

Trabajo Final de Graduación
Universidad Empresarial Siglo 21
Licenciatura en Administración



**Planificación Estratégica como instrumento de gestión para la adaptación al entorno de
la empresa Ledesma S.A.A.I**

Navarro, Paola Belén

DNI: 40.922.229

Legajo: VAD12873

Profesor: Dr. Vittar Carlos

RESUMEN

Durante el transcurso de este Reporte de Caso se analizó a la empresa Ledesma SAAI, ubicada en la provincia de Jujuy.

Se detectó como problemática en la unidad de negocio del papel la falta de adaptación a los cambios del entorno, especialmente a los cambios de hábitos de las personas como consecuencia de los avances tecnológicos y la pandemia Covid-19, que provocaron una disminución en el consumo de papel.

Se realizó una planificación estratégica mediante diversos análisis en los cuales se abordaron factores externos e internos que ayudaron a conocer a la empresa y proponer un camino viable que dé solución a la problemática planteada.

Se propuso una estrategia de diversificación relacionada que ayudará a cumplir el objetivo general de aumentar las ventas y entrar en un nuevo mercado ofreciendo un nuevo producto, lo que tendrá como resultado un aumento de rentabilidad y una disminución de costos.

ABSTRACT

During the course of this Case Report, the company Ledesma SAAI, located in the province of Jujuy, was analyzed.

It was detected as a problem in the paper business unit the lack of adaptation to environmental changes, especially changes in people's habits as a result of technological advances and the Covid-19 pandemic that caused a decrease in paper consumption.

A strategic planning was carried out by means of diverse analyses in which external and internal factors were approached that helped to know the company and to propose a viable way that gives solution to the raised problematic.

A diversification strategy was proposed that will help meet the general objective of increasing sales and entering a new market, which will result in increased profitability and reduced costs.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	5
Marco de referencia institucional	5
Resumen de antecedentes	6
ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN	9
Análisis del ambiente externo-macroentorno	9
Análisis PESTEL	9
Análisis 5 fuerzas de Porter	13
Análisis del ambiente interno-microentorno	14
Cadena de valor.....	14
Análisis FODA.....	16
Matriz BCG.....	18
MARCO TEÓRICO	20
DIAGNÓSTICO Y DISCUSIÓN	22
PLAN DE IMPLEMENTACIÓN	23
Propuesta	23
Objetivo general	23
Objetivos específicos	24
Planes de acción y recursos	25
Diagrama de Gantt.....	29
Alcance	29
Presupuestos	29
Medición de la propuesta.....	31
CONCLUSIÓN Y RECOMENDACIONES	36
BIBLIOGRAFÍA	38

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1	13
Gráfico 2. Fuente: Wikipedia.	14
Gráfico 3.....	17
Gráfico 4.....	18
Gráfico 5 (empredepymet.net, 2020)	19
Gráfico 6 – Fuente Ledesma 2019	24
Gráfico 7- fuente Ledesma	24
Gráfico 8- fuente elaboración propia.....	25
Gráfico 9- elaboración propia.....	26
Gráfico 10- fuente elaboración propia.....	27
Gráfico 11- fuente elaboración propia.....	28
Gráfico 12 – fuente elaboración propia.....	29
Gráfico 13- fuente Ledesma 2020	31
Gráfico 14- fuente Ledesma 2020	32
Gráfico 15- fuente elaboración propia.....	32
Gráfico 16- fuente elaboración propia.....	34

INTRODUCCIÓN

Marco de referencia institucional

Ledesma S.A.A.I es una empresa fundada hace más de cien años. Propiedad de la familia Blaquier/Arrieta. La misma, fue pasándose de generación en generación. Está ubicada en la ciudad de General San Martín, provincia de Jujuy.

Es reconocida a nivel nacional por ser líder en la producción de azúcar y papel. Actualmente, también posee una importante participación en los mercados de frutas y jugos cítricos, alcohol, bioetanol, carne y cereales.

La empresa, tiene un gran compromiso con el medio ambiente y su producción es considerada sostenible.

Su principal materia prima es la caña de azúcar. Esta se explota al máximo produciendo con la misma: azúcar, papel, alcohol, bioetanol y energía para su propia producción.

Tomando como base la unidad de negocio del papel, se puede afirmar que es considerada líder en producción. Es la única a nivel nacional que produce papel en base a fibra de caña. En los últimos tiempos se vio afectada por los cambios de hábitos a nivel mundial, debido a la digitalización y avances tecnológicos. En el año 2019 la empresa toma la decisión de cerrar su planta de papel encapado, más conocido como papel de ilustración debido a que la misma ya no era rentable.

A pesar de que Ledesma se considera una empresa con producción sostenible, que fija estrategias de innovación y cumple con políticas medioambientales, se pueden observar problemas de adaptación a los cambios del entorno, especialmente a los avances tecnológicos y la digitalización. Con el pasar del tiempo, el consumo del papel disminuirá cada vez más y no se descarta un posible declive en la industria del papel.

Con este reporte de caso se pretende realizar un análisis profundo de la empresa y encontrar un camino viable para que la misma pueda reinventarse y sentirse preparada ante cambios bruscos del entorno. Se busca que Ledesma S.A.A.I con el paso del tiempo mantenga y aumente la rentabilidad, y disminuya sus costos.

Resumen de antecedentes

Hill, Jones, Schiling (2015) en su libro *Administración Estratégica* muestran ciertos antecedentes que servirán para tener en cuenta en el reporte de caso, debido a que son industrias que pasan por la misma problemática que Ledesma. Se observarán dos casos. Uno de ellos es un ejemplo de cómo innovar y reinventarse en un mercado que disminuye. En el otro ejemplo, se visualizará una planificación estratégica mal aplicada, que no arrojó los resultados esperados.

El primer caso se da en el negocio de los periódicos. Desde el año 1990 la circulación de los mismo ha disminuido constantemente. La Newspaper Association of America, afirma que en el año 1990 se vendían 62.3 millones de periódicos al día, y en el año 2011 esta cifra disminuyó a 44.4 millones. La razón por la cual sucedió esta caída, se debe a la digitalización. Se analizará el caso de la compañía Community Impact Newspaper que produce 13 ediciones hiperlocales que entrega gratis cada mes a 855 mil hogares en la zona de Austin, Houston y Dallas. Este diario fue fundado por John Garrett. En 2005, Garrett planteó que los diarios locales en Texas no cubrían noticias relevantes para los barrios pequeños. En la web tampoco aparecían noticias así. Él pensaba que los habitantes locales deseaban conocer noticias acerca de proyectos y eventos locales. Por ende, creó su diario. Publicando el número inicial en septiembre de 2005, fue financiado con un crédito de 40 mil dólares tomados de tarjetas de crédito que no cargaban intereses muy altos. Hoy en día, el diario cuenta con 30 periodistas. Los artículos son bastante sencillos, pero Impact también incluye artículos de fondo sobre temas polémicos locales. Cerca de la mitad de cada edición es para anuncios locales, y ahí es donde el diario gana dinero. De otro lado, los anunciantes parecen estar contentos con el periódico. Uno de los comentarios lo que realizó el anunciante Richard Hunter dueño de un restaurante fue “Hemos probado de todo, desde Google Ads hasta Groupon, pero este es el medio más efectivo”.

Un análisis efectuado por Forbes calculó que cada número de 40 páginas de Impact genera alrededor de 2.50 dólares de ingresos publicitarios por ejemplar impreso. Alrededor de 50 centavos de ese monto son para costos de reparto y correo, 80 centavos son para nómina y otros 80 centavos para impresión y gastos fijos, lo cual deja unos 40 centavos por ejemplar para Garrett y su esposa. Se concluye en que Impact está produciendo una buena cantidad de dinero en una industria donde la mayor parte de los actores simplemente están luchando para poder sobrevivir.

El segundo ejemplo lo podemos visualizar en la industria estadounidense de las tintorerías.

Esta industria incluye a unas 30 mil tintorerías que dan empleo a 165 mil personas aproximadamente. La mayor parte de ellas es muy pequeña. Según el Dry-cleaning & Laundry Institute, el promedio de las ventas anuales de una tintorería comercial no llega a 250 mil dólares. Entre 2007 y 2012 la demanda se contrajo a un ritmo de 2.5% al año. Algunas de las razones que se mencionan para explicar esta demanda floja son: la economía débil con elevado desempleo, la nueva costumbre de normas para vestir que permiten la “ropa informal” en muchas compañías, y el desarrollo de nuevos materiales para las telas, las cuales no requieren que se laven en seco o se planchen. Por otra parte, todas las tintorerías que se encuentran a 10 minutos de distancia de las otras son consideradas competidoras directas. La comodidad es otro de los factores que llevan a un consumidor a escoger una tintorería en vez de otra. La descripción de estos negocios los ha colocado en la categoría clásica de escaso interés; las tintorerías no ofrecen mucho que emocione a los consumidores.

