



Trabajo Final de Graduación

“Planificación estratégica para aumentar la rentabilidad de la Empresa Ledesma S.A.I.I. en la unidad estratégica de negocios de Papel”

Alumna: Avellaneda, María Daniela

Lic. en Administración

DNI: 35.931.822

Tutor: Vittar, Carlos

Legajo: VADM023189

Año: 2023

Fecha de entrega: 02-07-23

Resumen

A partir del asesoramiento a la Empresa Ledesma S.A.I.I., se propone por medio del presente reporte de caso, la implementación de un plan estratégico para la unidad de Celulosa y Papel.

Dicha implementación, es considerada primordial para lograr aumentar la rentabilidad del grupo. Los objetivos que se proponen se llevarán a cabo en el marco de la sostenibilidad, por medio de diferentes planes de acción y diversos actores responsables de llevarlos a cabo. Logrando posicionar a la empresa no solo como líder en ventas por su calidad y precios competitivos sino, también, por ofrecer al mercado el desarrollo de productos nuevos y sustentables.

Palabras claves: Planificación estratégica, rentabilidad, desarrollo de producto, sustentable.

Abstract

Based on the counselling given to Ledesma S.A.I.I. Company, this case report proposes the implementation of a strategic plan for the Cellulose and Paper unit.

The implementation is considered essential to increase the group's profitability. The proposed objectives will be pursued within the framework of sustainability, through different action plans and various actors responsible for carrying them out. This will position the company not only as a sales leader for its quality and competitive prices, but also for offering the market the development of new and sustainable products.

Keywords: Strategic planning, profitability, product development, sustainable.

Índice

Contenido

Introducción.....	4
Análisis de Situación	8
<i>Análisis Macroentorno.</i>	8
<i>Análisis Microentorno.</i>	13
<i>Cadena de Valor.</i>	16
<i>Análisis FODA</i>	21
<i>Matriz BCG</i>	24
Marco teórico.....	27
Diagnóstico y discusión.....	31
Propuesta	33
<i>Plan de implementación</i>	34
<i>Diagrama de Gantt</i>	39
<i>Presupuesto</i>	39
Conclusión	41
Recomendaciones	41
Bibliografía.....	42
Anexos	47

Introducción

La histórica empresa Ledesma cuenta con 115 años de experiencia en nuestro país. Propiedad de la familia Blaquier-Arrieta, el complejo agroindustrial está situado en la ciudad de Libertador General San Martín en la Provincia de Jujuy, empleando a más de 6.500 personas, contando con presencia en las Provincias de Salta, Tucumán, Entre Ríos, Mendoza, San Luis y Buenos Aires.

Se desarrolla en los negocios de azúcar, papel, frutas, jugos cítricos, alcohol, bioetanol, energía, carnes y granos. Teniendo como principales ejes el cuidado del ambiente, progreso social y crecimiento económico para la ciudad.

Su principal materia prima, es la caña de azúcar. La misma, es renovada anualmente y considerada un cultivo sustentable. A partir de ella, se genera un subproducto denominado bagazo de la caña de azúcar, utilizado para la fabricación de papel (Canvas, 2023).

El complejo agroindustrial utiliza energía renovable para la mitad de sus procesos productivos. Además, toman agua de los ríos Ledesma y San Lorenzo para su posterior transformación en electricidad. A partir del 2010, la empresa lanzó el proyecto Biomasa, sustituyendo a las energías no renovables por una alternativa sustentable para parte de sus procesos.

Pionera en innovación, el Grupo Ledesma asume el compromiso con la preservación del ambiente junto a su crecimiento económico. Sus procesos se basan en un modelo de economía circular, generando oportunidades de trabajo para la comunidad y una producción sostenible. Cuenta con una política de responsabilidad social

empresarial, abogando el cumplimiento de los valores, los compromisos éticos corporativos y la legislación vigente.

