



“Diseño de un Plan Estratégico para la empresa Grupo Ledesma, en su unidad de negocio: papel, para aumentar su rentabilidad a través de la estrategia de diferenciación enfocada en la penetración de mercado en plena pandemia mundial.”

Spaccesi Carolina

37171812

VADM02369

Licenciatura en Administración

Tutora: Sofía Rinero.

2021.

Resumen

El presente reporte de caso se basa en el diseño una planificación estratégica dirigida a la empresa Grupo Ledesma, de la industria papelera, a raíz del bajo rendimiento obtenido en los últimos años. Como objetivo central se plantea aumentar la rentabilidad en un 15% para el año 2023 a través del incremento en las ventas y reducción de costos. Haciendo hincapié en las estrategias de diferenciación y penetración de mercado, planteando la incorporación de un nuevo canal de comercialización, la capacitación al personal y la utilización de nuevas tecnologías para la gestión interna. Para determinar la viabilidad del plan se proyectó el flujo de fondos que obtendrá la empresa en los años 2021 al 2023. Se utilizaron como indicadores el cálculo del Valor Actual Neto para conocer si el proyecto es viable y si se obtiene rentabilidad, y el cálculo de la Tasa Interna de Retorno para saber a qué tasa y en qué tiempo se recupera la inversión. Como resultado, se observa una factibilidad, ya que los valores de VAN 3.184.492, TIR 68% y ROI con un 75%, son positivos.

Palabras claves: Planificación estratégica. Rentabilidad. Estrategias. E-commerce. ERP.

Abstract

This case report is based on the design of a strategic planning aimed at Grupo Ledesma, in the paper industry, as a result of the low performance obtained in recent years. The main objective is to increase profitability by 15% by 2023 through increased sales and cost reduction. Emphasizing differentiation and market penetration strategies, proposing the incorporation of a new marketing channel, staff training and the use of new technologies for internal management. To determine the viability of the plan, the flow of funds that the company will obtain in the years 2021 to 2023 was projected. The calculation of the Net Present Value was used as indicators to know if the project is viable and if profitability is obtained, and the calculation of the Internal Rate of Return to know at what rate and in what time the investment is recovered. As a result, a feasibility is observed, since the values of NPV 3,184,492, IRR 68% and ROI with 75%, are positive.

Keywords: Strategic planning. Cost effectiveness. Strategies. E-commerce. ERP.

Índice

.....	1
Resumen	2
Palabras claves	2
Abstract	2
Keywords:	2
Introducción	6
Análisis de la situación	8
<i>Análisis macro entorno</i>	8
<i>Análisis externo</i>	8
Factores políticos	8
Factores económicos	9
Factores sociales	9
Factores tecnológicos	9
Factores ecológicos	10
Factores legales	10
<i>Análisis micro entorno</i>	11
Las 5 fuerzas de Porter	11
Poder de negociación de los clientes	11
Rivalidad entre competidores	11
Amenaza de nuevos competidores entrantes	11
Poder de negociación de los proveedores	12
Amenaza de productos sustitutos	12
<i>Análisis interno</i>	12
Análisis de la cadena de valor	12
<i>Análisis de mercado</i>	13
Matriz Ansoff	13

Marco teórico	14
<i>Planificación estratégica</i>	14
<i>Etapas de la planificación estratégica</i>	14
<i>Ventajas de la planificación estratégica</i>	15
<i>Proceso de preparación de estrategias</i>	15
<i>Estrategia a utilizar</i>	16
Diagnóstico y discusión	17
Propuesta de aplicación	19
<i>Misión</i>	19
<i>Visión</i>	19
<i>Valores</i>	19
<i>Objetivo corporativo general</i>	19
<i>Objetivos específicos</i>	20
<i>Alcance</i>	21
<i>Modelo de recursos</i>	21
<i>Limitaciones</i>	21
<i>Marco de tiempo para la implementación</i>	25
<i>Presupuesto</i>	25
<i>Análisis ROI</i>	26
Conclusiones:	28
Recomendaciones:	30
<i>Nuevas discusiones:</i>	30
Bibliografía	31
Anexos:	34

Índice de Ilustraciones:

Ilustración 1 - Diagrama de Gantt	25
Ilustración 2 - Presupuesto.....	25
Ilustración 3 – Flujo de Fondos	26
Ilustración 4 – Cálculo ROI.....	27

Ilustración 5 – Anexo 1- Estadista E-commerce	34
Ilustración 6 –Anexo 2- Estadística Nuevos compradores online	34
Ilustración 7 –Anexo 3- Sueldo Community manager	35
Ilustración 8 – Anexo 4- Honorario Analista de Marketing Digital	35
Ilustración 9 - Anexo5- Honorario Licenciado en Administración	36
Ilustración 10 –Anexo 6- Diseño página web.....	36
Ilustración 11 – Anexo 7- Elaboración Plan de Marketing	37
Ilustración 12 –Anexo 8- Presupuesto PC	37
Ilustración 13 – Anexo 9- Presupuesto Escritorio	38
Ilustración 14 –Anexo 10- Presupuesto Silla de oficina.....	38
Ilustración 15 – Anexo 11-Honorario Evaluación del desempeño y potencial humano	39
.....	
Ilustración 16 –Anexo 12 - Honorario Diseño e implementación de capacitación ..	39
Ilustración 17 –Anexo 13 - Capacitación Venta Online	40
Ilustración 18 –Anexo 14 - Honorario Consultora externa.....	40
Ilustración 19 –Anexo 15 - Presupuesto Curso Lean Management.....	41
Ilustración 20 – Anexo 16- Software ERP	41
Ilustración 21 -Anexo 17 - Referencias	42

Introducción

En el presente reporte se llevará a cabo un análisis de la empresa Grupo Ledesma con el objetivo de establecer un plan estratégico con el que dicha compañía pueda maximizar su rentabilidad, crecer y satisfacer las necesidades de sus clientes.

Grupo Ledesma, nació en 1908 como un ingenio azucarero en Jujuy, precisamente en la localidad de Libertador San Martín, donde se produce desde entonces la materia prima básica, la caña de azúcar. Con los jugos de la caña, se elabora azúcar y alcohol y, desde 1965, con su fibra pasta celulósica, con la que fabrican papel, agregándole valor convirtiéndolo en resmitas, cuadernos, formularios continuos y repuestos escolares y comerciales.

En 1911, Enrique Wallmann adquirió la totalidad de las acciones de las que hasta entonces se conocía como Compañía Azucarera Ledesma.

Después de esto, en 1914 Ledesma formalizó la estructura societaria legal que está vigente hasta la actualidad. Luego, en 2013 asumió la presidencia de Grupo Ledesma, Carlos Herminio Blaquier Arrieta.

Desde 1970, produce carne y cereales en la Provincia de Buenos Aires y Entre Ríos. A partir de 1983, agregaron valor al maíz a través de la molienda húmeda, de la que extraen jarabe de fructuosa –sustituto del azúcar-, almidones en la fabricación de papel y otros productos. En Jujuy producen frutas que son empacadas para la venta o procesadas para la producción de jugos concentrados y aceites esenciales.

La compañía cuenta con más de 40000 hectáreas en campos de caña de azúcar, fábricas de azúcar, alcohol, bioetanol, celulosa y papel, y más de 2000 hectáreas de plantaciones de cítricos. Planta de empaque de frutas, una planta de jugos concentrados y otra de aceites esenciales.

La integración de las actividades es una característica esencial, desde la producción de la materia prima básica y la producción de energía para su propio consumo, hasta la distribución de sus productos.

Grupo Ledesma dispone de un conjunto de unidades de negocios – Azúcar, jarabes y alcohol, Papel y Frutas y jugos- de las cuales, en el presente reporte se hará hincapié en una de sus unidades de negocio: que es el área de papel.

Por lo tanto, su estrategia es maximizar la rentabilidad que obtiene con la fibra de caña de azúcar, crecer y satisfacer las necesidades de sus clientes respetando su modelo cultural, sus principios y sus valores, como mencionamos anteriormente.

