



“Integración vertical y estrategia de crecimiento con el desarrollo de un producto sustentable”

Alumna: Senoff, Valentina

DNI: 42824013

Legajo: VADM20708

Carrera: Licenciatura en Administración

Materia: Seminario Final de Administración

Tutora: Rinero, Sofia

Buenos Aires, noviembre 2022

Índice	
Indica de Tablas	3
Resumen	3
Abstract	4
Introducción	5
Análisis de la situación	7
Análisis del contexto	7
<i>P.E.S.T.E.L</i>	7
<i>Cinco fuerzas de Porter</i>	11
<i>Análisis de mercado</i>	12
Análisis organizacional	13
<i>Cadena de valor</i>	13
Marco teórico	16
Diagnostico	18
Plan de implementación	20
<i>Descripción de la propuesta</i>	20
Objetivo general del proyecto	21
Objetivos específicos y Planes de Acción	21
<i>Alcance</i>	26
Diagrama de Gantt	26
Presupuesto	27
Análisis Financiero	29
Cash Flow	30
Conclusiones y recomendaciones	31
Anexos	34
Bibliografía	41

Indica de Tablas

Tabla 1: Calculo toneladas. Fuente: elaboración propia.

Tabla 2. Plan de acción 1: Objetivo específico 1 (Ver Anexo 4). Fuente: elaboración propia.

Tabla 3. Plan de acción 2: Objetivo específico 2 (Ver Anexo 5). Fuente: elaboración propia.

Tabla 4. Plan de acción 3: Objetivo específico 3 (Ver Anexo 9). Fuente: elaboración propia.

Tabla 5: Diagrama de Gantt. Fuente: elaboración propia.

Tabla 6: Presupuesto. Fuente: elaboración propia.

Tabla 7: Supuestos. Fuente: elaboración propia.

Tabla 8: Inflación proyectada. Fuente: elaboración propia.

Tabla 9: Tasa de referencia proyectada. Fuente: elaboración propia.

Tabla 10: Cash Flow. Fuente: elaboración propia.

Tabla 11: Indicadores financieros. Fuente: elaboración propia.

Resumen

Este reporte de caso se basa en el desarrollo de una planificación estratégica con el objetivo principal de aumentar la rentabilidad mediante la implementación de una estrategia en conjunto tanto de crecimiento como de integración vertical. También con dicho proyecto se espera lograr un mayor aprovechamiento de las oportunidades del mercado como de las fortalezas de la empresa, logrando así una mayor ventaja competitiva frente a la competencia.

En los últimos años se ha comprobado el aumento exponencial del consumo de productos amigables con el medioambiente y, siguiendo con los lineamientos y valores de Ledesma, se considera una gran oportunidad para ampliar los productos ofrecidos por la empresa que cumplan con dicha característica. Es por esto que se propone realizar una planificación estratégica con el fin de desarrollar un nuevo envase biodegradable

producido en base al bagazo de la caña de azúcar. Con esta propuesta se busca profundizar en la estrategia de crecimiento en la cual la empresa se involucró a la hora de lanzar la Línea NAT en el año 2019. También se busca realizar una estrategia de integración vertical en la cual Ledesma pueda reemplazar los envases utilizados en la actualidad por estos desarrollados 100% por caña de azúcar.

Luego de realizado el análisis, a continuación detallado, se concluye en que el proyecto es rentable considerando un horizonte de planeación de cinco años, comenzando en 2023. En este tiempo Ledesma aumentara la participación en el mercado del papel acentuando su ventaja competitiva en cuanto al cuidado del medioambiente. El retorno de la inversión es elevado y veloz, debido a que se espera que dichos productos tengan una fuerte y rápida aceptación por parte de los consumidores. Dicho esto, se concluye en que Ledesma cuenta con todas las competencias, herramientas y capacidades necesarias para realizar el proyecto.

Palabras clave: planificación estratégica – sustentabilidad – caña de azúcar – biodegradable – diagnostico – viabilidad.

Abstract

This case report is based on the development of strategic planning with the main objective of increasing the profitability of the company through the implementation of a joint strategy of both growth and vertical integration. Also with this project it's expected to achieve a better use of the foreseen opportunities of the market as well as of the strengths of which the company has, thus achieving a greater competitive advantage over the competition.

In recent years, the exponential increase in the consumption of environmentally friendly products has been verified and, following Ledesma's guidelines and values, it is considered a great opportunity to expand the products offered by the company that meet this characteristic. That is why it is proposed to carry out a strategic planning in order to develop a new biodegradable packaging produced based on sugar cane bagasse. This proposal seeks to deepen the growth strategy in which the company was involved when launching the NAT Line in 2019. It also seeks to carry out a vertical integration strategy in which Ledesma can replace the containers used in currently products by these packaging produced 100% by sugar cane.

After carrying out the detailed analysis below, it is concluded that the project is profitable considering a planning horizon of five years, beginning in 2023. During this time, Ledesma would be able to penetrate the market with the product, achieving an increase in the market share of the paper and emphasizing its competitive advantage when it comes to caring for the environment. The expected return on investment is high and fast, because these products are expected to have a strong and rapid acceptance by consumers, therefore, it is concluded that the company has all the necessary skills to carry out this project.

Key words: strategic planning – sustainability – sugar cane – biodegradable – diagnosis – viability.

Introducción

Este reporte consiste en una planificación estratégica para la empresa Ledesma SAAI (Sociedad Anónima Agrícola Industrial), orientada a realizar una estrategia de integración vertical hacia atrás mediante el desarrollo de un packaging sustentable realizado con el sobrante de la producción de caña de azúcar. Este mismo se desarrollará también como un nuevo producto, mediante la implementación de una estrategia corporativa de crecimiento, ofreciéndolo a las empresas clientes para ser utilizado como packaging. El objetivo es el aumento de la rentabilidad de la empresa mediante el ahorro de costos y aumento de ventas, además de fortalecer la política ambiental de la empresa sobre el cuidado del medio ambiente.

Ledesma es una empresa agroindustrial con más de 100 años de historia liderando los mercados del azúcar, papel para impresión, cuadernos y repuestos escolares. También tiene una importante participación en los mercados de frutas y jugos cítricos, carne, cereales, alcohol hidratado, bioetanol anhidro, y jarabes de maíz. Dicha empresa está localizada en Libertador General San Martín, Jujuy, aunque también tiene diferentes participaciones en otras provincias como Salta, Tucumán, San Luis, Entre Ríos, Buenos Aires y CABA, en estas tiene plantaciones de frutales, fabricas, edificios administrativos, entre otros.

En este reporte nos enfocaremos en la unidad de negocio de la caña de azúcar, ya que va a ser el insumo principal para desarrollar el proyecto, y la del papel debido a que el producto a desarrollar reemplazará al cartón y papel. Con la caña de azúcar, la empresa

elabora: con el jugo el azúcar y alcohol, y con la fibra pasta celulósica y papel. Para estos procesos la empresa genera su propia energía con gas de su producción. Por otro lado, también será del interés de este reporte analizar el mercado creciente de productos sustentables.

El enfoque de este reporte en el medio ambiente se debe a que la política ambiental de la compañía se fundamenta en aplicar medidas preventivas en el cuidado de los recursos naturales y en minimizar el impacto de las actividades en todos los segmentos de negocio de la empresa. Ledesma “tiene un profundo compromiso con la integridad empresarial y la responsabilidad medioambiental y social que se demuestra a través de cada una de sus acciones” (Ledesma SAAI, 2022) y según Paz Perrotta (responsable del Área de Responsabilidad Social Empresaria de Ledesma), la empresa está fuertemente comprometida con el desarrollo del país y en especial del progreso social y el cuidado del medio ambiente en Jujuy, siendo asignado el 90% del presupuesto para la elaboración de tareas de RSE (Responsabilidad Social Empresaria) a esta provincia. En Ledesma, al fijar la estrategia general de la compañía se tienen en cuenta tanto los factores ambientales, sociales y de gobierno societario. Dichas acciones, tanto las sociales como las ambientales, tienen una influencia significativa, los consumidores observan y tienen en consideración las mismas, sin embargo, la empresa no cree que estas tengan consecuencias directas en las compras.

Gracias a los grandes avances tecnológicos, lo que es considerado un residuo o basura, se convierte en la materia principal para desarrollar otro producto, en este caso envases biodegradables y amigables con el ambiente. El bagazo es la materia que queda una vez que a la caña de azúcar se le extrae el jugo. Este tiene una gran cantidad de fibra, que es utilizada para producir papel, el restante de dicha fibra se convierte en una pasta la cual puede moldearse para obtener diferentes formas de envases. En los últimos años se puede ver como muchas empresas en la industria de los alimentos han reemplazado sus envases de cartón o plástico por estos hechos de caña de azúcar. Con dicho proceso se logra impulsar una economía circular en la que se pueden reutilizar materiales lo cual colabora con la sostenibilidad del planeta.

Es relevante mencionar que dichos empaques, si bien se degradan con facilidad, son muy resistentes para el almacenaje y transporte de alimentos, resisten la humedad y el hermetismo necesario para aislar a los alimentos de agentes exteriores como el calor.

Son muchas las empresas que están virando por convertir la organización lo más amigable posible con el medio ambiente. Aquí aparecen conceptos como los de “Carbono Neutral”, el cual es utilizado por las empresas como objetivo a largo plazo. Entre las más conocidas que han declarado su plan para lograrlo podemos encontrar a Nestlé S.A., la cual han puesto como objetivo llegar al año 2050 con cero emisiones a nivel global y para lograrlo una gran parte del trabajo está relacionado con el uso de empaques sustentables o Cervecería y Maltería Quilmes, que anunció su camino al carbono neutral para 2040. Por otro lado, como ejemplo de empresas que utilizan estos envases como packaging para sus productos podemos encontrar a Frisby S.A., una cadena de restaurantes líder en Colombia. Los envases o empaques utilizados por dicha empresa son “en mayor proporción de bagazo de caña, así como bolsas kraft para domicilio, servilletas sin blanqueamiento y platos de plástico con menor calibre.” (Frisby S.A., 2020). Por otro lado, en Chile, se encuentra la empresa DPS, la cual se especializa en embalajes de diversos materiales de orígenes sostenibles. Entre las ventajas que estos aluden tener en su producto se encuentran: el mantenimiento de los materiales gracias a la economía circular, la reducción de la necesidad de materiales vírgenes, ahorro de recursos, reducir la tasa de contaminación y la educación de los consumidores.

