se puede concluir que la propuesta es viable debido a que se obtiene una VAN positiva de \$21.750.277, una TIR de 127% la cual indica que recupera la inversión y un ROI de 19%, es decir que por cada peso invertido se obtiene \$0.19 de ganancia.

Dificultades

Para la realización del presente reporte se presentaron las siguientes dificultades: los estados contables son generales del la UEN papel de Ledesma y no muestran con la apertura necesaria los resultados del área del negocio a la que va dirigido este reporte, ante la necesidad de presupuestar las actividades de esta propuesta con detalle y de forma cabal, los proveedores convocados necesitaban otro nivel de información con el que no se contaba. Debido a esto no respondieron los mails con las solicitudes ya que el nivel de imprecisión con el que se contaba era importante.

Además, para poder profundizar en los análisis internos era necesario generar entrevistas con el personal y visitas a la planta industrial que son prohibidas por esta casa de estudio.

Recomendaciones

Se recomienda a la empresa Ledesma SAAI implementar esta propuesta para su UEN Papel en su sitio web www.ledesmapapel.com.ar, debido a que posicionará su marca en la mente del consumidor final como una opción dentro del rubro papelería escolar y comercial, aumentará sus

ventas de este mismo segmento y no dependerá de intermediarios que reducen la rentabilidad o aumentan los precios de los productos.

El impacto positivo se reforzará en el “top of mind” del consumidor ya que Ledesma es una de las únicas cinco productoras de papel (a nivel mundial) que lo hacen con el bagazo de la caña de azúcar, logrando que su producción sea sostenible y amigable con el medio ambiente.

La introducción en el 2020 de la línea Ledesma NAT y la apertura del sitio web www.ledesmapapel.com.ar fue un éxito para esta empresa, pero ya es momento de pasar al próximo nivel y ampliar su oferta de productos y lanzar la línea de productos Ledesma personalizables.

Esta posibilidad, de personalizar los productos, posicionará a Ledesma como un actor destacado en el rubro papelería comercial y de oficina ya que actualmente este servicio solo se consigue en grandes volúmenes a nivel corporativo, todo ello de manera rápida, sencilla y sin la necesidad de interactuar con una persona.

También el incorporar a una empresa líder en logística y distribución (no solo en Argentina, sino en Latinoamérica) como Mercado libre a través de su producto Mercado Envíos, logrará la seguridad y rapidez necesaria que una propuesta como esta necesita para generar confianza en los nuevos usuarios.

Esto, junto con la campaña de comunicación agresiva planteada en este reporte logrará que Ledesma se posicione como un referente del rubro y logre liderarlo.

Nuevas discusiones

Recomiendo a Ledesma SAAI la implementación de mi propuesta, ya que se demostró que la misma es de fácil implementación y que tiene resultados económicos muy convenientes. Además, sugiero la adopción de un cuadro de mando integral, ya que es una herramienta de gestión que ayuda a que las empresas puedan implementar, y monitorear la estrategia.

Los indicadores clave de rendimiento (KPIs) se utilizan comúnmente para ayudar a las compañías a gestionar y guiar eficazmente su progreso. Tanto el uso de indicadores clave de rendimiento y del cuadro de mando integral ayudan a alinear el rendimiento de los trabajadores con los objetivos estratégicos a largo plazo de la compañía. Los indicadores clave de rendimiento son una brújula que te ayudan a determinar si se está moviendo hacia la dirección correcta (Tudashboard, 2020).

Bibliografía

- Academia Set. (2022). Obtenido de <https://academia.gruposetlatam.com/>
- Amazon.com. (11 de 05 de 2022). Obtenido de https://www.amazon.com/-/es/Isabel-Allende-ebook/dp/B09L5CG7LD/ref=sr_1_1?crid=2OCUFAE84CFSE&keywords=violeta+isabel+allende+espanol&qid=1652313152&s=books&sprefix=violeta%2Cstripbooks-intl-ship%2C309&sr=1-1
- Ansoff, I. (1965). *Corporate Strategy*. New York: McGraw-Hill.
- Arellano Morales, M. F. (2015). *Gestión del conocimiento como estrategia para lograr ventajas competitivas en las organizaciones petroleras*. Maracaibo, Venezuela: Fundación Miguel Unamuno y Jugo.
- Avendaño C., W. R. (2012). *Innovación, un proceso necesario para las pequeñas y medianas empresas del Municipio San José de Cúcuta, Norte de Santander, (Colombia) vol. 15, núm. 31*. Medellín, Colombia: Universidad de Medellín.
- bbc. (11 de Octubre de 2019). Obtenido de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-49964051>
- BCRA. (22 de 03 de 2022). Obtenido de <https://www.bkra.gov.ar/Noticias/prorroga-linea-financiamiento-productivo-MIPyMEs.asp>
- BCRA. (06 de 2022). Obtenido de http://www.bkra.gov.ar/PublicacionesEstadisticas/Principales_variables.asp
- Bluecaribu. (2022). Obtenido de https://www.bluecaribu.com/chatbot/lp?gclid=Cj0KCQjw4uaUBhC8ARIsANUuDjU9POrj_cZDnbM2uRDJ1vplH-yG_Gkrvl82AaF0INN-l44mUQ2M8IaAuPdEALw_wcB#precios
- Bolsar. (2022). Obtenido de <https://ws.bolsar.info/descarga/pdf/395245.pdf>
- CACE. (03 de 2022). Obtenido de <https://www.cace.org.ar/estadisticas>
- capacitarte.org. (15 de 12 de 2021). Obtenido de <https://www.capacitarte.org/blog/nota/Las-cinco-tendencias-de-RSE-de-este-ano#:~:text=Las%20nuevas%20tendencias%20de%20Responsabilidad,en%20los%20procesos%2C%20entre%20otros.>

chequeado.com. (13 de 04 de 2022). Obtenido de [https://chequeado.com/hilando-fino/la-inflacion-de-marzo-fue-del-67-la-mas-alta-en-20-anos/#:~:text=El%20Instituto%20Nacional%20de%20Estad%C3%ADstica,\) %20aument%C3%B3%206%2C5%25](https://chequeado.com/hilando-fino/la-inflacion-de-marzo-fue-del-67-la-mas-alta-en-20-anos/#:~:text=El%20Instituto%20Nacional%20de%20Estad%C3%ADstica,) %20aument%C3%B3%206%2C5%25).

Chiavenato, I. (2017). *Planeación estratégica. Fundamentos y Aplicaciones*. México: McGrawHill.

Consulting, L. (2022). Obtenido de <https://www.leren.com.ar/>

Cuspide. (11 de 05 de 2022). Obtenido de https://www.amazon.com/-/es/Isabel-Allende-ebook/dp/B09L5CG7LD/ref=sr_1_1?crid=2OCUFAE84CFSE&keywords=violeta+isabel+allende+espanol&qid=1652313152&s=books&sprefix=violeta%2Cstripbooks-intl-ship%2C309&sr=1-1

De Esteban, F. (2022). Obtenido de <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/consumer-business/articles/El-futuro-del-marketing-esta-en-la-personalizacion.html>

DENTONS RATTAGAN AROCENA. (24 de 02 de 2021). Obtenido de <https://abogados.com.ar/index.php/entrada-en-vigencia-de-la-ley-de-teletrabajo-repaso-de-los-aspectos-mas-relevantes-de-la-ley-y-su-reglamentacion/27777#:~:text=La%20ley%20de%20Teletrabajo%20concede, trabajador%20por%20ejercer%20este%20derecho>.

diarioconvos.com. (09 de 02 de 2022). Obtenido de <https://www.diarioconvos.com/2022/02/09/entre-aumentos-y-precios-cuidados-cuanto-cuesta-armar-la-canasta-basica-escolar/>

eleconomista.com.ar. (s.f.). Obtenido de <https://eleconomista.com.ar/economia/la-afip-extiende-plazos-acceder-moratoria-beneficios-ley-alivio-fiscal-n51926>

envíame.io. (2021). Obtenido de <https://enviame.io/descubre-como-reducir-costos-de-distribucion-de-tu-negocio/>

Escorsa Castells, P. y. (2003). *Tecnología e innovación en la empresa*. . Barcelona:: UPC,.

Foresto Industria Argentina. (s.f.). Obtenido de <https://forestoindustria.org.ar/celulosa-y-papel/>

García-Lozano Aranda, T. (04 de 2019). Obtenido de <https://repositorio.comillas.edu/rest/bitstreams/271027/retrieve>

Glasdoor.com. (s.f.). Obtenido de https://www.glassdoor.com.ar/Sueldos/licenciado-en-marketing-sueldo-SRCH_KO0,23.htm

glassdoor. (2022). Obtenido de https://www.glassdoor.com.ar/Sueldos/vendedor-online-sueldo-SRCH_KO0,15.htm#:~:text=El%20sueldo%20nacional%20promedio%20de,es%20de%20%2446.993%20en%20Argentina.

Glikman, A. (s.f.). Obtenido de <https://www.ambito.com/lifestyle/podcasts/imparable-llego-la-era-los-podcast-y-nada-lo-detiene-n5286863>

Grupo Ledesma. (s.f.). Obtenido de https://es.wikipedia.org/wiki/Grupo_Ledesma

H. L. Ansoff, E. M. (1998). *La dirección estratégica en la práctica empresarial* . México: Adison Wesley Logman .

Hamel, G., & Breen, B. (2008). *El futuro de la administración*. Bogotá p14: Norma.