Debido a una pandemia mundial, denominada Covid-19, Ledesma se vio obligado a cerrar sus puertas, por no ser una organización esencial para la comunidad. Lo que ocasionó una pérdida contundente de la rentabilidad, las ventas cayeron al igual que la producción producto de lo mencionado anteriormente. Por eso, lo que se busca, a través de una estrategia de diferenciación enfocada en la penetración de mercado, es aumentar su rendimiento y obtener beneficios a través de ellos.

Como antecedentes de la planificación estratégica, podemos citar, Internacional paper, “nuestros productos están fabricados a partir de fibras de papel y cartón 100% recuperados y cuentan con la certificación de la Cadena de Custodia del FSC” (Internacional paper, s.f.).

Otro ejemplo, es el de Time Inc., que enfrentaba la caída de las tasas de suscripciones y para superar esa debilidad utilizó una estrategia donde fusionó la sala de prensa de medios impresos con la de en línea en People y a los siguientes años, las visitas a las páginas de People.com se había multiplicado por cinco. (Hill & Schiling, 2015)

Por último, se puede mencionar a DPM S.A que desde un comienzo, se dedica a recuperar materiales, fabricar su propia materia prima, creando una cadena de valor, y transformándose en un símbolo de sustentabilidad, con un diseño ecológico que cuida el medio ambiente, acompañando así la evolución del mundo (DPM, 2021).

“En la vida personal como en el mundo de los negocios cualquier ausencia de planificación puede conducirnos irremediablemente al caos y al fracaso” (Consultores, 2010).

Análisis de la situación

Análisis macro entorno

Análisis externo

Factores políticos

Teniendo en cuenta el factor político, a nivel mundial, la pandemia del coronavirus (COVID-19) ha traído muchos cambios en el mundo laboral en general. Las micros y pequeñas empresas son las que más sufren este impacto.

El Gobierno de Córdoba, en el marco de las medidas tomadas para enfrentar la pandemia lanzo un Programa de Asistencia de Emergencia al Trabajo y Producción, impulsado y modificado por la Nación a través del Decreto de Necesidad y Urgencia 376/2020 (Programa de asistencia de emergencia al trabajo y la producción, 2020).

La Provincia de Córdoba es un referente de la Industria Argentina y la pandemia ha afectado de forma notoria en ese aspecto. Si bien la provincia va volviendo de a poco a la «nueva normalidad», se siguen viendo consecuencias no solo a nivel provincial, sino nacional e incluso mundial (Diario 11, 2020)

Las medidas tomadas por los gobernantes en su conjunto, al declarar un aislamiento social, preventivo y obligatorio en todo el territorio argentino, no sólo afecta a los ciudadanos en general sino que también recae sobre la industria. Esto llevo a que las empresas modifiquen su forma de trabajar, en forma rápida y eficaz. Estas medidas, son una amenaza para el mercado, sobre todo para las Pymes, ya que muchos se vieron obligados a cerrar sus puertas, por no poder sostener el negocio, en general. Otros, tuvieron que reinventarse, y adoptar otras medidas o canales de ventas para sostenerse.

En Enero 2021, el Ministro de Educación Nacional, se reunió con los representantes de la industria con el fin de reunir a toda la cadena de valor en torno a la industria del libro con el objetivo de conseguir un precio de papel más competitivo; “... además de incentivar, fomentar y reactivar la producción argentina logrando una impresión con insumos nacionales” (Argentina.com.ar, 2021).

Factores económicos

Con respecto a los factores económicos, en Argentina se producen anualmente cerca de 800.000 toneladas de pasta celulósica de las cuales el 16% proviene de la caña de azúcar y el resto de bosques implantados. Con respecto al papel, se producen anualmente 1.700.000 toneladas, para su producción se utiliza un 45% de celulosa como materia prima y un 55% de papel reciclado, según (Asociación fabricante de celulosa y papel, 2017).

En el país se consumen anualmente 2.100.000 toneladas de productos de papel, al no alcanzar a cubrir el consumo, todos los años se importan 600.000 toneladas aproximadamente y se exportan alrededor de 200.000 toneladas de otros papeles (Asociación fabricante de celulosa y papel, 2017).

Según (IES, 2020), las exportaciones en 2020 cayeron un 17%.

“El bloque de papel y cartón registra un nivel de utilización de la capacidad instalada de 69,1%, inferior al de Febrero del año anterior (73,7%). La caída se vincula principalmente con la menor elaboración de papeles para impresión” (Estacion, 2021).

Factores sociales

Considerando los factores sociales, se puede mencionar que los valores socioculturales de una zona caracterizan el ambiente de las organizaciones. Las costumbres, gustos, formas de vida, valores, inciden desde el exterior y también desde el interior porque las personas son partidarias de estos valores.

La concientización en torno al cuidado del medio ambiente ha crecido últimamente, al igual que el avance tecnológico, esto provoca cambios de hábitos.

La pandemia obligó a las personas y a la marcas a adaptarse a un nuevo escenario que implicó cambios en el modo de comprar, de relacionarse con los vendedores y de transitar la experiencia de consumo. Según un estudio de una consultora especializada en ese tema, el 75% de los consumidores declaró estar “abierto a probar” nuevas marcas y servicios, aunque siete de cada diez exigen “más eficacia en todo el proceso” de compra (Infobae, 2021)

Factores tecnológicos

En relación a los factores tecnológicos, su desarrollo ha transformado las organizaciones en diversas formas, y prácticamente en todos sus sectores.

En Argentina se encuentra el Instituto Nacional de Tecnología Industrial, que brinda soluciones en problemas de fabricación, estudia el desarrollo y la aplicación de tecnologías

limpias. “..., asumimos el compromiso de trabajar para el desarrollo de tecnologías, la incorporación de la innovación la construcción de redes como respuesta a los desafíos que se presentan en un escenario de mercado global” (INTI, s.f.).

En este caso se puede hacer notar que el nivel de I+D (Investigación y Desarrollo) que presenta este tipo de industria en nuestro país es escaso, por lo tanto se recurre a consultores externos para soluciones concretas.

Factores ecológicos

Respecto a los factores ecológicos, en la actualidad, se hace mucho hincapié en la salud y el medio ambiente, sobre todo, existe una mayor conciencia social con respecto a estos temas y una legislación que lo ampara.

El consumo también genera la destrucción del medio ambiente pero existen formas de combatirlos, como por ejemplo, adoptando hábitos sostenibles. Según (Argentina Forestal, 2020), “El reciclaje es un elemento indispensable dentro de este modelo, e implica productos fácilmente reciclables, separación en origen, eficientes sistemas de recogida y tratamiento y mercados para las materias primas secundarias”.

Cada vez más, son las empresas que invierten en sustentabilidad, un ejemplo es el de Grupo Arcor que involucra un compromiso en el uso racional del agua y materiales de empaque, haciendo hincapié en la eficiencia energética y minimizando los impactos climáticos, protegiendo los derechos humanos.

La economía circular es un modelo muy utilizado en la industria papelera, ya que es una alternativa que contribuye a la salud general del sistema; porque busca reducir, reutilizar y reciclar.

Factores legales

En los factores legales, existen leyes que protegen y regulan el medio ambiente, que son de suma importancia que se apliquen y sean cumplidas tanto por las empresas como por la sociedad.

El artículo 41, de la Constitución Nacional dice: “Todos los habitantes gozan del derecho a un ambiente sano, equilibrado, apto para el desarrollo humano y para que las actividades productivas satisfagan las necesidades presentes sin comprometer las de las generaciones futuras, y tienen el deber de preservarlos (Ley N° 24.430 Constitución de la Nación Argentina).

A partir de 2007 fue sancionada la (Ley N° 26.331 Presupuestos mínimos de protección ambiental de los Bosques Nativos, 2007) con el fin de protección ambiental para el enriquecimiento, restauración, aprovechamiento y manejo sostenible de los bosques nativos.