Análisis de la situación

Para realizar el análisis de situación se utilizarán las herramientas PESTEL, para realizar el análisis del macroentorno, 5 fuerzas de Porter, para el análisis del microentorno, y luego se realizará un análisis del mercado, siendo como objetivo realizar el análisis del contexto. Por último, para el análisis organizacional e interno se analizará la cadena de valor de la empresa.

Análisis del contexto

P.E.S.T.E.L

Político y Legal

Argentina juega un papel importante en la economía mundial, especialmente en el sector agrícola. Según un reporte publicado por el Banco Santander “La soja y la caña de azúcar se cultivan extensamente para la producción de biocombustibles, una especialidad del país, que es el mayor exportador de biodiesel y el sexto productor mundial” (Export Entreprises SA, 2022)

Recientemente se aprobó la Ley N°27.642 y el Decreto Reglamentario N°151/22, los cuales establecen “nuevos requisitos de rotulado nutricional frontal para los alimentos envasados que tengan agregados de grasas, sodio y azúcares y que superen determinados umbrales de nutrientes críticos y/o que tengan como ingredientes edulcorantes y/o cafeína.” (Moreno, 2022, pág. 34). Esta ley también incluye aspectos en la regulación de la publicidad, promoción y patrocinio, regulación en entornos escolares, promoción de alimentos saludables y educación alimentaria. En cuanto al azúcar

se refiere al agregado durante el proceso de elaboración de azúcares, azúcares de hidrólisis de polisacáridos, ingredientes que contengan azúcares adicionados, ingredientes que contienen naturalmente azúcares como la miel, los jarabes, jugos y concentrados de frutas y hortalizas y/o la mezcla de cualquiera de los anteriores.” (Moreno, 2022, pág. 34)

Sin embargo, entre los alimentos exceptuados se encuentran “Azúcar, yerbas, frutos secos, aceites vegetales y sal común de mesa (Artículo 7° de la ley 27.642).” (Moreno, 2022, pág. 35)

Hay una gran preocupación en la industria en torno a las restricciones a las importaciones, las cuales provocan la falta de productos en la región y el complicado acceso para lograr importar cualquier producto; citando a la Cámara de Importadores de la República Argentina

Se observa una tendencia de incremento de los precios de importación a nivel global, con impacto sobre el valor de las importaciones argentinas. Si el valor de las importaciones que se le permite a cada empresa en Argentina está restringido a un tope y los precios de esos bienes aumentaron en 2022 en comparación al año previo, se forzarán a una reducción de las cantidades importadas, afectando las cadenas productivas y los planes de las empresas (Galli, 2022).

Económico

La industria a la que pertenece la empresa está inmersa en un contexto en el cual, tanto por las condiciones macroeconómicas, cuyas variables principales han sufrido recientemente una fuerte volatilidad, como sociales y políticas del ámbito nacional e internacional son complicadas.

Los resultados de las operaciones estarán afectados principalmente por las fluctuaciones en el índice de inflación, siendo

“La tasa de variación anual del IPC en Argentina en julio de 2022 ha sido del 71%, 7 puntos superior a la del mes anterior. La variación mensual del IPC (Índice de Precios al Consumo) ha sido del 7,4%, de forma que la inflación acumulada en 2022 es del 46,2” (Datos Macro, 2022),

el tipo de cambio (especialmente respecto al dólar), las variaciones en las tasas de interés, las idas y venidas de las políticas gubernamentales, el escaso acceso al crédito que impacta en la evolución tecnológica, control de capitales y otros acontecimientos políticos y económicos a nivel local e internacional.

También es importante observar que Argentina se encuentra en el puesto número 119 de los 190 que conforman el ranking Doing Business, que clasifica los países según la facilidad que ofrecen para hacer negocios.

Según el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la nación “las ventas a mercados externos durante el primer cuatrimestre del 2022 de los productos de las economías regionales registraron crecimiento tanto en valor como en volumen, del 8,4% y 5,7% respectivamente.” (Barbagallo, Basso , & Bruschi, 2022, pág. 42)

Por último, es importante mencionar los famosos “Créditos Verdes”, los cuales están destinados a financiar proyectos ecológicos. En palabras de “Horacio Duaygues - Gerente de Banca PyME de HSBC Argentina, explica que "nuestro compromiso está basado en ofrecer herramientas y conocimiento para que las empresas puedan realizar una transición hacia modelos de negocio sustentables, lo que implica contemplar el largo plazo en todas las decisiones y es por ello que promovemos los Créditos Verdes."” (El Cronista, 2021)

Social y Ecológico

Según un estudio realizado por Mercado Libre “Tendencias de consumo online con impacto positivo” en el periodo de abril del 2021 a marzo del 2022 más de 4.3 millones de usuarios en América Latina compraron al menos un producto con impacto positivo en la plataforma, y el 21% de dichas compras fueron en Argentina. En palabras de Ignacio de Carli, Gerente Senior de Sustentabilidad de Mercado Libre, la sociedad

"está cada vez más preocupada y ocupada por el cambio climático. Sin contar que, durante la pandemia, tuvimos miles de aprendizajes y además hubo una conexión mucho más directa con lo que pasa en el hogar, la naturaleza y el entorno, y como todos somos responsables de cuidarlos". (Ambito, 2022)

Por otro lado, es importante tener en cuenta el consumo del azúcar en la región. Según un estudio realizado por ELANS (Estudio Latinoamericano de Nutrición y Salud), Argentina es el país con mayor consumo de azúcar de la región, consumiendo 115,2 gramos diarios lo cual supera al doble de lo recomendado por la Organización Mundial de la Salud (50 gramos). Sin embargo, la preocupación por el alto consumo de azúcar es mundial y se debe tener en cuenta dicha tendencia a dejar de consumir productos con azúcar agregada.

Por último, el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca se encuentra actualmente desarrollando el Plan Nacional de Reducción de Perdidas y Desperdicio de Alimentos y dentro de este se desarrolló una alianza público-privada el “Tablero Operativo de Mermas de Alimentos”, el cual tiene el objetivo de “generar información periódica en el ámbito nacional, la cual contribuye con la “Estrategia Argentina 2030 Valoremos Los Alimentos”, enmarcada en la meta 12.3 de los Objetivos de Desarrollo Sostenible” (Barbagallo, Basso , & Bruschi, 2022, pág. 9). Dicha meta tiene como objetivo para el 2030: “reducir las pérdidas de alimentos en las cadenas de producción y suministro, incluidas las perdidas posteriores a la cosecha y reducir el desperdicio de alimentos per cápita mundial en la venta al por menor y a nivel de los consumidores” (Barbagallo, Basso , & Bruschi, 2022, pág. 9)

Tecnológico

La cuestión tecnológica también es uno de los aspectos más importantes de la industria, ya que se está viendo que el uso de la misma es muy valorado, pudiendo dejar fuera del mercado a quien no invierta en maquinaria que mejore la calidad y pureza de los productos.

El desarrollo exponencial de tecnologías como Internet de las Cosas, Inteligencia Artificial (IA), Blockchain, Big Data y los avances en robótica, machine learning, procesos automatizados, software específico y computación en la nube, sumado a tecnologías de contratación digital, smart contract, e-commerce, entre otros, ha abierto enormes desafíos para

un sector que, a su vez, debe atender y satisfacer a un consumidor cada vez más exigente y conectado al ecosistema digital. (Vidal, 2021)

El mercado exige y valora que los productos alimenticios cumplan con condiciones sanitarias y de inocuidad a través de diferentes certificados como por ejemplo los certificados Libre de Gluten, Orgánico, normas IRAM, FCA 22000, entre otros, además de cumplir con las exigencias legales cuyo control está a cargo del SENASA y el ANMAT. En cuanto a estos aspectos, la Dirección de Agregado de Valor y Gestión de Calidad del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca ha impulsado un proyecto de “implementación de normas y sistemas de gestión de calidad en pymes de alimentos”, el cual se centra en “brindar asistencia técnica personalizada a las PyMEs en implementación de normas de inocuidad/calidad alimentaria (BPM-HACCP, ISO 22000, BRC, FSMA, etc.) y de mejora de procesos para lograr mayor inserción nacional e internacional” (Colamarino, 2021)

Cinco fuerzas de Porter

Amenaza de productos sustitutos

Si bien por el momento no hay una gran preocupación por los posibles productos sustitutos se debe realizar y tener en cuenta su análisis. En cuanto al azúcar, como ya fue mencionado en el análisis PESTEL se puede ver un incremento en la preocupación y la tendencia a consumir menos productos con azúcar agregada lo cual podría afectar a la industria. Sin embargo, Argentina es el país con mayor consumo de azúcar de la región. Por otro lado, la industria del papel también se puede ver afectada por el incremento de la concientización del uso de dicho insumo, teniendo en cuenta los aspectos ambientales como la tala de árboles.

Rivalidad entre las empresas

Las 3 principales empresas de la industria azucarera en Argentina son “Grupo Los Balcanes”, “Ledesma” y “Grupo Luque” (ordenadas según cantidad de toneladas producidas por año). Entre estas la principal rivalidad, la cual coincide tanto para el azúcar como para el papel, se da en cuanto a los precios y la calidad de servicio, ya que al ser un producto genérico básico el consumidor se concentra en estos dos aspectos. Esto puede ser una gran amenaza para empresas que no dispongan de una economía de escala o una ordenada estructura de costos que le permita competir ante grandes bajas en los precios de la competencia.

Poder de negociación de los clientes

Como fue mencionado en el apartado anterior, los consumidores finales, al ser un producto genérico básico, les dan importancia a los precios y la calidad del producto, lo cual provoca que sea sencillo migrar entre las diferentes marcas. Sin embargo, al ser un producto demandado por un mercado muy grande (básicamente todos los sectores de la sociedad), el cambio de marca no es una amenaza preocupante para las empresas. Por otro lado, los clientes industriales, que utilizan el azúcar como un insumo en su producción, además de tener en cuenta los precios y calidad, también prestan atención a temas como certificaciones y condiciones sanitarias necesarias.

Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores de esta industria suelen ser de productos masivos los cuales, generalmente, no tienen un gran poder de negociación ya que hay muchos en el mercado. Esto se debe a que, en general, los proveedores son empresas locales las cuales dependen en gran parte de las compras que los ingenios azucareros les realizan todos los meses. También, muchas de las empresas del rubro tienen su propia producción y tienden a lograr una integración vertical tanto para atrás como para adelante.

Amenaza de nuevos competidores

No se estima una gran preocupación por la amenaza de nuevos competidores, ya que la industria azucarera cuenta con grandes y altas barreras de entrada. Las principales son las grandes inversiones que se deben realizar para comenzar la producción y por otro lado las economías de escala que tienen las empresas del rubro, con las cuales tienen la capacidad de ser muy competitivas en cuanto a los precios.

Análisis de mercado

En los últimos años se pueden registrar grandes incrementos, especialmente por el consumidor final, de consumir productos que correspondan con algún aspecto entorno a la sustentabilidad. Además de esto, los diferentes gobiernos alrededor del mundo están desarrollando diferentes políticas, tanto de prohibiciones (como por ejemplo la prohibición del uso de “bolsas de polietileno y todo otro material plástico convencional, utilizadas y entregadas por supermercados, autoservicios, almacenes y comercios en general para transporte de productos o mercaderías” (Ley N° 13868, 2008) en la Provincia

de Buenos Aires) como de incentivos para desarrollar dichas prácticas de sustentabilidad en las empresas.

Según un estudio realizado por Quiddity en Argentina, el 95% de los encuestados cree que es importante que las empresas se comprometan a reducir sus emisiones de carbono y que los alimentos o productos para el hogar tengan una etiqueta con su efecto sobre la huella de carbono (91%). Además, como ya fue mencionado el estudio realizado por Mercado Libre, se puede ver la evolución de la demanda del consumo de productos con impacto positivo, en el último año “los compradores de productos con impacto positivo crecieron un 16%”. (Mercado Libre, 2022)



Como conclusión, se puede observar el aumento en la demanda y la tendencia mundial por los productos con impacto positivo, como lo son los productos orgánicos, sustentables, biodegradables, entre otros. Esta puede ser una gran oportunidad para desarrollar un nuevo producto para ofrecer a los clientes, ya sea con los productos orientados a consumidor final o proveyendo a las empresas en packaging para sus productos.

Análisis organizacional

Cadena de valor

Actividades Primarias

Logística interna:

Ledesma cuenta con una de las más grandes redes de distribución de productos masivos, la cual lleva los productos de la empresa a todos los hogares de Argentina. Esta misma está compuesta por 100 cadenas de supermercados y mayoristas, y por cientos de comercios regionales. A nivel internacional la marca está presente en Chile, Uruguay, Paraguay, Brasil y Estados Unidos.

Operaciones

Para realizar los diferentes productos que utilizan como materia prima la caña de azúcar el proceso es el siguiente: primero se realiza el cultivo de la caña de azúcar, luego la cosecha que es transportada a la planta de Ledesma, una vez allí se muele la caña en la fábrica, de los jugos que se desprende de dicha molienda se extrae azúcar y melaza para la producción de alcohol, y la fibra se utiliza para la fabricación de celulosa y papel y para la generación de energía eléctrica.

Logística externa

Para realizar el cultivo de la caña de azúcar la empresa cuenta con 37.000 hectáreas en la provincia de Jujuy. Esta materia prima también es utilizada para la producción de celulosa y papel, y casi la totalidad de la fibra obtenida se procesa en la planta ubicada en el Complejo Agroindustrial de Libertador General San Martín.

Marketing y ventas

Debido a la demanda de una estructura dinámica que resuelva cuestiones comerciales lo más rápido posible, Ledesma pone a disposición de sus clientes el contacto telefónico con un operador comercial asignado, este cuenta con toda la información sobre el cliente para poder formalizar las operaciones. También en la página web de la empresa hay un sitio específicamente armado para el negocio de Azúcar, Jarabes y Alcohol con toda la información necesaria y requerida por los clientes.

Servicio

Ledesma cuenta con un grupo de 25 personas con gran trayectoria en la empresa que se encargan de mantener contacto con los clientes, logrando que se genere una relación de confianza con estos. Así mismo dicho personal visita periódicamente a los clientes y potenciales para obtener información sobre las operaciones y lograr un proceso eficiente de toda la cadena de valor.

Actividades de apoyo

Infraestructura de la empresa

En la actualidad el Directorio de Ledesma está conformado por un grupo de control con una larga experiencia en cargos ejecutivos. También se cuenta con 3 comités que asesoran a la Gerencia en la toma de decisiones en cada uno de los temas que a estos incumben, dichos comités son Comité de Recursos Humanos, Comité de Medio Ambiente y Comité de Responsabilidad Social Empresaria. Al ser una sociedad anónima, el órgano máximo decisor es la asamblea de accionistas, la conducción estratégica está a cargo del Directorio y las decisiones operativas están bajo la conducción del gerente general.

Administración de recursos humanos

La empresa realiza capacitaciones y promueve el desarrollo permanente del personal, lo cual es fundamental para lograr la evolución y el crecimiento de la empresa. Dichas capacitaciones están orientadas a las necesidades específicas de cada negocio, es importante destacar que la Gerencia de Recursos Humanos está implementando un sistema informático que simplifique y optimice el proceso de capacitación. Por otro lado, Ledesma realiza evaluaciones de desempeño una vez al año, en las cuales cada jefe evalúa a sus colaboradores.

Desarrollo tecnológico

Ledesma está llevando a cabo su programa “Genesis XXI”, el cual tiene como objetivo aumentar la competitividad y potenciar el crecimiento y la innovación en la empresa. Entre las inversiones realizadas se puede destacar la incorporación de infraestructura y nuevas tecnologías con el objetivo de aumentar la productividad de la caña de azúcar para lograr una ampliación del equipamiento de producción de resmas sustentables para exportaciones del negocio Papel.

Suministro de servicios y materiales

En la cadena de abastecimiento Ledesma apuesta por el desarrollo local de las provincias en las cuales opera (especialmente Jujuy, Salta, Tucumán y San Luis), sin embargo, aplica las provisiones de la norma ISO9001:2000 en los procedimientos de compras, selección, evaluación y calificación de los proveedores.

Marco teórico

En el presente Marco Teórico se comienza definiendo conceptos como “planificación” y “estrategia” para concluir en lo que es la línea temática de este reporte que es la “planificación estratégica”. En este desarrollo se incluyen definiciones y opiniones de diferentes autores y teóricos reconocidos en el rubro de la administración. Luego se nombran algunos conceptos sobre las estrategias corporativas de integración vertical y de crecimiento, las cuales fueron las elegidas para desarrollar la propuesta para la empresa.

Como declaran los autores en el libro *Administración Estrategia* 18va edición de los autores Arthur A. Thompson, John E. Gamble, Margaret A. Peteraf y A. J. Strickland III, “la estrategia de una compañía es el plan de acción que sigue la administración para competir con éxito y obtener utilidades, a partir de un arsenal integrado de opciones” (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland III, 2012, pág. 4) y “una estrategia creativa y distinta que aleje a una empresa de sus rivales y genere una ventaja competitiva es el “boleto” más confiable para obtener ganancias superiores al promedio”. (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland III, 2012, pág. 5)

Por otro lado, según el libro *Administración* de Thomas S. Bateman y Scott A. Snell, “La planeación es el proceso consciente sistemático de toma de decisiones acerca de las metas y actividades que un individuo, un grupo, una unidad de trabajo o una organización perseguirán en el futuro.” (Bateman & Snell, 2009, pág. 132).

Relacionando estos dos conceptos y haciendo referencia a los escritos de José María Sainz de Vicuña Ancín en su libro “El plan estratégico en la práctica”, este dice que “al hablar del plan estratégico de la empresa, nos estamos refiriendo al plan maestro en el que la dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adoptado “hoy” (es decir, en el momento que ha realizado la reflexión estratégica con su equipo de dirección), en referencia a lo que hará en los tres próximos años (horizonte más habitual del plan estratégico), para lograr una empresa competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de interés (Stakeholders).” (Ancin, 2009, pág. 29). Por otro lado, George A. Steiner en su escrito “Lo que todo director debe saber” resalta que “La planeación estratégica también observa las posibles alternativas de los cursos de acción en el futuro, y al escoger unas alternativas, éstas se convierten en la base para

tomar decisiones presentes. La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros: Planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo” (Steiner, 1998, pág. 20). También Steiner menciona los tipos de planes fundamentales que debe tener un sistema de planificación estratégica “que son: planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos.” (Steiner, 1998, pág. 21)

En base a esto en la planificación estrategia se involucra la toma de decisiones acerca de las metas y estrategias a largo plazo de una empresa.

También es importante mencionar para el entendimiento de los conceptos mencionados en este reporte, que según Bateman y Snell “una estrategia corporativa identifica un conjunto de negocios, mercados o industrias en las cuales una organización compite, así como la distribución de los recursos entre estas entidades” (Bateman & Snell, 2009, pág. 150). Y, como mencionan Robbins y Coulter en su libro “Administración” los tipos de estrategias corporativas son: crecimiento, estabilidad y renovación. Dichos conceptos se conocen con diferentes nombres o denominaciones según el autor estudiado, pero se refieren a los mismos significados. Estos mismos autores dicen que “la estrategia de crecimiento ocurre cuando una organización amplía el número de mercados a los que atiende o de los productos que ofrece, ya sea mediante su(s) línea(s) de negocio actual(es) o poniendo en marcha otra(s) nueva(s)”. (Robbins & Coulter, 2014, pág. 245) También dichos autores mencionan diferentes maneras de aplicarlas: concentración, integración vertical, integración horizontal y diversificación. En este reporte se mencionan tanto la estrategia de integración vertical como la de crecimiento mediante concentración es por esto que a continuación se aclara su significado:

Integración vertical: “En la integración vertical hacia atrás, la organización se convierte en su propio proveedor, lo cual le permite controlar sus insumos” (Robbins & Coulter, 2014). En este caso se desarrollará la expansión en el dominio de proveedores ya que se comenzará a producir el packaging de la empresa en vez de comprarlo.

Estrategia de crecimiento mediante concentración: “se enfoca en su principal línea de negocio y aumenta la cantidad de productos que ofrece o busca atender más mercados

con ella” (Robbins & Coulter, 2014). También, según Bateman y Snell, “Involucra moverse en un nuevo negocio que esté relacionado con el negocio principal de la compañía” (Bateman & Snell, 2009, pág. 151). En este caso se llevará a cabo este tipo de estrategia ya que es un nuevo producto que está relacionado tanto con la industria del papel como con la del azúcar, ambos mercados en los que se encuentra la empresa.