En el plano económico, por medio de sus reportes integrados, la empresa resalta que la sustentabilidad social y ambiental van relacionadas directamente con su rentabilidad (Ledesma, 2023).

Si bien el Grupo Ledesma se presenta como un conglomerado afianzado en la industria, por medio del análisis del último reporte integrado del período 2021/2022 presentado por el mismo, se evidencia una disminución en la rentabilidad de la empresa respecto al período anterior.

Principalmente, en la unidad estratégica de negocios de papel, la demanda del papel encapado (papel de revista) disminuyó en los últimos años, llevando al cierre de la empresa ubicada en la Provincia de San Luis. El reemplazo de la impresión de papel por los diarios digitales son algunas de las causas del cierre (Ledesma, 2023).

Las nuevas tendencias de los organismos a digitalizar sus documentos e imprimir menos, lleva a una merma en la demanda de papel por los mismos. Las empresas e instituciones empezaron el camino hacia la modernización y digitalización en pos de reducir el consumo de papel, ahorrando costos en sus procesos agregando valor a su empresa, decisión clave en la responsabilidad social empresarial (Encode, 2023).

La falta de lluvias afecta directamente al rendimiento de la caña de azúcar disminuyendo su cosecha, y en consecuencia, una menor producción de papel. Estiman que la zafra de la caña de azúcar de éste año tendrá una pérdida de un 50% (Clarín, 2023).

Otro factor que incide en la baja rentabilidad de la empresa es la dificultad para la obtención de gas para sus procesos productivos, viéndose en la disyuntiva de utilizar el cultivo de la caña de azúcar como combustible para generar energía y alimentar las calderas, afectando la disponibilidad de la misma para la producción de papel. Además, la crisis financiera que atraviesa el país con la suba del dólar y las restricciones a las importaciones, impactan directamente en la rentabilidad de la empresa dificultando la obtención de insumos (agentes químicos, fertilizantes, etc.) y de los repuestos para las maquinarias (Ledesma, 2023).

Por tales motivos, por medio del presente reporte de caso, se pretende una planificación estratégica con el objetivo de aumentar la rentabilidad de la Empresa Ledesma en la unidad estratégica de negocios Papel.

A partir de ello, se propone el desarrollo de envases biodegradables hechos a partir del bagazo de la caña de azúcar, materia prima que queda disponible luego de la producción del papel, siendo considerada, desperdicio de la misma. Dichos envases estarían destinados al rubro alimenticio. Ofreciendo un producto nuevo y sustentable, apuntando al mercado del catering, bazares, rotiserías, kioscos, restaurantes, instituciones, etc.

En particular, en la Provincia de Jujuy, se vio incrementado el requerimiento de los envases sustentables, debido a que entró en vigencia la Ley N° 6283 de prohibición de envases de un solo uso, promoviendo la sustitución por alternativas sustentables (Prensa Ambiente Jujuy, 2023).

El desarrollo de este nuevo producto sustentable para la unidad de negocios de papel seguiría con el concepto de la línea de productos de papel NAT, quien tuvo una

presencia importante en el mercado en 2022 por su particular elaboración, diferenciándose de la competencia. Dicha línea está realizada 100% a partir de la caña de azúcar y libre de químicos para blanquear (Ledesma, 2023).

El bagazo de la caña de azúcar es un subproducto que queda como residuo de la caña de azúcar luego de extraer el jugo de la misma. Su uso es de suma importancia, ya que disminuye la deforestación, puede ser reciclado y tiene un impacto ambiental positivo (Trupal, 2023).

Los hábitos de consumo obligan a las empresas a reinventarse y ofrecer al usuario nuevas opciones amigables con el medio ambiente, no solo exigiendo buena calidad, sino que sus procesos sean lo menos dañinos para el planeta.

La principal ventaja del packaging hecho a partir de la caña de azúcar es el reemplazo por el plástico, reduciendo las emisiones de su fabricación y la complejidad de su reciclado. Es un material biodegradable, resistente, flexible y con excelentes propiedades térmicas. Su fabricación reduce la huella de carbono (Envapro, 2023).