La cadena nacional de tintorerías más grande de Estados Unidos es Martinizing. El negocio inició hace más de 60 años, y en 2012 había alrededor de 160 franquiciatarios de Martinizing que operaban más de 456 establecimientos. Sin embargo, la compañía ha ido decreciendo constantemente durante los pasados 10 años. A finales de la década de 1990, los fundadores de Staples, la supertienda de artículos de oficina, ingresaron a la industria de las tintorerías y constituyeron una cadena con domicilio en Boston que se llamó Zoots. Con un respaldo de 40 millones de dólares de capital, tenían la visión de transformar la industria de las tintorerías, consolidar una industria fragmentada y, crear un enorme valor económico para ellos. Crearon un racimo de entre siete y 10 tintorerías alrededor de un eje central. Cada establecimiento tenía una ventanilla para el servicio en el coche, casilleros de autoservicio para entregar o recibir la ropa, y uno o dos personas de tiempo completo en el lugar a efecto de atender a los clientes. El eje tenía alrededor de 40 empleados que se dedicaban a los procesos del lavado en seco. Zoots prometía un servicio de tintorería que sería de buena calidad, confiable y cómodo, y a un precio razonable. Descubrió que el trabajo de tintorería requería por desgracia muchos servicios y que el hecho de que la ropa fuera tan variada impedía la estandarización de los procesos. Los costos fueron bastante más altos de lo que esperaban, la calidad no fue tan buena como deseaba la administración, la rotación de empleados era mucha y la demanda no llegó a la pronosticada. Hoy en día, Zoots tiene menos de 40 tintorerías que están concentradas en el área de Boston. Los fundadores ya no tienen participación en el negocio, y no consiguieron transformar a la industria.

Relevancia del caso

En la actualidad vivimos en mercados muy cambiantes, por diversos factores como la tecnología, el cuidado del medio ambiente y recientemente, la pandemia COVID-19. Esto hace que las empresas deban adaptarse, reinventarse e innovar constantemente.

En el negocio del papel, estas causas dejaron comprobado que el consumo, con el paso del tiempo, disminuirá cada vez más. Produciendo una pérdida de rentabilidad.

“No obstante, ha sido en el siglo XXI cuando la reducción del uso de papel se ha convertido en una tendencia global de la mano de la Cuarta Revolución Industrial. La expansión de Internet, el aumento de prestaciones en los dispositivos portátiles de comunicación (tablets, móviles, etc.) y el desarrollo de sistemas informáticos capaces de manejar volúmenes cada vez mayores de información son las causas principales. Adicionalmente, también existen otros factores de importancia creciente como la robotización de procesos productivos y una conciencia generalizada sobre el impacto medioambiental del consumo de papel.

Por último, la pandemia global del COVID-19 ha reforzado esta tendencia ya que el confinamiento ha potenciado como nunca antes el teletrabajo. La consecuencia es que las empresas papeleras prevén una caída histórica de la demanda de algunos productos, no solamente por la reducción de la actividad económica en general, sino porque muchos trabajadores probablemente acabarán adoptando modalidades de trabajo a distancia de forma permanente.”
(Caballero Ferrari, 2020, parr. 2-3).

ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

Tal como se planteó en la introducción, la problemática de Ledesma S.A.A.I es la falta de adaptación a los cambios del entorno.

Para aclarar un poco más este problema, analizaremos sus causas y efectos.

Se puede definir como causas de la problemática a los avances tecnológicos y la digitalización. Tal como lo explica Compte (2020) debido al desarrollo del marketing digital y las publicaciones de revistas en la web, se produjo una reducción en el consumo del papel.

Una de las consecuencias de la problemática planteada fue el cierre de la planta de papel encapado o de ilustración. Compte (2020) informa que Ledesma cerró las puertas de la planta ubicada en San Luis debido a que la misma ya no era rentable y que se tomó la decisión de reorientar la producción hacia el papel natural en Jujuy, invirtiendo \$US 4,5 millones para su nueva línea Ledesma Nat.

Podemos concluir en que la empresa realizó una gran inversión en un mercado que cada vez será menor. La disminución del papel no solo se da en el papel encapado, sino también, en el papel de oficina y escolar como cuadernos y resmas de hojas. Tal como se explicó en la relevancia de caso, Caballero Ferrari (2020), plantea que, la expansión del internet, el desarrollo de sistemas informáticos, la robotización, la conciencia sobre el impacto ambiental y finalmente la llegada de la pandemia, hicieron que muchas organizaciones opten por el teletrabajo y como consecuencia disminuya mucho el consumo de papel.

Se procederá a realizar diversos análisis tanto externos como internos que permitirán conocer en profundidad a la empresa y encontrar un camino viable para mejorar el problema planteado.

Análisis del ambiente externo-macroentorno

Análisis PESTEL

Factor Político:

Pandemia Covid-19: En el Diario La Voz del Interior (mayo 2021) se publicaron las nuevas medidas y restricciones tomadas por el Presidente de la Nación Alberto Fernández. Nueve días de confinamiento estricto en todo el país. En donde se permite solo ejercer labor a trabajadores esenciales.

Ledesma SAAI se ve afectada en todas sus unidades de negocio debido a la pandemia COVID-19 y a la inestabilidad que esta genera.

Las medidas tomadas por el presidente de la nación Alberto Fernández, tiene un gran impacto en toda la empresa.

Basándonos en la unidad de negocio del papel, podemos decir que el nuevo DNU la afecta por completo. A pesar de que Ledesma es considerada una empresa esencial, las restricciones impactan sobre ella. Por ejemplo, una de las restricciones es la suspensión de clases presenciales a nivel nacional, esta provoca que los alumnos regresen a la virtualidad. Por lo tanto, al tomar clases virtuales la mayoría de las tareas se realizan vía on-line, produciendo una disminución del consumo especialmente de cuadernos y repuestos de hojas. Por otro lado, debido a que los únicos que ejercen labor son los trabajadores esenciales, existirá mucho teletrabajo/trabajo virtual, especialmente en oficinas y por esta razón muchos documentos se digitalizan, causando una reducción del consumo especialmente de resmas de hojas. Aparte de estas situaciones, el confinamiento, económicamente genera miedo e inestabilidad en las personas por lo que, ante necesidades de compra, buscarán opciones más económicas dentro del mercado. Si bien las medidas informadas son durante nueve días, genera mucha incertidumbre tanto en las personas como en las empresas.

ECONÓMICO

Tasas de empleo: en el cuarto trimestre de 2020, la tasa de actividad se ubicó en 45,0%; la tasa de empleo en 40,1%; y la tasa de desocupación en 11,0%. (INDEC, 2021)

Tipo de cambio: el dólar cotiza el día primero de mayo de 2021 a 92,76 para la compra y 98,46 para la venta en bancos y casas de cambio. (infodolar.com, 2021)

Índice de precios al consumidor (IPC):

Marzo de 2021 El nivel general del Índice de precios al consumidor (IPC) representativo del total de hogares del país registró en marzo una variación de 4,8% con relación al mes anterior. (INDEC, 2021)

La inestabilidad económica que existe en Argentina, el tipo de cambio variable, el IPC, entre otros factores afectan directamente a la empresa.

Las subas en el IPC impactan sobre los costos de producción, debido al aumento de precios. Aparte de los costos de producción, el poder adquisitivo de las personas se ve afectado mes a

mes. Por ende, esto hace que las personas empiecen a elegir productos sustitutos más económicos. Pudiendo provocar gradualmente una disminución en la participación que Ledesma tiene en el mercado.

Por otra parte, los aumentos del tipo de cambio hacen que la moneda local se devalúe. Es un factor muy importante a tomar por la empresa ya que Ledesma posee deudas en dólares e inversiones recientes en la misma moneda. La devaluación de la moneda local (peso argentino) causa que el poder adquisitivo sea cada vez menor, ya que con la misma cantidad de dinero se pueden adquirir menos cosas. Por lo tanto, si la empresa posee deuda en dólares, ante un tipo de cambio mayor, la misma deberá invertir más dinero en pesos argentinos para cubrir la deuda. Un ejemplo. Si la deuda se cubría vendiendo tanta cantidad de resmas de papel, ante un aumento en el tipo de cambio, Ledesma necesitará vender más cantidad para cubrir la deuda. Lo que provoca mayores pérdidas y endeudamiento.

La tasa de actividad y empleo también afecta a la empresa. Si el desempleo aumenta, hará que estas personas disminuyan su consumo y solo busquen consumir productos básicos y los más económicos del mercado. Por ende se puede producir una disminución de las ventas de productos marca Ledesma.

SOCIAL

Índice de pobreza e indigencia: los resultados del segundo semestre de 2020 correspondientes al total de aglomerados urbanos registraron que el porcentaje de hogares por debajo de la línea de pobreza alcanzó el 31,6%; en estos residen el 42,0% de las personas. Dentro de este conjunto se distingue un 7,8% de hogares por debajo de la línea de indigencia, que incluyen al 10,5% de las personas. (INDEC, 2021)

La distribución de los ingresos no es equitativa. Como se explicó en el ítem anterior, ante una disminución en el poder adquisitivo de las personas, las mismas buscan en el mercado los precios más económicos y productos básicos. A pesar de que Ledesma posee productos básicos dentro de sus unidades de negocio, en el mercado hay mucha variedad de precios. Por esta razón se puede concluir que la empresa se ve afectada ante subas en la pobreza e indigencia.

TECNOLÓGICO

Accesos a internet: en el cuarto trimestre de 2020 se registraron, en promedio, 7.665.381 accesos a internet fijos. Esto significó un aumento de 1,8% respecto al cuarto trimestre de 2019.

