

## Reporte de caso Grupo Ledesma



**Universidad Siglo 21**

**Alumno: *Ignacio Bardus***

**DNI: 41886287**

**Legajo: ADM04837**

**Materia: *Seminario Final***

**Carrera: *Administración***

**Profesora: *Sofía Rinero***

# ÍNDICE

Introducción .....	4
Análisis del Macro entorno .....	6
Pestel.....	6
Político .....	6
Económico.....	7
Social .....	8
Tecnológico.....	9
Ecológico.....	10
Legal .....	11
Conclusión.....	12
Análisis del micro entorno .....	12
Análisis de las 5 fuerzas de Porter .....	12
Poder de negociación de los clientes:.....	12
Poder de negociación de los proveedores: .....	13
Amenaza de nuevos competidores:.....	13
Amenaza de productos sustitutos .....	14
Rivalidad entre competidores: .....	15
Conclusión.....	16
Análisis interno.....	16
Misión: .....	16
Visión: .....	16
Valores: .....	16
Ética.....	16
Las personas .....	16
Desarrollo personal y profesional.....	17
Trabajo en equipo .....	17
Innovación – creatividad .....	17
Seriedad .....	17
Eficiencia – calidad – servicio al cliente.....	17
Cliente interno.....	17
Utilidades .....	18
Disciplina – coherencia .....	18
Cadena de valor.....	18
Actividades Primarias.....	18

Logística interna: .....	18
Operaciones: .....	19
Gráfico de operaciones.....	20
Logística externa: .....	20
Marketing:.....	21
Servicio .....	21
Actividades de apoyo .....	22
Abastecimiento:.....	22
Infraestructura de la empresa: .....	22
RRHH: .....	24
Desarrollo tecnológico: .....	24
Marco Teórico .....	25
Planificación estratégica .....	25
Alianzas Estratégicas .....	26
Conclusiones Diagnosticas .....	26
Propuesta de aplicación .....	29
Análisis .....	29
Objetivo General.....	30
Objetivo Especifico .....	31
Planes de acción .....	32
Plan de acción N°1: .....	32
Plan de acción N°2: .....	34
Diagrama de Gantt .....	35
Presupuesto .....	35
Flujo de fondos.....	36
Retorno sobre la inversión (ROI) .....	37
Valor Actual Neto (VAN) y Tasa Interna de Retorno (TIR) .....	37
Conclusión .....	38
Recomendaciones .....	38
Bibliografía .....	40
Anexos.....	42
Anexo A:.....	42
Anexo B:.....	42
Anexo C: .....	42
Anexo D: .....	43
Anexo E:.....	44
Anexo F .....	44

## **Introducción**

En el presente reporte se llevará a cabo el análisis del Grupo Ledesma con el objetivo de implementar una planificación estratégica con enfoque en alianzas estratégicas en la unidad de negocio del papel, de esa manera aumentando los ingresos y maximizar la rentabilidad de la empresa. A su vez se implementará un CRM, herramienta tecnológica necesaria para un mayor y mejor control de las actividades llevadas a cabo en la empresa.

El Grupo Ledesma es un significativo grupo económico argentino, propiedad de la familia Blaquier/Arrieta, cuya compañía madre es Ledesma SAAI (Sociedad Anónima Agrícola Industrial), con asiento en la localidad de Libertador General San Martín, en la Provincia de Jujuy, situada en el extremo norte del país. La compañía nació en 1908 como un ingenio azucarero en Jujuy, donde se produce desde entonces su materia prima básica, la caña de azúcar. Con los jugos de la caña, elabora azúcar y alcohol y, desde 1965, con su fibra pasta celulósica, fabrican papel, al que se le agrega valor convirtiéndolo en resmitas, cuadernos, formularios continuos y repuestos escolares y comerciales. Su crecimiento a lo largo de estos cien años se cimentó sobre una visión de largo plazo mantenida a través de las generaciones. Esta visión parte de una obsesión por agregar valor a través de la integración, invirtiendo constantemente para innovar e introducir tecnología. Se fortalece con una diversificación acotada a actividades que produzcan sinergias con los negocios tradicionales y se sostiene con una política prudente en materia de endeudamiento, lo que significó seguramente un crecimiento más lento pero sostenido, en el marco de un país signado por la inestabilidad económica. La innovación y el conocimiento permiten superar falsos dilemas generando las condiciones para desarrollar esquemas productivos más diversificados y sustentables, alentar la oferta de servicios especializados y densificar la red de proveedores.

El sector de Agroindustria [en Argentina] constituye el 25 % de la industria manufacturera y representa el 40 % de las exportaciones. Su valor de producción se aproxima a los 177 000 millones de pesos y da empleo a 600 000 personas en todo el país lo que indica cuán importante es esta industria y porque cuidarla es esencial para el desarrollo del país.

Ledesma posee diferentes líneas de productos:

Azúcar / Papel y cuadernos / Alcohol y bioetanol /Frutas y jugos / Negocio Agropecuario (Carnes y granos)

Como se dijo previamente el reporte se centrará en la unidad de negocio del papel. Desde hace más de 50 años, en Ledesma también se utiliza la caña de azúcar para la producción del mismo, actividad que le ha permitido convertirse en una empresa altamente integrada y una de las pocas en el mundo que produce papel de alta calidad a partir de la fibra de caña. Este cultivo se renueva anualmente y, por eso, el papel de Ledesma se caracteriza por ser un producto sustentable.

Es un segmento muy exitoso, el segundo de la empresa, detrás del segmento azucarero que es el principal y la prioridad del Grupo Ledesma. De todas maneras, cabe destacar que la empresa no pasa por buenos momentos financieros, si bien en estos últimos meses los ingresos mejoraron y las pérdidas se redujeron la realidad es que la empresa posee pérdidas económicas millonarias producidas en estos últimos años y evidentemente el segmento papelerero no está exento de esta situación. Tomando como base ese problema y centrándonos en el segmento del papel este análisis intentara proponer un camino que logre aumentar la rentabilidad del papel, considerando el aumento de ingresos el objetivo general de la empresa y a su vez el objetivo corporativo de la unidad de negocios, beneficiando de esa manera tanto al segmento elegido como así también ayudando a la empresa a seguir por el buen camino.

Coca cola recientemente ha innovado en una nueva forma de consumir con la nueva coca cola con café, dándole así un nuevo uso a la gaseosa, pudiéndola acompañar con café, agrandando también sus posibles usos ya que comúnmente la gaseosa es para comidas y dicha innovación esta predispuesta para llenar esos espacios entre comidas dándole una función de “break”. De esta manera Coca cola aumenta sus ingresos y por consiguiente su rentabilidad. Existen algunos ejemplos de alianzas estratégicas, uno de ellos es el acuerdo entre United Airlines y Starbucks, que permite que la aerolínea estadounidense sirva exclusivamente café Starbucks a sus clientes. De esta forma, Starbucks adquiere un nuevo canal de distribución; mientras que United Airlines adquiere un nuevo servicio único diferenciándose del resto de competidores. Otro de los ejemplos es el caso de la empresa Pedidos Ya con Coca Cola, donde la plataforma de envíos tendrá un canal especial de ventas con combos y productos exclusivos de Coca Cola. Es una gran oportunidad para las dos compañías de trabajar juntos y conectar el mundo de lo digital con lo físico, por lo que trae consigo beneficios para ambas empresas y sus respectivos clientes. Habiendo expuesto la información anterior es notoria la importancia y relevancia del análisis de este caso ya que intentara lograr una mejora y un avance en una empresa prestigiosa y fundamental de la República Argentina, brindando posibilidades para la innovación y evolución de la empresa, contribuyendo así al bienestar económico, social y laboral del país.

## **Análisis del Macro entorno**

### **Pestel**

#### **Político**

En materia de política el país vive una situación de incertidumbre ya que cualquier decisión que se tome parece no ser la definitiva, hoy se toma una decisión que por ahí dentro de una semana se desiste de seguir aplicándola, al no ser constante en una medida política es muy difícil para las empresas, independientemente del rubro, hacer un análisis de la situación ya que el gobierno no da las garantías para pensar más allá de mañana. Cabe destacar que se acercan elecciones en nuestro país que, sin lugar a dudas, generaran movimientos a nivel político y económico.