Diagnostico

Luego de haber realizado el análisis tanto interno como externo de Ledesma y la situación actual del mercado, se propone el desarrollo de un nuevo producto tanto para vender como para uso interno de la empresa, implementando una estrategia de crecimiento concéntrica en conjunto con una estrategia de integración vertical.

El hecho de que el principal elemento necesario para desarrollar el producto sean los desechos de la producción actual de la empresa, ya es de por sí una gran ventaja. Ya que para la producción del nuevo producto no se requerirá buscar proveedores de la principal materia prima ni se dependerá de ellos para realizarlo, además de solucionarse la logística para deshacerse de esos desechos en la producción normal y actual del azúcar y contribuir con el Plan Nacional de Reducción de Perdidas y Desperdicio de Alimentos mencionado anteriormente. También es muy importante mencionar que dicha situación es la principal ventaja competitiva que va a disponer el nuevo producto propuesto, ya que cumple con la creciente demanda de los productos amigables con el medioambiente.

Esta muy clara la gran tendencia mundial que apunta y exige cada vez más productos amigables con el medio ambiente. Debido a las increíbles campañas desarrolladas alrededor del mundo por la concientización sobre el cuidado del medio ambiente, se puede observar la tendencia, que se demuestra con un crecimiento exponencial año a año, de consumir y utilizar productos con impacto positivo. Como se puede ver en los estudios anteriormente mencionados, en los cuales se destaca que los compradores de dichos productos, solo en Argentina, han crecido un 16% y la mayoría de las personas encuestadas dicen valorar mucho los compromisos de las empresas para con el medio ambiente. También dichos discursos socioambientales han sido adoptados por los gobiernos, desarrollando políticas para incentivar el uso de dichos productos amigables con el medioambiente y desincentivar los nocivos, como por ejemplo el plástico.

Por otro lado, es importante mencionar la gran preocupación en cuanto a las restricciones de importación. Muchas empresas del país dependen de dichas importaciones para obtener los envases de sus productos. Es a partir de esta situación que realizar dicho producto localmente y poder ofrecerlo a dichas empresas que se ven en una situación complicada para adquirirlos del exterior, puede ser una gran oportunidad para la empresa. Unido a esto otra gran ventaja podrían ser los problemas con el tipo de cambio, ya que muchas empresas, debido a las altas subas en este (especialmente el dólar), se ven obligadas a tener que cambiar de proveedor y si es posible que sea uno local.

La propuesta desarrollada en este reporte consiste en la creación de un nuevo producto en el cual su ventaja competitiva va a ser la sustentabilidad. Con el objetivo de abastecer y cumplir con la demanda creciente de los productos con esta característica, y con esto lograr aumentar la rentabilidad de la empresa, se desarrollará un packaging sustentable el cual se va a ofrecer a los clientes para ser utilizados como packaging de sus productos, brindando así la posibilidad de ofrecer un producto con un valor agregado, el cual el mercado mundial está demandando cada vez más.

Por otro lado, la propuesta incluye la conveniencia de utilizar el producto como packaging de los productos ya comercializados por la empresa. Realizando así una integración vertical y no dependiendo de los proveedores y aumentando el valor y ventaja competitiva de los productos y ahorrando en costos, ya que se elimina un proveedor y se desarrolla el producto con el desecho de la producción de azúcar.

Para finalizar, se considera que Ledesma, debido a su estructura, capacidad de producción e inversión, tiene una gran oportunidad en este mercado. No se estima una gran rivalidad con la competencia ni una gran amenaza de nuevos competidores, ya que no hay muchos que hagan dicho producto en la actualidad y se requiere de grandes inversiones, con las cuales Ledesma ya cuenta y tiene la capacidad de obtenerlas. En cuanto a la posibilidad de producto sustituto no se considera amenazadora, ya que justamente es este producto el que va a sustituir al papel y cartón, y por el momento no hay en el mercado un producto que supere las características y cualidades. En cuanto a la negociación con los proveedores, se considera que tampoco implica un problema ya que la materia prima principal es obtenida internamente del desecho de la producción de azúcar. Por último, el poder de negociación de los clientes tampoco se considera una amenaza, ya que el producto va a brindar un valor agregado que no está fácilmente

disponible en el mercado, por lo que se considera que la empresa va a disponer de dicho poder de negociación.

A partir de esto se puede concluir que desarrollar un producto de envase biodegradable en base a los desechos de la producción de caña de azúcar es viable.

Plan de implementación

Descripción de la propuesta

En este apartado se presentará la propuesta que se plantea para Ledesma. Esta se trata del desarrollo de un nuevo producto que consiste en un envase biodegradable fabricado en base a los desechos de la producción de caña de azúcar.

A continuación, se desarrollará la planificación estratégica en base a un crecimiento e integración vertical. El objetivo es incrementar la rentabilidad de la empresa, aumentando las ventas y la participación en el mercado de la industria papelera con este nuevo producto.

Antes de comenzar con el desarrollo de los objetivos es importante recalcar las bases estratégicas con las que cuenta la empresa en la industria del papel, para poder desarrollar la propuesta en base a estas:

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: “Entre los más relevantes se destacan la ética, las personas, el desarrollo personal y profesional, el trabajo en equipo, la innovación y creatividad, la seriedad, la eficiencia, calidad y servicio al cliente, el cliente interno, las utilidades y la disciplina y coherencia.”

Tanto la misión como la visión y los valores de Ledesma son apropiados para desarrollar la propuesta planteada y se considera que con el desarrollo de la misma la empresa estará más cerca de cumplir con su misión de maximizar la rentabilidad con la fibra de caña de azúcar, como también optimizar su integración vertical y participación en el mercado.

Objetivo general del proyecto

Lograr un aumento porcentual de la ganancia operativa total de la empresa del 3% para diciembre de 2027 comenzando en enero del 2023 mediante la implementación de una estrategia de crecimiento con el desarrollo de un nuevo producto.

Justificación: El proyecto consiste en el desarrollo de un nuevo producto a partir de una estrategia de crecimiento e integración vertical. El impacto del proyecto en el cuadro de resultados se puede ver en el Anexo 8, donde se encuentra el desarrollo contable del proyecto, el cual incluye los objetivos específicos que se explicaran a continuación y los supuestos que se realizaron para hacer la proyección. Además, contamos con el antecedente de que en 2019 Ledesma lanzo una nueva línea de productos que se fabrican íntegramente con fibra de caña de azúcar (línea NAT), la cual ha tenido una muy buena recepción por parte de los clientes y consumidores. En 2021 se produjeron 12762 toneladas de dichos productos, los cuales fueron desarrollados para enfrentar la fuerte caída de consumo de papel para escritura e impresión. Este producto innovador permitió que la empresa abra mercados en España, Alemania, Corea del Sur, Uruguay, Paraguay y Chile y su desempeño y aceptación supero más de un 112% el presupuesto de ventas para el primer ejercicio de lanzamiento. Lo expuesto nos indica que los proyectos que involucran productos sustentables tienen altas tasas de rendimientos.

Objetivos específicos y Planes de Acción

Aclaración: Para todos los planes de acción se tienen en cuenta costos asociados a la actividad de la compañía, que se consideran en conjunto y son detallados en el presupuesto, pero no distribuidos en cada acción de los planes. Estos son: Costo de Ventas, Gastos Administrativos y Gastos de Comercialización. Todos estos fueron calculados y asociados según el porcentaje sobre ingresos por ventas que se presenta en el Balance de la empresa, y corresponden a un 19% los Costos de Ventas, 18,1% los

Gastos de Comercialización y un 10,1% los Gastos Administrativos. Esto se realizó de esta manera ya que la incorporación de un nuevo producto conlleva nuevos gastos a tener en cuenta por la empresa y se consideró que dicha relación porcentual con los ingresos por ventas es la mejor manera de representarlos. (Ver Anexo 10)

- Lograr producir 2400 toneladas del nuevo envase para diciembre del 2027 a partir de enero del 2023 mediante el desarrollo de una planificación estrategia enfocada en una estrategia de crecimiento.

Justificación: La cantidad de toneladas elegidas es en base a la cantidad vendida de la línea NAT (11.221) en proporción a la cantidad total de papel vendido (94.695) el cual es un 11,85%. Y se considera un aumento del 16% por año siguiendo los últimos estudios de Mercado Libre en cuanto a los productos con impacto positivo.

Tabla 1: Calculo toneladas. Fuente: elaboración propia.

	Toneladas	Porcentaje
Impresión y escritura	58448	61,72%
Cuadernos y repuestos	7736	8,17%
Línea NAT	11221	11,85%
Exportación	17290	18,26%
TOTAL	94695	100,00%

**Datos obtenidos de la memoria 2021 de Ledesma*

Para lograr el objetivo se realizará una compra de 7 máquinas en total (4 en 2023, 1 más en 2024, 1 más en 2026 y 1 más en 2027). Estas máquinas producen 1 tonelada de producto por día cada una (Ver Anexo 2) y serán manejadas por 21 operarios, 3 operarios por cada máquina para lograr la producción continua (turno mañana, tarde y noche). Estos operarios serán contratados a medida que se van adquiriendo las maquinas (12 contratados en 2023, 3 más en 2024, 3 más en 2026 y 3 más en 2027. La capacitación en el uso de la maquina viene incluida con la compra de estas y está a cargo de los proveedores de la maquinaria con la supervisión y participación de las autoridades de recursos humanos y producción. La producción se llevará a cabo en la planta ubicada en Jujuy, donde ya se realiza la producción de la línea NAT. Esta decisión es en base a lograr la mejor logística para desarrollar el producto, ya que se utilizan los mismos insumos ubicados en esta planta y se considera la manera más eficiente de realizarlo. Para realizar la producción del producto se necesitarán de 200 metros cuadrados aproximadamente, los cuales se consideran que la empresa ya dispone en dicha planta, al igual que el espacio de

almacenamiento. Por último, es importante recalcar que en dicho objetivo se consideran los gastos administrativos, de comercialización y ventas antes mencionados.

Tabla 2. Plan de acción 1: Objetivo específico 1 a valores reales (Ver Anexo 4).