Hernández, Z. T. (2014). *Administración Estratégica* . Mexico: Grupo Editorial Patria.

Hill, Jones, & Schilling. (2015). *Administración estratégica. Teoría y Casos. Un enfoque integral 9° Edición*. México: Cengage Learning.

Hill, Jones, & Schilling. (2015). *Administración estratégica: Teoría y Casos. Un enfoque integral. 11a edición*. México D.F: Cengage Learning Editores, S.A.

<https://www.globalreporting.org/>. (2022).

INDEC (A). (30 de 03 de 2022). Obtenido de https://docs.google.com/viewer?url=https%3A%2F%2Fwww.indec.gob.ar%2Fuploads%2Finformesdeprensa%2Feph_pobreza_03_22F5E124A94B.pdf

INDEC (B). (23 de 03 de 2022). Obtenido de https://docs.google.com/viewer?url=https%3A%2F%2Fwww.indec.gob.ar%2Fuploads%2Finformesdeprensa%2Fpib_03_229F2B413BEF.pdf

INDEC (C). (12 de 2021). Obtenido de https://docs.google.com/viewer?url=https%3A%2F%2Fwww.indec.gob.ar%2Fuploads%2Finformesdeprensa%2Fipi_manufacturero_02_22B1D448E104.pdf

Iniciativas Empresariales. (2022). Obtenido de https://argentina.iniciativasempresariales.com/ficha_curso.php?c=895

Iprofesional.com (A). (14 de 01 de 2022). Obtenido de <https://www.iprofesional.com/legales/355582-despidos-indemnizaciones-relaciones-laborales-cambios-del-2022>

iProUP. (01 de 04 de 2022). Obtenido de <https://www.iproup.com/innovacion/30544-ecommerce-registra-fuerte-alza-en-el-primer-trimestre-de-2022>

- Jorvat, A. (09 de 12 de 2021). *La Nación*. Obtenido de <https://www.lanacion.com.ar/sociedad/catastrofe-educativa-la-pandemia-genero-una-desercion-escolar-critica-en-la-argentina-nid09122021/>
- KANTAR. (2022). Obtenido de <https://cace.org.ar/uploads/estudios/cace-kantar-estudio-anual-de-comercio-electronico-2021-resumen.pdf>
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración - Una perspectiva global y empresarial - 14° Ed.* Mexico: Mc. Graw Hill.
- Ledesma. (s.f.). Obtenido de <https://www.ledesma.com.ar/informe-sostenibilidad/clientes-y-mercados/>
- Ledesma. (2022). Obtenido de <https://www.ledesma.com.ar/archivos/memorias-y-balances/Memoria-2020.pdf>
- Ledesma SAAI - Informe de Sostenibilidad. (2022). Obtenido de <https://www.ledesma.com.ar/informe-sostenibilidad/clientes-y-mercados/#papel>
- Ledesma SAAI. (2022). Obtenido de <https://ws.bolsar.info/descarga/pdf/395245.pdf>
- López Calvo, L. (04 de 01 de 2022). Obtenido de <https://www.cronista.com/economia-politica/poder-adquisitivo-2022-que-paso-y-que-pasara-con-los-salarios/>
- Meaños, F. (03 de Junio de 2022). Obtenido de <https://www.infobae.com/economia/2022/06/03/se-disparo-la-proyeccion-de-inflacion-los-analistas-que-releva-el-banco-central-esperan-un-726-para-2022/>
- Mecalux. (2022). Obtenido de <https://www.mecalux.com.ar/software/wms-sistema-gestion-depositos>
- Melero, J., & Leiva, M. (2016). *ANÁLISIS DE MERCADO EN ARGENTINA SOBRE LA CAPACIDAD DE CUMPLIR CON CRITERIOS DE SUSTENTABILIDAD PARA EL SECTOR*. Argentina: Elaborado para el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sustentable de Argentina y Asociación de Fabricantes.
- Mercado Envios. (2022). Obtenido de <https://envios.mercadolibre.com.ar/>
- Mercado Libre. (2022). Obtenido de https://www.mercadolibre.com.ar/escritorio-para-pc-su-office-004-fan-0021-melamina-de-163cm-x-75cm-x-60cm-x-140cm-haya-y-negro/p/MLA15980779?pdp_filters=category:MLA436380#searchVariation=MLA15980779&position=29&search_layout=grid&type=product&tracking_id

- Mercado Libre. (2022). Obtenido de https://www.mercadolibre.com.ar/proyector-mini-gadnic-ultra-led-2000-2000lm-negro-100v240v/p/MLA15401170?pdp_filters=category:MLA11889#searchVariation=MLA15401170&position=1&search_layout=stack&type=product&tracking_id=bc07520a-1712-4222-a89d-21437730b077
- Mercado Libre. (2022). Obtenido de https://www.mercadolibre.com.ar/silla-de-comedor-baires4-eames-estructura-color-blanco-1-unidad/p/MLA18717890?product_trigger_id=MLA18717888&pdp_filters=category%3AMLA436380&applied_product_filters=MLA18717892&quantity=1
- Mercado Libre. (2022). Obtenido de https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-1113280078-mesa-ejecutiva-reunion-moderna-diseno-quaystone-marmol-_JM?searchVariation=173932755384#searchVariation=173932755384&position=12&search_layout=stack&type=item&tracking_id=a385c4f1-d4c8-45b1-8a47-ea76c56c
- Mercado Libre. (2022). Obtenido de https://www.mercadolibre.com.ar/notebook-lenovo-v-series-v15-g2-itl-iron-gray-156-intel-core-i7-1165g7-8gb-de-ram-256gb-ssd-intel-iris-xe-graphics-g7-96eus-1920x1080px/p/MLA18717227?pdp_filters=category:MLA1652#searchVariation=MLA18717227&position=3&search
- MercadoLibre. (2022). Obtenido de https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-905866325-anilladora-the-cinch-perforacion-redonda-we-r-memory-keepers-_JM#position=1&search_layout=stack&type=item&tracking_id=ae091c5d-da7f-453f-a894-e2a87380f41b
- MercadoLibre. (2022). Obtenido de https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-678025720-maquina-espinaladora-dasa-oficio-importada-1210109-_JM#position=1&search_layout=stack&type=item&tracking_id=afe0e9b6-3afa-4934-bf06-4389ae46a762
- MercadoLibre. (2022). Obtenido de https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-683766583-encuadernadora-anilladora-dasa-con-colocador-electrico-_JM?searchVariation=41825057069#searchVariation=41825057069&position=13&search_layout=grid&type=item&tracking_id=5027ed81-3950-4ea6-8868-9603d9aae5d5

- MercadoLibre. (2022). Obtenido de https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-832855279-encuadernadora-a4-profesional-anilladora-espinaladora-pinza-_JM?searchVariation=48663323733#searchVariation=48663323733&position=12&search_layout=grid&type=pad&tracking_id=5027ed81-3950-4ea6-8868-9603d9aa
- MercadoLibre. (2022). Obtenido de https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-1122359183-pack-de-20-ganchos-para-agenda-3-anillos-dorado-_JM#position=6&search_layout=grid&type=item&tracking_id=453b5edf-f924-4418-b0d0-3e522a6a7844
- MercadoLibre. (2022). Obtenido de https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-922596762-pack-de-10-ganchos-para-agenda-3-anillos-plateado-_JM#position=4&search_layout=grid&type=item&tracking_id=453b5edf-f924-4418-b0d0-3e522a6a7844
- MercadoLibre. (2022). Obtenido de https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-1137734784-discos-encuadernacion-inteligente-sistema-de-discos-anillos-_JM?variation=174524836865#reco_item_pos=0&reco_backend=machinalis-domain-pads-hybrid-draper-brothers&reco_backend_type=low_level&reco_client=v
- MercadoLibre. (2022). Obtenido de https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-907996066-gancho-alex-pcarpeta-album-bibliorato-a4carta-_JM#reco_item_pos=1&reco_backend=machinalis-domain-pads-hybrid-draper-brothers&reco_backend_type=low_level&reco_client=vip-pads-right&reco_id=2ad892ba-1734-49
- MercadoLibre. (2022). Obtenido de https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-1137266573-100-discos-cuaderno-inteligente-sistema-de-discos-anillos-_JM#reco_item_pos=4&reco_backend=machinalis-domain-pads-hybrid-draper-brothers&reco_backend_type=low_level&reco_client=vip-pads&reco_id=76e94453-
- MercadoLibre. (2022). Obtenido de https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-834305398-espinal-para-encuadernacion-14mm-x-50-unidades-blanco-_JM#reco_item_pos=4&reco_backend=machinalis-domain-pads-hybrid-draper-brothers&reco_backend_type=low_level&reco_client=vip-pads&reco_id=8c0d15f7-b1a2-