Se presentó el Programa de Formación en Derechos Humanos para agentes de la Administración de Parques Nacionales. La iniciativa tiene como objetivo facilitar el acceso al personal de la institución a las temáticas relativas a los derechos humanos, creando conciencia acerca de su centralidad y la importancia de promover su respeto y vigencia. (Ministerio de Justicia y Derechos Humanos; 2021)

En el marco del encuentro, se firmó una Acta de Intención de trabajo conjunto entre la Secretaría de Derechos Humanos y la APN, dependiente del Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. “Para la Secretaría es de suma importancia poder llevar adelante esta capacitación para formar a trabajadores y trabajadoras de los Parques Nacionales en derechos humanos”, afirmó Pietragalla. En este sentido, destacó que “las políticas de derechos humanos son un pilar fundamental, son la columna vertebral de la gestión pública que lleva adelante este proyecto político”. (Ministerio de Justicia y Derechos Humanos; 2021)

Las carteras nacionales firmaron un convenio marco de colaboración con el fin de articular acciones para fortalecer el desarrollo territorial de nuestro país. Con el objetivo de establecer un marco de asistencia y cooperación recíproca entre los Ministerios de Ciencia, Tecnología e Innovación y de Desarrollo Territorial y Hábitat, esta tarde los ministros Roberto Salvarezza y Jorge Ferraresi firmaron un convenio marco con el compromiso de articular acciones para fortalecer el desarrollo territorial de la Argentina, y en particular, de coordinar políticas, programas y acciones en materia de planificación urbana, ordenamiento territorial y acceso al hábitat. (Ministerio de Ciencia, Tecnología e Información; 2021)

## *Económico*

En lo que respecta al aspecto económico, se puede tener una clara concepción de la situación difícil en la que se encuentra, no solo la Argentina, sino el mundo entero, por lo que no se puede predecir o pronosticar mucho de cara al futuro debido al grado altísimo de incertidumbre que por estos momentos vive la economía de nuestro país.

El primer trimestre arrojó el resultado financiero más bajo de los últimos seis años, producto en parte de la reestructuración de la deuda pública en moneda extranjera llevada a cabo en 2020. El mes arrojó un déficit primario de \$ 74.466 millones. (Ministerio de Economía; 2021)

El Sector Público Nacional (SPN) registró en marzo un déficit primario de \$74.466 millones. El pago de intereses, neto de intra-sector público, fue de \$42.595 millones, resultando en un déficit financiero de \$117.061 millones. Así, el primer trimestre arrojó un resultado financiero deficitario en \$184.408 millones (-0,5% del PBI), el más bajo de los últimos seis años, producto en parte de la reestructuración de la deuda pública en moneda extranjera llevada a cabo en el año 2020. (Ministerio de Economía; 2021). Como se muestra anteriormente el PBI (Producto bruto interno) vuelve a caer, lo que produce una disminución de los ingresos familiares que se traduce a limitaciones en el consumo.

El doble cepo al dólar, la cantidad de formas de medir el dólar (dólar oficial, solidario, blue, turista, bolsa, contado con liqui y MEP) y la constante variación de los mismos hacen que sea imposible programar algo a nivel empresarial. Todas estas acciones lo único que hacen a nivel económico es perjudicar a las empresas en materia de ingresos provocando pérdidas millonarias, las cuales Ledesma ha sufrido en el último tiempo, dificultando así la sustentabilidad y su estadía en el mercado como empresas activas.

Argentina antes de la pandemia ya se encontraba en una situación muy grave debido a la recesión y alta inflación que viene presentando desde hace varios años. La llegada de la pandemia al país seguida por la cuarentena y las constantes variaciones de la misma solo profundizaron aún más la crisis.

El Ministerio de Desarrollo Productivo Kulfas presentó el documento “Estrategia y acciones para el Desarrollo Productivo 2020-2023”, en donde detalla las distintas políticas públicas llevadas a cabo desde el inicio de la gestión y consolida la mirada estratégica del Gobierno Nacional para desarrollar la estructura productiva a futuro, con una visión de largo

plazo. El documento realiza un detallado análisis de la evolución productiva de los últimos años. Tras la doble crisis (la de 2018-2019 y la pandemia), la economía argentina está en proceso de recuperación. Parte de la reactivación se debe a que el paquete COVID-19 (que alcanzó el 6,75% del PIB en 2020, a raíz de instrumentos como el programa de Asistencia al Trabajo y la Producción -ATP-, el Ingreso Familiar de Emergencia -IFE- y la multiplicación de líneas de crédito) permitió contener los daños de la pandemia y preservar el capital organizacional de múltiples empresas y cuidar puestos de trabajo. (Ministerio de Desarrollo Productivo; 2021)

Si bien la economía y el empleo en su conjunto todavía no retornaron a los niveles de la prepandemia (en gran medida porque hay ramas como el turismo, la gastronomía y los servicios culturales que estuvieron en una situación crítica por la pandemia), sí hay señales alentadoras en varios frentes. La industria viene operando en 2021 un 4,8% por encima de 2019 (y mostró una recuperación mayor a la de la gran mayoría de los países industriales con la excepción de China) y ya tiene más empleos formales más que a fines de 2019. (Ministerio de Desarrollo Productivo; 2021)

### **Social**

El Ministerio de Desarrollo Social de la Nación (MDSN) anunció el relanzamiento del programa 100% Nuestro-Feria Nuestra, una herramienta de comercialización para conectar a productores y consumidores de la economía solidaria. La propuesta busca instalar un catálogo virtual abierto y gratuito para unidades productivas de todo el país que quieran mejorar su comercialización de bienes y servicios. (Ministerio de Desarrollo Social; 2021)

La Argentina posee una tasa de desocupación del 11,0%. Esto se debe a que muchas empresas cerraron sus puertas por la falta de ventas debido a las restricciones de circulación que empezaron el 20 de marzo de 2020, y aun, aunque en menor medida, siguen en pie.

El ministro de Desarrollo Social, Daniel Arroyo, y su par de Ciencia, Tecnología e Innovación de la Nación, Roberto Salvarezza, firmaron un convenio marco de colaboración para desarrollar líneas y proyectos de políticas sociales integrales vinculadas a la innovación tecnológica con impacto social y territorial. El acuerdo buscará cooperar a través del intercambio de experiencias, datos e información técnica y científica, y el abordaje de proyectos conjuntos de investigación y desarrollo. (Ministerio de Desarrollo Social; 2021)



A su vez Roberto Salvarezza, y su par de Educación, Nicolás Trotta, junto a la presidenta del CONICET, Ana María Franchi; la secretaria de Educación, Marisa Díaz y el director del Instituto Nacional de Educación Tecnológica, Diego Golombek presentaron el Programa Nacional de Ciencia y Tecnología en la Escuela. Trotta señaló que “esta iniciativa es central para reconfigurar la sociedad que queremos. Lo que hacemos hoy en nuestra escuela, aquello que priorizamos de nuestro sistema científico tecnológico es lo que nos permitirá un cambio importante en la sociedad”. Además, destacó que “Argentina pretende transitar un camino de desarrollo creando mayor cantidad de empleo.

Para eso, estas iniciativas son procesos de transformación de cara al futuro. Tenemos el desafío de que la escuela tenga todas las herramientas necesarias para construir oportunidades para cada niña y niño. Se proyecta una inversión de 1400 millones para el equipamiento de las instituciones educativas con kits de ciencia y tecnología y más de 6 mil millones de pesos para 2022 y 2023 para el desarrollo de este programa nacional.” (Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación; 2021)

### **Tecnológico**

En relación con el factor tecnológico, la modernización del capital de trabajo conlleva a una mejor optimización del uso de energía, lo cual es “amigable” con el medio ambiente. Las nuevas tecnologías no sólo sirven para tecnificar los métodos, sino que permite automatizar muchos de los procesos que se llevan a cabo por lo que serán fundamentales para poder seguir innovando y mejorando los productos.

El ministro Kulfas lanzó el “Plan de Desarrollo Productivo Argentina 4.0”. Se trata de 56 medidas, que representan una inversión de más de \$12.500 millones y que tiene por objetivo promover la incorporación de tecnologías 4.0 al entramado productivo nacional. (Ministerio de desarrollo productivo; 2021)

El Plan de Desarrollo Productivo Argentina 4.0 cuenta con 56 medidas divididas en cuatro áreas principales: financiamiento para la adopción de tecnologías; difusión, capacitación y formación; asistencia técnica; y fortalecimiento de espacios institucionales vinculados a estas tecnologías. En conjunto representan una inversión de más de \$12.500 millones realizada a través de distintas áreas dependientes del Ministerio de Desarrollo Productivo. (Ministerio de desarrollo productivo; 2021)

El ministro ponderó el lanzamiento y afirmó: “Tenemos que estar simultáneamente en lo que es la agenda del cuidado de la vida, de las personas y además pensar en la industria 4.0 que es del presente y el futuro. Para tener ese futuro tenemos que trabajar hoy”. Para Kulfas, “es una manera inteligente de insertarnos en el mundo, tomando políticas estratégicas que nos permitan tener más herramientas para competir, y no una apertura irrestricta y una ausencia de política industrial que llevó a desastrosos resultados”. (Kulfas; Ministerio de desarrollo productivo; 2021)

### **Ecológico**

Este aspecto en el último tiempo está obteniendo gran importancia y es necesario que las organizaciones incorporen mayores controles a esta variable. La estrategia de negocios de Ledesma se basa en el cuidado del ambiente y la realidad es que es una empresa sumamente comprometida con la protección del mismo.