Fuente: elaboración propia.

Descripción	Tiempo		Recursos Humanos	Recursos Físicos	Recursos Económicos	Observaciones
	Inicio	Fin	Área		Actualizados por inflación	
Búsqueda y evaluación de proveedores de maquinarias	ene-23	ene-23	Directorio	Reuniones, Informes y Presupuestos	---	Incluido en "Gastos Administrativos"
Pruebas y evaluaciones de calidad	feb-23	feb-23	Ingeniería	Informes	---	Incluido en "Gastos Administrativos"
Realizar ajustes necesarios	feb-23	feb-23	Ingeniería	Informes	---	Incluido en "Gastos Administrativos"
Realizar inversión de 4 maquinas	mar-23	mar-23	Finanzas y Administración	Recursos Monetarios y comprobantes	\$ 442.111.520,00	USD 368.000 por maquina (Ver Anexo 1) - Tipo de cambio BNA \$157,25
Contratar 12 operarios para el manejo de la nueva maquina	mar-23	mar-23	Recursos Humanos	Sueldos	\$ 34.655.040,00	\$126.000 por Operario por mes
Capacitar al personal en el uso de la maquina	mar-23	abr-23	Recursos Humanos, Producción y Proveedor de maquina	Maquinaria	---	Servicio incluido con la compra de la maquinaria
Poner en marcha la producción	abr-23	dic-27	Producción	Maquinaria	---	Incluido en "Costo de Venta"
Comprar 1 maquina mas	ene-24	ene-24	Finanzas y Administración	Recursos Monetarios y comprobantes	\$ 190.329.009,00	USD 368.000 por maquina (Ver Anexo 1) - Tipo de cambio BNA \$157,25
Contratar 3 operarios mas	ene-24	ene-24	Recursos Humanos	Sueldos	\$ 14.918.995,00	\$126.000 por Operario por mes
Capacitar al nuevo personal en el uso de la maquina	ene-24	1/2/20254	Recursos Humanos y Producción	Maquinaria	---	Incluido en "Gastos Administrativos"
Poner en marcha la producción de la nueva maquina	feb-24	dic-27	Producción	Maquinaria	---	Incluido en "Costo de Venta"
Comprar 1 maquina mas	ene-26	ene-26	Finanzas y Administración	Recursos Monetarios y comprobantes	\$ 433.568.254,00	USD 368.000 por maquina (Ver Anexo 1) - Tipo de cambio BNA \$157,25
Contratar 3 operarios mas	ene-26	ene-26	Recursos Humanos	Sueldos	\$ 33.985.374,00	\$126.000 por Operario por mes
Capacitar al nuevo personal en el uso de la maquina	ene-26	feb-26	Recursos Humanos y Producción	Maquinaria	---	Incluido en "Gastos Administrativos"
Poner en marcha la producción de la nueva maquina	feb-26	dic-27	Producción	Maquinaria	---	Incluido en "Costo de Venta"
Comprar 1 maquina mas	ene-27	ene-27	Finanzas y Administración	Recursos Monetarios y comprobantes	\$ 587.907.348,00	USD 368.000 por maquina (Ver Anexo 1) - Tipo de cambio BNA \$157,25
Contratar 3 operarios mas	ene-27	ene-27	Recursos Humanos	Sueldos	\$ 46.083.288,00	\$126.000 por Operario por mes
Capacitar al nuevo personal en el uso de la maquina	ene-27	feb-27	Recursos Humanos y Producción	Maquinaria	---	Incluido en "Gastos Administrativos"
Poner en marcha la producción de la nueva maquina	feb-27	dic-27	Producción	Maquinaria	---	Incluido en "Costo de Venta"
Medición de resultados semestrales	jun-23	dic-27	Producción y Calidad	Informes	---	Incluido en "Gastos Administrativos"

- Lograr que el proyecto llegue a una ganancia antes de impuestos del 33% para diciembre del 2025 con respecto al 2023, con la implementación de un plan de marketing enfocado en la sustentabilidad.

Justificación: Según el último reporte publicado por Ledesma el desempeño y aceptación del nuevo cuaderno Ledesma de la línea NAT, producido íntegramente con fibra de caña de azúcar, supero más de un 112% el presupuesto de ventas para el primer ejercicio de lanzamiento. Este dato demuestra nuevamente que esta línea de productos más sustentable está en sintonía con el creciente interés que comienzan a mostrar los nuevos consumidores, conscientes de la necesidad de cuidar el medio ambiente. Por otro lado, con esta nueva línea, Ledesma logro consolidar su presencia en EEUU, amplio su red de distribuciones en España y sumo este lanzamiento en Bolivia, Perú y Rumania. Teniendo en cuenta las últimas estadísticas de aumento en el consumo de productos sustentables de Mercado libre (16%), se estima el mismo aumento en las ventas con la incorporación del envase sustentable. El costo de ventas es de un 19% sobre ventas, el cual se calculó en base a la rentabilidad de la ganancia neta sobre los ingresos del negocio de Papel y Librería que se puede ver en el cuadro de resultados (pág. 35 del balance). Tanto los gastos de administración como los de comercialización se corresponden con el porcentaje que representan en el balance sobre los ingresos. Para el costo salarial se tuvo en cuenta el salario promedio de la página web Glassdoor (Anexo 6), más la suma de un 40% de aportes, cargas sociales y demás gastos. Por último, se calculó una depreciación de 5 años. El gasto de marketing será del 2% sobre las ventas el primer año, el 1% para el segundo año y el 0,2% para el tercer año (correspondiendo este último al gasto usual realizado por la empresa en temas de publicidad). Este resultado se puede ver en la proyección del proyecto, el cual tiene en cuenta todas las variables mencionadas en el plan de acción (Ver Anexo 7). Es importante recalcar que en dicho objetivo se consideran los gastos administrativos, de comercialización y ventas antes mencionados.

Tabla 3. Plan de acción 2: Objetivo específico 2 a valores reales (Ver Anexo 5).

Fuente: elaboración propia.

Descripción	Tiempo		Recursos Humanos	Recursos Físicos	Recursos Económicos	Observaciones
	Inicio	Fin				
Idear plan de marketing del nuevo producto	mar-23	abr-23	Marketing	---	---	Incluido en "Gastos de Comercialización"
Capacitar al personal de ventas en las características del nuevo producto	abr-23	may-23	Ventas y Marketing	Sala de capacitación y materiales	---	Incluido en "Gastos de Comercialización"
Comunicar nuevo producto a clientes y comenzar con las acciones de marketing	may-23	dic-27	Marketing	Folletos, Catalogo, Recursos digitales	\$ 45.339.034,00	Gasto estimado en publicidad que equivale al 2% de las ventas el primer año.
Incorporar el producto a la cartera de productos	may-23	may-23	Marketing	Folletos, Catalogo, Recursos digitales	---	Incluido en "Gastos de Comercialización"
Ofrecer y comenzar con las acciones de venta	may-23	dic-27	Ventas	Folletos, Catalogo, Recursos digitales	---	Incluido en "Costo de Venta"
Evaluación de resultados	dic-25	dic-25	Ventas y Finanzas	Estadísticas e informes	---	Incluido en "Gastos de Administración"

Capacitar al 100% del personal de producción, ventas y marketing en el nuevo producto a desarrollar y lograr un desempeño ideal del 85% para 2025.

Justificación: En Ledesma cada área tiene objetivos relacionados al cumplimiento de los planes de formación y la evaluación de la transferencia del conocimiento. Esta evaluación consta de instancias teórica-prácticas, indicadores y encuestas que buscan determinar la eficacia de un curso o actividad. Cada área tiene un coordinador de capacitación que vela por el cumplimiento de los planes y hace de nexo con los equipos del área de Gestión de Talento. También se efectúan encuestas de satisfacción luego de cada capacitación para que el participante pueda evaluar el contenido, al instructor y la aplicabilidad a su trabajo. Por último, es importante recalcar que en dicho objetivo se consideran los gastos administrativos, de comercialización y ventas antes mencionados.

Tabla 4. Plan de acción 3: Objetivo específico 3 a valores reales (Ver Anexo 9).

Fuente: elaboración propia.

Descripción	Tiempo		Recursos Humanos	Recursos Físicos	Recursos Económicos	Observaciones
	Inicio	Fin	Área		Actualizados por inflación	
Capacitar al personal de ventas y de producción	mar-23	may-23	Ventas y Producción	Sala de capacitación y materiales	---	Gasto incluido en la compra de la maquina
Diseñar la evaluación de desempeño requerida	mar-23	may-23	Calidad	Manual de desempeño	---	Incluido en "Gastos de Administración"
Medir la evaluación cuatrimestralmente	may-23	ene-25	Calidad, Ventas y Producción	Manual de desempeño	---	Incluido en "Gastos de Administración"
Obtener los resultados y comparar con los esperados	ene-25	ene-25	Calidad	Estadísticas	---	Incluido en "Gastos de Administración"
Corregir desfasajes	feb-25	feb-25	Calidad	Informes	---	Incluido en "Gastos de Administración"

Alcance

Para el desarrollo de la propuesta se llevará a cabo una planificación estrategia para la empresa Ledesma, el objetivo de esta es ampliar la gama de productos hechos 100% por fibra de caña de azúcar e incluir en la misma un nuevo producto de envases sustentables. Este producto esta principalmente orientado a la venta, pero también para uso interno de la empresa para utilizar como reemplazo de los envases actuales de los productos comercializados por la empresa. El horizonte temporal estimado para realizar el proyecto es de 5 años, mediante la utilización de las diferentes estrategias antes mencionadas. A continuación, se detallan los planes de acción correspondientes a cada objetivo específico para el desarrollo de la propuesta.

Diagrama de Gantt

(Ver Anexo 3 para visualizar mejor)

Tabla 5: Diagrama de Gantt. Fuente: elaboración propia.