- MercadoLibre. (2022). Obtenido de https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-935678371-papel-tapas-a6-para-agendas-20-tapas-1mm-500-hojas-90-grs-_JM?variation=95373946864#reco_item_pos=14&reco_backend=machinalis-v2p-pdp-boost-v2&reco_backend_type=low_level&reco_client=vip-v2p&reco_id=2097af
- Microsoft. (2022). Obtenido de <https://support.microsoft.com/es-ar/help>
- Mira, C. (23 de 04 de 2022). Obtenido de <https://www.lanacion.com.ar/economia/campo/el-dinosaurio-de-las-retenciones-todavia-sigue-vivo-nid23042022/>
- Mybinding.com. (2022). Obtenido de <https://www.mybinding.com/fastbind-casematic-h46-pro-case-maker.html>
- OCDE, & EUROSTAT. (2005). *Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación*. Madrid.
- Porter, M. E. (1996). *What is strategy?* Harvard Business Review vol 74.
- Porter, M. E. (2002). *Ventaja competitiva, creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México: Grupo Patria cultural S.A.
- Porter, M. E. (2008). *Estrategia Competitiva. Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia*. México: Grupo Editorial Patria.
- Raimondi, P. (12 de 02 de 2022). Obtenido de <https://www.infobae.com/cultura/2022/02/12/crisis-de-papel-como-afecta-la-escasez-del-insumo-basico-a-la-industria-editorial-argentina/>
- Reporteros sin fronteras. (2022). Obtenido de <https://rsf.org/es>
- Rivadavia. (2022). Obtenido de <http://www.universorivadavia.com.ar/nuestra-marca.php>
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2014). *Administración*. México: Pearson Education Inc.
- Rovere, M. (. (2006). Planificación estratégica de recursos humanos en salud. *OPS*.
- Salinas, A. (2010). Obtenido de <https://mott.pe/noticias/casos-de-exito-de-estrategias-de-marketing-en-facebook/>
- Santander Trade Markets. (03 de 2022). Obtenido de https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia?url_de_la_page=%2Fes%2Fportal%2Fanalizar-mercados%2Fargentina%2Fpolitica-y-economia&&actualiser_id_banque=oui&id_banque=3&memoriser_choix=memoriser
- Schumpeter, J. (1934). The theory of economic development.
- Simplefacil. (2022). Obtenido de <https://simplefacil.com.ar/disenio-web-precios/>

- Singh, N. (03 de 12 de 2019). Obtenido de <https://www.energiaestrategica.com/uno-por-uno-los-primeros-60-parques-renovables-inaugurados-durante-la-gestion-de-gobierno-de-mauricio-macri/>
- Slotnisky, D. (10 de 07 de 2021). Obtenido de <https://www.lanacion.com.ar/tecnologia/impreso-o-digital-cual-es-el-formato-de-libro-adecuado-para-los-mas-pequenos-nid10072021/>
- Télam Digital (B). (15 de 02 de 2022). Obtenido de <https://www.telam.com.ar/notas/202202/583659-el-sector-editorial-advierte-sobre-la-falta-papel-para-imprimir-libros.html>
- Télam Digital. (25 de 03 de 2022). Obtenido de <https://www.telam.com.ar/notas/202203/587519-argentina-fmi-deuda-acuerdo-aprobacion.html#:~:text=El%20nuevo%20acuerdo%20de%20Facilidades,con%20el%20organismo%20hasta%202034.>
- thelogisticsworld.com*. (2014). Obtenido de <https://thelogisticsworld.com/historico/las-5-claves-para-reducir-costos-en-logistica-2/>
- Thompson, A. A., Gamble, J. E., Peteraf, M. A., & III, A. J. (2012). *Administración estratégica. Teoría y Casos*. McGRAW-HILL.
- Thompson, A. A., Gamble, J. E., Peteraf, M. A., & Strickland, A. (2012). *Administración estratégica. Teoría y Casos. 18va edición*. México: McGrawHill.
- Tudashboard. (4 de 11 de 2020). Obtenido de <https://tudashboard.com/ventajas-de-un-cuadro-de-mando-integral/>
- Universidad de San Andrés. (29 de 03 de 2022). Obtenido de <https://udesa.edu.ar/noticias/encuesta-senala-milei-y-rodriguez-larreta-como-los-politicos-con-mejor-imagen-que-pasa-con>
- UTN BA. (2022). Obtenido de <https://sceu.frba.utn.edu.ar/e-learning/detalle/curso/1546/curso-de-profesional-de-ventas>
- virtualspirirts.com. (2022). Obtenido de <https://www.virtualspirirts.com/es/pricing.aspx>
- virtualspirirts.com*. (2022). Obtenido de <https://www.virtualspirirts.com/es/chatbot-para-servicio-de-atencion-al-cliente-mejorar-la-satisfaccion-de-los-clientes.aspx#:~:text=Un%20chatbot%20para%20el%20servicio%20de%20atenci%C3%B3n%20al%20cliente%20se,su%20chatbot%20y%20sus%20clientes>

Wende, P. (13 de 05 de 2022). Obtenido de <https://www.infobae.com/economia/2022/05/13/tras-el-dato-de-ayer-el-mercado-ya-aumento-su-proyeccion-de-inflacion-para-el-ano-al-70/>
wikipedia.org. (2022). Obtenido de https://es.wikipedia.org/wiki/Desastre_del_Exxon_Valdez

Anexos

Ilustración 9 - Anexo 1 - Desempeño de Ledesma Papel en el mercado

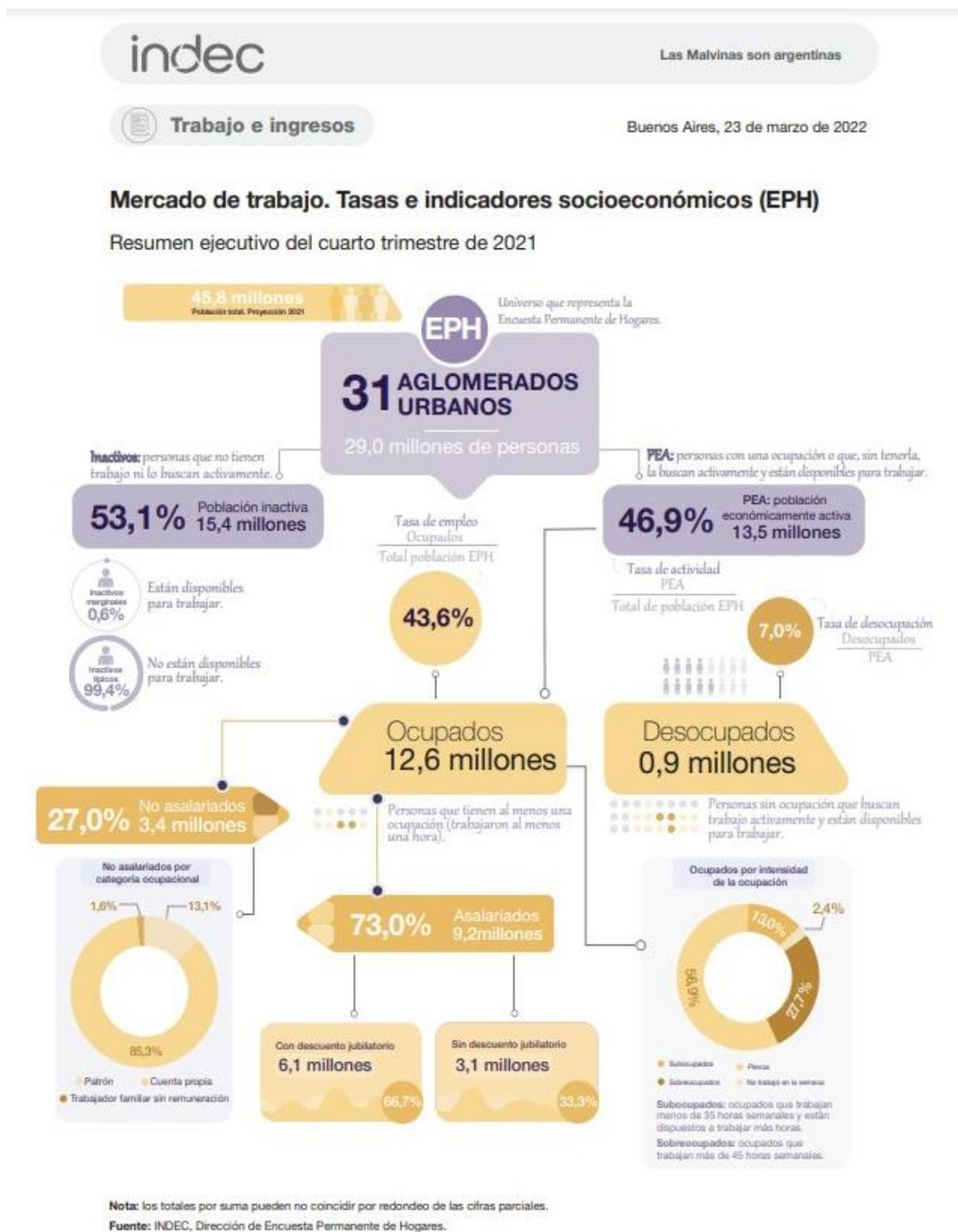
Indicadores de papel, resmas y cuadernos



Fuente extraída de: (Ledesma SAAI - Informe de Sostenibilidad, 2022).

Principales tasas mercado de trabajo en Argentina – Informe Técnico Volumen 6, n°54

Ilustración 10 - Anexo 2 - Informe tasa de desocupación.



Fuente extraída: (INDEC (C), 2021).

Ilustración 11 - Anexo 3 - Maquina Anilladora con perforado redondo.



Anilladora The Cinch Perforacion Redonda We R Memory Keepers

★★★★★ 22 opiniones

\$ 39.900
en 12x \$ 5.658¹⁵

[Ver los medios de pago](#)

[Llega gratis el lunes](#)
[Ver más formas de entrega](#)

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

Stock disponible

Cantidad: 1 unidad (10 disponibles)

Fuente: (MercadoLibre, 2022).

Ilustración 12 - Anexo 4 - Maquina espiraladora.