Por otro lado, los accesos fijos residenciales crecieron 3,1% sumando un total de 7.223.835; y los accesos fijos de organizaciones totalizaron 441.546, con una caída de 15,0% (INDEC, 2021)

Se detectan subas en los accesos de internet fijos. Los mismos impactan sobre la empresa de varias formas. Por un lado, es beneficioso que cada vez más personas tengan acceso a internet ya que hay mayor posibilidad de que las mismas descubran la empresa y se sientan atraídos por los productos que esta ofrece. Por otra parte, podemos analizar estos accesos a internet a través de la pandemia Covid-19. Debido al confinamiento, las personas se adaptaron cada vez más a la virtualidad, analizándolo desde esta perspectiva podemos concluir en que, para la unidad de negocio del papel, afecta en cierta forma de manera negativa, ya que la virtualidad produce disminución en el consumo del papel.

ECOLÓGICO

Incendios forestales: en el año 2020 se produjeron incendios en la provincia de Jujuy, afectando al Parque Nacional Calilegua, Ledesma y Santa Bárbara. Los mismos se produjeron debido a la falta de lluvias y altas temperaturas. (Telam, 2020)

Ledesma se vio afectada por los incendios forestales. Estuvieron comprometidas tres mil hectáreas de las cien mil que la empresa preserva en estado natural. Como empresa deberá buscar la manera de evitar otra catástrofe natural, o bien, encontrarse debidamente preparados para colaborar si esto llegase a suceder nuevamente.

LEGAL

El Gobierno nacional prorrogó hasta el 31 de mayo de la prohibición de despidos o suspensiones "sin justa causa" o por "fuerza mayor", ante la emergencia sanitaria por la pandemia de coronavirus. La medida se oficializó mediante la publicación en el Boletín Oficial del Decreto 266/2021. (Telam, 2020)

Esta medida es a tener en cuenta por todas las empresas que posean empleados.

Análisis 5 fuerzas de Porter

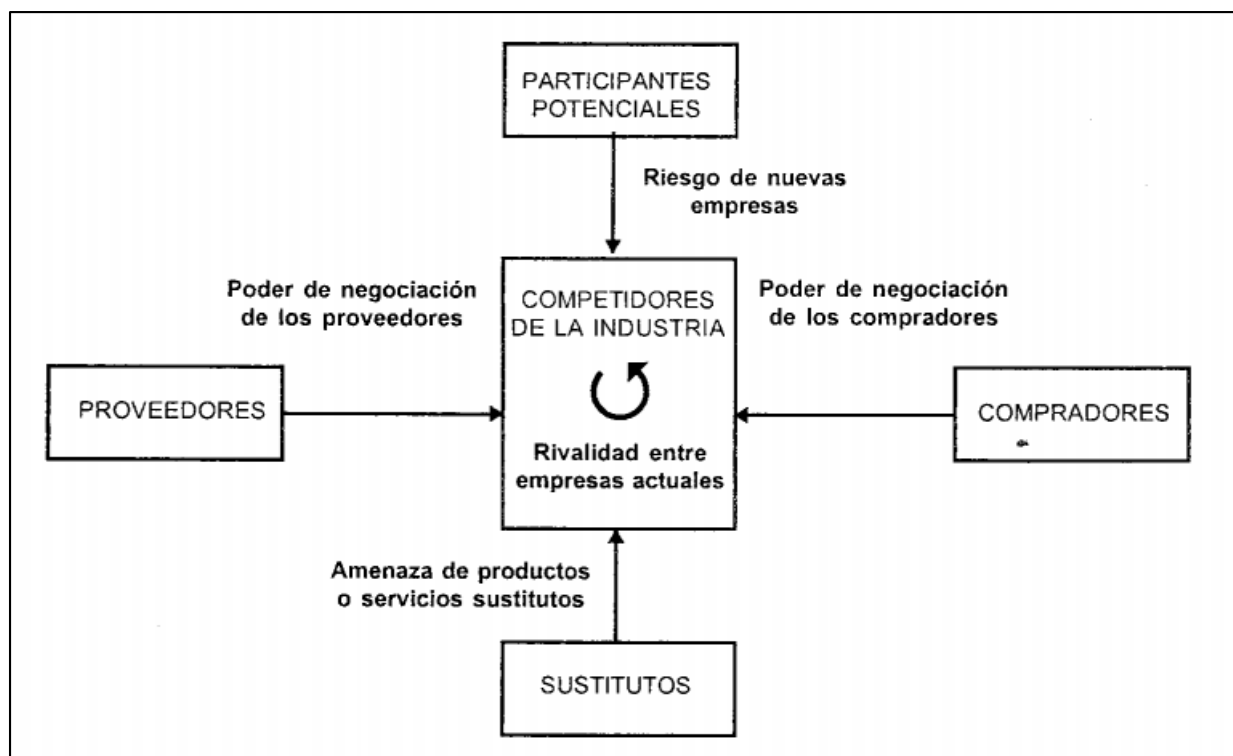


Gráfico 1

Fuente: *Estrategia competitiva*. Michael Porter, pág. 20

Amenaza de nuevos productos sustitutos:

La amenaza de nuevos productos sustitutos es baja. Debido a la pandemia Covid-19 y a la inestabilidad que la misma provoca. Más aún en el negocio del papel, ya que el consumo del mismo disminuye cada vez más, por ende, para la industria en la actualidad, no es rentable invertir en este mercado con productos sustitutos.

Amenaza de nuevos competidores en la industria:

Como se explicó en el ítem anterior. Así como la amenaza de nuevos productos sustitutos es baja, la entrada de nuevos competidores a la industria también lo es. Las causas de esto son la inestabilidad económica, la digitalización, la pandemia, los avances tecnológicos.

Rivalidad entre competidores:

En la industria del papel existe una baja rivalidad entre competidores debido a que todos ofrecen productos diferentes.

El poder de negociación de los proveedores:

El poder de negociación de los proveedores es alto, debido a que ejercen cierta influencia mediante factores como el aumento de precio, disminución o aumento de la calidad e incluso la disponibilidad y stock de productos.

El poder de negociación de los clientes:

Los clientes de la industria del papel son cada vez menores. Ya que los mismos se van adaptando a los cambios del entorno, y por esta razón, disminuyen su consumo. Es decir, los clientes son influenciados por las fuerzas externas del entorno. Por lo que, al contrario, la industria tiene poca influencia sobre los mismos.

Análisis del ambiente interno-microentorno

Cadena de valor

La cadena de valor es utilizada para analizar en profundidad la empresa. En este caso, está basada en la unidad de negocio papel.



Gráfico 2. Fuente: Wikipedia.

Actividades de apoyo

Infraestructura de la empresa:

Cuenta con un directorio, gerente general y direcciones para cada unidad de negocio: auditoría, finanzas, asuntos institucionales y legales, innovación, medioambiente y energía, talento y

desarrollo organizacional, negocios corporativos, logística y servicios y una oficina de transformación.

Inversiones - Ledesma SAAI invirtió en el año 2019 4,5 millones en su nueva línea Ledesma Nat en la industria del papel.

Gestión de RRHH:

Ledesma realiza capacitaciones diversas a sus empleados, con el fin de atender las necesidades de cada negocio.

La Gerencia de Recursos Humanos está implementando un sistema informático que simplifique y optimice el proceso de capacitación.

Desarrollo de tecnología:

Su nueva línea Ledesma Nat ofrece una mejora en la industria del papel. Se basa en lo siguiente 100% caña, 0% fibra de árbol, 0% blanqueador químico.

Toda la producción de papel cuenta con la certificación producto YUNGAS-FCA.

Genesis XXI, 150 iniciativas de mejoras, de las cuales 62 ya están realizadas.

Compras:

Ledesma aplica los procedimientos de compras, selección, evaluación y calificación de los proveedores y verificación de las provisiones bajo la Norma ISO 9001:2000.

Actividades primarias

Logística de entrada:

La empresa cuenta con lugar exclusivo para el almacenamiento de los productos finalizados y materiales para la producción de los mismos.

Ledesma tiene clientes del sector industrial, sector oficina y de productos escolares. Gran parte de la mercadería se destina a Castinver, proveedor integral de la industria gráfica.

Operaciones:

La empresa Ledesma en su último ejercicio financiero obtuvo un total de ventas para la unidad de negocio del papel de \$8524149. Su producción de papel representa el 40% de la producción anual.

Para esta misma unidad, cuenta con ventas on-line. Se pueden visualizar los productos y adquirir los mismos en la página web. (ledesmapapel.com.ar)

Logística de salida:

29,4 % ventas consolidadas en el negocio del papel en el año 2019/2020.

130 mil toneladas de papel anuales 40% de la producción nacional.

Marketing y ventas:

Ledesma posee una política de comunicación abierta. Cuenta con canales de comunicación bidireccionales. Y diversos sitios web y redes sociales (Instagram, Facebook, Twitter).

Servicio post venta:

La empresa dispone de un sistema de gestión de quejas y reclamos. De esta forma, asegura al cliente una solución inmediata ante cualquier inconveniente. Cada llamado es registrado en el sistema, de modo que todas las áreas conozcan la queja o reclamo.