Análisis micro entorno

Las 5 fuerzas de Porter

Poder de negociación de los clientes

Se puede mencionar que los clientes buscan relación precio-calidad, y al contar con una variedad de empresas que ofrecen los mismos productos, pueden escoger entre diferentes opciones, provoca un alto poder de negociación de los clientes. También, cuando se encuentran productos sustitutos, que pueden satisfacer la misma necesidad, el poder de negociación incrementa.

Caso contrario, el poder de negociación disminuye cuando el cliente busca exclusividad en el producto y no hay margen de negociación.

Rivalidad entre competidores

La industria papelera cuenta con un amplio número de competidores. Además de Grupo Ledesma, se encuentran Astuprint, Celulosa Argentina S.A, Celulosa Pilar S.A, SEIN y Cía. S.A.I.C., entre otras.

Por más que no todos realicen o vendan el mismo producto, siguen siendo competidores al pertenecer a una misma industria o puede que en un futuro ofrezcan un mismo producto. Por eso, la rivalidad entre competidores es alta.

Amenaza de nuevos competidores entrantes

Es muy difícil entrar a un mercado cuando existen muchos competidores, donde ya están asentados hace años y cuentan con la trayectoria, experiencia, la tecnología, la lealtad del cliente y una presencia establecida en el mercado. Las barreras de entrada son abundantes, como mencionamos anteriormente, el costo que conlleva entrar al mercado es elevado, ya que es difícil recuperarlo, al competir con empresas ya establecidas y con un alto potencial. Por lo cual, se puede decir que la amenaza de nuevos competidores es casi nula.

Poder de negociación de los proveedores

Gran parte de la industria papelera es su propio proveedor y pueden abastecerse, ya que cuentan con su particular planta de materia prima; por lo tanto es nulo el poder de negociación. Aunque algunas organizaciones no tienen su propia materia prima y recurren a proveedores externos, es pequeño ese porcentaje.

Amenaza de productos sustitutos

Con respecto a esta fuerza de Porter, es casi nula, debido a que una de las opciones de productos sustitutos son los reciclados o los productos reutilizables que se utilizan en menor medida y no son líderes en el mercado. Significa que no presentan una amenaza para la industria.

Análisis interno

Análisis de la cadena de valor

1. Actividades primarias:

Logística de entrada: en Jujuy, Libertados General San Martín, se encuentra la plantación de caña de azúcar, desde allí se extrae la materia prima, para procesarla y extraer la fibra, pasta celulósica para elaborar papel.

Operaciones: en la provincia de San Luis, cuenta con dos fábricas donde agrega valor a la producción de papel, precisamente en Villa Mercedes se produce cuadernos, repuestos escolares y papelería comercial.

Logística de salida: Ledesma cuenta con una distribuidora, llamada Castinver, encargada de distribuir la mayor parte de la mercadería elaborada.

Marketing y ventas: periódicamente visita a sus clientes con el objeto de recolectar información necesaria sobre sus operaciones para un mejor desempeño del negocio, generando una confianza con el consumidor.

2. Actividades de soporte

Compras: la empresa produce su materia prima básica, que es la caña de azúcar. Donde extrae la pasta celulósica y papel. Además, genera su propia fuente de energía con gas de producción, mediante el bagazo de caña de azúcar y aprovechamiento de agua.

Desarrollo de la tecnología: mantiene una planta tecnológica completa, pasa de la producción de pulpa y la seguidilla de procesos, hasta obtener el producto final. Se invierte constantemente en tecnologías para incrementar su capacidad productiva.

Dirección de Recursos Humanos: dentro de la organización se emplean más de 6500 personas. “En Ledesma ponen a las personas en el centro, no solo buscan incorporar profesionales capaces, sino además buenas personas” (GrupoLedesma-CANVAS, 2121). Permanentemente se realizan capacitaciones buscando la evolución y el crecimiento, no solo personal sino también tecnológico.

Infraestructura constitucional: el complejo agroindustrial se encuentra en Libertador General San Martín, Jujuy, como mencionamos anteriormente, con 37.000 hectáreas de caña de azúcar. En San Luis hay dos fábricas, en una se realiza papeles encapados para el sector gráfico y otra para la producción de cuadernos, repuestos escolares y papelería comercial. La administración central y el directorio funcionan en Capital Federal, Buenos Aires.

Análisis de mercado

Matriz Ansoff

Penetración de mercado: Publicidad digital para atraer nuevos clientes y una tienda online para incrementar las ventas.

Desarrollo de producto: Ledesma lanzo un nuevo producto al mercado, llamado “Ledesma Nat” ofreciendo al cliente un producto totalmente sostenible.

Desarrollo de mercado: con motivo de seguir creciendo, desarrollo un programa que involucra mejorar la calidad y aumentar la producción, a través de una moderna planta destinada a la producción de cuadernos, repuestos escolares y papelería comercial.

Diversificación: Ledesma es el mayor fabricante argentino de productos de papelería escolar, bajo la marca Éxito; y para el segmento universitario ofrece una línea de cuadernos con espiral (GrupoLedesma-CANVAS, 2121).

Marco teórico

En este apartado se hablará de los principales conceptos teóricos para darle un encuadre al presente trabajo y comprender su desarrollo, para ello se seleccionó una serie de autores con diferentes visiones. Se hará mención sobre la planificación estratégica, etapas del proceso, tipos de estrategias y su importancia para generar enriquecimiento en la empresa.

Como se mencionó anteriormente en la empresa Time Inc., dedicada a la publicación de revistas en medios impresos y digitales, pudo crecer en el mercado gracias a la implementación de la planificación estratégica.

Planificación estratégica

Para introducir al tema de Planificación Estratégica se inicia el informe con la definición de estrategia, que según (Thompson A. A., Gamble, Peteraf, & III, 2012) consiste en las medidas competitivas y los planteamientos comerciales con que los administradores compiten de manera fructífera, mejoran el desempeño y hacen crecer el negocio.

Como mencionan Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland III “sólo una cosa explica el éxito sostenido que se aprecia en las compañías más grandes del mundo: una *estrategia* ideada y ejecutada con habilidad, que facilite el aprovechamiento de las oportunidades que surjan, que genere un buen desempeño duradero, que se adapte a las cambiantes condiciones comerciales y que resista los restos competitivos que le planteen las empresa rivales” (Thompson & Gamble et al., 2012, pág. 3).

Etapas de la planificación estratégica

Las etapas en el proceso de elaboración del plan estratégico, según (Sainz de Vicuña Ancín, 2017):

- Análisis de la situación: externa e interna;
- Diagnóstico de la situación;
- Sistema de objetivos corporativos;
- Elección de las estrategias;

- Decisiones operativas.

La formulación estratégica de una empresa se desarrolla en varios niveles: en la cima de la pirámide esta la estrategia a nivel corporativo, el segundo nivel son las estrategias de negocio y por último, el tercer nivel las estrategias funcionales o políticas (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012)

La estrategia que se utilizara, es la de negocio, como dijo (Hill, Jones, & Schilling, Administración estratégica: Teoría y casos. Un enfoque integral., 2015) abarcan el tema de la competencia general de la compañía, como se posiciona en los mercados para lograr una ventaja competitiva, y las diferentes estrategias de posicionamiento que puede emplear en diferentes escenarios industriales.

La importancia de llevar a cabo esta estrategia, es que nos permite diferenciarnos de la competencia, además de alcanzar una posición de mercado de alta competitividad obteniendo un mayor beneficio económico.

Ventajas de la planificación estratégica

Como menciona (Sainz de Vicuña Ancín, 2017), las ventajas de realizar un plan estratégico son: como elemento de reflexión: realiza el proceso de toma de decisiones; para su posicionamiento futuro: propicia un proceso de renovación permanente en la empresa en busca de su competitividad; conduce a niveles más altos de rentabilidad de las inversiones; permite detectar oportunidades; entre otras.

Proceso de preparación de estrategias

Para llevar adelante una aplicación de planeación estratégica, es necesario seguir los siguientes pasos: Definir claramente la misión y las metas corporativas; hacer un análisis externo de la organización para identificar las oportunidades y las amenazas, acompañado por un análisis interno para identificar las fortalezas y debilidades; seleccionar las estrategias adecuadas al análisis realizado y por ultimo implantar las estrategias (Hill & Jones, 2011).