Nuevo | 1 vendido

Maquina Espiraladora Dasa Oficio Importada (1210109)

★★★★★ 6 opiniones

\$ 65.560
en 12x \$ 9.296⁹⁵

[Ver los medios de pago](#)

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

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

¡Última disponible!

[Comprar ahora](#)

Fuente extraída de: (MercadoLibre, 2022).

Ilustración 13 - Anexo 5 - Maquina Encuadernadora, anilladora.



Nuevo | 40 vendidos

Encuadernadora Anilladora Dasa Con Colocador Eléctrico

★★★★★ 6 opiniones

\$ 52.989
en 12x \$ 7.514²⁸

[Ver los medios de pago](#)

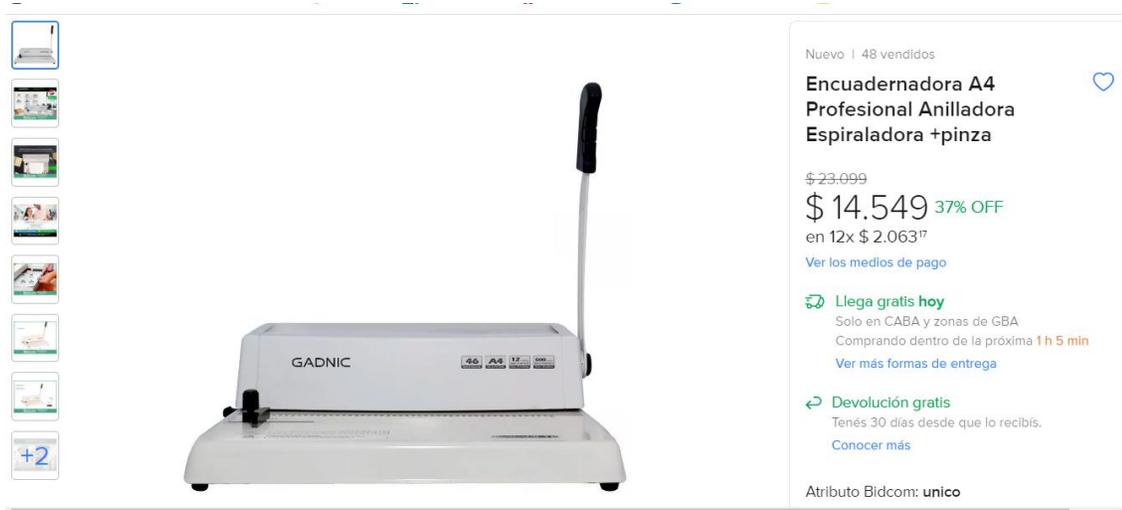
Llega gratis hoy
Solo en CABA y zonas de GBA
Comprando dentro de los próximos **5 min**
[Ver más formas de entrega](#)

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

Tipo De Artículo De Librería: **ANILLADORA**

Fuente extraída de: (MercadoLibre, 2022).

Ilustración 14 - Anexo 6 - Maquina encuadernadora, anilladora.



Nuevo | 48 vendidos

Encuadernadora A4 Profesional Anilladora Espiraladora +pinza

~~\$ 23.099~~
\$ 14.549 37% OFF
en 12x \$ 2.063¹⁷

[Ver los medios de pago](#)

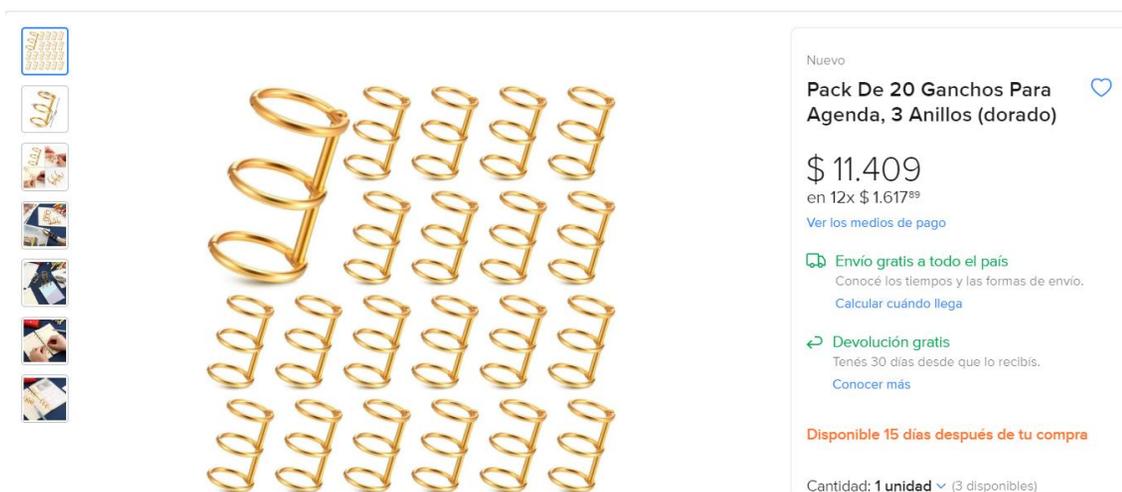
Llega gratis hoy
Solo en CABA y zonas de GBA
Comprando dentro de la próxima **1 h 5 min**
[Ver más formas de entrega](#)

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

Atributo Bidcom: **unico**

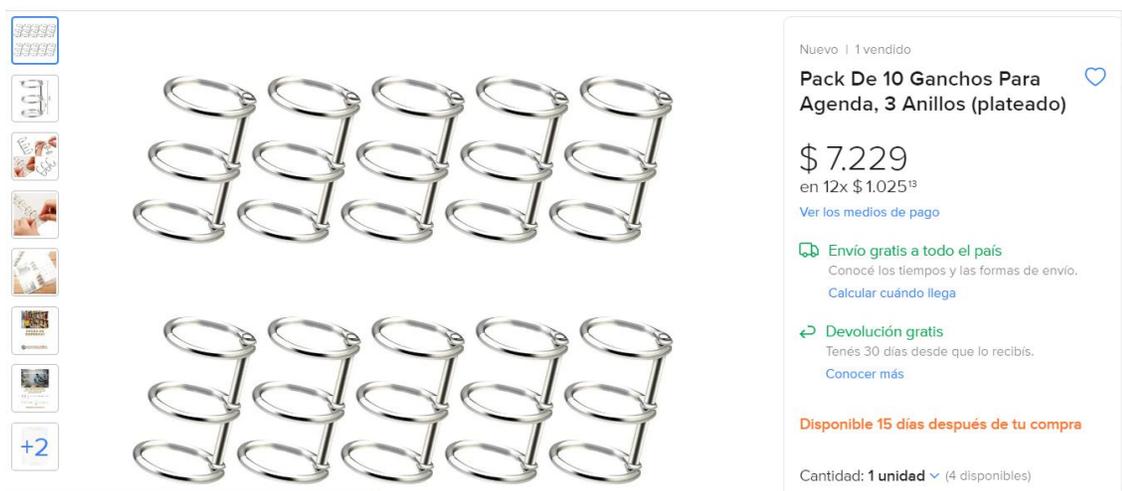
Fuente extraída de: (MercadoLibre, 2022).

Ilustración 15 - Anexo 7 - Ganchos para agendas dorados.



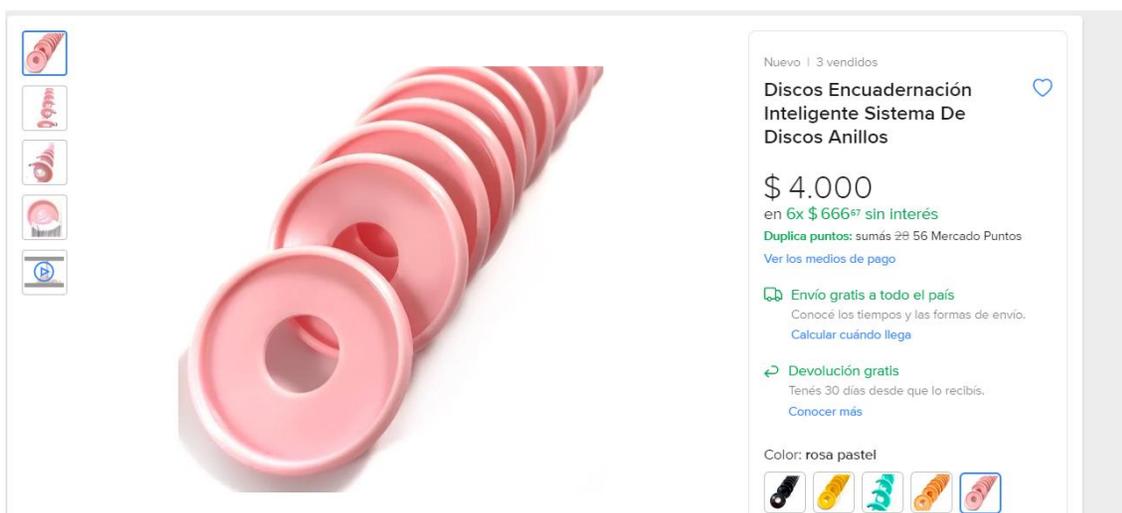
Fuente extraída de: (MercadoLibre, 2022).

Ilustración 16 - Anexo 8 - Gancho para agendas plata.