Contratar 12 operarios para el manejo de la nueva maquina	Sueldo	Mes	12	\$ 126.000	\$ 34.655.040	\$126.000 por Operario por mes (Ver Anexo 6 y 8)
Comprar 1 maquina mas	Inversión	Única vez	1	\$ 57.868.000	\$ 190.329.009	USD 368.000 por maquina (Ver Anexo 1) - Tipo de cambio BNA \$157,25
Contratar 3 operarios mas	Sueldo	Mes	3	\$ 126.000	\$ 14.918.995	\$126.000 por Operario por mes (Ver Anexo 6 y 8)
Comprar 1 maquina mas	Inversión	Única vez	1	\$ 57.868.000	\$ 433.568.254	USD 368.000 por maquina (Ver Anexo 1) - Tipo de cambio BNA \$157,25
Contratar 3 operarios mas	Sueldo	Mes	3	\$ 126.000	\$ 33.985.374	\$126.000 por Operario por mes (Ver Anexo 6 y 8)
Comprar 1 maquina mas	Inversión	Única vez	1	\$ 57.868.000	\$ 587.907.348	USD 368.000 por maquina (Ver Anexo 1) - Tipo de cambio BNA \$157,25
Contratar 3 operarios mas	Sueldo	Mes	3	\$ 126.000	\$ 46.083.288	\$126.000 por Operario por mes (Ver Anexo 6 y 8)
Plan de acción 2						
Comunicar nuevo producto a clientes y comenzar con las acciones de marketing	Gasto	Año	5	\$ 1.000.000	\$ 45.339.034	Gasto estimado en publicidad.
Otros costos						
Gastos de administración	Gasto	Año	5	\$ 30.492.910,00	\$ 1.300.938.769,74	10,1% sobre Ingresos por ventas (Ver Anexo 7)
Gastos de comercialización	Gasto	Año	5	\$ -	\$ 2.331.385.320,03	18,3% sobre Ingresos por ventas (Ver Anexo 7)

Costo de Venta	Gasto	Año	5	\$ -	\$ 2.447.310.556,94	19% sobre Ingresos por ventas (Ver Anexo 7)
Honorarios profesionales	Valor hora	Hora	480	\$ 3.820,30	\$ 10.274.780,34	Trabajo de consultoría y gestión del proyecto.
Total Presupuestado					\$ 7.918.807.290	

Análisis Financiero

A continuación, se realizarán los cálculos de los indicadores financieros adecuados para concluir en la rentabilidad del proyecto a partir del presupuesto arriba detallado para la propuesta de producir un nuevo producto sustentable y de datos obtenidos de los balances publicados por Ledesma.

Para realizar dicho análisis se realizó un flujo de caja proyectado con la duración de los objetivos anteriormente planteados (5 años) y se utilizaron las proyecciones de inflación compartidas por el Banco Central a través del REM (Relevamiento de Expectativas de Mercado) a septiembre del 2022. (Ver Anexo 11).

Tabla 7: Supuestos. Fuente: elaboración propia.

Supuestos
Se considera que el precio por tonelada es de 227, el cual se calculo como un promedio de cantidad de toneladas vendidas e ingresos totales del rubro Papeles y Librería.
Se utiliza un tipo de cambio de 157,25 según el Banco Nación.
Los Gastos de Administración son un 10,1% sobre Ventas, siguiendo la relación de costos del Balance de Ledesma.
Los Gastos de Comercialización son un 18,1% sobre Ventas, siguiendo la relación de costos del Balance de Ledesma y descontando el 0,2% de Gasto en Marketing que se tiene en cuenta luego.
Los Gastos de Marketing equivalen a un 2% sobre Ventas en el primer año, un 1% en el segundo y un 0,2% en el tercero (logrando así equiparar el gasto usual que hace la empresa en publicidad).
El Costo de Ventas es un 19% y se calculo en base a la rentabilidad que existe en la ganancia neta sobre los ingresos que se presenta en el Balance de Ledesma.
Se considera que las ventas aumentaran un 16% por año, siguiendo el estudio de Mercado Libre.
El Costo de M.O es de 126.000 por operario por mes. Se contrataran 21 empleados en total, distribuidos en los diferentes años.
Se considera una depreciación en 5 años por maquina.
La tasa de referencia utilizada corresponde a BADLAR, actualizada según inflación para cada año.
Se tiene en cuenta los valores de inflación proyectados según el REM del banco central (Anexo 11)
Para los honorarios profesionales se tuvo en cuenta el valor hora del CPCE Jujuy de \$2300 actualizado a la inflación de cada año.

Tabla 8: Inflación proyectada. Fuente: elaboración propia.

Año	2023	2024	2025	2026	2027
Inflacion promedio anual	91%	72%	57%	45%	36%

Es importante considerar que al tener proyecciones que tienen en cuenta una disminución de la inflación, sería irreal solicitarle al proyecto la misma tasa de descuento para el 2023 en el cual la inflación es de un 91% que para el 2027 que es del 36%. Por lo tanto, en el siguiente Cash Flow se aplicaron diferentes tasas para cada año siguiendo la relación de disminución que se encuentra en la inflación proyectada.

Tabla 9: Tasa de referencia proyectada. Fuente: elaboración propia.

Año	2023	2024	2025	2026	2027
Tasa de referencia	70%	56%	44%	35%	27%

Cash Flow

Expresado en miles.

Tabla 10: Cash Flow. Fuente: elaboración propia.

Periodo	1	2	3	4	5
Año	2023	2024	2025	2026	2027
Ingresos (AR\$'000)					
Ventas (Tn)	1330	1540	1790	2070	2400
Ingresos por Ventas	576.648	1.149.776	2.098.699	3.520.588	5.534.871
Gastos (AR\$'000)					
Costo de Venta	-109.563	-218.457	-398.753	-668.912	-1.051.626
Gastos de Administración	-58.241	-116.127	-211.969	-355.579	-559.022
Gastos de Comercialización	-104.373	-208.109	-379.865	-637.226	-1.001.812
Gastos de Marketing	-11.533	-11.498	-4.197	-7.041	-11.070
Gasto de M.O	-34.655	-74.595	-117.142	-203.912	-322.583
Honorarios Profesionales	-700	-1.206	-1.894	-2.748	-3.726
Depreciación	-88.422	-190.329	-298.889	-520.282	-823.070
Total Gastos	-407.489	-820.322	-1.412.709	-2.395.701	-3.772.908
Subtotal antes de impuestos	169.159	329.454	685.990	1.124.887	1.761.963
Rentabilidad antes de impuestos	29%	29%	33%	32%	32%
II.GG. (35%)	-59.206	-115.309	-240.097	-393.711	-616.687
Resultado Neto	109.954	214.145	445.894	731.177	1.145.276
Rentabilidad Neta	19%	19%	21%	21%	21%
Inversión (AR\$'000)					
Inversión en Maquinaria	-\$ 442.112	-\$ 190.329	\$ 0	-\$ 433.568	-\$ 587.907
Valor de Desecho					\$ 940.652
Depreciación	\$ 88.422	\$ 190.329	\$ 298.889	\$ 520.282	\$ 823.070
Saldo Estático	-\$ 243.736	\$ 214.145	\$ 744.782	\$ 817.890	\$ 2.321.091
Saldo Dinámico	-\$ 143.374	\$ 80.988	\$ 195.775	\$ 159.653	\$ 355.685
Saldo Dinámico Acumulado	-\$ 143.374	-\$ 62.386	\$ 133.389	\$ 293.042	\$ 648.727

De dicho flujo se obtuvo que el VAN es de \$648.727, se tiene una TIR de 181% y un ROI de 260%.

Tabla 11: Indicadores financieros. Fuente: elaboración propia.

TIR	181%
VAN	\$ 648.727
ROI	260%

El VAN mide el excedente resultante luego de obtener la rentabilidad deseada y de recuperar la inversión. En general, un proyecto es aceptado si dicho número es mayor o igual a cero, ya que esto significa que se recupera la inversión realizada y se obtiene el rendimiento deseado por el inversionista. Se eligió utilizar como tasa de referencia la tasa que corresponde a las BADLAR que es de un 70% para el 2023, ya que dicho porcentaje es el utilizado como tasa de referencia por el Banco Central y por muchos proyectos desarrollados en el país (Ver Anexo 13). Utilizando dichas tasas se tiene un excedente de \$648.727. Por lo tanto, se considera que el proyecto debe ser aceptado.

Por otro lado, la Tasa Interna de Retorno (TIR) demuestra la rentabilidad del proyecto como porcentaje e indica cual es la tasa máxima que se le puede exigir a dicho proyecto. En este caso esta tasa equivale al 181%, la cual es mayor a la tasa exigida por el inversionista y por lo tanto el proyecto es beneficioso para la empresa.

Por último, el Retorno sobre la Inversión nos indica el beneficio obtenido por la inversión, este nos indica cuantos pesos se obtienen por cada peso invertido. En nuestro caso el ROI da 260%, por lo tanto, se obtienen \$2,60 por cada peso invertido.

En conclusión, realizar el desarrollo del producto propuesto en este reporte resultaría un proyecto rentable para la empresa. Para profundizar en los cálculos realizados ver Anexo 10.

Conclusiones y recomendaciones

Luego de realizado el análisis presentado para la empresa Ledesma, el cual está enfocado especialmente en la unidad de negocio del papel y el azúcar, se puede verificar que el desarrollo de un nuevo producto a través de una estrategia de crecimiento resulta un proyecto rentable en cuanto a costos, beneficios e indicadores financieros favorables para la empresa. Por lo tanto, en este análisis se concluye que la empresa cuenta con los

recursos, tanto físicos como económicos, para el desarrollo del proyecto que concluirá en un aumento de la rentabilidad de la empresa y en la participación en el mercado del papel.

En este reporte se ha ahondado en la importancia de tener en cuenta los aspectos sustentables tanto para el desarrollo de diferentes productos como para el funcionamiento general de la empresa. Se ha demostrado el alto valor que le dan los consumidores a dichas acciones y la tendencia continua y creciente de consumo de estos productos.

A partir de los análisis realizados, tanto internos como externos, se concluye que realizar el desarrollo de un nuevo producto a partir del bagazo del azúcar e implementando tanto una estrategia de crecimiento como de integración vertical es viable para la organización. A nivel macroeconómico podemos observar cómo oportunidad tanto la tendencia alcista del consumo de productos sustentables, la importancia que los consumidores dan a estas acciones favorables con el medioambiente y la oportunidad que le brinda a la empresa las restricciones a las importaciones para hacer frente a la demanda de empresas que no puedan conseguir sus envases afuera. Por otro lado, se considera una buena opción el desarrollo del producto para hacer frente a la amenaza de las leyes e incentivos para bajar el consumo de azúcar, ya que se deberá compensar esta baja en la demanda de azúcar como alimento. Si bien dicha amenaza es a muy largo plazo, hay que considerarla, tener en cuenta los cambios que se ven en el mercado y comenzar a trabajar con tiempo para que no afecte a la empresa de una manera muy sorpresiva en el futuro. A nivel interno, Ledesma cuenta con las herramientas necesarias para hacer frente al proyecto, tanto financieras como operativas.