Análisis FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Capacitaciones para empleados. Cuidado del medio ambiente. ISO9001 YUNGAS FCA GENESIS XXI Manejo de Redes Sociales. Variedad de unidades de negocios. Única empresa nacional que basa su producción de papel en caña.	Ingresos a nuevos mercados. Poca competencia en la unidad de negocio del papel.
DEBILIDADES	AMENAZAS

<p>Endeudamiento.</p> <p>Pérdida de clientes como consecuencia del cierre de planta papel encapado.</p> <p>Falta de inversión en la industria de papel para embalaje.</p>	<p>Mercado cambiante ante los avances tecnológicos.</p> <p>Pandemia COVID-19.</p> <p>Inflación.</p> <p>Inestabilidad económica.</p> <p>Tipo de cambio.</p> <p>Disminución del consumo del papel.</p>
---	--

Gráfico 3

Analizando a la empresa de manera interna y externa podemos concluir en que cuenta con fortalezas importantes. Ledesma realiza capacitaciones para sus empleados para que los mismos siempre se encuentren en constante aprendizaje. También, se implementó un programa llamado GENESIS XXI, en el mismo se plantearon 150 iniciativas de mejoras, de las cuales 62 ya están realizadas. Una de las grandes fortalezas de Ledesma es que es una de las únicas empresas que posee tantas unidades de negocio, y que la mayoría de sus unidades basan su producción en caña de azúcar. A nivel nacional, es la única que produce papel con fibra de caña.

A nivel general, la empresa posee con un buen manejo de las redes sociales. Cuenta con redes como Instagram y Facebook. Y, además, en la unidad de negocio del papel cuenta con una página dedicada especialmente a ventas on-line. Esta misma unidad, cuenta con certificaciones de calidad como ISO9001, YUNGAS y FCA.

A pesar de que sus fortalezas son lo suficientemente estables, la empresa posee debilidades que debe reducir. Algunas de ellas son el endeudamiento, la empresa posee una importante deuda en dólares. Y hace pocos años invirtió 4,5 millones en una nueva reorientación de producción.

A pesar de que la planta de papel encapado ya no era rentable, una debilidad de esto es que se perdieron clientes fijos que consumían constantemente los productos, como gráficas, imprentas, etc.

Podemos calificar como debilidad a la falta de inversión en mercados con posible crecimiento como lo es el papel de embalaje o packaging. Si bien la empresa produce, no le pone el foco necesario.

Analizando el entorno, podemos visualizar como la empresa tiene grandes posibilidades de ingreso a nuevos mercados, como el descrito anteriormente, papel de embalaje y packaging.

Otra oportunidad que viene de la mano, es la poca competencia en el rubro. A pesar de que existen otras papeleras, ninguna basa su producción en caña. Lo que hace que el papel sea muy natural y ecológico.

Sin embargo, así como la empresa en su extorno posee oportunidades, también posee amenazas. Algunas que podemos nombrar son las siguientes

Por un lado, nos encontramos ante un mercado que cambia constantemente debido a los avances de la tecnología, lo que quiere decir que la empresa debe estar muy bien preparada para soportar estos cambios y pueden ser una amenaza muy grande.

Otra amenaza es la llegada de la pandemia Covid-19 y la incertidumbre que la misma provoca.

Estas amenazas descritas anteriormente hicieron la disminución del consumo del papel a nivel mundial sea cada vez mayor.

En lo económico Argentina es un país con mucha inestabilidad económica, su inflación crece todo el tiempo y el tipo de cambio cada vez es mayor. Por esta razón las inversiones se realizan con mucha incertidumbre.

Matriz BCG

Según los datos recolectados se puede determinar lo siguiente:

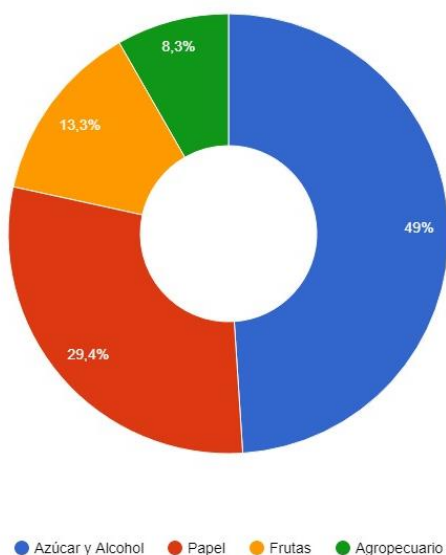


Gráfico 4

Fuente: (Ledesma, 2020)

En el gráfico se puede visualizar el porcentaje de ventas de las diversas unidades de negocio. Analizando el mismo llegamos a la siguiente conclusión:

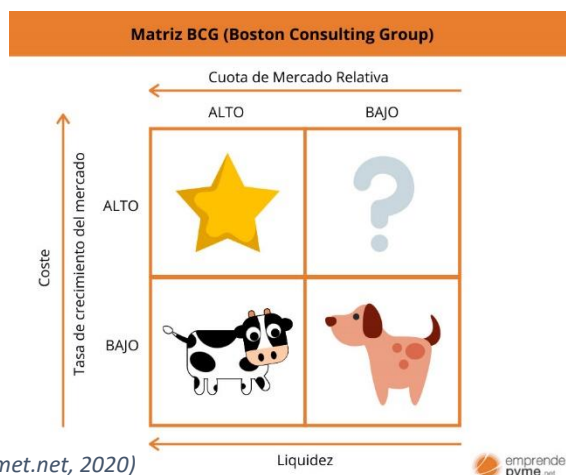


Gráfico 5 (emprendepymet.net, 2020)

Producto Estrella:

El alcohol y bioetanol son productos que crecen cada vez más y tienen una gran participación en el mercado.

Por su parte las frutas están en constante crecimiento tanto en el mercado interno como el externo. De la cascara de la fruta se extraen aceites esenciales, los cuales son vendidos a industrias como Coca Cola, y del resto se extrae el jugo. Por otro lado, la fruta de calidad es exportada.

Interrogante:

Línea de papel Ledesma Nat. Debido a que el consumo de papel cambia constantemente por variables externas. Ledesma SAAI en 2019 cerró su planta de papel encapado e invirtió en una reorientación hacia la producción de resmas de hojas Ledesma Nat. Al ser un nuevo producto, su participación en el mercado está en crecimiento.

Otro producto Interrogante es el azúcar blanco refinado, rubio mascabo, light y edulcorantes. Debido a que son nuevas diversificaciones que están en crecimiento, pero aún tienen una participación baja en el mercado.

Vaca:

Ledesma es reconocida por ser líder en la producción de azúcar y papel. Si bien existen diversificaciones como las nombradas en Interrogante, el azúcar blanco y las resmas y cuadernos son productos que ya se encuentran bien establecidos. Tienen una alta cuota de mercado y una baja tasa de crecimiento.

Carnes y granos se considera un producto vaca, ya que Ledesma abastece de forma directa y sin intermediación a fábricas y molinos, y tiene relaciones de negocio fijas de muchos años de confianza.

Perro:

No existe producto perro

MARCO TEÓRICO

Para la mayor comprensión de este reporte de caso, en este capítulo se realizará un análisis de los conceptos claves como lo es el de Planificación Estratégica desde la perspectiva de varios autores para entender la herramienta que se está utilizando, y a su vez, llegar a una conclusión.

En el libro de Chiavenato y Sapiro (2016) podemos observar como con el pasar del tiempo varios autores definieron y argumentaron la planificación estratégica de diversas formas. Algunos de ellos fueron Ansoff (1965), De Geus (1999), Drucker (2002) y los mismos autores del libro, Chiavenato y Sapiro (2016) también la definen.

Comenzando con Ansoff (1965), para él, la estrategia significaba la alineación de las actividades de una organización y los productos/mercados que definían la naturaleza esencial del negocio en el que operaba la organización y en el que planeaba estar en el futuro. Se basa en un proceso de planeación estratégica formal y detallado, además debía incluir listas de verificación para asegurar que se alcanzaran los objetivos deseados y se fomentara la sinergia.

Por otra parte, De Geus (1999) planteó que el propósito del pensamiento estratégico no era solo elaborar planes, sino también, cambiar los modelos mentales de quienes toman decisiones. Afirmó que, el proceso de la planeación estratégica facilita el ejercicio del pensamiento estratégico y también tiene la facultad de armonizar la visión del mundo de sus participantes.

Luego llega Drucker (2002) desde su postura, define a la planificación estratégica como un proceso continuo, basado en el conocimiento más amplio posible del futuro, que se emplea para tomar decisiones en el presente, y estas, implican riesgos futuros en razón de los resultados esperados. Se trata de organizar las actividades necesarias para poner en práctica las decisiones

y para medir, con una reevaluación sistemática, los resultados obtenidos frente a las expectativas que se hayan generado.

Por otra parte, Walter y Pando (2014) en su libro “Planificación estratégica: nuevos desafíos y enfoques en el ámbito público” exponen la definición de Armijo (2009) que define la Planificación Estratégica como una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia y calidad de los bienes y servicios que se proveen. Consiste en un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de los cursos de acción para alcanzar dichos objetivos.

Como se informó al comienzo, los autores Chiavenato y Sapiro (2016) también definen a la planeación estratégica como una propuesta de desarrollo competitivo de mediano y largo plazo, para definir objetivos, elaborar estrategias y determinar acciones que resulten en un aumento de competitividad asegurando la sostenibilidad de la organización. Y expresan el punto de vista de diferentes autores.

Por otra parte, los autores García Guiliani, Jesús; Duran, Sonia; Cardeño Pórtela, Edwin; Prieto Pulido, Ronald ; Garcia Cali, Ernesto; Paz Marcano (2017) en su revista Espacios “Proceso de planificación estratégica: Etapas ejecutadas en pequeñas y medianas empresas para optimizar la competitividad” plasman definiciones de planificación estratégica como la de García(2013) que establece que la planificación estratégica es una práctica empresarial que tiene en cuenta la importancia de la relación entre los procesos.