Estrategia a utilizar

Uno de los modelos estratégicos a utilizar es la matriz de crecimiento del producto/mercado de Ansoff, para él, existen cuatro estrategias generales de crecimiento del producto/mercado, (Estrategia de penetración en el mercado; Estrategia de desarrollo del mercado; Estrategia de desarrollo del producto y estrategia de diversificación). (Chiavenato, 2017).

En el presente reporte se llevará a cabo una la estrategia de penetración de mercado, que permita aumentar las ventas por encima de la competencia y obtener rentabilidad. Los beneficios de implementar este tipo de estrategia, es que nos permite incrementar los canales de distribución; aumenta la cantidad de clientes; incita a los clientes a adquirir una mayor cantidad de productos.

Además de la estrategia de penetración de mercado, se utilizará la estrategia de diferenciación impulsado por las siguientes cualidades: mejorar el servicio al cliente; añadir más servicios; innovación y avances tecnológicos; habilidades y conocimientos de los empleados (Thompson & Gamble et al., 2012).

De acuerdo con (Sainz de Vicuña Ancín, 2017), en momentos como los actuales en los que los cambios son tan excepcionales se requiere adoptar medidas también excepcionales. En este contexto, la sensación de impotencia de las empresas se agudiza y sus directivos frecuentemente se preguntan cómo pueden hacer frente a este nuevo entorno.

Por lo dicho anteriormente, se adhiere a la afirmación de que “El proceso de transformación solo beneficiará a quienes sean capaces de innovar y adaptarse. Los sondeos reflejan las preocupaciones de empresarios por el «darwinismo tecnológico», donde aquellos que no se adapten no lograrán sobrevivir” (Sainz de Vicuña Ancín, 2017, págs. 33-34).

Diagnóstico y discusión

Al elaborar un análisis completo de la situación interna y externa de la empresa, permitió conocer la situación actual en la que se encuentra.

Cabe destacar que una de las fortalezas de la empresa es, que cuenta con una trayectoria y experiencia de más de 100 años de historia, líder en la producción de azúcar y papel y es una de las pocas en el mundo que produce papel de alta calidad a partir de la fibra de caña.

Como se mencionó en apartados anteriores, en el año 2020 el país se vio afectado por la pandemia a nivel mundial, como es el coronavirus (Covid-19), lo que produjo una crisis económica, aunque el país no se encontraba en un periodo de auge económico, esto termino de golpearla aún más, y por lo pronto seguirá sucediendo.

La industria papelera, a la que pertenece Grupo Ledesma, se considera no esencial, por lo tanto, fue uno de los sectores más lastimados y debido a lo mencionado con anterioridad, su rentabilidad fue cayendo y se hace cada vez más difícil mantener o hacer crecer el negocio.

Teniendo en cuenta sus debilidades, se propone mejorar su rentabilidad aumentando las ventas a través de nuevos canales y atraer nuevos clientes, ofreciendo una atención de alta calidad y optimizando los procesos productivos para disminuir costos.

Como se ha evaluado en el análisis de mercado, una de las oportunidades para aprovechar la situación actual es que brinda nuevos canales de ventas, como el e-commerce. A pesar de la que la empresa ya cuenta con una página web donde presenta e informa sobre sus productos, se puede potenciar con una tienda virtual que además de especificar e informar y ofrecer sus productos, pueda brindarles una alta calidad en atención online, donde los actuales y futuros clientes puedan interactuar con un integrante de la empresa sobre inquietudes o dudas respecto a la compra.

Como causante de las medidas tomadas por el gobierno nacional, esta herramienta fue tomando fuerza y tiene un impacto positivo por los consumidores, ya que desde la comodidad de su casa pueden adquirir cualquier producto o servicio de su necesidad. Para poder adaptarse y aprovechar esta herramienta, la empresa deberá adoptar nuevas tecnologías

que la hagan diferenciarse de sus competidores y brindarles a los actuales y futuros clientes un nuevo servicio, acompañado de una atención de alta calidad. Este mecanismo lo hará diferenciarse de sus competidores además de posicionarlo respecto a los que ya la utilizan.

Debido a lo mencionado anteriormente, se debe diseñar un plan de marketing digital para atraer nuevos clientes y fidelizar a los existentes a través de la venta online y poder mantener una comunicación con la capacidad de informar, reclamar y/u opinar. También permite conocer al cliente con más profundidad, sobre gustos y preferencias.

Para que todo lo expuesto con anticipación funcione es necesario capacitar al personal sobre la nueva plataforma y así brindar un buen servicio al consumidor y cumplir con sus expectativas.

Después de haber analizado a la organización y a su entorno, se propone para la empresa una estrategia de diferenciación en conjunto con una estrategia de penetración de mercado para poder aumentar su rentabilidad a través de las ventas y disminuyendo costos.

Propuesta de aplicación

En este apartado se desarrollará la propuesta de aplicación de la planificación estratégica, definiendo el objetivo corporativo general y específico, además de los planes de acción y su tiempo para la implementación, que le permitan a Grupo Ledesma mejorar su desempeño organizacional.

Se propone incorporar una plataforma de venta online, diferenciándose de la competencia, a través de la atención y servicio al cliente virtualmente, brindando una atención ágil y personalizada y cumplir con sus expectativas.

La empresa ya cuenta con una misión, visión y valores definidos, por lo tanto, no habrá modificaciones de las mismas.

Misión

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

Visión

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

Valores

Ética, trabajo en equipo, desarrollo personal y profesional, innovación y creatividad, seriedad, eficiencia, calidad, servicio al cliente.

Objetivo corporativo general

Incrementar su rentabilidad en un 15% para el año 2023, mediante un nuevo canal de ventas y reducción de costos, implementando una estrategia de diferenciación en conjunto con una estrategia de penetración de mercado.

Justificación

Como se puede observar (Ver Anexo 1), la participación en el mercado e-commerce de los artículos de oficina aumento un 2% seguido de un crecimiento del 185 %, debido al confinamiento por el COVID-19. Por lo tanto es una buena herramienta para aprovechar y aumentar las ventas y obtener un beneficio de rentabilidad.

Objetivos específicos

1. Ampliar la cartera de clientes mediante la creación de un nuevo canal de ventas online para incrementar las ventas un 10% para el año 2022.

Justificación

Como se mencionó anteriormente, una herramienta a utilizar para aumentar las ventas y atraer nuevos clientes es el e-commerce. Cada vez más son las personas que se incursionan en este negocio virtual para adquirir los productos que desean, como se puede observar (Ver Anexo II) se sumaron 1.284.960 nuevos compradores online en el año 2020.

2. Mejorar la atención al cliente mediante la utilización de los medios digitales para aumentar las ventas en un 5% el año 2022.

Justificación

Es de suma importancia la lealtad del cliente digital, ya que si siente satisfacción, es probable que siga adquiriendo el producto ofrecido por la empresa. Esto se logra a través de una sección de preguntas frecuentes o un chat online donde se puede escribir por cualquier duda, problema o inquietud que pueda llegar a tener el cliente sobre la compra. Acompañado por la capacitación al personal en la venta online. Esta es una manera de fidelizar clientes ya que genera recomendaciones positivas y fomenta la repetición de la compra.

3. Disminuir los costos a través de la optimización de los procesos productivos un 5% para el año 2023.

Justificación

Una forma de reducir costos es trabajando de manera sistémica y metódica a través de una gestión eficiente. Una estrategia bien utilizada, en este caso, es Lean management,

que busca mejorar los procesos y productos de una forma más eficiente generando un impacto positivo, creando valor con menos recursos.

Otra de las herramientas propuestas es utilizar un software ERP para reducir costos. Este tipo de tecnología, permite llegar a cada área de la empresa, automatizando las tareas, reduciendo los márgenes de error y costos de abastecimiento, como así también reducir el tiempo muerto de máquinas y empleados.