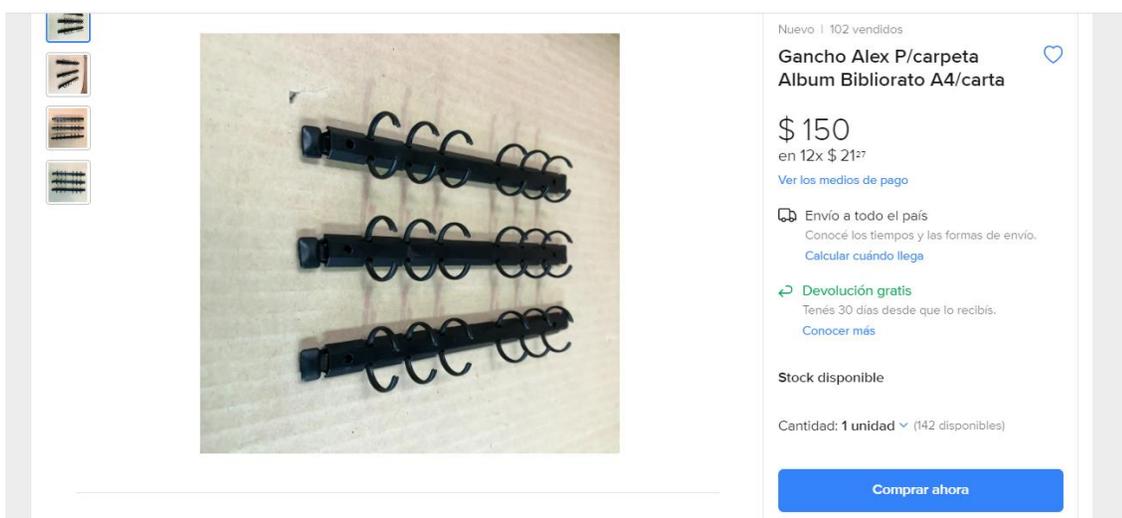
Fuente extraída de: (MercadoLibre, 2022).

Ilustración 17 - Anexo 9 - Discos para encuadernación.



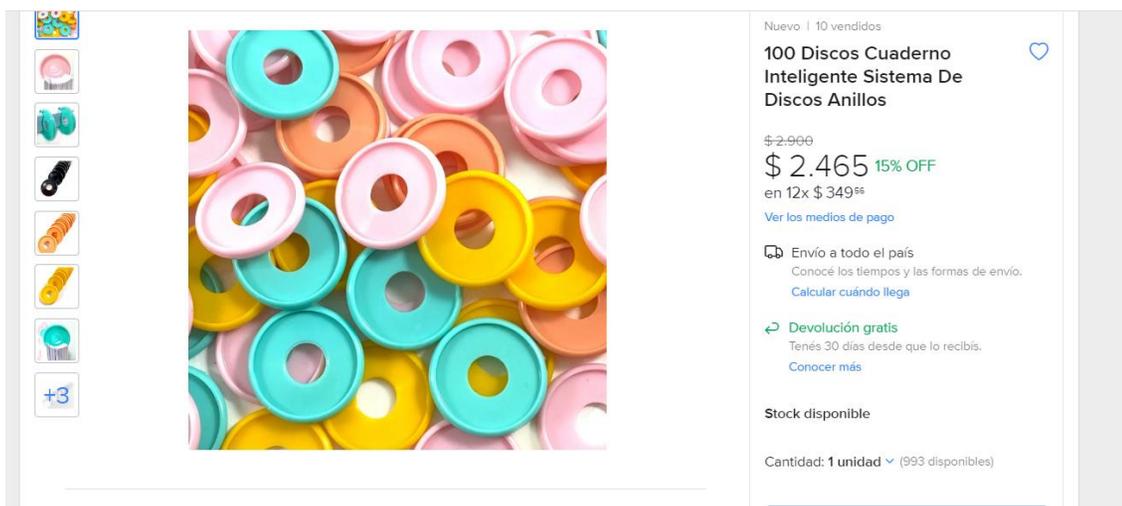
Fuente extraída de: (MercadoLibre, 2022).

Ilustración 18 - Anexo 10 - Gancho para carpetas negras.



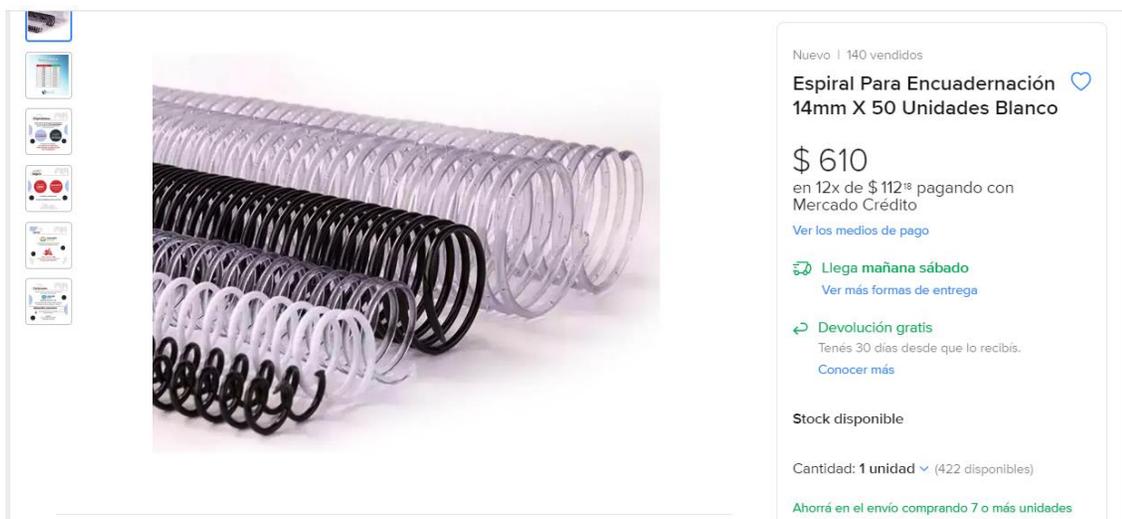
Fuente extraída de: (MercadoLibre, 2022).

Ilustración 19 - Anexo 11 - Anillos para encuadernación.



Fuente extraída de: (MercadoLibre, 2022).

Ilustración 20 - Anexo 12 - Espirales para encuadernación.



Fuente extraída de: (MercadoLibre, 2022).

Ilustración 21 - Anexo 13 - Materiales varios para agendas.



NUEVO | 1/4 VENDIDOS
Papel + Tapas A6 Para Agendas 20 Tapas 1mm 500 Hojas 90 Grs
 5 opiniones
MÁS VENDIDO
 10° en Papeles para Impresión Perfect Print
\$1.060
 en 12x de \$194⁹⁵ pagando con Mercado Crédito
[Ver los medios de pago](#)
 Llega el lunes
[Ver más formas de entrega](#)
Devolución gratis
 Tenés 30 días desde que lo recibís.
[Conocer más](#)
 Color: **Blanco**
 Stock disponible

Fuente extraída de: (MercadoLibre, 2022).

Ilustración 22 - Anexo 14 - Presupuesto de diseño tienda web.



Simple Fácil Inicio [Diseño Web Precios](#) Clientes Blog Contacto **LLAMANOS AHORA 0800-220-3741**

Paquete	Costo	Incluye
DISEÑO WEB TIENDA ONLINE SIMPLE	AR\$ 40.000.-	Gratis Hosting y dominio por 1 año. Diseñamos tu tienda online desde una plantilla prediseñada de manera profesional. Realizamos el sitio web de e-commerce totalmente autoadministrable. El costo tiene todo incluido.
DISEÑO WEB TIENDA ONLINE INICIO	AR\$ 60.000.-	Gratis Hosting y dominio por 1 año. Diseñamos tu tienda online desde una plantilla prediseñada de manera profesional. Realizamos el sitio web de e-commerce totalmente autoadministrable. El costo tiene todo incluido.
DISEÑO WEB TIENDA ONLINE FULL	AR\$ 70.000.-	Gratis Hosting y dominio por 1 año. Diseñamos tu tienda online desde una plantilla prediseñada de manera profesional. Realizamos el sitio web de e-commerce totalmente autoadministrable. El costo tiene todo incluido.

Fuente extraída de: (Simplefacil, 2022).

Ilustración 23 - Anexo 15 - Presupuesto de chatbot.

Deja de atender tu web como en 1998 y
comienza tu prueba gratis ahora

Plan Gratuito	Plan Básico	Plan Estándar	Plan Plus
\$0	\$29	\$69	\$99
USD/mes	USD/mes	USD/mes	USD/mes
15 contactos/mes	120 contactos/mes	300 contactos/mes	500 contactos/mes
Incluye:	Incluye:	Incluye:	Incluye:
<ul style="list-style-type: none"> ✓ 1 usuario ✓ WhatsApp ✓ chatbot ✓ Sitio Web incluido X Solución CRM X Informes avanzados X Integraciones 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 3 usuarios ✓ WhatsApp ✓ chatbot ✓ Sitio Web incluido ✓ Solución CRM ✓ Informes avanzados X Integraciones 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 5 usuarios ✓ WhatsApp ✓ chatbots ✓ Sitio Web incluido ✓ Solución CRM ✓ Informes avanzados ✓ Integraciones 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 7 usuarios ✓ WhatsApp ✓ chatbots ✓ Sitio Web incluido ✓ Solución CRM ✓ Informes avanzados ✓ Integraciones

Fuente extraída de: (Bluecaribu, 2022)

Ilustración 24 - Anexo 16 - Mercado envíos, beneficios



mercado envíos

Enviá tus ventas con Mercado Envíos

Ofrecerás envíos gratis con hasta 50% de descuento y tus productos estarán destacados en todas las búsquedas.