Observando el análisis financiero queda comprobado que, al tener tanto un VAN positivo como una TIR superior a la tasa requerida y un ROI mayor a 1, el proyecto es altamente beneficioso para la organización analizada. Por lo tanto, el desarrollo de un envase biodegradable, en el horizonte planteado y cumpliendo los objetivos antes mencionados, es viable de realizar.

Es importante tener en cuenta que este proyecto se ha realizado con valores proyectados teniendo en cuenta todos los supuestos mencionados anteriormente por lo cual es necesario ir realizando controles y mediciones a medida que se desarrolla el proyecto y considerar hacer ajustes si es necesario debido a diferentes contingencias que puedan suceder.

Para finalizar se recomienda acompañar dicho proyecto con un Cuadro de Mando Integral, el cual permitirá realizar el seguimiento de los diferentes indicadores que corresponden a las perspectivas críticas a considerar por una empresa. Esto favorecerá a lograr tanto el objetivo general como los específicos en tiempo y forma.

Anexos

Anexo 1



♥ **◆** Paja de arroz, caña de azúcar, bagazo, pulpa de madera a cuenco desechable, taza, papel, vajilla, plato, máquina para fabricar precio
US\$ 258.000,00-368.000,00 / Set (Precio FOB)
1 Set (MOQ)

Materiales de papel (100-1000G / M2) : P... Placa Paper Specification : 5-10 pulgadas ...
 Velocidad : 15--20pcs/min Energía : 220V 50/60 HZ 2.6kw Más ▾

Qingdao Yidafa International Trade Co., Ltd. > ♥ 🗣️

▶ 1/6 Contacta Ahora Charlar

Anexo 2

Información Básica.

No. de Modelo.	1 ton per day or more	Cine Ancho	400MM
Tamaño de la máquina	4020x90x1450mm	Peso de la máquina	1300KG
Certificación	CCC	Condición	Nuevo
Product Name	Ydf Biodegradable Paper Plate Making Machine	Finished Products	Paper Plate,Bowl ,Cup
Raw Material	Sugarcane Bagasse,Wood,Rice Straw etc	Keyword	Paper Plate Making Machine Disposable
Capacity	1 Tons Per Day	Control System	Full Automatic or Semi
Advantage	Environmental Protection	Usage	Making Pulp and Pulp Molding
Paquete de Transporte	Standard Exporting Packing	Marca Comercial	YDF
Origen	China	Capacidad de Producción	1 Tons Per Day

Anexo 3

Anexo 4

Descripción	Tiempo		Recursos Humanos	Recursos Físicos	Recursos Económicos	Observaciones
	Inicio	Fin				
Búsqueda y evaluación de proveedores de maquinarias	ene-23	ene-23	Directorio	Reuniones, Informes y Presupuestos	---	Incluido en "Gastos Administrativos"
Pruebas y evaluaciones de calidad	feb-23	feb-23	Ingeniería	Informes	---	Incluido en "Gastos Administrativos"
Realizar ajustes necesarios	feb-23	feb-23	Ingeniería	Informes	---	Incluido en "Gastos Administrativos"
Realizar inversión de 4 maquinas	mar-23	mar-23	Finanzas y Administración	Recursos Monetarios y comprobantes	\$ 442.111.520,00	USD 368.000 por maquina (Ver Anexo 1) - Tipo de cambio BNA \$157,25
Contratar 12 operarios para el manejo de la nueva maquina	mar-23	mar-23	Recursos Humanos	Sueldos	\$ 34.655.040,00	\$126.000 por Operario por mes
Capacitar al personal en el uso de la maquina	mar-23	abr-23	Recursos Humanos, Producción y Proveedor de maquina	Maquinaria	---	Servicio incluido con la compra de la maquinaria
Poner en marcha la producción	abr-23	dic-27	Producción	Maquinaria	---	Incluido en "Costo de Venta"
Comprar 1 maquina mas	ene-24	ene-24	Finanzas y Administración	Recursos Monetarios y comprobantes	\$ 190.329.009,00	USD 368.000 por maquina (Ver Anexo 1) - Tipo de cambio BNA \$157,25
Contratar 3 operarios mas	ene-24	ene-24	Recursos Humanos	Sueldos	\$ 14.918.995,00	\$126.000 por Operario por mes
Capacitar al nuevo personal en el uso de la maquina	ene-24	1/2/20254	Recursos Humanos y Producción	Maquinaria	---	Incluido en "Gastos Administrativos"
Poner en marcha la producción de la nueva maquina	feb-24	dic-27	Producción	Maquinaria	---	Incluido en "Costo de Venta"
Comprar 1 maquina mas	ene-26	ene-26	Finanzas y Administración	Recursos Monetarios y comprobantes	\$ 433.568.254,00	USD 368.000 por maquina (Ver Anexo 1) - Tipo de cambio BNA \$157,25
Contratar 3 operarios mas	ene-26	ene-26	Recursos Humanos	Sueldos	\$ 33.985.374,00	\$126.000 por Operario por mes
Capacitar al nuevo personal en el uso de la maquina	ene-26	feb-26	Recursos Humanos y Producción	Maquinaria	---	Incluido en "Gastos Administrativos"
Poner en marcha la producción de la nueva maquina	feb-26	dic-27	Producción	Maquinaria	---	Incluido en "Costo de Venta"
Comprar 1 maquina mas	ene-27	ene-27	Finanzas y Administración	Recursos Monetarios y comprobantes	\$ 587.907.348,00	USD 368.000 por maquina (Ver Anexo 1) - Tipo de cambio BNA \$157,25
Contratar 3 operarios mas	ene-27	ene-27	Recursos Humanos	Sueldos	\$ 46.083.288,00	\$126.000 por Operario por mes
Capacitar al nuevo personal en el uso de la maquina	ene-27	feb-27	Recursos Humanos y Producción	Maquinaria	---	Incluido en "Gastos Administrativos"
Poner en marcha la producción de la nueva maquina	feb-27	dic-27	Producción	Maquinaria	---	Incluido en "Costo de Venta"
Medición de resultados semestrales	jun-23	dic-27	Producción y Calidad	Informes	---	Incluido en "Gastos Administrativos"

Anexo 5

Descripción	Tiempo		Recursos Humanos	Recursos Físicos	Recursos Económicos	Observaciones
	Inicio	Fin	Área		Actualizados por inflación	
Idear plan de marketing del nuevo producto	mar-23	abr-23	Marketing	---	---	Incluido en "Gastos de Comercialización"
Capacitar al personal de ventas en las características del nuevo producto	abr-23	may-23	Ventas y Marketing	Sala de capacitación y materiales	---	Incluido en "Gastos de Comercialización"
Comunicar nuevo producto a clientes y comenzar con las acciones de marketing	may-23	dic-27	Marketing	Folletos, Catálogo, Recursos digitales	\$ 45.339.034,00	Gasto estimado en publicidad que equivale al 2% de las ventas el primer año.
Incorporar el producto a la cartera de productos	may-23	may-23	Marketing	Folletos, Catálogo, Recursos digitales	---	Incluido en "Gastos de Comercialización"
Ofrecer y comenzar con las acciones de venta	may-23	dic-27	Ventas	Folletos, Catálogo, Recursos digitales	---	Incluido en "Costo de Venta"
Evaluación de resultados	dic-25	dic-25	Ventas y Finanzas	Estadísticas e informes	---	Incluido en "Gastos de Administración"

Anexo 6

Sueldos para Operario De Producción en Argentina

Actualizado el 17 de oct de 2022



Anexo 7

Periodo	1	2	3	4	5
Año	2023	2024	2025	2026	2027
Ingresos (AR\$'000)					
Ventas (Tn)	1330	1540	1790	2070	2400
Ingresos por Ventas	576.648	1.149.776	2.098.699	3.520.588	5.534.871
Gastos (AR\$'000)					
Costo de Venta	-109.563	-218.457	-398.753	-668.912	-1.051.626
Gastos de Administración	-58.241	-116.127	-211.969	-355.579	-559.022
Gastos de Comercialización	-104.373	-208.109	-379.865	-637.226	-1.001.812
Gastos de Marketing	-11.533	-11.498	-4.197	-7.041	-11.070
Gasto de M.O	-34.655	-74.595	-117.142	-203.912	-322.583
Honorarios Profesionales	-700	-1.206	-1.894	-2.748	-3.726
Depreciación	-88.422	-190.329	-298.889	-520.282	-823.070
Total Gastos	-407.489	-820.322	-1.412.709	-2.395.701	-3.772.908
Subtotal antes de impuestos	169.159	329.454	685.990	1.124.887	1.761.963
Rentabilidad antes de impuestos	29%	29%	33%	32%	32%
Il.GG. (35%)	-59.206	-115.309	-240.097	-393.711	-616.687
Resultado Neto	109.954	214.145	445.894	731.177	1.145.276
Rentabilidad Neta	19%	19%	21%	21%	21%
Inversión (AR\$'000)					
Inversión en Maquinaria	-\$ 442.112	-\$ 190.329	\$ 0	-\$ 433.568	-\$ 587.907
Valor de Desecho					\$ 940.652
Depreciación	\$ 88.422	\$ 190.329	\$ 298.889	\$ 520.282	\$ 823.070
Saldo Estático	-\$ 243.736	\$ 214.145	\$ 744.782	\$ 817.890	\$ 2.321.091
Saldo Dinámico	-\$ 143.374	\$ 80.988	\$ 195.775	\$ 159.653	\$ 355.685
Saldo Dinámico Acumulado	-\$ 143.374	-\$ 62.386	\$ 133.389	\$ 293.042	\$ 648.727

Anexo 8

Ver hoja “Balance Projectado” del siguiente enlace:

<https://docs.google.com/spreadsheets/d/1tyP4unP2Tuk2mLq6a6o2GEJWeXfuQUVu/e dit?usp=sharing&oid=107492133354686385664&rtopf=true&sd=true>

En esta se puede ver que la rentabilidad pasa del 8% al 8,2%, siendo un aumento del 0,2% que equivale al 3% de aumento porcentual

Supuestos de la proyección del Estado de Resultados

- Las ventas aumentaran un 3% por año, lo que corresponde con el promedio de aumento de los últimos 3 años según los balances presentados por la empresa.
- Los costos por ventas son un 68,3% de los ingresos por ventas, porcentaje obtenido según el promedio de los últimos 2 años.
- Los ingresos de producción agropecuaria se calcularon como un promedio de los últimos 2 años, ya que no se tienen otros datos para poder realizar una estimación.