Alcance

Geográfico: el presente reporte de caso se realiza en la localidad de Libertador General San Martín, de la provincia de Jujuy, San Luis y Buenos Aires.

Temporal: el desarrollo del plan estratégico cuenta con un alcance temporal de 2 años.

Universo: Diseñar un plan estratégico para la empresa Grupo Ledesma para aumentar las ventas y reducir costos, obteniendo una mejora en la rentabilidad.

Modelo de recursos

La empresa cuenta tanto con recursos humanos como financieros como para afrontar los planes de acción propuestos.

Limitaciones

No se encontraron limitaciones a la hora de realizar las propuestas.

Plan de acción

Objetivo específico I

Con el objetivo de aumentar las ventas y atraer nuevos clientes en un 10% se incorporará a la empresa un nuevo canal de ventas e-commerce, comúnmente conocido como el negocio electrónico.

En la era pandemia mundial, cada vez más son las personas que la utilizan para comprar desde la comodidad de su casa y contar con este tipo de herramienta permite llegar a más clientes. Para llevar a cabo la propuesta se tomará en cuenta las siguientes acciones:

- * Creación del departamento de e-commerce
- * Selección de personal: Community Manager, Analista de marketing digital y Licenciado en Administración.
- * Confeccionar un plan de marketing
- * Contratación de una consultora externa para la elaboración de la nueva plataforma virtual

Tabla 1 - Recursos Plan de Acción 1

Actividades	Tiempo		Responsables	Recursos Materiales	Recursos Financieros	Observaciones
	Inicio	Fin				
Contratación de Community Manager	02/01/2022	01/02/2022	Recursos Humanos	PC / Internet/	1.435.200	Anexo III
Analista de Marketing Digital	02/01/2022	01/02/2022			2.385.136	Anexo IV
Licenciado en Administración	02/01/2022	01/02/2022			2.392.000	Anexo V
Diseño página Web	01/07/2022	29/08/2022	Community Manager	Espacio físico	95.664	Anexo VI
Confección Plan de Marketing	5/04/2022	6/06/2022	Licenciado en Administración		124.200	Anexo VII
Muebles de oficina	03/01/2022	07/01/2022	Gerente de Compras		106.938	Anexo VIII
Productos a ofrecer	13/06/2022	30/06/2022	Gerente de Ventas		-	Productos a ofrecer en página web

Fuente: Elaboración propia.

Objetivo específico II

Al incorporar una nueva plataforma de ventas online, es importante ofrecer un buen servicio de atención al cliente ya que la venta no se efectúa cara a cara y genera una

desventaja para la empresa. Por eso, lo conveniente es realizar una capacitación al personal idóneo a cargo del Gerente de ventas y un asesor externo para que adquiriera nuevos conocimientos y herramientas a la hora de ofrecer los productos y satisfacer al cliente, además de fidelizar los clientes existentes y atraer los nuevos para cumplir con el objetivo de aumentar las ventas.

Para llevar adelante esta propuesta se realizarán las siguientes actividades:

- * Contratar un Asesor de Ventas online
- * Capacitación al personal a cargo
- * Importancia del funcionamiento e-commerce
- * Definición de la plataforma a utilizar
- * Atraer nuevos clientes y fidelizar los existentes
- * Publicidad en internet

Tabla 2 – Estructura Pan de Acción 2

Actividades	Tiempo		Responsables	Recursos Materiales	Recursos Financieros	Observaciones
	Inicio	Fin				
Evaluación del desempeño y potencial humano	1/03/2022	31/03/2022	Licenciado en Administración	PC / Internet /	138.000	Anexo IV
Diseño e implementación de planes de capacitación	11/04/2022	02/05/2022	Licenciado en Administración		82.800	Anexo X
Contrato Asesor de Venta online	01/04/2022	31/04/2022	Recursos Humanos	Espacio físico	6.500	Anexo XI
Capacitación Venta online	02/05/2022	31/05/2022	Asesor venta online			
Plataforma a utilizar	20/05/2022	31/05/2022				
Desarrollar más clientes o mercado	20/05/2022	31/05/2022				

Fuente: Elaboración propia.

Objetivo específico III

Para el cumplimiento del objetivo específico III de reducir costos a través la optimización de los procesos productivos se propone desarrollar la filosofía Lean y un software ERP para maximizar la experiencia del cliente, incrementar la productividad y optimizar la rentabilidad además de satisfacer a los trabajadores, ya que para llevar adelante esta aplicación es importante el trabajo en equipo.

Las actividades a desarrollar son:

- * Realizar un curso de Lean Management
- * Capacitar al personal adecuado
- * Licencia software ERP

Tabla 3 – Estructura Plan de Acción 3

Actividades	Tiempo		Responsables	Recursos		Observaciones
	Inicio	Fin		Materiales	Financieros	
Selección de personal: Asesor Lean Management	30/08/2021	27/09/2021	Consultora externa	PC /	93.051	Anexo XII
Capacitación Lean Management	04/10/2021	28/02/2022	Asesor Lean Management	Internet/	81.900	Anexo XIII
Software ERP	01/11/2021	30/11/2021	Gerente General	Espacio físico	1.900.000	Anexo XIV

Fuente: Elaboración propia.

Análisis ROI

Para el cálculo del ROI (Return On Investment) se toma como referencia los Estados de Resultados de Grupo Ledesma del año 2020 y se proyectaron los valores para los años 2021 al 2023. Y se tiene en cuenta el efecto inflacionario proyectado para los mismos periodos mencionados, siendo un 47,3% para el 2021, un 39,6% en 2022 y para 2023 una inflación del 33,5% (REM 2021).

Para una mejor comprensión del análisis, los valores de referencia se detallan en el anexo XV.

A continuación se presentan el flujo de fondos y el cálculo del indicador ROI.

Ilustración 3 – Flujo de Fondos

CASH FLOW PROYECTADO - EMPRESA: "GRUPO LEDESMA"			
	2021	2022	2023
INGRESOS			
Por Ventas de Mercaderías	\$ 77.252.894	\$ 108.154.051	\$ 142.763.347
Plan de acción 1	\$ 7.725.289	\$ 10.815.405	\$ 14.276.335
Plan de acción 2	\$ 3.862.645	\$ 5.407.703	\$ 7.138.167
Plan de acción 3	\$ 3.862.645	\$ 5.407.703	\$ 7.138.167
TOTAL DE INGRESOS	\$ 92.703.472	\$ 129.784.861	\$ 171.316.017
EGRESOS			
Costo de Mercadería Vendida	\$ 29.867.484	\$ 43.905.201	\$ 61.467.281
Gastos de Comercialización	\$ 9.173.592	\$ 13.485.180	\$ 18.879.252
Gastos Administrativos	\$ 4.968.560	\$ 7.303.783	\$ 10.225.297
Gastos Financieros	\$ 7.624.473	\$ 11.207.975	\$ 15.691.165
Otros Egresos	\$ -	\$ -	\$ -
Plan de acción 1	\$ 6.539.138	\$ 9.154.793	\$ 12.084.327
Plan de acción 2	\$ 227.300	\$ 318.220	\$ 420.050
Plan de acción 3	\$ 2.074.951	\$ 2.904.931	\$ 3.834.509
TOTAL DE EGRESOS	\$ 60.475.498	\$ 88.280.084	\$ 122.601.883
UTILIDAD BRUTA	\$ 32.227.975	\$ 41.504.777	\$ 48.714.134
IMPUESTO A LAS GANANCIAS	\$ 11.279.791	\$ 14.526.672	\$ 17.049.947
UTILIDAD NETA CON PLANES DE	\$ 20.948.183	\$ 26.978.105	\$ 31.664.187

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 4 – Cálculo ROI

Inversión a realizar	-28.743.829
Flujo del período 1	20.948.183
Flujo del período 2	26.978.105
Flujo del período 3	31.664.187
VAN	3.184.492
TIR	68%
ROI	
Beneficios	65.634.058
Costos	37.558.220
ROI	75%
Rentabilidad 2023	18,48%
Rentabilidad 2019	5,17%
Diferencia	13,31%

Fuente: Elaboración propia

En conclusión, se sostiene que es factible llevar adelante el plan estratégico, ya que los indicadores financieros de la propuesta arrojan un resultado positivo. De acuerdo al resultado obtenido, se espera para el año 2023 una rentabilidad total del 18,48% siendo un 6,16% por cada año.