La Legislatura provincial aprobó la adhesión al Régimen Nacional de Fomento de la Generación Distribuida con Energías Renovables que habilita a los usuarios a utilizar paneles solares, aerogeneradores u otras “tecnologías verdes” para abastecer sus consumos eléctricos y entregar el excedente a la distribuidora. (Ley 27.424)

Con implementación a escala provincial, municipal y comunitaria, Casa Común es un esfuerzo por atender demandas concretas de los sectores más postergados y vulnerables, generar puestos de trabajo y alentar nuevas formas de producción y consumo a partir del desarrollo de iniciativas socio ambientales basadas en la agroecología y las prácticas sostenibles, la economía circular y el desarrollo de reservas naturales urbanas, viveros y áreas verdes. (Ministerio de ambiente y desarrollo sostenible; 2021)

En diciembre de 2020, Argentina presentó su segunda NDC. En ella, nuestro país actualizó su compromiso con la limitación de emisiones de gases de efecto invernadero, presentando una meta de mitigación más ambiciosa que la de la anterior contribución, de 2016. La nueva meta nacional de mitigación es absoluta, incondicional y aplicable a todos los sectores de la economía. A través de ella, el país se compromete a no exceder la emisión neta de 359 millones de toneladas de dióxido de carbono equivalente (MtCO<sub>2</sub>e) en el año 2030, lo que equivale a una disminución total del 19 % de las emisiones, en comparación con el máximo histórico de emisiones alcanzado en el año 2007, y una reducción del 26 % respecto de la NDC anterior. (Ministerio de ambiente y desarrollo sostenible; 2021)

## Legal

En lo que corresponde al segmento legal sigue vigente la ley de la doble indemnización para toda aquella empresa que decida despedir sin causa a miembros de su empresa, tiene el fin de poner una traba u obstáculo a cualquier empresa que utilice la pandemia como un motivo de despido.

La Ley General del Ambiente N° 25675, Artículo 14 dispone que la educación ambiental constituye el instrumento básico para generar en los ciudadanos, valores, comportamientos y actitudes que sean acordes con un ambiente equilibrado, propendan a la preservación de los recursos naturales y su utilización sostenible, y mejoren la calidad de vida de la población.

La Ley n.º 27592 o Ley Yolanda es una ley que tiene como objetivo garantizar la formación integral en ambiente, con perspectiva de desarrollo sostenible y con especial énfasis en cambio climático, para las personas que se desempeñan en la función pública. Fue sancionada el 17 de noviembre de 2020. El nombre es un homenaje a Yolanda Ortiz quien fue la primera secretaria de Recursos Naturales y Ambiente Humano de Argentina y de América Latina, designada durante el gobierno de Juan Domingo Perón en el año 1973. (Ministerio de ambiente y desarrollo sostenible; 2021)

Con la firma de los ministros de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, Claudio Moroni, y de Desarrollo Social, Juan Zabaleta, se publicó en el Boletín Oficial una resolución conjunta para la implementación del decreto 514/2021, que tiene el objeto de promover el trabajo registrado y la ampliación de la protección social de los trabajadores y trabajadoras rurales que realizan actividades temporales y estacionales, estableciendo la compatibilidad de la percepción de los beneficios de los planes y programas sociales y de empleo con las nuevas contrataciones formales en las modalidades temporarias del sector rural. (Ministerio de Desarrollo Social; 2021)

De esta manera, se facilita la contratación de trabajo registrado en el ámbito de las economías regionales y se amplía la protección social de los trabajadores y trabajadoras rurales temporales y estacionales al compatibilizar la registración laboral y a la seguridad social contributiva con el mantenimiento de los beneficios de la protección social no contributiva. Aproximadamente unos 250 mil trabajadores y trabajadoras y sus grupos familiares se verán beneficiados directamente por estas disposiciones, lo que representa un tercio del total de los trabajadores rurales asalariados. (Ministerio de Desarrollo Social; 2021)

## **Conclusión**

Habiendo analizado el macro entorno se llega a la conclusión que independientemente de la empresa y del rubro se subsiste en un contexto confuso, en el que nada es definitivo ni permanente a nivel político y económico, pero cabe remarcar la presentación de una propuesta de desarrollo productivo para los próximos 3 años que intenta plasmar lineamientos más que nada para lo económico. A nivel legal se han formalizado leyes y decretos que buscan paliar los problemas sociales y económicos y a su vez otros proyectos aprobados que buscan atender la variable ecológica. Y por último se puede decir que lo social, lo tecnológico y lo ecológico van de la mano en muchas decisiones que se han tomado como es el caso del programa casa común que busca fortalecer el aspecto social y ecológico, así como lo es también el Plan de desarrollo productivo Argentina 4.0 que busca atender las necesidades tecnológicas y ecológicas.

## **Análisis del micro entorno**

### **Análisis de las 5 fuerzas de Porter**

#### **Poder de negociación de los clientes:**

Cuanto más se organicen los consumidores, más exigencias y condiciones impondrán en la relación de precios, calidad o servicios.

La industria papelera posee múltiples clientes que convergen a la búsqueda de fábricas que le provean sus productos. Entre los clientes que participan en la industria se encuentran los clientes del sector industrial, conformados por talleres gráficos, editoriales, fabricantes de sobres y de formularios continuos, los clientes pertenecientes al sector de oficinas, centros de copiado, mayoristas de papel, empresas del sector público y los proveedores para las mismas y por último donde más suele hacerse hincapié a la hora de comercializar, los clientes relacionados a los productos escolares, entre los que se encuentran las librerías comerciales, los supermercados y los mayoristas y minoristas de artículos de librería.

En la industria se produce y vende papel que será destinado a varias actividades como lo son la escritura, que engloba una amplia variedad de cuadernos y hojas de repuestos escolares, la impresión en la oficina o en la casa donde se utilizan resmas para impresoras láser o Inkjet y papel y a su vez se produce y vende papel para folletos, libros, etiquetas de productos, envases, entre otros.

El hecho de que existan tantos clientes y consumidores de diferentes sectores y que los mismos posean una amplia variedad de elección con quien desea trabajar y a quien desean consumir hace que el poder de negociación de los clientes sea alto con respecto a la industria papelera.

La gran mayoría de empresas pertenecientes al sector cuentan con un sistema de gestión de quejas y reclamos para asegurar al cliente una solución inmediata a los inconvenientes que surjan con el producto o servicio ofrecido. Este servicio de atención al cliente permite recibir las consultas de los clientes y escuchar sus inquietudes.

### **Poder de negociación de los proveedores:**

Dentro de la industria papelera existen muchas empresas y fábricas de papel por lo que la cantidad de proveedores que tienen un lugar en la industria son bastantes.

Castinver es uno de ellos, proveedor de muchas empresas y marcas tanto nacionales como internacionales relacionadas al papel tales como Autor, Ledesma, Papelera Tucumán, Smurfitkappa, Klabin, entre tantas otras.

Otro de los proveedores con renombre en la industria es BASF, es el proveedor líder mundial de productos químicos para la industria papelera y del cartón. Sus soluciones innovadoras ayudan a los fabricantes de papel a ofrecer la máxima calidad y aumentar la productividad mientras reducen el coste total de la operación.

Se pueden seguir nombrando proveedores que pertenecen a la industria, con más o menos participación tales como Meyle Ingeniería y Servicios que ofrece bombas para la industria papelera al igual que otro de los proveedores llamados Miguel Schmitt y CIA, a su vez aparece Integral Chemical como proveedor que se encarga de proveer encolantes para la industria papelera, entre otros.

### **Amenaza de nuevos competidores:**

“El país necesita más fábricas para incrementar el valor de las exportaciones que surgirán como consecuencia de la gran producción de madera prevista, sostienen desde la Asociación de Fabricantes de Celulosa y Papel de la Argentina (AFCP). El país tiene en la actualidad más de 70 fábricas papeleras, entre grandes, medianas y chicas y en un 61% de la producción de madera implantada se destina a las industrias de Celulosa y Papel. Las declaraciones por parte de la AFCP indican una necesidad de nuevas empresas/competidores

en el sector y la buena cantidad de empresas funcionando hace pensar que no es complicado involucrarse en la industria papelera.

Sin embargo no es fácil meterse en el mercado del papel por el alto costo que acarrea, la maquinaria, el personal, los cuidados y los procesos de producción requieren de una gran inversión por lo que las barreras de entrada son altas. A su vez depende también del sector donde esa nueva empresa quiera competir, por ejemplo no será nada fácil ingresar a competir en el mercado escolar donde la empresa Ledesma alcanza una participación del 50% en dicho sector, además de que el porcentaje restante se lo lleva casi todo Angel Estrada, otra de las fabricas de papel más importantes de nuestro país.

De todas formas, hay que considerar la existencia de factores principales del éxito para estas empresas que intentan ingresar al mercado como lo son conseguir los canales de distribución para cubrir los costos y lograr lealtad por parte de clientes, identificando que es lo que estos valoran.

### *Amenaza de productos sustitutos*

Existen muchos tipos de papel que se pueden producir en la industria tales como el papel Vegetal, Kraft liner, Kraft bolsero pero entre los más importantes se encuentran:

Papel repro: Es el más fabricado del mundo y es el papel destinado a escribir encima de él.

Papel estucado: Es el papel propio de libros, revistas y folletos.

Papel tissue: Es el que se usa para la fabricación de papel de cocina y servilletas, pues tienen que absorber los líquidos.

Papel prensa: El papel prensa es aquel destinado a la impresión de periódicos, tal y como su nombre indica.