Un ejemplo de éxito es la empresa argentina GoBio Ecoenvases. Está dedicada a la producción de packaging biodegradable con la posibilidad de customizarlos según cada negocio, reconociendo a los comercios como aliados para el cambio (GoBio, 2023).

La empresa española Envapro, lidera el mercado destacándose en la producción de envases biodegradables para hotelería, catering y restaurantes. Están orientados a la mejora de la marca e innovación en sus productos, apostando a un futuro sostenible (Envapro, 2023).

Análisis de Situación

La disminución de la rentabilidad de la empresa Ledesma, en particular en la unidad de negocios de celulosa y papel, presenta diversas causas que la ocasionan. La falta de lluvias, considerada como la mayor sequía de los últimos 60 años, afecta el rendimiento del cultivo de la caña de azúcar. Además, la severa crisis económica que atraviesa el país afecta el valor del dólar dificultando así, la obtención de insumos necesarios para el desarrollo de sus actividades productivas.

En el plano energético, la empresa presenta dificultades para la obtención de gas para alimentar la planta, optando por la utilización de la caña como fuente de energía y disminuyendo la disponibilidad de la misma para la producción de papel. Por último y no menor, el consumo de papel viene siendo reemplazado por documentos digitales, disminuyendo las impresiones, costos, logística, etc.

Análisis Macroentorno: Pestel

Factores económicos

La economía argentina en los últimos años ha presentado dificultades para sobrellevar la crisis que atraviesa. Según indicó el Banco Mundial el pronóstico de crecimiento bajó del 2% al 0%. Teniendo en cuenta la sequía, inflación y la escasez de dólares, ocasionando una pérdida de hasta 20 millones de dólares en exportaciones agrícolas (La Nación, 2023).

Según los últimos datos publicados por el Instituto de Estadísticas y Censos (INDEC), la pobreza en el país subió a 39,2% alcanzando a 18 millones de personas. Incrementándose en 1,9 puntos porcentuales (Perfil, 2023).

El gobierno y el Fondo Monetario Internacional, fijaron una nueva meta que implica llegar a fin de año con una acumulación de 2.000 millones de dólares menos, ante el efecto de la falta de exportaciones por la sequía que azota al país (Perfil, 2023).

En lo que va el año 2023, la inflación acumulada fue de 104,3%, y la inflación del mes de marzo fue de 7,7% (INDEC, 2023).

La unión de cañeros independientes de Jujuy y Salta, estimaron que la zafra 2023 presentará una disminución de su producción en un 50% respecto al periodo anterior, destacando la gravedad de la situación por la falta de lluvias y exigiendo medidas al gobierno (Bichos de campo, 2023).

Factores políticos

En el marco político, el sector de celulosa y papel, pretende aumentar su producción de cara a las próximas elecciones legislativas del año 2023, por medio de la impresión de folletos y cartelera para la campaña (Argentina Forestal, 2023).

Ante la subida constante del dólar y la falta de medidas que controlen la situación, la industria de celulosa y papel, junto a otros sectores, responsabilizan al gobierno por el nuevo sistema de importación de la República Argentina llamado SIRA. Dicho sistema, con el fin de controlar la salida de divisas, retrasa, por medio de trámites engorrosos, la compra de insumos básicos para la producción y mantenimiento. En el caso del papel, dificulta la obtención de químicos, blanqueadores y repuestos para maquinarias (Ámbito, 2023).

En las últimas semanas, los principales empresarios del país alzaron la voz y manifestaron su preocupación por el clima político del país, exigiendo al gobierno

medidas urgentes para el sector industrial, exigiendo celeridad para las importaciones y medidas que alivien la presión fiscal (Infobae, 2023).