Fuente extraída de: (Mercado Envíos, 2022)

Ilustración 25 - Anexo 17 - Tarifas de Mercado envíos.

MercadoLíderes y Tiendas Oficiales

50% de descuento

En productos nuevos desde \$ 4.000

▼ Ver detalle

Peso*	Productos usados o nuevos de menos de \$ 4.000 y publicaciones gratuitas		Productos nuevos desde \$ 4.000	
	Con Full	Con otros	Con Full	Con otros
Hasta 0,5 kg	\$ 834,99	\$ 834,99	\$ 417,50	\$ 417,50
De 0,5 a 1 kg	\$ 959,99	\$ 959,99	\$ 480	\$ 480
De 1 a 2 kg	\$ 1.014,99	\$ 1.014,99	\$ 507	\$ 507
De 2 a 5 kg	\$ 1.159,99	\$ 1.159,99	\$ 580	\$ 580
De 5 a 10 kg	\$ 1.369,99	\$ 1.369,99	\$ 685	\$ 685
De 10 a 15 kg	\$ 1.559,99	\$ 1.559,99	\$ 780	\$ 780
De 15 a 20 kg	\$ 1.779,99	\$ 1.779,99	\$ 890	\$ 890
De 20 a 25 kg	\$ 1.939,99	\$ 1.939,99	\$ 970	\$ 970
Más de 25 kg	\$ 2.744,99	\$ 2.744,99	\$ 1.372,70	\$ 1.372,50

Fuente extraída de: (Mercado Envios, 2022)

Ilustración 26 - Anexo 18 - Presupuesto chatbot Virtual Spirits.

\$9 USD / mes SMALL	\$29 USD / mes PROFESSIONAL	MOST POPULAR \$99 USD / mes BUSINESS	\$239 USD / mes i-BUSINESS
Best for Individuals Hasta 200 visitantes/mes	Best for Professionals Hasta 1,000 visitantes/mes	Best for Small Businesses Hasta 10,000 visitantes/mes	Best for Internet Businesses Hasta 100,000 visitantes/mes
1 Usuarios de Panel de Control	1 Usuarios de Panel de Control	5 Usuarios de Panel de Control	10 Usuarios de Panel de Control
50 Preguntas frecuentes	50 Preguntas frecuentes	150 Preguntas frecuentes	300 Preguntas frecuentes
Unlimited Domains	Unlimited Domains	Unlimited Domains	Unlimited Domains
Unlimited Leads	Unlimited Leads	Unlimited Leads	Unlimited Leads
Intervención de Chat en Vivo	Intervención de Chat en Vivo	Intervención de Chat en Vivo	Intervención de Chat en Vivo
Chatbot Autodidacta	Chatbot Autodidacta	Chatbot Autodidacta	Chatbot Autodidacta
Leads a su correo electrónico	Leads a su correo electrónico	Leads a su correo electrónico	Leads a su correo electrónico
Leads a su CRM	Leads a su CRM	Leads a su CRM	Leads a su CRM
Conversión Google	Conversión Google	Conversión Google	Conversión Google
90 días Historia de Chats	90 días Historia de Chats	90 días Historia de Chats	180 días Historia de Chats
Filtros de páginas web	Filtros de páginas web	Filtros de páginas web	Filtros de páginas web
Soporte por e-mail	Soporte por e-mail	Soporte por e-mail	Soporte por e-mail
Soporte telefónico	Soporte telefónico	Soporte telefónico	Soporte telefónico

Fuente extraída de: (virtualspirirts.com, 2022)

Ilustración 27 - Anexo 19 - Presupuesto Curso ADN Ventas.

Marcelo hace el curso que tanto necesitas o contratá un pack de cursos para tu equipo de trabajo a un precio increíble.

¡Aparate! Solo queda 1 día para poder comprar el curso que necesitas o el pack para capacitar a todo tu equipo hasta 6 cuotas sin interés con Mercado Pago.

¡CAPACITATE Y CAPACITA CON LOS MEJORES CURSOS!

academiaset
ON DEMAND

Hoy empieza la
HOT WEEK 🔥

CURSOS AL 50%

ARS \$7.450

Precio Standard \$14.900

6 cuotas sin interés
con Mercado Pago **\$1.242**

Hasta el viernes 3 de junio

Los compras hoy, y los cursos están siempre disponibles para que los puedas iniciar cuando quieras, con una duración de 6 meses, a tu ritmo y con todo el contenido que nos diferencia.

¡Sí! mucho más entretenido que un libro :) para escucharlo como audio libro mientras viajas, para tenerlo disponible en tiempos de espera, para tus próximas vacaciones, para ver y trabajar en equipo... ¡WOW! Imperdibles.

Estos son los curso disponibles:

- 1) Cultura de Servicio basado en el Modelo Disney. **TOP SELLER**
- 2) ADN Ventas (Ideal para equipos de ventas)
- 3) ADN Empresario.

(Los precios son en pesos argentinos para Argentina y en dólares estadounidenses para LatAm)

Fuente extraída: (Academia Set, 2022)

Ilustración 28 - Anexo 20 - Fabricadora tapa dura.

Home > Binding > Binding Machines > Hardcover Binding > Fastbind Casematic H46 Pro Case Maker

Fastbind Casematic H46 Pro Case Maker

Part #: FBH46PRO | Brand: [Fastbind](#)

- Max print size (W x L): 1080 x 530 mm / 42.5 x 20.8 inches
- Max finished case size, opened (W x L): 1040 x 490 mm / 41.0 x 19.3 inches
- Max. folding length: 1040 mm / 41 inches
- Thickness of the cardboard: Up to 5 mm / Up to 0.2 inches



Optional Accessories ?

-- Please Select --

- ✓ 1 Year Manufacturer's Warranty
- ✓ Price Match Guarantee
- ✓ Oversize / Truck shipping

\$5,395.00

1 **ADD TO CART**

BUY NOW - PAY LATER
From **\$499.04** a
month
with Credit Key

This Item Ships Via Truck



Fuente extraída: (Mybinding.com, 2022).

Ilustración 29 - Anexo 21 - Sueldo Lic. Marketing

Confianza baja

\$ 140.389 /mes

No hay suficientes informes como para mostrar la distribución de sueldos

Sueldo base promedio

\$90 K

\$140 K

\$163 K

4 sueldos

Muy bajo

Promedio Muy alto

No se informó ninguna remuneración en efectivo adicional para esta función

¿Cuánto gana un Licenciado En Marketing? El sueldo nacional promedio de un Licenciado En Marketing es de \$140.389 en Argentina. Filtra por ubicación para ver los sueldos de Licenciado En Marketing en tu área. Las estimaciones de los sueldos se basan en los 4 sueldos que los empleados con un cargo de Licenciado En Marketing informaron a Glassdoor de manera anónima.

Fuente extraída: (Glasdoor.com, s.f.)

Ilustración 30 - Anexo 22 - Notebook



Nuevo | 9 vendidos ♥

Notebook Lenovo V-Series V15-G2-ITL iron gray 15.6", Intel Core i7 1165G7 8GB de RAM 256GB SSD, Intel Iris Xe Graphics G7 96EUs 1920x1080px

★★★★★ 11 opiniones

\$ 139.999
en 12x \$ 19.853⁰²

[Ver los medios de pago](#)

Capacidad: **8 GB RAM | 256 GB SSD**

16 GB RAM 256 GB SSD	4 GB RAM 1 TB HDD
4 GB RAM 128 GB SSD	4 GB RAM 256 GB SSD
4 GB RAM 500 GB HDD	8 GB RAM 1 TB HDD
8 GB RAM 1 TB HDD 256 GB SSD	
8 GB RAM 128 GB SSD	8 GB RAM 256 GB SSD
8 GB RAM 500 GB HDD	8 GB RAM 512 GB SSD

Procesador: **Intel Core i7 1165G7**

Llega gratis el jueves
Comprando dentro de las próximas 6 h 8 min
[Enviar a Aguada de Pueyrredon SN](#)

Vendido por **ESPACIO ELECTRONICA**
MercadoLider | 17.301 ventas
Hace Factura A

Stock disponible

Cantidad: **1 unidad** ▾ (967 disponibles)

[Comprar ahora](#)

[Agregar al carrito](#)

↻ **Devolución gratis.** Tenés 30 días desde que lo recibís.

🛡️ **Compra Protegida,** recibí el producto que esperabas o te devolvemos tu dinero.

🏆 **Mercado Puntos.** Sumás 999 puntos.

🕒 12 meses de garantía de fábrica.

Fuente Extraída: (Mercado Libre, 2022)

Ilustración 31 - Anexo 23 - Escritorio



Nuevo | 102 vendidos ♥

Escritorio para pc Su-Office 004-Fan 0021 melamina de 163cm x 75cm x 60cm x 140cm haya y negro

★★★★★ 163 opiniones

\$ 24.990
en 6x \$ 4.165 **sin interés**

Duplica puntos: sumás 178 356 Mercado Puntos

[5% OFF con Mercado Crédito](#)

[Ver los medios de pago](#)

Color: **Haya/Negro**

Blanco	Haya/Negro
--------	-------------------

- Forma de L.
- Compuesto de melamina.
- 2 cajones.
- Posee estante para CPU.
- Incluye bandeja deslizable.