Cartón: El cartón es, básicamente, un papel multicapa.

Cartoncillo: El cartoncillo es similar al cartón, aunque en este caso se usa para elaborar cajas de menor tamaño, como por ejemplo cajas de cereales.

Papel de bellas artes: El papel de bellas artes es el nombre que recibe el conjunto de láminas destinadas a su uso en las artes plásticas, especialmente la pintura.

Entre los muchísimos productos que se derivan de los tantos tipos de papel que se pueden producir se encuentran los periódicos, suplementos, volantes, papel higiénico, papel de cocina, toallitas de papel, papel de pañuelos, servilletas, papeles aislantes (térmicos, acústicos y eléctricos), papel autoadhesivo, papel moneda, cuadernos, resmas, blocks de hojas, carpetas, diccionarios, folios, mapas, libros, etc.

Todos estos productos cumplen el rol de sustitutos dentro de la industria papelera siempre entendiendo que hay muchos sectores distintos de consumo que tendrán su propia variedad de productos para consumir.

### **Rivalidad entre competidores:**

Algunas de las empresas competidoras pertenecientes a la industria papelera son Ledesma, Angel Estrada, Alto Parana SA, Celulosa Argentina, Grupo Zucamor, Papel Prensa SA, FARP, Sein y CIA, Celulosa Pilar, Ecopel, entre otras.

Entre las marcas con más renombre en el sector están Travel, Avon, Pampa, Triunfante, Laprida, Rivadavia, Gloria, Éxito, Boreal, Higienol, Sussex, Elegante, Elite, Scott, son algunas de ellas.

La rivalidad entre competidores en la industria es alta, hay muchas empresas con una gran variedad de productos de muchas marcas diferentes que poseen características que podrían atraer al cliente por encima de otras.

A la hora de competir importan mucho las ventajas competitivas que tenga cada uno. Una ventaja competitiva es cualquier característica que la logre diferenciar del resto pudiéndose colocar en una posición relativa superior para competir. Existen empresas como Ledesma que elabora alrededor de 130 mil toneladas anuales de papel, es decir, aproximadamente el 40 % de la producción nacional, sin embargo en el plano escolar Ángel Estrada se adjudica el liderazgo con su marca Rivadavia.

Un factor clave es como cada una de estas organizaciones hace uso de bienes complementarios, como el uso del medio ambiente para fabricar estos productos, la diferenciación que usen en los mismos, tales como el anillado, papeles con mejor calidad, diferentes versiones de un mismo producto que usa, entre otras.. Estos tipos de bienes, son considerados por algunos autores como otra fuerza para analizar.

## **Conclusión**

Habiendo analizado la industria papelera se puede concluir que es una industria altamente competitiva, donde al haber tantas marcas y productos distintos los clientes poseen un alto poder de negociación. A su vez el hecho de que existan muchas fábricas de papel diversas, más de 70 en el país, genera los proveedores tengan un bajo poder de negociación en la industria. La necesidad de formar nuevas fábricas de papel es una realidad, así lo expreso la AFCP en sus declaraciones antes expuestas, sin embargo, las barreras de entrada a la industria papelera para nuevos competidores son altas, entre otras cosas, por el alto grado de inversión que se necesita. Por su parte los productos sustitutos, independientemente del uso que se les dé, son muchísimos, factor que genera una rivalidad muy alta en la industria, como así también un foco de atención para todas las empresas que estén involucradas en el mercado competitivo correspondiente al producto del papel.

## **Análisis interno**

### **Misión:**

Maximizar la rentabilidad que obtiene Ledesma con la fibra de caña de azúcar.

### **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

### **Valores:**

Los valores son ejes transversales de la empresa, lo que quiere decir que, pese a ser unidades independientes, dichos valores son compartidos por todos y por todas.

### **Ética**

Trabajar en Ledesma imprima un estilo de vida y que la empresa sea algo más que un lugar de trabajo. Para lograrlo, el accionar debe ser moralmente íntegro, lo que no implica que sea ingenuo.

### **Las personas**

El respeto a la dignidad de las personas debe caracterizar las relaciones de los integrantes de la empresa, entre sí y con los terceros, en el ejercicio del trabajo.



### Desarrollo personal y profesional

Promover el desarrollo personal y profesional de la gente mediante cursos de capacitación y liderazgo, como también a través de un clima laboral propicio.

### Trabajo en equipo

Se promueve trabajar en equipo y, a través de la delegación, acercar la decisión a la acción.

### Innovación – creatividad

Alentar la innovación y la creatividad son valores fundamentales para el éxito en este mundo en el que lo único constante es el cambio. No se debe descalificar ni castigar el error involuntario, porque ello atenta contra estos valores.

### Seriedad

La seriedad, entendida como el cumplimiento de los compromisos contraídos y de la palabra empeñada, debe caracterizar a la empresa en sus relaciones tanto internas como externas.

### Eficiencia – calidad – servicio al cliente

En todos los aspectos de la gestión, hay que tener en cuenta permanentemente estos tres aspectos, que hacen no solo al desarrollo del grupo Ledesma, sino a su propia supervivencia.

### Cliente interno

Tomar conciencia de que las diversas áreas, cuando requieren o prestan servicios unas a otras dentro de la empresa, asumen entre sí el rol de clientes y proveedores internos. En esta relación se pone el mismo empeño y esmero que se pone para satisfacer las necesidades del cliente externo.

## Utilidades

Las utilidades son esenciales para posibilitar el crecimiento a largo plazo. Siempre se tiene presente la necesidad de generarlas, insistiendo en la importancia de ser competitivos en los costos y en la calidad de los productos y servicios.

## Disciplina – coherencia

Se debe exigir disciplina y comportamientos coherentes con los valores que se enunciaron.

## **Cadena de valor**

Michael Porter propuso como herramienta, la cadena de valor. La misma se utiliza para analizar a las actividades llevadas a cabo por la empresa de la siguiente manera:

### **Actividades Primarias**

#### **Logística interna:**

En Jujuy, Ledesma produce su materia prima básica, la caña de azúcar. Con sus jugos elabora azúcar y alcohol, y con su fibra, pasta celulósica y papel, al que se le agrega valor convirtiéndolo en resmas, cuadernos, formularios continuos y repuestos escolares y comerciales. Para estos procesos Ledesma genera su propia energía con gas de su producción, bagazo de caña de azúcar y el aprovechamiento del agua. Para el cultivo de la caña, la compañía destina 37 000 hectáreas bajo riego en Jujuy.

La principal materia prima de Ledesma, la caña de azúcar, se utiliza también para la producción de celulosa y papel. La casi totalidad de la fibra obtenida de la caña de azúcar se procesa en la planta ubicada en el Complejo Agroindustrial de Libertador General San Martín, Provincia de Jujuy. En dos fábricas ubicadas en la provincia de San Luis, Ledesma agrega valor a la producción de papel.

Fabrican el papel en una de sus plantas, ubicada en el complejo agroindustrial en Jujuy, y en Villa Mercedes, Provincia de San Luis, producen cuadernos, repuestos escolares y papelería comercial.

### *Operaciones:*

Desde hace más de 50 años, en Ledesma también se utiliza la caña de azúcar para la producción de papel, actividad que le permitió convertirse en una empresa altamente integrada y una de las pocas en el mundo que produce papel de alta calidad a partir de la fibra de caña. Ledesma fabrica el papel a partir del bagazo, siendo pioneros en esta innovación a escala global. El papel de caña representa el 1,5 % del total de papel en el mundo. Solo cinco empresas lo hacen y Ledesma es una de ellas. Este cultivo se renueva anualmente y, por eso, el papel de Ledesma se caracteriza por ser un producto sustentable.

La caña producida se muele en la fábrica. De los jugos de la molienda, se extrae azúcar y melaza para la producción de alcohol, mientras que la fibra de la caña se utiliza para la fabricación de celulosa y papel y para la generación de vapor y energía eléctrica. Luego de moler la fibra de la caña en la fábrica de azúcar, se la procesa en la planta de celulosa. Esa pasta se convierte en una hoja en la máquina de papel. Este es transformado en papel para impresión, para revistas, para cuadernos y repuestos escolares. El papel producido en las plantas cuenta con certificaciones que están dentro de los estándares mundiales requeridos por la industria gráfica y de escritura, y posee excelentes prestaciones.

El manejo cuidadoso de los recursos naturales es fundamental: el buen uso del agua y del suelo no solo garantiza mejoras en la productividad, sino también su sostenibilidad.

Bajo la marca Ledesma se elaboran alrededor de 130 mil toneladas anuales de papel, es decir, aproximadamente el 40 % de la producción nacional.

Además, en Ledesma siguen creciendo con un programa que implica una sustancial mejora en la calidad y un aumento en la producción. En Villa Mercedes, provincia de San Luis, cuentan con una moderna planta destinada a la producción de cuadernos, repuestos escolares y papelería comercial, lo que añade otra etapa de valor a la producción de papel.

## Gráfico de operaciones



\*Pasos a seguir de las operaciones (Anexo C).