Además, establecen que David (2013) afirma que existen tres etapas en la planificación estratégica, las mismas son la formulación de la estrategia, implantación de la estrategia y por último la evaluación de la misma. Y, plantea que la planificación estratégica hace que la empresa sea más proactiva.

Por último, explican que según Robbins y Decenzo (2014) el principal beneficio de la planificación estratégica ha sido ayudar a las organizaciones a plantear mejores estrategias por medio del uso de abordaje sistemático, lógico y racional a la elección de la estrategia.

Estas posturas serán de gran importancia para realizar el reporte de caso. Todas las empresas son aplicadores de alguna forma de la Planificación Estratégica. A pesar de que existen diversas

perspectivas según el autor, podemos concluir en que siempre se necesita plantear los objetivos que se desean cumplir, un curso de acción y lapso de tiempo.

Es muy importante la buena aplicación de esta medida. Aprovechar al máximo las fortalezas que la empresa posee y las oportunidades que brinda el entorno para tratar de disminuir las debilidades y también, el impacto de las amenazas del entorno.

DIAGNÓSTICO Y DISCUSIÓN

En la actualidad, el entorno es muy cambiante. Por lo tanto, las empresas deben estar cada vez más preparadas para lograr que el impacto de estos cambios sea lo menor posible.

La empresa Ledesma S.A.A.I actualmente, se encuentra atravesando problemas de adaptación al entorno cambiante. Especialmente en el mercado del papel. Esto se produjo por el impacto de los grandes avances tecnológicos y la digitalización. La empresa necesita estudiar el entorno para así saber cuáles son los mercados que hoy en día tienen mayor participación, y cuales disminuyen con el pasar del tiempo.

Como se planteó en la introducción y análisis de situación, Ledesma cerró una planta de papel encapado y decidió reorientar su producción a su nueva línea Ledesma Nat que se basa en la producción de resmas de papel natural. Pero la empresa a la hora de realizar una inversión de US\$4,5 millones no tuvo en cuenta que el mercado en el cuál invirtió está disminuyendo día a día. Por esta razón se prevé que el mismo con el paso del tiempo sea cada vez menos rentable.

La empresa Ledesma debe resolver este problema. Es sumamente necesario, para mantener la rentabilidad o incluso aumentarla, y disminuir ciertos costos.

Esto se logrará aprovechando al máximo las oportunidades del entorno como la baja competencia en el mercado del papel y las fortalezas que posee la empresa que se pueden visualizar en el análisis FODA (ver gráfico 3). Sin embargo, también hay que tener en cuenta las debilidades que Ledesma posee, y las amenazas del entorno también descritas en el análisis FODA. A pesar de que la empresa no tiene problemas de posicionamiento, se necesita potenciar las oportunidades y fortalezas para disminuir al máximo las debilidades y el impacto de las amenazas.

Para esto es sumamente necesario el proceso de planificación estratégica que permita plantear los objetivos que se desean cumplir en un determinado lapso de tiempo y también las estrategias necesarias para lograr alcanzarlos.

Se pretende que con esta herramienta la empresa Ledesma logre reinventarse y profundizar su participación en mercados que si crecerán.

PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

Propuesta

Para comenzar con este capítulo se analizará tanto la misión como la visión que la empresa Ledesma SAI ya tiene definidas para la unidad de negocio del papel.

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. (Ledesma, 2008, p. 10).

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).

Sin ser necesario realizar modificaciones en la misión y visión de la empresa, se comenzará con el plan de implementación.

Objetivo general

Para comenzar, se plantea un objetivo general

Aumentar un 10% la rentabilidad, con respecto al ejercicio anterior, de la empresa Ledesma SAAI ubicada en la provincia de Jujuy en la unidad de negocio del papel. Dicho aumento se dará en un período de 5 años consecutivos. El mismo comenzará en el mes de agosto 2021 y finalizará en agosto del 2026.

Realizando una breve justificación, se puede afirmar que este objetivo es factible. Aumentar en un 10% la rentabilidad en la unidad de negocio del papel se considera un valor razonable. En los gráficos 6 y 7 se puede visualizar el total de ventas de cada período y se observa que año a año las ventas crecen en aproximadamente un 10% valor que se debe tener en cuenta a la hora de plasmar el objetivo. Sin embargo, a pesar de que las ventas siempre aumentan, se prevé que el negocio del papel en general con el paso del tiempo decaiga, y por lo tanto pierda rentabilidad. Es por esto, que no se puede asegurar un gran aumento, sino más bien reemplazar la rentabilidad

que se pierde debido a factores externos de la empresa, por rentabilidad obtenida en nuevos negocios.

Ingresos Negocio Papel (en millones de pesos)			
	Mercado Interno	Exportación	Total
2016 - 2017	2.600	120	2.721
2017 - 2018 (*)	5.873	501	6.374
2018 - 2019 (*)	6.210	880	7.090

Gráfico 6 – Fuente Ledesma 201

Proporción de ventas consolidadas por negocio 2019-2020

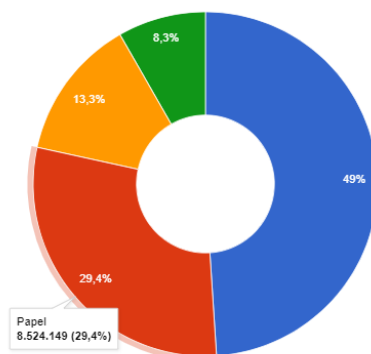


Gráfico 7- fuente Ledesma

Objetivos específicos

- 1- Lograr en el período 2022-2023 que el 40% del packaging de la empresa sea ecológico.
- 2- Aumentar la clientela de la unidad de negocio del papel un 10% para el período 2021-2022.
- 3- Aumentar las ventas un 30% en la unidad de negocio del papel para el período 2022.
- 4- Aumentar en un 10% las ventas online para el periodo 2021-2022.

Justificación: Todos los objetivos se consideran alcanzables y viables.

Cada vez son más las empresas que utilizan packaging ecológico y que aumentan su compromiso con el medioambiente. Y esto es sumamente recomendable debido a que diferentes consumidores lo prefieren ante cualquier otro packaging y lo eligen, aumentando así las ventas de estos productos. (packerandpack.com, 2016). La empresa Ledesma, si bien cumple con políticas medioambientales y es una empresa comprometida con el medioambiente, puede mejorar aún más este compromiso, de una forma que también reducirá los costos. Por otro lado, las bolsas de papel Kraft también son utilizadas como packaging en muchos negocios. Y las ventas online cada vez tienen mayor posicionamiento en el mercado, más que todo por la pandemia. Por lo que, como explica Soriano (2021) el comercio electrónico fue uno de los negocios que salió más

beneficiado en la pandemia. Como las empresas debieron adaptarse al entorno, es de suma importancia rever y rediseñar las paginas online.

Planes de acción y recursos

Se realizará un plan de acción para cada objetivo específico.

PLAN DE ACCION N° 1						
DESCRIPCION	TIEMPO		RECURSOS HUMANOS	RECURSOS MATERIALES	RECURSOS FINANCIEROS	TERCERIZACIÓN
	INICIO	FIN	AREA			
Incorporación de una máquina nueva para la producción del packaging ecológico propio y para proveer.	2/8/2021	31/8/2021	Gerente de Compras	No	Si	No
Cálculo de la capacidad de producción de la maquina	2/9/2021	14/9/2021	Gerente de Produccion	Computadora	No	No
Delimitación de un espacio fisico donde se encontrará la maquinaria y lugar de almacenamiento del producto	2/8/2021	31/8/2021	Gerente de Logistica	No	No	No
Reclutamiento de personal capacitado para el manejo de la nueva máquina	2/8/2021	14/9/2021	Gerente de Recursos Humanos	No	Si	No
Adaptación y monitoreo de la maquina empaquetadora de azúcar	20/9/2021	24/9/2021	Ingeniero Industrial	No	Si	Si
Contratar diseñadores para el rediseño del nuevo packaging ecológico para el azúcar de 1kg	2/8/2021	31/8/2021	Gerente de Recursos Humanos	No	Si	Si
Contratacion de agencia de publicidad - director creativo	24/9/2021	31/12/2021	Gerente de Recursos Humanos	No	Si	Si

Gráfico 8- fuente elaboración propia

Para lograr el primer objetivo, se comenzará a producir packaging ecológico para empaquetar el azúcar de 1kg y para proveer a otras empresas. En primer lugar, se incorporará una nueva máquina para la producción de packaging ecológico propio y destinado a proveer a otras empresas. El tiempo de incorporación de la misma rondará entre el día 2 de agosto de 2021 al

31 de agosto del 2021 y será abonada en un período de cinco años. Esta tarea estará a cargo del Gerente de Compras.

Por otra parte, se realizará el cálculo de la capacidad de producción de la máquina, es de suma importancia saberlo. Esta tarea estará a cargo del Gerente de Producción y será realizada entre el día 2 de septiembre de 2021 al día 14 de septiembre de 2021.

Luego, se delimitará un espacio físico en donde se encontrará la misma, como así también un espacio de almacenamiento para el nuevo producto. Esta tarea la llevará a cabo el Gerente de Logística y será realizada entre los días 2 de agosto de 2021 al 31 de agosto de 2021.