📦 **Entrega a acordar con el vendedor**
Lomas Del Mirador, Buenos Aires
[Ver costos de envío](#)

Vendido por **SU-OFFICE**
MercadoLider | 2.303 ventas
Hace Factura A

Stock disponible

Cantidad: **1 unidad** ▾ (18 disponibles)

[Comprar ahora](#)

🛡️ **Compra Protegida,** recibí el producto que esperabas o te devolvemos tu dinero.

🏆 **Mercado Puntos.** Sumás 356 puntos.

🕒 12 meses de garantía de fábrica.

Ilustración 32 - Anexo 24 - Escritorio



Nuevo | 10787 vendidos

Silla de escritorio Baires4 Ejecutiva mesh negra con tapizado de mesh y cuero sintético

★★★★★ 2,080 opiniones

\$ 16.276

en 12x \$ 2.308⁰⁷

[Ver los medios de pago](#)

Lo que tenés que saber de este producto

- Confortable y duradera.
- Posee altura ajustable.
- Cómodos apoyabrazos.
- Con ruedas.
- Giratoria.
- Material del relleno: espuma.
- Medidas del respaldo: 46 cm de ancho y 69 cm de alto.
- La silla alcanza una altura mínima de 113 cm y máxima de 123 cm.



Llega gratis entre el miércoles y el jueves

[Enviar a Aguada de Pueyrredon SN](#)

Vendido por **MOBILARG**
 MercadoLíder | 2.746 ventas
 Hace Factura A

Stock disponible

Cantidad: **1 unidad** ▾ (548 disponibles)

[Comprar ahora](#)

[Agregar al carrito](#)

Devolución gratis. Tenés 30 días desde que lo recibís.

Compra Protegida, recibí el producto que esperabas o te devolvemos tu dinero.

Mercado Puntos. Sumás 116 puntos.

Fuente Extraída: (Mercado Libre, 2022)

Ilustración 33 - Anexo 25 - Mesa Ejecutiva



Nuevo

Mesa Ejecutiva Reunion Moderna Diseño - Quaystone - Marmol

\$ 95.700

en **9x \$ 10.633³³ sin interés**

Duplica puntos: sumás 683 1366 Mercado Puntos

[Ver los medios de pago](#)

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

Color: QUAYSTONE silver gray

¡Última disponible!

[Comprar ahora](#)

Fuente Extraída: (Mercado Libre, 2022)

Ilustración 34 - Anexo 26 - Sillas para mesa ejetutiva



Nuevo | 1370 vendidos ♡

Silla de comedor Baires4 Eames, estructura color blanco, 1 unidad

★★★★☆ 823 opiniones

\$ 7.099

\$ 6.105¹⁴ 14% OFF

en 12x \$ 865⁷⁶

[Ver los medios de pago](#)

Color de la estructura: **Blanco**



Cantidad de sillas por set: 1

- Estructura de plástico.
- Material de las patas: madera.
- Asiento de ABS.
- Peso máximo soportado: 150kg.
- Medidas: 81cm de alto x 46cm de ancho x 50cm de profundidad.

Llega gratis entre el miércoles y el jueves

[Enviar a Aguada de Pueyrredon SN](#)

Tienda oficial **Baires4**
6.827 ventas
Hace Factura A

Stock disponible

Cantidad: **1 unidad** (9976 disponibles)

Podés comprar hasta 6 unidades

[Comprar ahora](#)

[Agregar al carrito](#)

↩ **Devolución gratis.** Tenés 30 días desde que lo recibís.

🛡 **Compra Protegida.** recibí el producto que esperabas o te devolvemos tu dinero.

🏆 **Mercado Puntos.** Sumás 43 puntos.

Fuente extraída: (Mercado Libre, 2022)

Ilustración 35 - Anexo 27 - Curso Ventas

🏠 > Listado > Curso > Administración de Empresas

Curso de Profesional de ventas

3 cuotas sin interés

Curso online. Incorporá las herramientas y técnicas para desarrollarte como vendedor en el área comercial.



Este curso forma parte de

Diplomatura en Gestión de Ventas

Precio

Valor

ARS 14.490 ARS -10.712
20% Hot Week

Duración

4 Semanas

Inicio de cursada

07/06/2022

[Ver Beneficios](#)

[Inscripción](#)

Fuente extraída: (UTN BA, 2022)

Ilustración 36 - Anexo 28 - Curso de Liderazgo y motivación

Inicio > Cursos > Comercial y Ventas > Liderazgo y Motivación de Equipos de Ventas

LIDERAZGO Y MOTIVACIÓN DE EQUIPOS DE VENTAS

Cómo desarrollar habilidades y competencias para crear, liderar, motivar y formar equipos de ventas cohesionados y efectivos.

📅 Convocatorias ⓘ

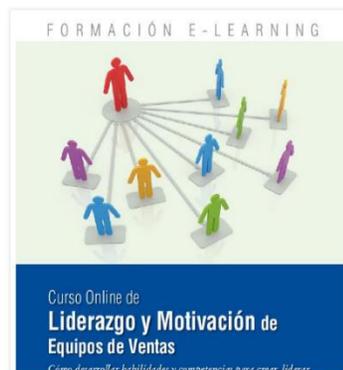
Fecha de inicio	Fecha final máxima	Inscripción al curso
01 o 15 de Junio 2022	28 de Septiembre de 2022	Abierta- Inscríbete
06 o 20 de Julio 2022	28 de Octubre de 2022	Abierta- Inscríbete
07 o 21 de Septiembre 2022	28 de Diciembre de 2022	Abierta- Inscríbete
05 o 19 de Octubre 2022	28 de Enero de 2023	Abierta- Inscríbete

🕒 Duración: 60 horas

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

🔗 FAQ: Preguntas y respuestas frecuentes

📄 Descargar contenido del curso
(clic en la imagen)



Fuente extraída: (Iniciativas Empresariales, 2022)

Ilustración 37 - Anexo 29 - Proyector



Nuevo | 3747 vendidos ❤️

Proyector mini Gadnic Ultra Led 2000 2000lm negro 100V/240V

★★★★☆ 917 opiniones

~~\$43.999~~
\$26.619 39% OFF

en 12x \$3.774⁸⁰

[Ver los medios de pago](#)

- Conexiones de entrada: USB-A, HDMI, AV, VGA.
- Conexiones de salida: Mini jack.
- Resolución nativa: 800px x 480px.
- Soporta resoluciones Full HD 1080p.
- Tecnología de proyección LCD.
- Relación de contraste 1500:1.
- Proyecta imagen de 150".
- Conectividad wifi.
- Incluye control remoto.
- Con parlante incorporado en el proyector.

Opciones de compra:
[5 productos nuevos desde \\$26.619](#)

📦 **Llega gratis el jueves**
Comprando dentro de las próximas 5 h 56 min
[Enviar a Aguada de Pueyrredon SN](#)

Tienda oficial **Gadnic**
125.289 ventas
Hace Factura A

Stock disponible

Cantidad: **1 unidad** ▾ (86 disponibles)

[Comprar ahora](#)

[Agregar al carrito](#)

↩️ **Devolución gratis.** Tenés 30 días desde que lo recibís.

🛡️ **Compra Protegida.** recibí el producto que esperabas o te devolvemos tu dinero.

🏆 **Mercado Puntos.** Sumás 190 puntos.

🕒 24 meses de garantía de fábrica.

Fuente extraída: (Mercado Libre, 2022)

Ilustración 38- Anexo 30 - Estados de resultados Ledesma SAAI - Año 2021

- 2 -

LEDESMA SOCIEDAD ANÓNIMA AGRÍCOLA INDUSTRIAL

ESTADO CONSOLIDADO DEL RESULTADO INTEGRAL

POR EL PERÍODO DE TRES MESES

FINALIZADO EL 31 DE AGOSTO DE 2021

COMPARATIVO CON EL MISMO PERÍODO DEL EJERCICIO ANTERIOR

(Expresado en miles de pesos - Nota 2.2)

	Notas	31/08/2021	31/08/2020
Ingresos de actividades ordinarias	6	12.331.428	11.880.129
Costo de ventas	7	(7.478.090)	(7.546.792)
Ganancia por ventas		4.853.338	4.333.337
Ingresos de producción agropecuaria		192.750	385.140
Costo de producción agropecuaria		(143.708)	(134.126)
Ganancia por producción agropecuaria		49.042	251.014
Ganancia bruta		4.902.380	4.584.351
Cambio en el valor razonable de activos biológicos		(88.294)	430.384
Gastos de comercialización	8	(2.614.196)	(2.502.386)
Gastos de administración	8	(965.809)	(1.171.762)
Otros ingresos operativos	9.1.1	55.293	26.965
Otros gastos operativos	9.1.2	(99.181)	(209.498)
Ganancia operativa		1.190.193	1.158.054
Ingresos financieros	9.2.1	951.612	566.799
Costos financieros	9.2.2	(715.173)	(1.028.925)
Participaciones en los resultados netos de asociadas	4	(9.705)	26.284
Ganancia del periodo antes del impuesto a las ganancias		1.416.927	722.212
Impuesto a las ganancias	10	(666.978)	(538.151)
Ganancia neta del periodo		749.949	184.061
Otro resultado integral que se reclasificará a resultados en ejercicios posteriores:			
Diferencia de cambio por conversión de inversión en asociada		(14.153)	8.358
Otro resultado integral neto del periodo		(14.153)	8.358
Ganancia integral total neta del periodo		735.796	192.419
Ganancia por acción del periodo básica y diluida (en pesos)		1,71	0,42

Fuente extraída: (Bolsar, 2022)

Ilustración 39 - Anexo 31 - Sueldo promedio vendedor



Fuente extraída: (glassdoor, 2022)

Ilustración 40 - Anexo 32 - Software de gestión depósitos.