### Logística externa:

Gran parte de la mercadería producida se deriva a la distribuidora Castinver, una proveedora integral de la industria gráfica que forma parte del grupo y trabaja con nuestras principales marcas en la industria papelerá. Distribuyen y comercializan papeles, cartulinas y cartones en todo el país.

Su propio depósito, flota de camiones y planta convertidora le permiten entregar los pedidos de manera rápida, eficiente y siempre manteniendo las mejores condiciones de los productos.

### **Marketing:**

Cuentan con distintos sitios para mantener informados a los distintos públicos:

.Sitio web: [www.ledesma.com.ar](http://www.ledesma.com.ar)

.Micrositio Ledesma Dialoga: [www.ledesmadialoga.com.ar](http://www.ledesmadialoga.com.ar)

.Redes sociales: Facebook (ComunidadLedesma), Twitter (SomosLedesma) e Instagram (SomosLedesma)

. Redes sociales de las marcas que interactúan con los consumidores.

### **Servicio**

Ledesma cuenta con un sistema de gestión de quejas y reclamos para asegurar al cliente una solución inmediata a los inconvenientes que surjan con el producto o servicio ofrecido. Este servicio de atención al cliente permite recibir las consultas de los clientes y escuchar sus inquietudes. Con la información se realizan informes semanales y cuatrimestrales con estadísticas y análisis de las quejas y reclamos recibidos.

Ledesma realiza cada 15 a 18 meses una encuesta de satisfacción a sus clientes clave. Para la realización de las encuestas, se contacta personalmente a las áreas técnica y comercial de los clientes, para obtener resultados precisos sobre la calidad del producto y el servicio de Ledesma. La metodología utilizada valora la satisfacción del cliente en función de la brecha (gap) que hay entre su percepción y expectativas.

Castinver Garantiza siempre la calidad, desde su solicitud hasta la entrega. Es un constante desafío para ellos trabajar en un amplio stock de productos que buscan responder a la brevedad a las necesidades de sus clientes. Su propio depósito, flota de camiones y planta convertidora le permiten entregar los pedidos de manera rápida, eficiente y siempre manteniendo las mejores condiciones de los productos.

## **Actividades de apoyo**

### **Abastecimiento:**

Trabajan en conjunto con la cadena de abastecimiento, conformada principalmente por pequeñas y medianas empresas. Apuestan por el desarrollo local de las provincias donde operamos, especialmente en Jujuy, Salta, Tucumán y San Luis.

El modelo de gestión con proveedores propone crear valor compartido y potenciar el desarrollo de las empresas con las que se relacionan.

En este ejercicio continúan impulsando el proceso de optimización del modelo organizacional de la Gerencia de Abastecimiento, comenzando el desarrollo de un programa de transformación basado en cinco ejes: estrategia, organización, procesos, tecnología e información y gestión. De esta manera, el objetivo es alcanzar relaciones más sostenibles, una mejor planificación y calidad de acuerdos con sus proveedores.

Al mismo tiempo, están convencidos de que la cadena de valor debe operar de acuerdo con sus principios, su manera de hacer negocios y bajo el mismo nivel de exigencias con el que trabajan, fundamentalmente en materia de seguridad y cuidado del medio ambiente. Esto alcanza a todos sus proveedores, con quienes trabajan permanentemente en la comunicación y gestión de estos temas.

### **Infraestructura de la empresa:**

Ledesma es una empresa agroindustrial centenaria de capitales argentinos y comprometida con el desarrollo del país que lidera los mercados argentinos del azúcar y el papel y produce además frutas y jugos cítricos y carne y cereales. La integración de sus actividades es la característica principal de la empresa. Su trabajo abarca desde la producción de su materia prima básica —la caña de azúcar— y la producción de energía para su autoabastecimiento hasta la distribución de sus productos.

Ledesma emplea a más de 6500 personas e invierte constantemente en nuevas tecnologías para aumentar año a año su capacidad productiva y ofrecer a sus clientes productos y servicios de máxima calidad. De esta manera, continúa siendo parte y protagonista del desarrollo argentino.

Desde 1990 Ledesma organiza sus actividades por unidades de negocio: cada negocio se administra de forma independiente y representa una estructura organizacional por sí misma. Así, se dejó de lado el organigrama tradicional por área temática o funcional y se estableció un modelo donde cada negocio es responsable de todo el proceso que afecta a su producto: fabricación, abastecimiento y comercialización. Por fuera de los negocios, hay servicios internos centralizados, como la gestión de los recursos humanos.

De esta manera, el organigrama de la empresa es el siguiente. Ledesma es una sociedad anónima, en la que el máximo órgano decisor es la asamblea de accionistas. La conducción estratégica está a cargo de un Directorio, y las decisiones operativas quedan bajo la conducción de un gerente general.

Accionarios y equipo ejecutivo

DIRECTORIO

GERENTE GENERAL

DIRECCIONES

Dirección de Negocio de Azúcar y Alcohol.

Dirección de Negocio de Papel.

Dirección de Negocio de Frutas y Jugos.

Dirección de Negocio Agropecuario.

Dirección de Auditoría Interna.

Dirección de Finanzas.

Dirección de Asuntos Institucionales y Legales.

Dirección de Innovación, Medioambiente y Energía.

Dirección de Talento y Desarrollo Organizacional.

Dirección de Negocios Corporativos.

Dirección de Logística y Servicios.

Oficina de Transformación.

**RRHH:**

En Ledesma ponen a las personas en el centro, no solo buscan incorporar profesionales capaces, sino además buenas personas. Los equipos se desempeñan en un ambiente exigente y ameno, donde la calidad de los vínculos es tan significativa como los resultados. Los impulsan a ser protagonistas de su progreso personal y profesional a través de proyectos desafiantes, el aprendizaje continuo y un buen ambiente laboral. Buscan que cada uno halle el sentido de su trabajo y comparta el propósito de Ledesma en un espacio seguro y saludable.

**Desarrollo tecnológico:**

La brecha entre los que están capacitados en informática y los que no lo están amenaza con convertirse en una nueva forma de exclusión social. Para reducir este problema, Ledesma inició en 2002 el Programa de Capacitación Informática junto con actores locales y el INET (Instituto Nacional de Educación Tecnológica). Así, los alumnos pueden mejorar su calidad de vida a través de un mayor aprovechamiento de las nuevas tecnologías y mejorar su empleabilidad.

Para hacer frente a los problemas que enfrentan las sociedades modernas, es necesario coordinar acciones entre los diferentes actores sociales. Por ello Ledesma promueve proyectos y alianzas que busquen potenciar el desarrollo de la Provincia de Jujuy a través del taller de trabajo Redes para el Desarrollo de Jujuy. La cuarta edición del programa se realizó en 2006 con la participación de más de 60 representantes de organizaciones empresarias, de la sociedad civil y del Estado y reconocidos expositores.



## **Marco Teórico**

### **Planificación estratégica**

La Planificación estratégica es una herramienta de gestión que permite ayudar a la empresa a la hora de tomar de decisiones dentro de la organización relacionadas a que realizar en el presente y qué camino tomar en el futuro para lograr alcanzar los objetivos formulados y establecidos. Esta herramienta colabora para crear un plan de dirección en el cual la empresa, en este caso Ledesma, pueda adecuarse a las demandas que el entorno exige, logrando así una mayor eficacia y eficiencia en los bienes y servicios que ofrece.

La herramienta de planificación estratégica consiste en un proceso de definición de lo que la empresa quiere ser en el futuro, apoyado en el pensamiento estratégico, es decir, constituye la herramienta en la que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adoptado en el presente, en referencia a lo que hará en el futuro a mediano plazo, para lograr una empresa competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus respectivos grupos de interés. (Ancín, 2017)

Otros autores también hacen alusión a la planificación estratégica, diciendo que es el punto de partida mediante el cual las organizaciones definen sus estrategias. En base a esto proponen un modelo formal de planeación estratégica:

“El proceso formal de planeación estratégica tiene cinco pasos principales:

1. - Seleccionar misión y metas corporativas.
2. - Identificar oportunidades y amenazas analizando el entorno competitivo de la organización.
3. - Identificar fortalezas y debilidades en el entorno operativo interno de la organización.
4. - Aprovechar las oportunidades y disminuir la posibilidad de amenazas basando las estrategias en las fortalezas de la organización y a su vez corrigiendo las debilidades.
5. - Implementar las estrategias.

(Hill & Jones, 2011)

## **Estrategias de negociación entre empresas**

Es la relativa al establecimiento de acuerdos de cooperación con otras empresas para desarrollar proyectos conjuntos. Se encuentran las alianzas estratégicas, las fusiones, las joint ventures y las adquisiciones.

### **Alianzas Estratégicas**

La estrategia seleccionada es alianza estratégica, que, a medida que se crea un mayor número de empresa y organizaciones, las empresas encuentran muy costoso desarrollar todas las capacidades que necesitan, por lo que crean alianzas junto a otras empresas, lo cual puede resultar táctico y estratégico. Las empresas deben esforzarse en encontrar socios con cuales aprovechar sus puntos fuertes y/o reducir sus puntos débiles. Para esto deben establecer alianzas o acuerdos que permitan a ambas empresas poder obtener mayores beneficios de distintas índoles.