Se deberá reclutar personal que se encargue del manejo de esta maquinaria. La contratación estará a cargo del Gerente de Recursos Humanos y será realizada entre el 2 de agosto de 2021 y el 14 de septiembre de 2021. Este operario, comenzará a trabajar para la empresa el día 15 de septiembre de 2021.

Por otra parte, debido a que el packaging del azúcar será reemplazado, se deberá monitorear y adaptar la máquina empaquetadora de azúcar. Esta tarea deberá llevarse a cabo por un operario especializado en el período 20 de septiembre de 2021 al 24 de septiembre de 2021.

Debido a que el packaging será reemplazado, se deben contratar diseñadores que rediseñen el packaging de la empresa. Esta tarea será llevada a cabo por el Gerente de Recursos Humanos y los diseñadores brindarán su servicio en el período 2 de agosto de 2021 al 31 de agosto de 2021.

Por último, se deberá contratar una agencia de publicidad para promocionar el nuevo packaging y así, llegar a más clientes. Esta tarea será realizada por el Gerente de Recursos Humanos y la agencia contratada brindará su servicio desde el día 24 de septiembre de 2021 al día 31 de diciembre de 2021.

PLAN DE ACCIÓN N° 2						
DESCRIPCION	TIEMPO		RECURSOS HUMANOS	RECURSOS MATERIALES	RECURSOS FINANCIEROS	TERCERIZACION
	INICIO	FIN	AREA			
Contratacion de una agencia de publicidad que oferte packaging ecológico a otras empresas	24/9/2021	31/12/2021	Gerente de Recursos Humanos	No	Si	Si

Gráfico 9- elaboración propia

El plan de acción número dos, está realizado para cumplir específicamente con el objetivo específico número dos.

Se necesitará contratar una agencia de publicidad que oferte el nuevo producto. La contratación será llevada a cabo por el Gerente de Recursos Humanos, y la agencia brindará su servicio en el período de 24 de septiembre de 2021 al 31 de diciembre de 2021.

PLAN DE ACCIÓN N° 3						
DESCRIPCION	TIEMPO		RECURSOS HUMANOS	RECURSOS MATERIALES	RECURSOS FINANCIEROS	TERCERIZACIÓN
	INICIO	FIN	AREA			
Incorporación de una maquina especializada en la producción de bolsas de papel kraft	2/8/2021	31/8/2021	Gerente de Compras	No	Si	No
Reclutamiento de personal capacitado para el manejo de la nueva máquina	2/8/2021	14/9/2021	Gerente de Recursos Humanos	No	Si	No
Delimitación de un espacio físico donde se encontrará la maquinaria y lugar de almacenamiento del producto	2/8/2021	13/8/2021	Gerente de Logística	No	No	No
Cálculo de la capacidad de producción de la maquina	2/9/2021	14/9/2021	Gerente de producción	Computadora	No	No
Contratacion de agencia de publicidad	24/9/2021	31/12/2021	Gerente de Recursos Humanos	No	Si	No

Gráfico 10- fuente elaboración propia

El plan de acción número tres es muy similar al plan de acción número uno y se necesitara para cumplir el objetivo número 3.

Se pretende aumentar las ventas un 30% mediante la incorporación de un nuevo producto, bolsas de papel kraft. Para esto, se incorporará una nueva máquina para la producción de bolsas de papel Kraft. El tiempo de incorporación de la misma rondará entre el día 2 de agosto de 2021 al 31 de agosto del 2021 y será abonada en un período de cinco años. Esta tarea estará a cargo del Gerente de Compras.

Por otra parte, se realizará el cálculo de la capacidad de producción de la máquina, es de suma importancia saberlo. Esta tarea estará a cargo del Gerente de Producción y será realizada entre el día 2 de septiembre de 2021 al día 14 de septiembre de 2021.

Luego, se delimitará un espacio físico en donde se encontrará la misma, como así también un espacio de almacenamiento para el nuevo producto. Esta tarea la llevará a cabo el Gerente de Logística y será realizada entre los días 2 de agosto de 2021 al 31 de agosto de 2021.

Se deberá reclutar personal que se encargue del manejo de esta maquinaria. La contratación estará a cargo del Gerente de Recursos Humanos y será realizada entre el 2 de agosto de 2021 y el 14 de septiembre de 2021. Este operario, comenzará a trabajar para la empresa el día 15 de septiembre de 2021.

Por último, se deberá contratar una agencia de publicidad para promocionar el nuevo producto y así, llegar a más clientes. Esta tarea será realizada por el Gerente de Recursos Humanos y la agencia contratada brindará su servicio desde el día 24 de septiembre de 2021 al día 31 de diciembre de 2021.

PLAN DE ACCION N° 4						
DESCRIPCION	TIEMPO		RECURSOS HUMANOS	RECURSOS MATERIALES	RECURSOS FINANCIEROS	TERCERIZACIÓN
	INICIO	FIN	AREA			
Contratación de diseñadores para el rediseño de la página de venta online de la unidad de negocio del papel.	24/9/2021	31/12/2021	Gerente de Recursos Humanos	No	Si	Si

Gráfico 11- fuente elaboración propia

En el plan de acción número cuatro se contratará a un diseñador que rediseñe la página de venta online de la empresa, debido a que las ventas online crecen cada vez más. Además, se incorporará el nuevo producto a dicha página. La tarea de contratación será llevada a cabo por el Gerente de Recursos Humanos y el diseñador será contratado desde el día 24 de septiembre de 2021 al 32 de diciembre del 2021.

Diagrama de Gantt

A continuación, las tareas y fechas visualizadas en los planes de acción serán plasmadas en el Diagrama de Gantt.

ACTIVIDADES	INICIO	FINAL	Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre			
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Incorporación de nuevas maquinarias	2/8/2021	31/8/2021	■	■	■	■																
Delimitación de espacio físico y de almacenamiento	2/8/2021	31/8/2021	■	■	■	■																
Rediseño del nuevo packaging ecológico	2/8/2021	31/8/2021	■	■	■	■																
Reclutamiento de personal	2/8/2021	14/9/2021	■	■	■	■	■	■	■	■												
Cálculo de la capacidad de producción	2/9/2021	14/9/2021					■	■	■	■												
Adaptación y monitoreo	20/9/2021	24/9/2021								■												
Contratación de agencia de publicidad	24/9/2021	31/12/2021									■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Contratación de diseñadores para rediseño y mantenimiento de la página online	24/9/2021	31/12/2021									■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

Gráfico 12 – fuente elaboración propia

Alcance

De contenido: Incorporación de nuevo packaging ecológico para las bolsas de azúcar de 1kg y de bolsas de papel Kraft.

Temporal: el horizonte será de 5 años. Comenzando en agosto de 2021 y finalizando en julio de 2026.

Geográfico: la propuesta abarcará la provincia de Jujuy

Presupuestos

Presupuesto para el plan de acción número uno

- Incorporación una máquina nueva para la producción del packaging ecológico propio y para proveer.

El costo de la maquinaria es de US\$89000 cada una (Alibaba, 2021)

Se pasará este valor a pesos argentinos. El día de la fecha 12/06/2021 el dólar cotiza a \$100,16 (infodolar.com, 2021).

Por lo que cada máquina en pesos argentinos tendría un valor de \$8914240,00 la cual se abonara en un período de 5 años.

- Contratar diseñadores para el rediseño del nuevo packaging ecológico para el azúcar de 1kg

El sueldo de un diseñador gráfico es de \$64965,33 (Sindicato Único de la Publicidad, 2021). Se necesitará durante un mes por lo que el costo total es de \$64965,33

- Contratación de agencia de publicidad - director creativo

El sueldo de un director creativo por mes es de \$115276,17 hasta el mes de octubre inclusive y luego es de \$124882,48 (Sindicato Único de la Publicidad, 2021)

Se lo necesitará dos semanas del mes de septiembre lo que arroja un valor de \$57638,07, mes de octubre, noviembre y diciembre. El costo total es de \$422679,17

- Reclutamiento de personal capacitado para el manejo de la nueva máquina

El sueldo de un operario calificado es de \$84845 (fataga.com.ar, 2021) por mes a partir de las últimas dos semanas de septiembre.

Presupuesto para el plan de acción número dos

- Contratación de una agencia de publicidad que oferte packaging ecológico a otras empresas.

El sueldo de un director creativo por mes es de \$115276,17 hasta el mes de octubre inclusive y luego es de \$124882,48 (Sindicato Único de la Publicidad, 2021)

Se lo necesitará dos semanas del mes de septiembre lo que arroja un valor de \$57638,07, mes de octubre, noviembre y diciembre. El costo total es de \$422679,17

Presupuesto para el plan de acción número tres

- Incorporación de 1 maquinaria especializada en la producción de bolsas de papel kraft

El costo de la maquinaria es de US\$89000 cada una (Alibaba, 2021)

Se pasará este valor a pesos argentinos. El día de la fecha 12/06/2021 el dólar cotiza a \$100,16 (infodolar.com, 2021).

Por lo que cada máquina en pesos argentinos tendría un valor de \$8914240,00 la cual se abonara en un período de 4 años.

- Reclutamiento de personal capacitado para el manejo de la nueva máquina

El sueldo de un operario calificado es de \$84845 (fataga.com.ar, 2021)

- Contratación de agencia de publicidad

El sueldo de un director creativo por mes es de \$115276,17 hasta el mes de octubre inclusive y luego es de \$124882,48 (Sindicato Único de la Publicidad, 2021)

Se lo necesitará dos semanas del mes de septiembre lo que arroja un valor de \$57638,07, mes de octubre, noviembre y diciembre. El costo total es de \$422679,17

Presupuesto para el plan de acción número cuatro

Contratación de diseñadores para el rediseño de la página de venta online de la unidad de negocio del papel.