Factores sociales

En el país aún existen 875 mil personas que buscan trabajo. La tasa de desempleo arrojó una cifra de 44,6%. El empleo informal registró un aumento (Infobae, 2023).

El Gobierno Nacional, por medio del Departamento Nacional de Planeación, destina recursos para favorecer la igualdad en el país a aquellos que se encuentran desfavorecidos económicamente por medio de programas sociales (Infobae, 2023).

Los cambios en el consumo se vieron afectados directamente por la inflación y el retraso en los sueldos. Nuevos hábitos surgen en la sociedad para paliar la situación, como cambio de colegio privado a uno público, la elección de segundas y terceras marcas por sobre las primeras, prescindir de una obra social, dar de baja plataformas de entretenimiento, etc. (Mdz, 2023).

En el último año, Argentina duplicó el consumo de productos sustentables, siguiendo la tendencia marcada en toda Latinoamérica, donde los consumidores eligen a aquellas empresas que adoptaron estas nuevas estrategias de desarrollo de productos de impacto positivo junto con la reducción de residuos, consumo de energía y emisiones a la hora de producirlos (Ámbito, 2022).

Ecológicos

Las empresas juegan un rol importante a la hora del cuidado del ambiente. La crisis climática y la exigencia de los consumidores obligan a las mismas a tomar

decisiones para dar respuestas a ésta problemática. La nueva llamada economía verde, busca la sinergia entre el plano social, económico y ambiental. (La Nación, 2023).

Las tendencias globales de los consumidores en búsqueda de productos sustentables, hace que las compañías elijan el camino de la responsabilidad social empresarial. Replanteándose sus procesos, consumos, materias primas, gestión de recursos, de residuos, etc. Como objetivo primordial, se busca la reducción de dióxido de carbono para poder mitigar el calentamiento global (Ámbito, 2023).

La industria de celulosa y papel, en los últimos años, desarrolló alternativas sustentables para el usuario, no solo en el producto final, sino en mejoras en sus procesos productivos, haciéndolos más eficientes utilizando energías renovables para sus procesos y reutilizando el agua necesaria para su fabricación (Argentina Forestal, 2023).

Legales

Las barreras legales para el comercio exterior en Argentina afectan de manera directa a la industria. El principal efecto que tienen las restricciones y los altos impuestos se trasladan directamente al productor que recibe una disminución en el precio recibido. Además, al tratar a todos los productores por igual, se genera una desventaja, ya que algunos se encuentran en diferentes zonas geográficas, sujetos a la calidad de la tierra y el clima y con una logística más compleja.

El Gobierno Nacional junto con el Consejo Agroindustrial Argentino, en el mes de marzo de 2023 presentaron la modificatoria a la ley de fomento agroindustrial para aumentar la inversión en el campo, impulsar la producción y buscar la competitividad de

los distintos sectores de la industria, buscando una mayor industrialización y procesos más sustentables (Infobae, 2023).

La ley 27.640 de promoción de biocombustibles, establece un mínimo obligatorio de 12% de Bioetanol para las naftas, donde la mitad de dicho porcentaje debe ser bioetanol de caña de azúcar y la otra mitad de maíz, promoviendo el desarrollo de estos cultivos (Ledesma, 2023).

Por medio de la ley 26.736, se desregula la fabricación, venta y producción de pasta celulosa, estableciendo nuevas reglas para la comercialización de papel (Télam, 2019).

Tecnológicos

En los últimos años, la industria de la celulosa y papel mejoró sus procesos productivos por medio de la inversión en nuevas tecnologías, que buscan no solo optimizar sus procesos sino también la innovación en la industria.

A través del reciclaje del papel recuperado, buscan aumentar los estándares de calidad que exige la industria, utilizando energías renovables para sus procesos productivos, y reutilizando el agua por medio de su captación y posterior tratamiento, haciendo sus procesos más sustentables.