M MECALUX

PRODUCTOS ▾ SOFTWARE ▾ EMPRESA ▾ MECALUX NEWS ▾ CLIENTES CASOS PRÁCTICOS VIDEOS

🏠 > Software > Soluciones Easy > Easy WMS

Sistema de Gestión de Depósitos | Easy WMS

El reto de conseguir la máxima competitividad de la cadena de suministro

Póngase en contacto con nuestro experto



Fuente extraída: (Mecalux, 2022)

Ilustración 41 - Anexo 33 - Leren Consulting



The image shows a screenshot of the Leren Consulting website. The header is dark with the company logo and navigation links: Inicio, Nosotros, Servicios (highlighted), ¿Por qué elegirnos?, and Contáctanos. The main content area is light gray and features the heading "Servicios" and "En que nos destacamos". Below this, there are four service cards, each with a green circular icon and a title:

- Transformación digital**: Represented by a gear icon. Description: "Mediante un análisis y relevamiento exhaustivo del estado de situación actual de la organización conoceremos a fondo el negocio de nuestros clientes proponiendo las mejores soluciones."
- Gestión de proyectos**: Represented by a calendar icon with a checkmark. Description: "Gestión, seguimiento y ejecución de nuestros proyectos guiados por fuertes prácticas que aseguran calidad a nuestros procesos de mejora continua."
- Desarrollo**: Represented by a code icon (</>). Description: "Desarrollo de sistemas a medida utilizando las mejores metodologías y las últimas tecnologías disponibles en el mercado."
- Optimización de procesos**: Represented by a line graph icon. Description: "Nos involucramos en los procesos de su empresa con el objetivo de optimizar estos los más posibles con el soporte de nuevas tecnologías para que aproveche los recursos humanos lo más posible."

Fuente extraída: (Consulting, 2022).

Ilustración 42 - Anexo 34 - Presupuesto Leren SA



Buenos Aires, 15 de junio de 2022

Estimado Sr. León:

Le enviamos el presupuesto por el trabajo solicitado para www.ledesmaonline.com.ar.

Incluye relevamiento, re-funcionalización y puesta online:

- Análisis y relevamiento de la situación actual.
- Diseño y desarrollo del nuevo site www.ledesmapapel.com.ar
- Desarrollo de la plataforma de personalización de ítems.
- Implementación de Api de pagos.
- Diseño de **Ux**.
- Implementación y configuración del chatbot de virtualspirits.com con derivación al agente de atención.
- Implementación de la Api de Mercado envíos para seguimiento de compras.

Monto total (por única vez): US \$ 26.900,00

Abono mensual del mantenimiento mensual de sitio:

- Pequeñas mejoras.
- Guardia 24hs, para solución de problemas.
- Hosting.

Monto mensual: US \$ 1.500,00

La aceptación se realiza mediante la firma de un contrato de ejecución y el pago de un anticipo del 50% del monto por única vez. El abono mensual se comienza a pagar luego de que el nuevo sitio este online antes del día 10 de cada mes.

Saludos cordiales.

Juan Castro
Gerente

Fuente: Enviado por mail.

Ilustración 43 - Anexo 35 - Presupuesto Mecalux



Buenos Aires, 15/06/2022

At. Marcelo León

Ref: Solicitud de Cotización

Estimado, enviamos presupuesto WMS para e-commerce de Mecalux y en la solución se incluyen las siguientes funcionalidades:

- Recepción. Los operarios identifican los productos a medida que llegan al depósito. En base al listado de pedidos de clientes pendientes, el sistema los clasifica y agrupa en:
 - Pedidos de una sola unidad (single-unit).
 - Pedidos de más de una unidad (multi-unit).
 - Artículos para almacenar.
- Almacenaje. A los artículos que se deben almacenar se les asigna una posición en las estanterías.
- Pick-up. El sistema gestiona la preparación de pedidos en función de la agrupación asignada.
 - Pedidos 'single-unit' (pick-to-stock): los artículos que conforman pedidos de una sola unidad se trasladan directamente a la zona de embalaje y expedición.
 - Pedidos 'multi-unit': los productos se dirigen a la zona de preparación de pedidos multi-unit. El sistema desencadena las tareas necesarias para completar el pedido.
- Embalaje. El pedido se empaqueta y el módulo Multi Carrier System lo identifica con una etiqueta específica del transportista seleccionado.
- Expedición. El sistema informa de que el pedido está finalizado y preparado para su distribución y entrega. En paralelo, comunica al cliente un tracking number para su seguimiento online.

El costo fijo mensual es de \$230.166.

Quedamos a la espera de su confirmación.

Saludos cordiales.

Boulogne Sur Mer, 2538 - Villa María, Buenos Aires, San Martín CP1651 - Argentina

Fuente: Enviado por mail.

Ilustración 44 - Anexo 36 - Premisas generales

Premisas generales:
1. El aumento de ingresos será proporcional a la cantidad de años.
2. Al aumentar los ingresos el costo de ventas aumentará un 50%
3. Al aumentar los ingresos los gastos aumentarán un 50%
4. Los ingresos y egresos se "ajustan" por el coeficiente de inflación de acuerdo a las estimaciones realizadas por el REM (ver tabla 1)
5. Los ingresos y los costos ya incluyen IVA
6. Se toma como referencia los estados financieros del año 2021
Premisas de Planes de Acción
1. Se determina el costo de mano de obra de acuerdo a los responsables de llevar adelante las tareas (\$40.000 de sueldo)
2. Los costos operativos se consideran dentro de la partida "Otros Egresos"
Objetivo general: Aumentar la rentabilidad un 2% para 2024
Plan de Acción 1: Lograr un 15% de incremento en las ventas a través de la incorporación de productos personalizados y una línea de productos escolares afines para el año 2023.
Los ingresos aumentan a una razón del 7,5% anual en base al ingreso de 2021
Plan de Acción 2: Aumentar las ventas promedio por compra en un 30% para el 2024.
Los costos operativos disminuyen a una razón del 2.5% anual
Plan de Acción 3: Reducir los costos en un 15% mediante la incorporación de tecnología que permita hacer más eficiente los procesos de preparación y envío para el año 2024.
Se reducen los costos a una razón de 0,0125 por año.

Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 45 - Anexo 37- Estados de resultados Ledesma 2021

Ingresos 2021	\$	49.325.712
Costo de ventas 2021	\$	29.912.360
Otros costos de venta	\$	574.832
Gastos Administrativos	\$	3.863.236
Gastos de Comercialización	\$	10.456.784
Gastos Financieros	\$	2.860.692
Otros Egresos	\$	396.724

Fuente: (Ledesma SAAI, 2022)

Ilustración 46 – Anexo 38 - Estado Consolidado de Resultados 2021

- 2 -

LEDESMA SOCIEDAD ANÓNIMA AGRÍCOLA INDUSTRIAL

ESTADO CONSOLIDADO DEL RESULTADO INTEGRAL

POR EL PERÍODO DE TRES MESES

FINALIZADO EL 31 DE AGOSTO DE 2021

COMPARATIVO CON EL MISMO PERÍODO DEL EJERCICIO ANTERIOR

(Expresado en miles de pesos - Nota 2.2)

	Notas	31/08/2021	31/08/2020
Ingresos de actividades ordinarias	6	12.331.428	11.880.129
Costo de ventas	7	(7.478.090)	(7.546.792)
Ganancia por ventas		4.853.338	4.333.337
Ingresos de producción agropecuaria		192.750	385.140
Costo de producción agropecuaria		(143.708)	(134.128)
Ganancia por producción agropecuaria		49.042	251.014
Ganancia bruta		4.902.380	4.584.351
Cambio en el valor razonable de activos biológicos		(88.294)	430.384
Gastos de comercialización	8	(2.614.196)	(2.502.386)
Gastos de administración	8	(985.809)	(1.171.762)
Otros ingresos operativos	9.1.1	55.293	26.965
Otros gastos operativos	9.1.2	(99.181)	(209.498)
Ganancia operativa		1.190.193	1.158.054
Ingresos financieros	9.2.1	951.612	566.799
Costos financieros	9.2.2	(715.173)	(1.028.925)
Participaciones en los resultados netos de asociadas	4	(9.705)	26.284
Ganancia del periodo antes del impuesto a las ganancias		1.416.927	722.212
Impuesto a las ganancias	10	(686.978)	(538.151)
Ganancia neta del periodo		749.949	184.061
Otro resultado integral que se reclasificará a resultados en ejercicios posteriores:			
Diferencia de cambio por conversión de inversión en asociada		(14.153)	8.358
Otro resultado integral neto del periodo		(14.153)	8.358
Ganancia integral total neta del periodo		735.796	192.419
Ganancia por acción del periodo básica y diluida (en pesos)		1,71	0,42

Fuente: (Ledesma SAAI, 2022).

Ilustración 47 – Anexo 39 - Tabla de inflación REM 2022 - 2025

Tabla 1: Inflación (REM)	2022		2023		2024		2025	
		73%	1,73	70%	1,70	48%	1,48	48%

Fuente: (Meaños, 2022).

Ilustración 48 – Anexo 40 - Tasa de impuestos a las ganancias y BADLAR

Impuesto a las ganancias	35%
Tasa de referencia BADLAR	51%

Fuente: (BCRA, 2022).