Además, existen cuatro tipos de alianzas estratégicas, las cuales son: □ Alianzas para fabricar productos o prestar servicio □ Alianzas promocionales □ Alianzas en almacenamiento y entrega (logística) □ Colaboraciones en precios (Manene, 2013)

El éxito de una alianza está en función de tres factores fundamentales: la elección del socio, la estructura de la alianza y la forma de administrarla. (Hill & Jones, 2011)

## **Conclusiones Diagnosticas**

Luego de realizar un diagnóstico acerca de la situación en la que se encuentra Ledesma, basándose en el análisis de situación y el marco teórico, a través de una planificación estratégica, podemos decir que la empresa se encuentra en una industria altamente competitiva, pero con barreras de entradas también altas, ya que hay una complejidad del punto de vista tecnológico y de procesos. Hay que decir que, si bien existe la posibilidad de ingreso de empresas y fabricas al mercado, causa de la necesidad por parte del gobierno ya que desde el mismo se ha hecho hincapié en que hace falta aún más fábricas que produzcan papel en el futuro la realidad es que la industria posee barreras de entrada altas debido a su alto grado de inversión necesario para poder subsistir en funcionamiento.

El país tiene en la actualidad más de 70 fábricas papeleras, entre grandes, medianas y chicas y en un 61% de la producción de madera implantada se destina a las industrias de Celulosa y Papel.

Ahora bien, retomando lo que se mencionó en la introducción acerca del segmento elegido, la unidad de negocio no está exenta de las complicaciones que pueden surgir a futuro, los imprevistos de los últimos años en materia económica y la mala toma de decisiones llevo a Ledesma a tener pérdidas millonarias. Dicha situación es claramente uno de los problemas que afronta la empresa, en el cual nos enfocaremos ya que a su vez en el último año se ha agravado aún más su situación debido a la masiva virtualidad que exigen estos tiempos, logrando así que escasee el uso del papel. Justamente por eso lo que se buscara como solución es tratar de llevar a cabo una alianza estratégica que permita a la empresa, desde el segmento del papel, generar una mayor rentabilidad.

La creación de una alianza estratégica puede traer diversos beneficios para Ledesma, ya que esta puede traer consigo un fortalecimiento de relación con la otra empresa para futuros acuerdos/alianzas, un crecimiento de mercado, ya que podrá introducirse en nuevos mercados (como en el caso de Starbucks con United Airlines), a su vez generando mayores ingresos, lo que propiciara una mayor rentabilidad para la unidad de negocio (como en el ejemplo presentado en la introducción de este reporte con Coca Cola y el café) y por ultimo cada empresa enfocándose en sus fortalezas, y dejando las debilidades de lado, ya que cada una deberá realizar una parte del proceso.

El proceso de realización es muy importante, haciendo alusión a lo que se explicó anteriormente, hay que prestarle mucha atención a la elección del socio, la estructura de la alianza y su forma de ser administrada. Llevando esto a cabo podremos lograr aún más todavía una empresa competitiva que permita satisfacer las expectativas de los grupos de interés, tal cual lo expone Ancín, autor del que se habló previamente.

La propuesta tiene como propósito potenciar la venta del papel logrando un crecimiento de mercado mediante una alianza estratégica con otra empresa. Es de suma importancia poder ampliar el mercado del papel para poder alcanzar un sector mayor de dicho

mercado y así tener un nivel de reconocimiento aún mayor que el actual, y consigo, claramente, un mayor rédito monetario.

Ledesma posee una gran ventaja debido a que posee una infraestructura capaz de realizar grandes operaciones, por lo que podrá realizar producciones con economías de escala. A su vez, al poseer una gran infraestructura y años en la industria ya posee toda (o gran parte) de su maquinaria y bienes de uso amortizados.

Por último, para finalizar las conclusiones diagnósticas, cabe remarcar que el papel es importante en todos los ámbitos de una sociedad pero como se analizó previamente el sector estudiantil, en todos sus niveles, es el que mayor porcentaje tiene en los ingresos de dicha unidad de negocio en la empresa Ledesma, por lo que el actual momento que vive la educación en nuestro país hace que sea un momento crucial para redoblar los esfuerzos y para intentar encontrar caminos u opciones que le permitan seguir siendo al Grupo Ledesma la primera opción de la sociedad en esta vuelta progresiva a las aulas.

## **Propuesta de aplicación**

### **Análisis**

Luego de un largo y arduo análisis al mercado nacional y la industria mediante un análisis interno de la empresa Ledesma se llega a la conclusión de que existe un mercado en el cual Ledesma puede seguir explotando, este es el mercado del producto destacado de la empresa, el papel. La estrategia elegida para llevar a cabo la expansión de mercado es realizar una alianza estratégica con otra empresa, logrando por consiguiente un socio estratégico.

En lo que respecta a la misión de la empresa que dice: “Brindar en forma permanente la mejor relación precio-calidad-servicio del mercado argentino, asegurando la mejora continua de nuestras operaciones y la obtención de seguridad, calidad y productividad comprobables con los estándares más exigentes de la industria en el ámbito internacional” no sufrirá ningún tipo de cambio, debido a que dicha misión que posee Ledesma no cambiara luego de esta propuesta, ya que la esencia de la misma seguirá siendo igual. Así como también, la visión de la empresa que dice lo siguiente: “Ser la empresa líder del mercado argentino en el negocio del azúcar, jarabes e maíz y de sus productos derivados gracias a la preferencia de nuestros clientes y consumidores, a las utilidades brindadas a nuestros accionistas, al desarrollo personal y profesional de nuestros colaboradores y al respeto y cuidado del ambiente en el que actuamos.” (Canvas, 2021) tampoco sufrirá algún tipo de cambio ya que se mantienen similares ideas proyectadas a futuro. Por su parte los valores como la ética, trabajo en equipo, disciplina, calidad, entre otros, seguirán siendo los mismos e inclusive se reforzarán aún más gracias a que la empresa elegida para asociarse comparte los mismos valores y le dan una gran importancia, tal cual sucede en Ledesma.

Por otro lado, se presenta la opción de implementar el uso de nuevas tecnologías, como lo es un CRM, ya que es una herramienta muy útil con la que se puede visualizar la progresión del trabajo de cada uno de los empleados de cada área en tiempo real, y con ello, tener un seguimiento exigente de cada uno de los subordinados.

### **Objetivo General**

- Aumentar la rentabilidad de la unidad de negocios del papel en un 6%, con base al ejercicio 2019/20 para diciembre de 2024, mediante una alianza estratégica con el Grupo Sar.

Justificación: En el Ejercicio bajo análisis, signado por una alta volatilidad y caídas significativas en los precios del mercado internacional, Ledesma exportó 16.030 toneladas de papel, lo que implica un 27% de caída respecto del anterior. El Negocio Papel enfrentó dos hechos relevantes mencionados en el resumen general: el cierre de su planta productora de papel encapado en la ciudad de San Luis, y el impacto de la pandemia de COVID-19. Este hecho extraordinario hizo que el consumo de papeles de impresión y escritura cayera 50% desde el inicio de la cuarentena. La principal razón de esta caída obedece a que los consumidores de este tipo de papeles son los sectores corporativo y educativo, que siguen reclusos en sus hogares hasta el momento del cierre del Ejercicio. (Canvas; 2021)

El impacto de la cuarentena declarada a fines de marzo de 2020 generó que el CNA cayera en el mes de mayo a 178.485 toneladas acumuladas en el Ejercicio. Esto representa una caída del 4,5% con respecto al Ejercicio anterior. Esta situación determinó la decisión de parar la fabricación de papel y de artículos de librería, y abastecer a un mercado con muy poca actividad con el stock que contaba la compañía en ese momento.

De igual manera, pese a lo mencionado anteriormente, el Negocio del Papel continúa con su plan de reducción de costos y búsqueda de eficiencias para dotarse de mayor competitividad y lograr que el incremento de costos este por debajo del de los precios. De esa manera, generar una mejora sustancial en el resultado operativo, a pesar del contexto de caída de la demanda del mercado interno por los hechos descriptos. Gracias a la progresiva vuelta a la normalidad que se tenía antes de la pandemia es coherente la propuesta de volver a centrar los esfuerzos en la producción y distribución de papel asociados estratégicamente con una empresa aprovechando que los mercados corporativos y educativos volverán a tener el peso que tenían antes.

### **Objetivo Especifico**

- Incrementar las ventas del papel en un 6% para diciembre de 2024.

\* Incrementar un 1% para el 31 de diciembre de 2022

\* Incrementar un 2% para el 31 de diciembre de 2023

\* Incrementar un 3% para el 31 de diciembre de 2024

Justificación: La forma de concretar este objetivo es realizar una alianza estratégica con el Grupo Sar. Se decide tomar como socio empresarial a esta empresa debido a que posee cultura y valores similares a los de Ledesma como lo son el cuidado por el medioambiente ya que desde dicha empresa están comprometidos con cada socio a colaborar y a contribuir por medio de una RSE (Responsabilidad social empresarial) destinando fondos y aportando apoyo y mercadería a las ONG en muchas de las localidades donde actúan. Grupo Sar está integrado por prestigiosas cadenas de supermercados en distintas provincias de la Argentina, tales como Buenos Aires, Córdoba, Santa Fé, Santiago del Estero, La Rioja, Catamarca, Chaco, Formosa, Misiones, Jujuy, Salta, Tucumán, La pampa y próximamente muchas más.