La adquisición de nuevas maquinarias autónomas y la programación para su mantenimiento, pretenden evitar paradas en las plantas productivas y lograr la optimización de sus procesos

En el plano general, el cambio en la forma de trabajo, presencial, home office o la modalidad híbrida vienen de la mano de programas de formación y capacitación constante a los empleados por parte de las empresas. (El Economista, 2023).

A raíz de la pandemia, los avances tecnológicos se vieron acelerados. Las plataformas e-commerce facilitaron la llegada de productos y servicios, posibilitando el comercio (Cronista, 2023).

Los distintos factores analizados, permiten conocer el entorno de la industria de celulosa y papel. Las decisiones del directorio, posiblemente, se encuentran sujetas ante la incertidumbre electoral que atraviesa el país. Teniendo en cuenta los factores económicos, la suba del precio del dólar incide directamente en el precio de los insumos y maquinarias, recursos claves para el desarrollo de la industria. Además, el avance tecnológico y la exigencia de los consumidores, obligan a las empresas a actualizar de manera constante las maneras de producir, buscando la eficiencia, sustentabilidad e innovación en sus procesos y productos finales.

Análisis Micro entorno. Las cinco fuerzas de Porter

Amenaza de entrada

La posibilidad de que ingresen nuevos competidores es relativamente baja, ya que se considera que éste tipo de empresas se encuentran ya consolidadas, y los nuevos ingresantes deberán tener grandes capitales de inversión para poder posicionarse y competir.

Para el desarrollo de la industria de celulosa y papel, se requiere una infraestructura específica que cuente con tecnología de punta para optimizar procesos de

producción, la posibilidad de obtener insumos tanto de origen nacional como internacional y el mantenimiento necesario que requieren las maquinarias. Por otro lado, la mano de obra calificada, campos para la producción de caña de azúcar, la logística de transporte de la producción, ubicación geográfica estratégica para la producción y comercialización, etc.

Influencia de los proveedores

El poder actual que tienen los proveedores es medio/alto. La mayoría de los procesos productivos son realizados mediante maquinarias importadas, las cuales deben tener su mantenimiento periódico y recambio de piezas de ser necesario. En muchas ocasiones, los repuestos deben ser adquiridos por medio de la importación, implicando grandes costos. En el caso de los fertilizantes y químicos utilizados para el campo y la producción de papel, las empresas se encuentran con una gran variedad de ofertas, pero existe también mucha demanda de dichos productos.

Aquellas empresas que cuenten con campos propios para la producción de caña de azúcar, corren con una gran ventaja de ser sus propios proveedores de su principal materia prima.

Influencia de los compradores

Las empresas de celulosa y papel en los últimos años vienen apuntando a la diferenciación con la competencia, buscando mejoras en sus líneas de producción, ofreciendo productos sustentables, saludables y con mejores precios para los consumidores quienes, si bien no poseen un alto poder de negociación respecto a los precios si eligen aquellos que le resultan convenientes.

Los grandes productores realizan sus ventas de manera mayorista, los nuevos desafíos están en fidelizar a los clientes por medio del valor agregado de los productos que ofrecen, utilizando las nuevas tecnologías, manteniendo la calidad del producto y ofreciendo un buen servicio de postventa.

Amenaza de los sustitutos

Las opciones más sanas o de producción más sustentable resultan una amenaza a los productos tradicionales. La constante innovación y flexibilidad al cambio, son necesarias para lograr mantenerse a los requerimientos de los consumidores y sus cambios en los hábitos de consumo.

La amenaza de nuevos sustitutos es media/alta. La toma de conciencia respecto al cuidado de la salud, llevan a los consumidores a optar por productos más saludables. La industria azucarera, debió adaptarse a dichos requerimientos, y ofrecer al mercado azúcares bajos en calorías y menos refinados.

En cuanto a la industria del papel, aquellos que se realizan a partir de origen vegetal, tienen una gran ventaja sobre aquellos de origen forestal. Existen procesos en la producción del mismo donde no se les agrega aditivos de blanqueamiento haciéndolos más amigables con el medio ambiente.