Por cada peso que Grupo Ledesma, invierta en el desarrollo de los planes propuestos obtendrá un retorno del \$0,75 para el año 2023.

Conclusiones:

En base al análisis y desarrollo realizado a lo largo del presente reporte de caso, se puede establecer la situación actual en la que se encuentra Grupo Ledesma. El problema general se basa en la pérdida de rentabilidad en una de sus unidades de negocio, como es el papel y librería, a causa de la situación crítica que vive el país.

Para la solución al problema, se planteó diseñar e implementar un plan estratégico a largo plazo con el objetivo de revertir su situación, en busca de un incremento en las ventas y a su vez reducir los costos operativos para obtener un aumento del 15% de la rentabilidad deseada en un lapso de 3 años. Por lo tanto, para llevar adelante el plan se propuso aplicar una estrategia de diferenciación y penetración de mercado, que en conjunto cumplan el objetivo general. Los objetivos propuestos y los planes de acción sugeridos causaran un incremento sostenido en el tiempo.

Por otro lado, la situación actual de la industria plantea nuevos desafíos para afrontar y deben adaptarse a ellas. Los consumidores son cada vez más exigentes y las nuevas generaciones tienen una preferencia por los canales digitales que evolucionan eficientemente y juegan un rol importante en la actualidad. Por esto, es importante adaptarse a los nuevos mercados y abrir un camino hacia los nuevos consumidores, brindando un canal de ventas que marca tendencia y beneficie no solo al cliente sino también a la empresa.

En los resultados obtenidos, se puede observar lo valioso que es contar con un equipo de trabajo preparado y capacitado para su labor, que tengan la capacidad de adquirir nuevos conocimientos y herramientas para desenvolverse y así agregar valor a la ventaja competitiva. Por lo tanto, brindar una alta calidad de servicio en la atención al cliente viene acompañado de la capacidad que tienen los empleados de brindar ese servicio. Y para llevar a cabo esta tarea, se planteó capacitar al personal en la venta online, logrando atraer nuevos clientes y fidelizar los existentes.

Por último, se trabajó en la reducción de los costos operativos adquiriendo nuevas herramientas que permiten alinear a todas las áreas de la empresa y mejorar los procesos

productivos, además de reducir los márgenes de error y los costos de abastecimiento, pudiendo así optimizar las líneas de producción.

Asimismo, se pudo observar que el proyecto es viable de llevar a cabo, ya que se calcularon los índices financieros arrojando un resultado positivo, pudiendo así, incrementar la rentabilidad y obtener un retorno sobre la inversión.

Por otra parte, cabe mencionar, que para evitar futuros problemas o errores es conveniente hacer un seguimiento para controlar y coordinar a los empleados para que se cumpla la estrategia eficazmente. Además, para estar actualizados en base a lo que sucede con el entorno, se necesita motivar y capacitar continuamente al personal para que las actividades se lleven a cabo de forma exitosa. Con respecto a la plataforma e-commerce pueden surgir algunos inconvenientes, como puede ser que el cliente reciba un producto que no era lo que esperaba, o no se concrete el envío en tiempo y forma, en este caso, se recomienda crear políticas de cancelación y devolución flexibles para generar un impacto positivo en el cliente.

En conclusión, se puede decir que el mercado en general marca nuevos modelos y tendencias de negocios que las empresas deben tener en cuenta para seguir creciendo. Y se recomienda aplicar las acciones propuestas en el plan estratégico. Incursionando en las nuevas tecnologías, capacitando al personal y contando con un software de gestión que permita maximizar los beneficios

Recomendaciones:

Además de lo propuesto con anterioridad, que se basa en el diseño de un plan estratégico con el objetivo de aumentar la rentabilidad, a partir de la creación de un nuevo canal de comercialización como el e-commerce, la capacitación al personal para agregarle valor a la ventaja competitiva y utilizar nuevas herramientas como el Lean Management y un software ERP, se le recomienda a la empresa un seguimiento de mejora que sirva de complemento de la planeación estrategia planteada.

Nuevas discusiones:

En primer lugar, se aconseja diseñar un cuadro de mando integral (CMI) que permita agilizar el proceso de tomas de decisiones y sirva como herramienta para la planeación y administración estratégica, que a través de indicadores pueda controlar la eficiencia y eficacia en el cumplimiento de los objetivos.

En segundo y último lugar, se recomienda utilizar una estrategia relacionada al cliente, como el software CRM (Customer Relationship Management) en la nube que le permita a la empresa interactuar de manera más eficiente y productiva con los actuales y potenciales clientes. Ayudando a reducir costos y aumentar las ganancias.

Bibliografía

- Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Jujuy.* (2021). Obtenido de <file:///C:/Users/PC/Desktop/Hon-Min-Anexo-II-LA.pdf>
- Argentina Forestal. (13 de Marzo de 2020). La industria del papel es referente en la economía circular. España; Argentina.
- Argentina.com.ar.* (07 de Enero de 2021). Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/noticias/reunion-con-representantes-de-la-industria-grafica-y-papeleras>
- Asociación fabricante de celulosa y papel.* (2017). Obtenido de <http://wordpress.afcparg.org.ar/index.php/nuestra-industria/>
- CACE. (Febrero de 2021). *Camara Argentina de Comercio Electrónico.* Obtenido de <https://cace.org.ar/uploads/estudios/Estudio%20Anual%20Comercio%20Electr%C3%B3nico%20CACE%202020%20-%20Resumen.pdf>
- Chiavenato, I. (2017). *Planeacion Estratégica. Fundamentos y aplicaciones.* Mc Graw Hill.
- Consejo Profesional de Ciencias Informáticas de la Provincia de Córdoba .* (Enero de 2021). Obtenido de file:///C:/Users/PC/Desktop/TABLA_DE_HONORARIOS_ENERO_2021.pdf
- Consultores, A. (2010). *La elaboración del plan estratégico.* ECO3 Colecciones: .
- Diario 11.* (20 de Julio de 2020). Obtenido de <https://oncediario.com.ar/2020/07/20/cordoba-el-impacto-del-coronavirus-en-la-industria-cordobesa/>
- DPM. (2021). *DPM S.A.* Obtenido de <https://dpmsa.com.ar/empresa/>
- Estacion, D. (20 de Abril de 2021). Industria: en febrero de 2021 solo se utilizo el 58,3% de la capacidad instalada. Marcos Juarez, Cordoba, Argentina. Obtenido de <http://www.diarioestacion.com.ar/articulo.php?art=24a5f49f1d23af6d78f6b716ddd22c04>
- Fravega.* (Junio de 2021). Obtenido de <https://www.fravega.com/?gclid=CjwKCAjwuv>

mHBhAxEiwAWAYj-F0TIPsHkD4Lpz-

hPViVoi5hHb5NunYrH5kUtwpji92Cxcme8dVI0RoC8QsQAvD_BwE

Glassdoor. (Junio de 2021). Obtenido de https://www.glassdoor.com.ar/Sueldos/recursos-humanos-sueldo-SRCH_KO0,16.htm?clickSource=searchBtn

GrupoLedesma-CANVAS. (2121). Obtenido de [file:///C:/Users/PC/Documents/TFG/TFG%202/Grupo%20Ledesma%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/PC/Documents/TFG/TFG%202/Grupo%20Ledesma%20(1).pdf)

Hill, C. W., & Jones, G. R. (2011). *Administracion estrategica*. Mexico, D.F: Cengage Learning Editores.

Hill, J., & Schiling. (2015). *Administración estratégica. Teoría y casos Un enfoque integral*. Cengage Learning: México, DF.

Hill, Jones, & Schilling. (2015). *Administración estratégica: Teoría y casos. Un enfoque integral*. Mexico D.F: Cengage Learning Editores.