Lo mismo se realiza con los costos de producción agropecuaria y el cambio en el valor razonable de activos.

- Los gastos de comercialización son un 18.1% de los ingresos por ventas, porcentaje obtenido según el promedio de los últimos 2 años.
- Los gastos de administración son un 10.1% de los ingresos por ventas, porcentaje obtenido según el promedio de los últimos 2 años.
- Otros ingresos operativos son un 0.7% de los ingresos por ventas, porcentaje obtenido según el promedio de los ejercicios de mayo del 2020 y mayo del 2021. No se calcula con mayo de 2022 como el resto, ya que en el mismo se realizó la venta de una planta de producción lo cual es un hecho inusual y si se incluye el aumento es muy elevado y no representa la realidad.
- Otros gastos operativos son un 0.6% de los ingresos por ventas, porcentaje obtenido según el promedio de los últimos 2 años.

Supuestos del Plan de Negocio y Cash Flow

- El precio de venta de la Tn se calculó como un promedio del valor de la tonelada de papel, a partir de los datos obtenidos de la Memoria del 2021 publicada por Ledesma.
- Para la inversión en las maquinas se utilizó un tipo de cambio de \$157,25 según el Banco Nación.
- Para el costo salarial se tuvo en cuenta el salario promedio de la página web Glassdoor, más la suma de un 40% de aportes, cargas sociales y demás gastos.
- Tanto los gastos de administración como los de comercialización se corresponden con el porcentaje que representan en el balance sobre los ingresos.
- Los Gastos de Marketing equivalen a un 2% sobre Ventas en el primer año, un 1% en el segundo y un 0,2% en el tercero (logrando así equiparar el gasto usual que hace la empresa en publicidad).
- El costo de venta se calculó en base a la rentabilidad de la ganancia neta sobre los ingresos del negocio de Papel y Librería que se puede ver en el balance (pág. 35).
- Los honorarios profesionales se han calculado con la referencia de \$2300 pesos la hora, como indica el CPCE Jujuy, actualizado con la inflación hasta el momento del 2022, la cual corresponde a un 66.1%, quedando así a un valor de \$3820,3 pesos la hora. Se considera que se trabajaría 8 horas mensuales, asistiendo a la empresa para realizar los controles necesarios 2 horas por semana.

Anexo 9

Descripción	Tiempo		Recursos Humanos	Recursos Físicos	Recursos Económicos	Observaciones
	Inicio	Fin	Área		Actualizados por inflación	
Capacitar al personal de ventas y de producción	mar-23	may-23	Ventas y Producción	Sala de capacitación y materiales	---	Gasto incluido en la compra de la maquina
Diseñar la evaluación de desempeño requerida	mar-23	may-23	Calidad	Manual de desempeño	---	Incluido en "Gastos de Administración"
Medir la evaluación cuatrimestralmente	may-23	ene-25	Calidad, Ventas y Producción	Manual de desempeño	---	Incluido en "Gastos de Administración"
Obtener los resultados y comparar con los esperados	ene-25	ene-25	Calidad	Estadísticas	---	Incluido en "Gastos de Administración"
Corregir desfasajes	feb-25	feb-25	Calidad	Informes	---	Incluido en "Gastos de Administración"

Anexo 10

Cash Flow, Presupuesto y Balance Projectado:

<https://docs.google.com/spreadsheets/d/1tyP4unP2TUK2mLq6a6o2GEJWeXfuQUVU/e/dit?usp=sharing&ouid=107492133354686385664&rtpof=true&sd=true>

Anexo 11

Relevamiento de Expectativas de Mercado (REM) - BCRA - SEPTIEMBRE 2022											
Precios minoristas (IPC nivel general-Nacional; INDEC)											
Período	Referencia	Mediana	Promedio	Desvío	Máximo	Mínimo	Percentil 90	Percentil 75	Percentil 25	Percentil 10	Cantidad de participantes
sep-22	var. %mensual	6,7	6,8	0,4	7,5	6,1	7,2	7,0	6,5	6,5	39
oct-22	var. %mensual	6,2	6,3	0,6	7,6	4,2	7,0	6,5	6,0	5,7	39
nov-22	var. %mensual	6,0	6,1	0,6	7,7	4,0	6,6	6,5	6,0	5,5	39
dic-22	var. %mensual	6,2	6,2	0,7	8,0	4,5	7,0	6,5	5,9	5,5	39
ene-23	var. %mensual	6,0	6,0	0,9	10,0	3,0	6,6	6,3	5,7	5,5	38
feb-23	var. %mensual	5,9	5,9	0,9	10,0	3,5	6,5	6,1	5,5	5,1	38
mar-23	var. %mensual	6,0	6,1	1,0	8,9	3,0	7,5	6,5	5,5	5,1	38
próx. 12 meses	var. %i.a.; sep-23	94,1	95,2	14,0	124,7	56,3	112,0	100,9	86,7	82,2	36
próx. 24 meses	var. %i.a.; sep-24	72,7	75,5	19,4	119,7	46,5	102,6	88,6	61,3	50,6	30
2022	var. %i.a.; dic-22	100,3	100,7	3,5	108,9	88,7	103,9	101,5	98,4	96,5	39
2023	var. %i.a.; dic-23	90,6	91,3	14,9	119,5	55,2	111,0	99,5	82,3	77,1	38
2024	var. %i.a.; dic-24	66,0	72,2	21,4	120,0	41,2	103,9	83,5	58,7	46,8	31

Fuente: REM - BCRA (sep-22)

Anexo 12

Tabla de Honorarios Mínimos Sugeridos

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

Anexo 13

Tasa de interés (BADLAR)											
Período	Referencia	Mediana	Promedio	Desvío	Máximo	Mínimo	Percentil 90	Percentil 75	Percentil 25	Percentil 10	Cantidad de participantes
oct-22	TNA; %	70,00	71,17	3,43	80,0	66,5	76,0	72,0	68,9	68,5	37
nov-22	TNA; %	71,10	72,20	4,12	85,0	66,5	77,2	74,6	69,0	68,6	37
dic-22	TNA; %	72,00	72,67	4,57	85,0	66,0	78,9	75,0	69,4	68,5	36
ene-23	TNA; %	72,44	73,95	8,36	109,9	62,0	82,0	75,0	69,1	67,5	36
feb-23	TNA; %	72,00	73,58	8,75	109,9	60,0	81,8	75,5	68,6	67,3	36
mar-23	TNA; %	70,40	71,80	6,12	90,0	58,1	79,3	75,0	68,6	66,3	36
próx. 12 meses	TNA; % sep-23	70,00	69,75	6,90	85,0	57,0	77,3	74,5	66,1	60,0	34
2022	TNA; % dic-22	72,00	72,67	4,57	85,0	66,0	78,9	75,0	69,4	68,5	36
2023	TNA; % dic-23	70,58	69,51	8,95	90,0	50,0	78,8	74,5	62,0	59,5	34

Fuente: REM - BCRA (sep-22)

Bibliografía

Ambito. (20 de Julio de 2022). *Ambito*. Obtenido de Ambito:

<https://www.ambito.com/informacion-general/sustentabilidad/compras-sustentables-argentina-duplico-el-consumo-productos-impacto-positivo-n5489814>

Ancin, J. M. (2009). *El plan estrategico en la practica* (Vol. 2).

Barbagallo, G., Basso, N., & Bruschi, M. (2022). Tablero operativo de mermas y sustentabilidad en alimentos. *Alimentos Argentinos*, 9.

Bateman, T., & Snell, S. (2009). *Administracion: Liderazgo y colaboracion en un mundo competitivo* (8 ed.).

Colamarino, I. (2021). Normas y Sistemas de Calidad: Un camino para permanecer y generar nuevos mercados. *Alimentos Argentinos*, 10.

Datos Macro. (Julio de 2022). *Datos Macro*. Obtenido de Datos Macro: <https://datosmacro.expansion.com/ipc-paises/argentina#:~:text=El%20IPC%20aumenta%20hasta%20el,es%20del%2046%2C%25>.

El Cronista. (21 de Octubre de 2021). *Créditos Verdes: HSBC Argentina apuesta a la financiación sostenible*. Obtenido de El Cronista:

<https://www.cronista.com/contenido-patrocinado/creditos-verdes-hsbc-argentina-apuesta-a-la-financiacion-sostenible/>

Export Entreprises SA. (Marzo de 2022). *Santander Trade Markets*. Obtenido de <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia#:~:text=A%20nivel%20mundial%2C%20Argentina%20es,y%20el%20sexto%20productor%20mundial.>

Frisby S.A. (2020). *Reporte de Sostenibilidad 2020*.

Galli, E. (20 de Marzo de 2022). *Trade News*. Obtenido de Trade News: <https://tradenews.com.ar/preocupa-a-las-empresas-el-impacto-de-las-restricciones-a-las-importaciones/#:~:text=Destacan%20que%20se%20restringen%20las,de%20las%20multinacionales%20o%20aquellas>

Gobierno de la Provincia de Buenos Aires. (2008). Ley 13868. *Artículo 1*.

Ledesma SAAI. (2022). *Memoria y Reporte Integrado 2022 - 109° Ejercicio*.

Mercado Libre. (2022). *Tendencias de consumo online con impacto positivo*.

Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca Argentina. (2022). Novedades para el sector alimentario. *Alimentos Argentinos*, 42.

Moreno, C. (2022). Rotulado nutricional frontal: ¿que es necesario saber? *Alimentos Argentinos*, 34.

Robbins, S., & Coulter, M. (2014). *Administración* (12 ed.).

Steiner, G. A. (1998). *Lo que todo director debe saber* (3 ed.).

Thompson, A., Gamble, J., Peteraf, M., & Strickland III, A. (2012). *Administración Estratégica* (18 ed.).

Vidal, D. C. (2021). La digitalización en la industria de la alimentación, una revolución exponencial. *Alimentos Argentinos*, 39.