Hoy el espacio virtual y la tecnología permite una dinámica en la comunicación que está dando sustento a su sistema de gestión y comercialización unificando criterios y mejorando la velocidad de respuesta siendo un socio estratégico de la industria proveedora junto a la cual participan en acciones, promociones, lanzamientos, nuevos desarrollos y nuevos productos, mejorando así el posicionamiento de las marcas en el mercado por medio de una efectiva distribución física para llegar a más clientes. Están constantemente innovando, mejorando y construyendo bases sólidas sobre valores que les permiten seguir vigentes en este sector tan altamente competitivo.

“Queremos sumar a todos nuestros proveedores sin distinción, quienes con responsabilidad y lealtad comercial quieran integrarse a nuestro proyecto, ofreciéndoles seguridad, confidencialidad y alta ética de trabajo” (Grupo Sar; 2021). Actualmente se encuentran creando una plataforma virtual donde las propuestas, las acciones y todas las novedades comerciales serán analizadas y evaluadas generando de esta manera “agilidad comercial” reflejada en mejores e inmediatos resultados.

Uno de los tantos beneficios que brinda la empresa para el proveedor que decide asociarse con ellos es el del aumento de las ventas, generando una mayor rentabilidad, este factor es fundamental teniendo en cuenta los objetivos planteados anteriormente. Entre los proveedores más destacados que posee el Grupo Sar se encuentran Coca Cola, Quilmes, Bimbo, Bonafide, entre tantas otras.

- Capacitar en un 100% a los gerentes de nivel superior de la empresa en la utilización de nuevas herramientas tecnológicas para Julio de 2022.

Justificación: El objetivo se basa en implementar un CRM (Customer Relationship Management) con el cual se podrá aumentar el control y seguimiento hacia los empleados. Esto se debe a que el gerente tendrá a mano, mediante una aplicación en su teléfono móvil y/o página web, todas las acciones que realicen sus subordinados, y de esta forma poder controlar cada uno de sus rendimientos. Se realizará en dos etapas: la primera consta de una introducción y profundización de esta nueva tecnología, tendrá un proceso de 2 semanas y la segunda será un complemento a la primera y será útil para terminar de despejar dudas que pudieran surgir, la cual tendrá un proceso también de 2 semanas.

### **Planes de acción**

#### **Plan de acción N°1:**

En el primer cuadro de acción se pueden visualizar los pasos necesarios para lograr el objetivo, que en este caso es aumentar las ventas. El objetivo será cumplido a través de una alianza estratégica con el Grupo Sar ya que como se explicó previamente es una gran empresa que nos brindara los recursos necesarios para cumplir los objetivos específicos y el objetivo general.



Plan de Acción N° 1

Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos físicos	Recursos económicos	Tercerizac.
	Inicio	Fin	Responsable	Área			
Reunión con el encargado de logística	03/01/22	09/01/22	Gerente de Logística y Responsable de Plan	Área de Logística	Tablet	Compra de Tablet - \$32.999 *Anexo C	x
Reunión de la junta de accionistas	10/01/22	23/01/22	Director	Directorio	Teléfono y Tablet	x	x
Análisis legal de las acciones a realizar	17/01/22	23/01/22	Abogado	Área Legal	Computadora	Horas extra abogado - \$17.550 *Anexo A	x
Confección y elaboración del plan de acción	24/01/22	06/02/22	Responsable del plan	Área de Administración	Teléfono, computadora y Tablet	x	x
Negociación con el socio estratégico llamado Grupo Sar	07/02/22	20/02/22	Responsable del plan y Gerente comercial	Área de Administración y Área Comercial	Teléfono y Tablet	x	x
Verificar el cumplimiento y el funcionamiento de los términos de la alianza estratégica con el Grupo Sar *Anexo	01/06/22	07/06/22	Responsable del Plan y Gerente Comercial	Área de Administración y Área Comercial	Tablet y computadora	x	*Anexo D
	31/12/22	06/01/23					
	01/06/23	07/06/23					
	31/12/23	06/01/24					
	01/06/24	07/06/24					
	31/12/24	06/01/25					

--	--	--	--	--	--	--	--

Plan de acción N°2:

El primer paso a seguir es contactarse con la empresa de tecnologías, la cual brindara el sistema de control requerido. Luego, se realizará una capacitación en dos etapas, la primera introductoria, y la segunda complementaria para resolver dudas que pudiesen surgir luego de la primera etapa.

Plan de Acción N° 2
---------------------

Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos físicos	Recursos económicos	Tercerizac.
	Inicio	Fin	Responsable	Área			
Contacto con la empresa de tecnologías	05/01/22	19/01/22	Responsable del Plan	Área Administrativa	Teléfono	x	x
Primera etapa de capacitación a gerentes	24/01/22	06/02/22	Responsable del Plan	Todas las áreas gerenciales de mayor jerarquía	Estructuramiento de trabajo, Teléfono y Tablet o Computadora	Costo de implementación del sistema y su respectiva capacitación *Anexo B	x
Segunda etapa de capacitación a gerentes	07/02/22	20/02/22	Responsable del Plan	Todas las áreas gerenciales de primer nivel	Estructuramiento de trabajo, Teléfono, Tablet/Computadora	x	x

**Diagrama de Gantt**

Actividad	Inicio de la act.	Fin de la act.	Duración de la act.	% realizado	Enero	Febrero	2022			2023			2024											
<b>Plan de acción N°1</b>					1	2	3	4	5	6	7	8	M 3	M 6	M 9	M 12	M 3	M 6	M 9	M 12	M 3	M 6	M 9	M 12
Reunion con el encargado	Semana 1	Semana 2	1 semana	100%	█																			
Reunion con la junta de accionistas	Semana 2	Semana 4	2 semanas	100%	█	█																		
Análisis legal de las acciones a realizar	Semana 3	Semana 4	1 semana	100%		█																		
Confecion del plan de acción	Semana 4	Semana 6	2 semanas	100%			█	█																
Negociacion con el Grupo Sar	Semana 6	Semana 8	2 semanas	100%				█	█															
<b>Plan de acción N°2</b>																								
Negociación con la empresa de tecnología	Semana 1	Semana 3	2 semanas	100%	█	█																		
Primera etapa de capacitación	Semana 4	Semana 6	2 semanas	100%			█	█																
Segunda etapa de capacitación	Semana 6	Semana 8	2 semanas	100%				█	█															
<b>Verificaciones</b>																								
Verificar el funcionamiento por 1ra vez	1/6/2022	7/6/2022	1 semana	100%						█														
Verificar el funcionamiento por 2da vez	31/12/2022	6/1/2023	1 semana	100%							█													
Verificar el funcionamiento por 3ra vez	1/6/2023	7/6/2023	1 semana	100%								█												
Verificar el funcionamiento por 4ta vez	31/12/2023	6/1/2024	1 semana	100%									█											
Verificar el funcionamiento por 5ta vez	1/6/2024	7/6/2024	1 semana	100%											█									
Verificar el funcionamiento por 6ta vez	31/12/2024	6/1/2025	1 semana	100%																		█		

\* M. (Mes)

**Presupuesto**

	Conceptos	Gastos		
		2022	2023	2024
Plan de acción 1	Horas extras abogado/pago de cuota fija	\$ 17.550	x	x
	Compra Tablet	32.999	x	x
	Honorarios administrador	\$ 657.216	\$ 854.380	\$ 1.051.544
	<b>Total plan de acción 1</b>			\$ 2.613.689
Plan de acción 2	Sistema CMR y capacitación	\$ 1.176.000	\$ 1.528.800	\$ 1.881.600
	<b>Total de Plan de acción 2</b>			\$ 4.586.400
Gastos generales		\$ 1.250.000	\$ 1.625.000	\$ 2.000.000
	<b>Total gastos generales</b>			\$ 4.875.000
Resultados	<b>Total por año</b>	\$ 3.133.765	\$ 4.008.180	\$ 4.933.144
	<b>Total</b>			\$ 12.075.089

**Flujo de fondos**

Flujo de fondos proyectado	2022	2023	2024
<b>Ingresos</b>			
Por venta de mercaderías	\$ 12.600.000	\$ 19.080.000	\$ 26.880.000
<b>Total de ingresos</b>	<b>\$ 12.600.000</b>	<b>\$ 19.080.000</b>	<b>\$ 26.880.000</b>
<b>Egresos</b>			
Gastos generales	\$ 1.500.000	\$ 1.950.000	\$ 2.400.000
Plan de acción 1	\$ 707.765	\$ 854.380	\$ 1.051.544
Plan de acción 2	\$ 1.176.000	\$ 1.528.800	\$ 1.881.600
<b>Total de egresos</b>	<b>\$ 3.383.765</b>	<b>\$ 4.333.180</b>	<b>\$ 5.333.144</b>
<b>Utilidad bruta</b>	<b>\$ 9.216.235</b>	<b>\$ 14.746.820</b>	<b>\$ 21.546.856</b>
Impuestos a las ganancias	\$ 2.764.870	\$ 4.424.046	\$ 6.464.056
<b>Utilidad neta</b>	<b>\$ 6.451.365</b>	<b>\$ 10.322.774</b>	<b>\$ 15.082.800</b>
<b>Total</b>			<b>\$ 31.856.939</b>

### **Retorno sobre la inversión (ROI)**

El retorno de la inversión es el beneficio que representa una inversión relacionado con los costos que ésta representa, se expresa como porcentaje ya que el mismo no representa necesariamente dinero.

$$\text{ROI} = \frac{\text{BENEFICIOS} - \text{COSTOS}}{\text{COSTOS}} \times 100$$

La propuesta presentada requiere de una inversión de \$ 12.075.089 y se espera el beneficio de \$ 31.856.939.