Hill, Jones, & Schilling. (2015). *Administracion estrategica: Teorias y casos. Un enfoque integral*. Mexico, DF: Cengage Learning.

IES. (2020). *Sector celulosa y papel*. Buenos Aires.

Infobae. (25 de 01 de 2021). *Infobae*. Obtenido de <https://www.infobae.com/economia/2021/01/25/las-cinco-tendencias-de-consumo-que-cambiaron-en-la-argentina-por-la-pandemia/>

Internacional paper. (s.f.). Obtenido de <http://www.internationalpaper.com/es/empresa/regiones/europa-oriente-medio-y-%C3%A1frica/qui%C3%A9nes-somos/espaa%C3%B1a/f%C3%A1brica-de-papel-de-madrid>

INTI. (s.f.). *Instituto Nacional de Tecnologia Industrial*. Obtenido de <https://www.inti.gov.ar/areas/desarrollo-tecnologico-e-innovacion>

Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Aministracion, una perspectiva global y empresarial*. Mexico: Mc Graw Hill Educacion.

Ley N° 24.430 Constitución de la Nación Argentina, Ley 24.430.

Ley N° 26.331 Presupuestos mínimos de protección ambiental de los Bosques Nativos, Ley 26.331 (26 de Diciembre de 2007).

Marco, M. (2021). *Martin Marco / Webmaster*. Obtenido de <https://www.martinmarco.com.ar/>

Papel prensa S.A. (s.f.). Obtenido de <https://www.papel prensa.com/certificaciones.php>

Peñalosa, M. (2007). Tecnología e Innovación factores claves para la competitividad. *Actualidad Contable Faces*.

Porter, M. E. (2008). *Estrategia competitiva*. Mexico: Grupo Editorial Patria.

Programa de asistencia de emergencia al trabajo y la producción, 376/2020 (19 de Abril de 2020).

Rodriguez, V. J. (2005). *Como aplicar la Planeación Estratégica a la Pequeña y Mediana Empresa*. Mexico D.F: Editorial Thompson.

Sainz de Vicuña Ancín, J. M. (2017). *El plan estraégico en la práctica*. Madrid: ESIC.

Softland. (2021). Obtenido de <https://softland.com.ar/>

Thompson, & Gamble et al. (2012). *Administración estratégica. Teorías y casos*. Mexico: The McGraw-Hill Companies, Inc.

Thompson, A. A., & Gamble. (s.f.). *Administracion estratégicas. Teorías y casos*.

Thompson, A. A., Gamble, J. E., Peteraf, M. A., & III, A. J. (2012). *Administración estratégica. Teoría y casos*. México, D.F: The McGraw-Hill Companies, Inc.

UTN.BA. (2021). Obtenido de <https://sceu.frba.utn.edu.ar/cursopresencial/experto-universitario-en-lean-management/>

Anexos:

Anexo I

Ilustración 5 – Anexo 1- Estadista E-commerce

Facturación por rubro:

En millones de pesos

Categoría - Rubro	Facturación			2020	
	2018	2019	2020	Participación	Crecimiento
Equipos de audio, imagen, consolas. TI y telefonía	27,175	46,2	153,122	17%	231%
Alimentos, bebidas y artículos de limpieza	19,709	41,591	149,727	17%	260%
Artículos para el hogar (muebles, decoración)	20,348	38,921	119,078	13%	206%
Electrodomésticos (línea blanca)	13,492	26,506	67,441	7%	154%
Pasajes y Turismo	60,660	87,069	44,997	5%	-48%
Deportes	8,560	16,931	41,371	5%	144%
Cosmética y Perfumería	6,154	13,436	29,664	3%	121%
Indumentaria (no deportiva)	5,572	11,019	28,733	3%	161%
Accesorios para autos, motos y otros vehículos	5,973	12,641	26,394	3%	109%
Materiales y herramientas de construcción	3,354	7,012	24,682	3%	252%
Infantiles	5,460	10,465	22,944	3%	119%
Artículos de oficina	3,088	5,672	16,190	2%	185%
Entradas espectáculos y eventos	6,150	10,640	3,385	0,4%	-68%
Otros	27,339	45,737	111,471	12%	141%
Total B2C	213,034	373,840	839,201	93%	124%
C2C	16,726	29,438	65,941	7%	124%
Total B2C + C2C	229,760	403,278	905,143		

Fuente: (CACE, 2021)

Anexo II

Ilustración 6 – Anexo 2- Estadística Nuevos compradores online

Y en este contexto, el ecommerce continuó sumando nuevos compradores...



1.284.960
nuevos compradores* en 2020

Sumando un total de
20.058.206
compradores online

Fuente: (CACE, 2021)

Anexo III

Ilustración 7 – Anexo 3- Sueldo Community manager

15	Desarrollo y gestión de canales comerciales	\$ 115.000,00	\$ 138.000,00	\$ 172.500,00
16	Elaboración de propuestas sobre medios de comunicación	\$ 92.000,00	\$ 110.400,00	\$ 138.000,00
17	Administración de marketing de redes y digital (Community manager)	\$ 92.000,00	\$ 110.400,00	\$ 138.000,00
18	Estudio y determinación de política de precios	\$ 69.000,00	\$ 82.800,00	\$ 103.500,00
19	Desarrollo y gestión de productos	\$ 115.000,00	\$ 138.000,00	\$ 172.500,00
20	Realización de actividades de marketing operativo	\$ 34.500,00	\$ 41.400,00	\$ 51.750,00

Fuente: (Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Jujuy, 2021)

Anexo IV

Ilustración 8 – Anexo 4- Honorario Analista de Marketing Digital

Ingeniero / Analista de sistemas				
Perfil / Rol / Cargo	Mes Mínimo	Mes Máximo	Valor Hora	
Ingeniero	\$ 121.930	\$ 198.708	\$ 3.316	\$ 6.038,62
Analista	\$ 95.664	\$ 183.472	\$ 2.918	\$ 5.896,35
Analista Jr	\$ 71.745	\$ 95.664	\$ 1.798	\$ 3.273,45
Analista Funcional	\$ 74.606	\$ 110.417	\$ 2.424	\$ 4.898,13
Analista de calidad / tester	\$ 74.234	\$ 109.867	\$ 2.069	\$ 3.590,13
Analista de Negocios	\$ 74.606	\$ 110.417	\$ 2.424	\$ 4.898,13
Analista de Usabilidad / UX	\$ 83.514	\$ 123.601	\$ 2.069	\$ 4.037,60
Analista Programador	\$ 95.664	\$ 183.472	\$ 2.437	\$ 4.152,34
Auditor Interno Informático	\$ 91.335	\$ 168.041	\$ 2.185	\$ 5.489,03

Fuente: (Consejo Profesional de Ciencias Informáticas de la Provincia de Córdoba , 2021)

Anexo V

Ilustración 9 - Anexo5- Honorario Licenciado en Administración

HONORARIOS MINIMOS SUGERIDOS DE LIC. EN ADMINISTRACIÓN	
HORA PROFESIONAL	
1	Hora profesional LA \$ 2.300,00

Fuente: (Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Jujuy, 2021)

Anexo VI

Ilustración 10 –Anexo 6- Diseño página web

Diseñador				
Perfil / Rol / Cargo	Mes Mínimo	Mes Máximo	Valor Hora	
Diseñador Gráfico	\$ 71.745	\$ 107.938	\$ 2.069	\$ 3.525,88
Diseñador Gráfico Jr.	\$ 46.457	\$ 71.745	\$ 1.144	\$ 2.160,50
Diseñador Multimedia / Transmedia	\$ 80.173	\$ 112.982	\$ 1.917	\$ 3.492,60
Diseñador industrial	\$ 71.745	\$ 119.576	\$ 1.716	\$ 3.906,80
Diseño de páginas web	\$ 47.829	\$ 95.664	\$ 1.144	\$ 3.525,88
Game Designer	\$ 97.433	\$ 143.617	\$ 2.330	\$ 4.055,96
Diseñador de Usabilidad (UX Usab Experience)	\$ 83.514	\$ 123.601	\$ 1.999	\$ 3.602,75
Dibujante de articulación PC	\$ 36.189	\$ 60.017	\$ 867	\$ 1.962,01