Rivalidad entre competidores existentes

En el mercado, y sobre todo en la región NOA (la cual se destaca como una de las principales en producción de caña de azúcar) encontramos distintas empresas quienes se desenvuelven en la industria de celulosa y papel. Entre ellas podemos destacar a Grupo Los Balcanes, Grupo Luque, Tabacal Agroindustria, Azucarera Argentina, Grupo

Budguer, Grupo Arcor, Salta Refrescos, Grupo Minetti, Arauco Argentina (La Izquierda Diario, 2022).

Dichas empresas, se desarrollan en un mercado concentrado y de difícil acceso para nuevos ingresantes. Estos grandes productores buscan generar competitividad y posicionarse como líderes, invirtiendo de manera constante en tecnologías de punta, mejorando sus procesos y realizando mantenimiento de su infraestructura.

Cadena de Valor

Por medio del análisis de la cadena de valor, se realizará el análisis interno de la Empresa Ledesma.

Actividades primarias

Logística interna

La empresa cuenta con depósitos propios, maquinarias para transportar los insumos necesarios para los procesos productivos internos y traslado de la cosecha al complejo agroindustrial.

Al igual que los transportes para los operarios, ingenieros y especialistas, que deben trasladarse entre las distintas plantas.

Las actividades internas de todos los sectores de la empresa están sujetas a la preservación del ambiente, por medio de la planificación territorial a escala predial, monitoreo de cuencas, de flora y de fauna, preservando 100.000 hectáreas y más de 50 especies de animales en peligro de extinción (Ledesma, 2023).

Operaciones

En las distintas hectáreas con las que cuenta la empresa, se cultiva la caña de azúcar para su posterior cosecha. La misma es transportada al complejo agroindustrial ubicado en la ciudad de Libertador General San Martín, donde pasa a una molienda, se decanta, cocina y cristaliza, se refina, seca y se empaca. La fibra es separada y llevada a la unidad de papel, donde es procesada y transformada en pasta para papel. Se le agrega blanqueadores y es lavada. La forma y espesor está dada por los rodillos. Por medio de las bobinadoras, se cortan y se enrollan. El papel es destinado para cuadernos, repuestos, resmas, formularios, etc.

El 56% de las actividades de la empresa son realizadas a partir de energías renovables. El riego de los campos se realiza por medio de tres sistemas: por goteo, por aspersión y por gravedad, ésta última técnica cubre el 90% de los campos de la empresa. A su vez, el 82% de los residuos generados, son reciclados en su planta de tratamiento de residuos industriales (Ledesma, 2023).

Logística externa

Al estar ubicada la planta principal en el extremo norte del país, la coordinación y la reducción de costos juegan un rol importante para la empresa. La misma cuenta con una Dirección de Logística y Servicios.

La empresa cuenta con transportes propios para el traslado de la producción a las distintas plantas industriales ubicadas a lo largo del país, contando en las mismas, con la infraestructura necesaria para cada unidad de negocio, permitiendo la optimización y entrega de mercadería a sus clientes.

En el caso del papel, los rollos son enviados a la planta en San Luis, donde se producen los cuadernos, repuestos escolares y papelería comercial, y son comercializados por Castinver, proveedor integral (Ledesma, 2023).

Marketing y venta

La venta de los productos de papel es por medio de la plataforma e-commerce de la empresa y también por medio de los revendedores minoristas y mayoristas.

La venta de los productos de azúcar, jarabe y alcohol, se realizan por medio de mayoristas y minoristas. Los que desean acceder a la información, pueden consultar mediante la página de la empresa.

Servicio post venta

Por medio de un formulario que se encuentra en la página de la empresa, sección consulta, se pueden sugerir mejoras, realizar un reclamo o una consulta respecto a un negocio en particular.