El ROI (retorno de la inversión) da como resultado 163 %, lo que significa que por cada \$1 de inversión se obtendrán \$1,6 de beneficio.

### **Valor Actual Neto (VAN) y Tasa Interna de Retorno (TIR)**

Para el cálculo de VAN se utiliza como tasa de referencia la tasa de LELIQ la cual es del 38%. El resultado, al ser mayor que 0, afirma que el proyecto es rentable en su totalidad y genera beneficios en relación a los costos/inversión realizados.

En cuanto al TIR, al ser también mayor que la tasa de referencia (LELIQ 38%), esto quiere decir que se obtiene el rendimiento mínimo deseado y existe un excedente, por lo que, es viable efectuar el proyecto.

VAN	\$ 11.009.649
TIR	58%

## **Conclusión**

Como conclusión la empresa se encuentra en una situación en la que el panorama va mejorando, a pesar de la crisis económica y productiva que generó la pandemia del COVID-19 en la unidad de negocios del papel. Esta mejora en la situación económica se debe a que la empresa comercializa bienes que están volviendo a su consumo normal debido a las medidas impuestas por el gobierno que permiten que la situación laboral y, por sobre todas las cosas, la situación escolar vaya volviendo al consumo normal y redituable previo a la pandemia.

Luego de un análisis profundo del entorno, del mercado y de la empresa, la misma necesita una actualización en el sector digital y tecnológico, ya que la empresa posee más de 110 años en el mercado y puede haberse quedado un poco en el tiempo con estas nuevas tecnologías. Adaptarse a ellas es de suma importancia para no quedarse atrás frente a los competidores, quienes podrían crear una ventaja competitiva si no se trabaja sobre ello.

Con respecto a los números obtenidos del VAN, TIR y ROI, al superar las expectativas mínimas impuestas desde un principio reafirman lo que se dijo previamente, que el proyecto es rentable. Además, no solo hay una mejora del punto de vista económico, sino, que también lo hay del punto de vista tecnológico y de control.

## **Recomendaciones**

Para finalizar, se presentarán algunas recomendaciones profesionales que podrían ser de utilidad en el futuro de la empresa.

Una de ellas, es la de implementar una penetración de mercado, donde a través de un estudio de mercado, identificando las preferencias de los consumidores y conociendo en profundidad a los competidores, implementando un benchmarking y una campaña publicitaria la empresa podrá aumentar las ventas de la unidad de negocios que solicite, debido a que luego de estas acciones podrá atraer a los consumidores de sus competidores y, por lo tanto, poseer un mayor porcentaje de mercado.

Otra de las alternativas es la de plantear una diversificación de mercados, donde Ledesma podría entrar a un nuevo mercado, como por ejemplo el de la miel o a de las mermeladas, debido a que posee la unidad de negocios de frutas y jugos.

Como así también en época de pandemia uno de los productos más usados es el alcohol, fruto de que es una medida de seguridad y protección contra el virus por lo que centrar sus esfuerzos en sacar el mayor potencial y redito a este producto sería un camino más que recomendable.

## **Bibliografía**

Denise Picot, Directora de Marketing de Coca-Cola Argentina y Uruguay. (Marzo de 2021); Obtenido de <https://www.cocacoladeargentina.com.ar/historias/productos-llega-coca-cola-con-cafe--un-sabor-para-despertar-los-sentidos>

Ministerio de Justicia y Derechos Humanos. (Agosto de 2021); Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/noticias/se-presento-el-programa-de-formacion-en-derechos-humanos-para-agentes-de-la-administracion>

Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación. (Septiembre de 2021); Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/noticias/ciencia-y-habitat-trabajan-en-conjunto-para-el-desarrollo-territorial>

Ministerio de Economía. (Septiembre de 2021); Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/noticias/resultado-fiscal-marzo-2021>

Ministerio de Desarrollo Social. (Septiembre de 2021); Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/noticias/lanzamos-potenciar-empleo-verde-para-impulsar-practicas-sustentables>

Ministerio de Desarrollo Social. (Septiembre de 2021); Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/noticias/firmamos-un-convenio-con-el-ministerio-de-ciencia-para-fortalecer-el-modelo-productivo-con>

Ministerio de Desarrollo Productivo. (Septiembre de 2021); Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/noticias/kulfas-lanzo-el-plan-de-desarrollo-productivo-argentina-40-0>

Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. (Septiembre de 2021); Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/ambiente/casacomun>

Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. (Septiembre de 2021); Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/ambiente/accion/ley-yolanda>

Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. (Septiembre de 2021); Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/ambiente/accion/ley/de/educacion/ambiental>

Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación. (Septiembre de 2021); Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/noticias/se-presento-el-programa-nacional-de-ciencia-y->



## tecnologia-en-la-escuela

Ministerio de Desarrollo Productivo. (Septiembre de 2021); Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/noticias/kulfas-presento-los-pilares-de-la-politica-industrial-2020-2023>

Ministerio de Desarrollo Social. (Septiembre de 2021); Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/noticias/avanza-la-promocion-del-trabajo-registrado-y-la-ampliacion-de-la-proteccion-social-de-los>

Ansol (septiembre 2021); Obtenido de <https://ansol.com.ar/2021/09/22/el-ministerio-de-desarrollo-social-relanza-100-nuestro/>

Ledesma. (Septiembre de 2021); Obtenido de <https://www.ledesma.com.ar/>

Ancín, J. M (2017). El plan estratégico en la práctica.

Hill & Jones (2011). Administración estratégica: Teoría y casos. Un enfoque integral.

<https://cpcecba.org.ar/noticias/nuevos-montos-de-honorarios-indicativos-de-matriculados-del-cpce/16501/>

<https://www.musimundo.com/informatica/tablets/tablet-lenovo-za3v0065ar-10-1-64-gb-gris/p/00307209?bdwsearch=true>

<http://gruposar.com.ar/>

<http://www.bcra.gob.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/REM210129%20Resultados%20web.pdf>

## **Anexos**

### **Anexo A:**

Debido a que los abogados no poseen un monto a cobrar por hora, se optó por hacer un pago por cuota única por un total de \$17550, que corresponde a un pago por 7 horas extras trabajadas por \$2507 por hora.

### **Anexo B:**

El CRM (Customer relationship management) se llevará a cabo con la empresa “Fidelity Tools”. El precio de la contratación del sistema tecnológico CRM con dicha empresa es de \$7.000 por persona, es un costo mensual ya que es un servicio que se presta constantemente. El costo anual de este sistema será de \$1.176.000, debido a que Ledesma posee 14 gerentes de primer nivel y que el sistema tiene un costo de \$7.000 mensual por persona.

### **Anexo C:**

Pasos a seguir:



1. Cultivo de la caña de azúcar / 2. Cosecha / 3. Transporte a la planta de Ledesma

4. Trapiche



5. Digestor / 6. Blanqueado / 7. Pulpa blanqueada



8. Mesa de fabricación / 9. Secadores / 10. Calandras / 11. Tambor de enrollado

12. Cola de bovina / 13. Mesa de corte

**Anexo D:**

El Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Córdoba (CPCE) difundió nuevos valores de aranceles indicativos para los servicios profesionales a partir del 1 de julio de 2021.

De esta manera, la Resolución 19/21 establece que, a partir del 1 de julio de 2021, el valor módulo de la Resolución 71/08 quedará en \$2.608 salvo en el punto C "Área Contable y Auditoría", apartado 1 "Materia Contable y Auditoría" cuyo valor se establece en \$2.013.

De acuerdo al consejo profesional de Ciencias Económicas de Córdoba (CPCE), los honorarios para el Administrador serán de \$2608.

Según el total de horas trabajadas (42 horas durante 6 semanas, es decir 252 horas en total) el monto total a pagar es de \$657.216 (252\*2608).

**Anexo E:**

Se prosigue a la compra de una Tablet “TABLET LENOVO ZA3V0065AR 10.1” 64 GB GRIS” para poder desarrollar el trabajo. Dicho dispositivo tiene un precio de \$32.999,00.



**Anexo F**

Inflación estimada extraída de:  
<http://www.bcra.gov.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/REM210129%20Resultados%20web.pdf>