Fuente: (Consejo Profesional de Ciencias Informáticas de la Provincia de Córdoba , 2021)

Anexo VII

Ilustración 11 – Anexo 7- Elaboración Plan de Marketing

5.3. Actividades/Productos relacionados con el área de Comercialización				
1	Definición y evaluación del portafolio de negocios de la organización	\$ 69.000,00	\$ 82.800,00	\$ 103.500,00
2	Elaboración de Informes destinados a la toma de decisiones en materia de incorporación o liquidación de segmentos con relación al portafolio de negocios de la organización	\$ 57.500,00	\$ 69.000,00	\$ 86.250,00
3	Elaboración de Informes destinados a la toma de decisiones en materia de importación o exportación o tercerización de bienes y servicios	\$ 57.500,00	\$ 69.000,00	\$ 86.250,00
4	Realización de Estudios sobre comercialización nacional e internacional en sus diversas herramientas	\$ 115.000,00	\$ 138.000,00	\$ 172.500,00
5	Formación y gestión de consorcios de exportación y/o entidades de comercialización internacional	\$ 115.000,00	\$ 138.000,00	\$ 172.500,00
6	Formación de clusters o sistemas de actividad cooperativa entre organizaciones de cualquier tipo	\$ 115.000,00	\$ 138.000,00	\$ 172.500,00
7	Elaboración del plan de marketing	\$ 103.500,00	\$ 124.200,00	\$ 155.250,00

Fuente: (*Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Jujuy, 2021*)

Anexo VIII

Ilustración 12 –Anexo 8- Presupuesto PC


hp
**All in One HP 21,5" Celeron 4GB
 1TB 22-DF0016LA**

~~\$ 79.999~~ **16% OFF**
\$ 66.999

¡Aprovechá nuestras promociones bancarias!

-  9 cuotas sin interés de \$ 7.444,33
-  9 cuotas sin interés de \$ 7.444,33
-  6 cuotas sin interés de \$ 11.166,50

Fuente: (*Fravega, 2021*)

Ilustración 13 – Anexo 9- Presupuesto Escritorio



Centro Estant
Centro de Trabajo Negro

MARKET Producto de nuestra red de proveedores
Vendido por **Centro Estant**

~~\$ 14.999~~ **23% OFF**

\$ 11.549

[Ver cuotas y todos los medios de pago >](#)

COMPRAR

Envío a domicilio
[Calcular costo de envío >](#)

Este producto no p **Chatea con un asesor!**

Fuente: (Fravega, 2021)

Ilustración 14 –Anexo 10- Presupuesto Silla de oficina



Tribeca
Silla Oficina Cais Negra x 1 Unidad

MARKET Producto de nuestra red de proveedores
Vendido por **Tribeca**

\$ 28.390

[Ver cuotas y todos los medios de pago >](#)

COMPRAR

Envío a domicilio
[Calcular costo de envío >](#)

Retiro GRATIS en sucursal
[Ver sucursales disp](#)

Chatea con un asesor!

Fuente: (Fravega, 2021)

Anexo IV

Ilustración 15 – Anexo 11-Honorario Evaluación del desempeño y potencial

5.6. Actividades/Productos relacionados con la Gestión del Talento Humano				
1	Análisis, descripción y diseño de puestos (gerenciales y operativos)	\$ 69.000,00	\$ 82.800,00	\$ 103.500,00
2	Estudio y análisis de remuneraciones	\$ 69.000,00	\$ 82.800,00	\$ 103.500,00
3	Realización de Búsqueda, selección e inducción de personal	1 Remuneración Bruta del puesto en cuestión		
4	Diseño e implementación de planes de capacitación y de carrera	\$ 69.000,00	\$ 82.800,00	\$ 103.500,00
5	Diseño e implementación de programas de investigación y auditorías de RRHH	\$ 115.000,00	\$ 138.000,00	\$ 172.500,00
6	Gestión del conocimiento y determinación del capital intelectual	\$ 92.000,00	\$ 110.400,00	\$ 138.000,00
7	Evaluación del potencial humano y evaluación de desempeño	\$ 115.000,00	\$ 138.000,00	\$ 172.500,00

humano

Fuente: (Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Jujuy, 2021)

Anexo X

Ilustración 16 –Anexo 12 - Honorario Diseño e implementación de capacitación

5.6. Actividades/Productos relacionados con la Gestión del Talento Humano				
1	Análisis, descripción y diseño de puestos (gerenciales y operativos)	\$ 69.000,00	\$ 82.800,00	\$ 103.500,00
2	Estudio y análisis de remuneraciones	\$ 69.000,00	\$ 82.800,00	\$ 103.500,00
3	Realización de Búsqueda, selección e inducción de personal	1 Remuneración Bruta del puesto en cuestión		
4	Diseño e implementación de planes de capacitación y de carrera	\$ 69.000,00	\$ 82.800,00	\$ 103.500,00

Fuente: (Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Jujuy, 2021)

Anexo XI

Ilustración 17 – Anexo 13 - Capacitación Venta Online



Fuente: (Marco, 2021)

Anexo XII

Ilustración 18 – Anexo 14 - Honorario Consultora externa



Fuente: (Glassdoor, 2021)

Anexo XIII

Ilustración 19 – Anexo 15 - Presupuesto Curso Lean Management

	Modalidad Semipresencial y/o Clases Virtuales Sincrónicas
	Duración 120 hs.
	Teléfono 4867-7500 Int. 7710
	Aranceles \$81.900 (Mercado Pago: Pago Completo / Financiación 3 o 6 cuotas sin interés)

Fuente: (UTN.BA, 2021)

Anexo XIV

Ilustración 20 – Anexo 16- Software ERP

Estimada Carolina,

Te cuento que los valores van a depender del alcance de cada proyecto, los usuarios concurrentes, funcionalidad adicional en base a las particularidades del negocio, y las alternativas de licenciamiento on premise o contratación por suscripción, el valor varía. Pero para que tengas una referencia te puedo mencionar un piso de inversión para nuestro mínimo de usuarios concurrentes, que es de 5 licencias. En nuestro ERP más completo y flexible **Softland Logic**, en la modalidad de licenciamiento On Premise tiene un piso que ronda entre \$1.270.000 y \$1.900.000. Esperamos que te sea de ayuda esta información.

Saludos cordiales,

Lorena Capelli	Av. Del Libertador 6343, 11° piso
COORDINADORA MARKETING Y COMUNICACIONES	C1428ARG CABA, Argentina
SOFTLAND	T. +54 11 4789 7600
lcapelli@softland.com.ar	softland.com.ar

Fuente: (Softland, 2021)

Anexo XV

Ilustración 21 -Anexo 17 - Referencias

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 (ver tabla 1)				
5. Los ingresos y los costos ya incluyen IVA				
6. Se toma como referencia los estados financieros del año 2019				
Premisas de Planes de Acción				

Objetivo general: Aumentar la rentabilidad un 15% para 2023				
Plan de Acción 1: Aumentar los ingresos un 10% para 2022				
Los ingresos aumentan a una razón del 10% anual en base al ingreso de 2019				
Plan de Acción 2: Aumentar las ventas un 5% para el año 2022				
Los ingresos aumentan a una razón del 5% anual en base al ingreso de 2019				
Plan de Acción 2: Disminuir los costos operativos en un 5% para 2023				
Los costos operativos disminuyen a una razón del 5% anual				

Ingresos 2019	\$	32.845.618
Costo de ventas 2019	\$	21.961.385
Otros costos de venta	\$	538.513
Gastos Administrativos	\$	3.653.353
Gastos de Comercialización	\$	6.115.728
Gastos Financieros	\$	5.082.982
Otros Egresos		

Tabla 1: Inflación (REM)	2020		2021		2022		2023	
	36%	1,60	47%	1,47	40%	1,40	34%	1,32

Impuesto a las ganancias	35%
Tasa de referencia LELIQ	54%

Fuente: Elaboración propia