El sueldo de un diseñador gráfico es de \$64965,33 para los meses septiembre y octubre, y \$70379,10 para los meses de noviembre y diciembre (Sindicato Único de la Publicidad, 2021).

Se lo necesitará dos semanas de septiembre, octubre, noviembre y diciembre. Lo que arroja un valor total de \$238206,195

Medición de la propuesta

A continuación, se visualizarán dos gráficos con información importante para la realización del flujo de caja proyectado.

Indicadores económico-financieros (en millones de pesos)	2018-19	2019-20
Activo fijo	6.801	10.127
Inversiones	754	1467
Impuestos pagados (1)	1.071	3.401
Ventas consolidadas	19.929	28.947
Resultado	-1.518	749
Patrimonio neto	5.483	8.625
Costos operativos	13.744	18.703

Gráfico 13- fuente Ledesma 2020

Proporción de ventas consolidadas por negocio 2019-2020

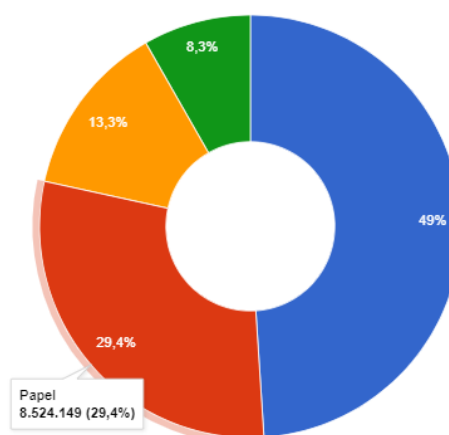


Gráfico 14- fuente Ledesma 2020

El siguiente, es un flujo de fondos proyectado para el primer año, detallado en 12 meses.

INGRESOS	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
CAPITAL	17828480	297141,33	297141,33	297141,33	297141,33	297141,33	297141,33	297141,33	297141,33	297141,33	297141,33	297141,33	297141,33
VENTAS		923449,5	923449,5	923449,5	923449,5	923449,5	923449,5	923449,5	923449,5	923449,5	923449,5	923449,5	923449,5
TOTAL INGRESOS		1220590,83	1220590,83	1220590,83	1220590,83	1220590,83	1220590,83	1220590,83	1220590,83	1220590,83	1220590,83	1220590,83	1220590,83
EGRESOS													
Costos operativos		23787,5	23787,5	23787,5	23787,5	23787,5	23787,5	23787,5	23787,5	23787,5	23787,5	23787,5	23787,5
Impuestos		42512,5	42512,5	42512,5	42512,5	42512,5	42512,5	42512,5	42512,5	42512,5	42512,5	42512,5	42512,5
PLAN DE ACCIÓN 1													
Diseñador		0	64965,33	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Agencia de publicidad		0	0	57638,07	115276,14	124882,48	124882,48	0	0	0	0	0	0
operario		0	0	42422,5	84845	84845	84845	84845	84845	84845	84845	84845	84845
PLAN DE ACCIÓN 2													
Agencia de publicidad		0	0	57638,07	115276,14	124882,48	124882,48	0	0	0	0	0	0
PLAN DE ACCIÓN 3													
operario		0	0	42422,5	84845	84845	84845	84845	84845	84845	84845	84845	84845
Agencia de publicidad		0	0	57638,07	115276,14	124882,48	124882,48	0	0	0	0	0	0
PLAN DE ACCIÓN N° 4													
Diseñador		0	0	32482,665	64965,33	70379,1	70379,1	0	0	0	0	0	0
Amortización	-17828480	297141,33	297141,33	297141,33	297141,33	297141,33	297141,33	297141,33	297141,33	297141,33	297141,33	297141,33	297141,33
TOTAL EGRESOS		363441,33	428406,66	653683,205	943925,08	978157,87	978157,87	533131,33	533131,33	533131,33	533131,33	533131,33	533131,33
EXCEDENTE/DÉFICIT		857149,5	792184,17	566907,625	276665,75	242432,96	242432,96	687459,5	687459,5	687459,5	687459,5	687459,5	687459,5
TOTAL ACUMULADO		857149,5	1649333,67	2216241,3	2492907,05	2735340,01	2977772,97	3665232,47	4352691,97	5040151,47	5727610,97	6415070,47	7102529,97

Gráfico 15- fuente elaboración propia

El capital total está conformado por la inversión en maquinaria, que arroja un total de \$17828480. Con anterioridad, se planteó que dicha inversión será devuelta en un plazo de 5 años. Por lo tanto, para obtener el valor del primer año se realiza el siguiente calculo \$17828480 (total) dividido en 5 años, arroja un resultado de \$3565696. Como el flujo esta visualizado en meses debemos dividir este valor en 12 lo cual arroja un total de \$297141,33.

Por otro lado, se realizó una estimación de ventas. Teniendo en cuenta el gráfico número 8, el total de ventas para el último período fue de \$8524149 y a este valor se le sumo el 30% descrito en el objetivo general. Arrojando como resultado para el primer año un total de \$11081394 ventas que fue dividido en 12 meses.

En los egresos se detallaron los costos operativos, los mismos se estimaron con los datos del gráfico 9, del valor total se tomó un 15%.

Con los impuestos realizamos lo mismo estimando un 10% del total visualizado en el gráfico 9.

Luego se detallaron los planes de acción y sus respectivos costos mensuales para el primer año.

Cabe aclarar que el mes numero 1 es agosto 2021 y el mes numero 12 julio 2022.

Cada empresa y/o empleado que ejerce labor en la empresa, se le paga al siguiente mes. Ejemplo el operario que comienza a trabajar en el mes de septiembre, cobrará por primera vez en el mes de octubre.

Finalmente, se muestran los totales y se puede visualizar que, en todos los meses correspondientes al primer año, existe un excedente.

A continuación, se detalla el flujo de caja proyectado a 5 años.

INGRESOS	0	1	2	3	4	5
CAPITAL (maquinarias)	\$ 17.828.480,00	\$ 3.565.696,00	\$ 3.565.696,00	\$ 3.565.696,00	\$ 3.565.696,00	\$ 3.565.696,00
VENTAS		\$ 11.081.394	\$ 14.405.812	\$ 18.727.555	\$ 24.345.822	\$ 31.649.569
TOTAL INGRESOS		\$ 14.647.089,70	\$ 17.971.507,81	\$ 22.293.251,35	\$ 27.911.517,96	\$ 35.215.264,55
EGRESOS						
Costos operativos		2805450	2805450	2805450	2805450	2805450
Impuestos		510150	510150	510150	510150	510150
PLAN DE ACCIÓN 1						
Diseñador		\$ 64.965,33	0	0	0	0
Agencia de publicidad		\$ 422.679,17	0	0	0	0
operario		\$ 806.027,50	\$ 1.047.835,75	\$ 1.362.186,48	\$ 1.770.842,42	\$ 2.302.095,14
PLAN DE ACCIÓN 2						
Agencia de publicidad		\$ 422.679,17	0	0	0	0
PLAN DE ACCIÓN 3						
operario		\$ 806.027,50	\$ 1.047.835,75	\$ 1.362.186,48	\$ 1.770.842,42	\$ 2.302.095,14
Agencia de publicidad		\$ 422.679,17	0	0	0	0
PLAN DE ACCIÓN N° 4						
Diseñador		\$ 238.206,20	0	0	0	0
Amortización	-\$ 17.828.480,00	\$ 3.565.696,00	\$ 3.565.696,00	\$ 3.565.696,00	\$ 3.565.696,00	\$ 3.565.696,00
TOTAL EGRESOS		\$ 10.064.560,04	\$ 8.976.967,50	\$ 9.605.668,95	\$ 10.422.980,84	\$ 11.485.486,29
EXCEDENTE/DÉFICIT		\$ 4.582.529,67	\$ 8.994.540,31	\$ 12.687.582,40	\$ 17.488.537,12	\$ 23.729.778,26
TOTAL ACUMULADO		\$ 4.582.529,67	\$ 13.577.069,98	\$ 26.264.652,38	\$ 43.753.189,50	\$ 67.482.967,76
AMORTIZACION	-\$ 17.828.480,00					
RESULTADO AÑO 1	\$ 4.582.529,67		TOTAL DE BENEFICIO 5 AÑOS		\$ 67.482.967,76	
RESULTADO AÑO 2	\$ 8.994.540,31		INVERSIÓN		\$ 17.828.480,00	
RESULTADO AÑO 3	\$ 12.687.582,40					
RESULTADO AÑO 4	\$ 17.488.537,12		ROI	279%		
RESULTADO AÑO 5	\$ 23.729.778,26					
TASA	45,44%					
VAN	\$ 1.253.637,63					
TIR	49%					

Gráfico 16- fuente elaboración propia

Como se describió con anterioridad, el capital total es de \$17828480, el mismo se dividió en 5 años arrojando un valor de \$3565696. Por otra parte, las ventas se estimaron con un porcentaje de aumento del 30% tomando como base el último total de ventas de la empresa que tenía un valor de \$8524149, dicho porcentaje fue descrito en el objetivo general.

Tantos los costos operativos como los impuestos fueron estimados del cuadro número 9. Los costos operativos son el 15% del total y los impuestos son el 10% del total.

Luego se detallan los costos de los planes de acción anualmente. Se puede observar que la mayor cantidad de costos se encuentran en el año 1, que es el desglosado anteriormente. En egresos también se incorporan las amortizaciones.

Finalmente se presentan los totales. Como se visualiza en el flujo de fondo en todos los años existe un excedente de caja lo cual es positivo.

Analizando los valores de los ratios se puede concluir en que:

VAN: \$1253637,63

Para calcular el Valor Actual Neto se utilizaron los valores del resultado de cada año, el valor de la amortización (-) y la Tasa de Política Monetaria e.a del 45,44 (bcra.gob.ar, 2021).

Se puede ver que VAN arrojó un valor positivo lo que quiere decir que la inversión realizada generará beneficios, por ende, será rentable.

Valor de TIR: 49%

ROI: 279%

El ROI es el Retorno sobre la Inversión y se calcula restándole a los beneficios obtenidos el valor de la inversión, y a este total se lo divide por el total de la inversión. El mismo arrojó un valor de 279% lo que quiere decir que el proyecto es viable y por ende rentable. El ROI indica cuánto se gana por cada peso invertido.

CONCLUSIÓN Y RECOMENDACIONES

Tal como se planteó en la introducción y en el análisis de situación, la problemática principal de la empresa Ledesma es la falta de adaptación a los cambios del entorno.

A través del instrumento de la planificación estratégica, de los análisis externos e internos realizados se pudieron conocer tanto las debilidades como las fortalezas que la empresa posee en la unidad de negocio del papel y así proceder con el plan de implementación en donde se desarrolló la propuesta de diversificar dicha unidad para cumplir con el objetivo general que se basa en aumentar las ventas en un mercado en donde debido a los cambios del entorno, el consumo disminuye.

Analizando la propuesta de incorporar a la producción bolsas de papel para uso propio como packaging del azúcar de 1kg y también para proveer a otras empresas, se concluye en que se logrará cumplir el objetivo.

Es un proceso que lleva tiempo. Visualizando el flujo proyectado, se observa que es una opción viable que mejorará la rentabilidad y también disminuirá costos.

Otro beneficio que se detecta mediante esta propuesta, es el aumento del compromiso con el medio ambiente debido a que se tratará de eliminar cada vez más el uso de bolsas plásticas y se reemplazan las mismas por productos ecológicos.

Se cree que esta planificación estratégica servirá no solo para Ledesma sino también para otras empresas que puedan estar pasando por la misma problemática. La falta de adaptación es cada vez más común en empresas de muchos años de trayectoria. Actualmente, el entorno cambia cada vez con más frecuencia.

En la actualidad, es de suma importancia estar en constante adaptación. Más aun con la llegada de la pandemia, ciertas cuestiones cambiaron, y no se espera que vuelvan a ser como antes.

Las empresas deben buscar nuevas opciones. A la hora de realizar una inversión, verificar y saber detectar si el negocio que se pretende es viable o no. Muchas veces, buscar nuevas opciones de crecimiento implica salir de la zona de confort, pero a su vez se pueden obtener muchos resultados positivos y un crecimiento que de lo contrario no se obtendría.

Se recomienda aplicar el mismo método en las diferentes unidades de negocio que la empresa posee. Analizar si la adaptación que se cree tener es la correcta o si a la larga, se está perdiendo rentabilidad.

Detectar si existe una forma de disminuir los costos y aumentar la rentabilidad y de qué manera realizarlo.

Por otro lado, algo sumamente importante es que los empleados estén en constante aprendizaje mediante capacitaciones, para que, a la hora de incursionar nuevos mercados, los mismos se adapten con facilidad.

Se recomienda buscar nuevas formas de aumentar el compromiso con el medio ambiente en todas las unidades de negocio.

BIBLIOGRAFÍA

Compte, 2020, obtenido de <https://www.cronista.com/apertura-negocio/empresas/Por-que-Ledesma-cerro-su-primer-balance-con-resultados-positivos-en-cuatro-anos-20200830-0007.html>

Administración Estratégica. Teoría y casos: un enfoque integral. Hill, Jones, Schilling 11ª ED, (pág. 178, 179) Fuentes: C. Helman, “Breaking: A Local Newspaper Chain That’s Actually Making Good Money”, Forbes, 21 de enero de 2013; News Paper Association of America, “Trends and Numbers”, www.naa.org/Trends-and-Numbers/Research.aspx, y J. Agnese, “Publishing and Advertising”, S&P netAdvantage, 12 de abril de 2012, <http://eresources.library.nd.edu/databases/netadvantage>.

Administración Estratégica. Teoría y casos: un enfoque integral. Hill, Jones, Schilling 11ª ED, (pág. 207, 208) Fuentes: IBIS World, “Dry Cleaners in the US: Market Research Report”, octubre de 2012; Myra M. Hart y Sharon Peyus, “Zoots: The Cleaner Cleaner”, Harvard Business School, 20 de septiembre de 2000, y Fulcrum Inquiry, “Valuation Guide: Dry Cleaners”, www.fulcrum.com/drycleaning_appraisal.htm.

Caballero Ferrari, 2020 (parr. 2-3) obtenido de <https://economipedia.com/actual/se-acerca-el-fin-del-papel.html>

La Voz del Interior (2021) obtenido de <https://www.lavoz.com.ar/ciudadanos/covid-19-alberto-fernandez-anuncia-nuevas-medidas-de-confinamiento/>

Tipo de cambio (infodolar.com, 2021) obtenido de <https://www.infodolar.com/>

(INDEC, 2021) INDEC - Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, obtenido de <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-4-31-58>

(INDEC, 2021) INDEC - Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, Informe (pág. 3) obtenido de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_04_21CDDCA5F8DD.pdf

(INDEC, 2021) INDEC - Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, obtenido de <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel3-Tema-4-26>

(Telam, 2020) obtenido de <https://www.telam.com.ar/notas/202011/534024-jujuy-fuego-incendios.html>

(Telam, 2021) obtenido de <https://www.telam.com.ar/notas/202104/551621-decreto-despidos-pandemia.html>

Administración Estratégica. Técnica para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. Michael E. Porter. Edición revisada, 37ª reimpresión (pág. 20).

(Ledesma, 2020) obtenido de <https://www.ledesma.com.ar/informe-sostenibilidad/sobre/#cifras>

Cadena de Valor (Wikipedia) obtenido de https://es.wikipedia.org/wiki/Cadena_de_valor

BCG (emprendepyme.net, 2020) obtenido de <https://www.emprendepyme.net/tipos-de-productos-segun-la-matriz-bcg-y-ejemplos-reales.html>

Chiavenato y Sapiro (2016) Administración Estratégica, fundamentos y aplicaciones, tercera edición 2016.

DRUCKER, Peter F. Introdução à administração. São Paulo: Pioneira, 1984

ANSOFF, Igor. Corporate Strategy. Nueva York: McGraw-Hill, 1965

GEUS, Arie. Living Company: Growth, Learning and Longevity in Business. Londres: Nicholas Brealey, 1999.

Walter y Pando (2014) Planificación Estratégica: nuevos desafíos y enfoques en el ámbito público. (pag. 10)

Marianela Armijo (2009) Planificación Estratégica e indicadores de desempeño en el sector público.

García Guilianny, Jesús; Duran, Sonia; Cardeño Pórtela, Edwin; Prieto Pulido, Ronald ; Garcia Cali, Ernesto; Paz Marcano, Annherys (2017) Proceso de planificación estratégica: Etapas ejecutadas en pequeñas y medianas empresas para optimizar la competitividad. Obtenido de <https://repositorio.cuc.edu.co/handle/11323/2150>

García, J. (2013). Pensamiento estratégico y planificación estratégica: desafío futuro hacia la responsabilidad social organizacional. Libro rasgos éticos de la gerencia: posturas sociales para la construcción del saber. Venezuela: Ediciones Astrodata

David, F. (2013). Conceptos de administración estratégica, editorial Pearson, novena edición

Robbins, S. y DeCenzo, D. (2014). Administración para el siglo XXI. Editorial Prentice hall. México

Packaging ecológico (packerandpack.com, 2016) – obtenido de <https://www.packerandpack.com/la-importancia-de-tener-un-packaging-sostenible-y-reciclable>

Alibaba,2021 obtenido de <https://www.alibaba.com/showroom/paper-bag-making-machine-price.html>

Infodolar.com, 2021 – Dólar hoy, obtenido de <https://www.infodolar.com/>

Sindicato Único de la Publicidad, 2021 - salario de agencia de publicidad, obtenido de <https://www.sup.org.ar/index.php/salarios/salarios-y-acuerdo-agencias-de-publicidad>

Fataga.com.ar, 2021 – salario de un operario, obtenido de http://www.fataga.com.ar/pag_web/esc_salarial.php?opcion=1&escala=26

Bcra.gob.ar, 2021 - Tasa de interés BCRA, obtenido de http://www.bcra.gob.ar/PublicacionesEstadisticas/Principales_variables.asp

Ledesma, 2020- gráficos, obtenido de <https://www.ledesma.com.ar/informe-sostenibilidad/sobre/>

Ledesma, 2019 – gráfico de ventas, obtenido de <https://www.ledesma.com.ar/wp-content/uploads/2020/07/Ledesma-Prospecto-Act.-y-Prorroga-2020-Completo-DEF-AIF..pdf>