Actividades secundarias

Infraestructura de la empresa

Las plantas principales se encuentran ubicadas en la Provincia de Jujuy, precisamente en la ciudad de Libertador General San Martín. En el caso de la planta de papel, se realiza la producción del papel. En la moderna planta de San Luis, se confeccionan los cuadernos, repuestos escolares, y papelería comercial.

La empresa emplea a más de 6.000 personas. Cuenta con más de 40.000 hectáreas destinadas para el cultivo de la caña de azúcar, 51.000 hectáreas para el desarrollo de su

negocio agropecuario, 3.000 hectáreas para las plantaciones cítricas y 1.500 hectáreas de plantación forestal para la generación de biomasa.

La conducción de la empresa está dada por un directorio confirmado por cinco accionistas, un gerente general, once direcciones donde se encuentran diferenciadas las distintas unidades de negocio, áreas de finanzas, legales, auditorías, innovación, desarrollo organizacional, logística y una oficina de transformación.

Por medio de sus reportes integrados, la empresa ofrece información precisa y de acceso para todos de los resultados de todos sus períodos productivos, detallando estrategias de sostenibilidad, situación económica y financiera, bienestar laboral, cuidado del ambiente, ética, innovación, indicadores y destino de los resultados del ejercicio (Ledesma, 2023).

Gestión de RRHH

La empresa desarrolla programas e iniciativas para los trabajadores, en pos de generar igualdad para todos. Cuenta con programas de liderazgo, de inducciones y de formación para los más de 6.000 trabajadores a lo largo del país.

Los empleados son evaluados respecto a su desarrollo y desempeño. A partir de ello, se evalúa y se realizan planes individuales de capacitación.

Por medio de su programa “Estar Bien”, en el periodo 2021/2022, la empresa llevó a cabo 8 eventos y 20 acciones para beneficio de sus trabajadores, por medio de campañas, pausas activas, promociones, talleres, sugerencias, etc.

La empresa otorga la libertad a sus empleados de poder asociarse a la institución que desee. Actualmente, el 86% de los trabajadores de Ledesma S.A.I.I. se encuentran afiliados al convenio colectivo de trabajo (Ledesma, 2023).

Desarrollo tecnológico

Por medio de la transformación digital, se forman equipos de trabajo para planificar estrategias de cambios para los distintos negocios. Cuenta con distintas iniciativas: implementación de realidad aumentada, aplicación de solución RPA, herramienta blockchain, tokenización de activos, investigación de chatbots. Por medio del programa Inntegrar, se busca soluciones novedosas a través de la tecnología.

Dichos programas cuentan con la participación de más de 1.700 personas y el 90% de los gerentes de la empresa, permitiendo la formación de grupos de trabajo en red.

La empresa apuesta al desarrollo tecnológico invirtiendo en nuevas maquinarias. En el último ejercicio económico 2021/2022, obtuvo equipamiento para la producción en papel a través del desembolso de US\$ 4,5 millones. Además, por medio del monitoreo satelital, a través de drones, busca mejorar la eficiencia en el uso del agua, advirtiendo la falta o no de agua en los cultivos. Utilizando también, una red RTK que conecta toda la maquinaria utilizada en el campo (Ledesma, 2023).

Aprovisionamiento

La empresa cuenta con el abastecimiento energético del 50% de sus actividades, por medio de energías renovables. Es productor de gran parte de la materia prima necesaria para sus productos.

La comercialización de sus productos está dada por proveedores mayoristas o minoristas que se contactan con la empresa por medio de los contactos telefónicos o correos de la empresa.

Por medio del análisis de la cadena de valor de la empresa Ledesma S.A.I.I., se puede identificar que los distintos sectores que otorgan valor a la misma están dados por el trabajo conjunto y en sinergia, manteniendo los estándares de calidad en sus procesos productivos y en sus productos finales. La actividad agrícola de la empresa, principal motor de la misma, permite el desarrollo productivo de las demás plantas fabricando su materia prima: caña de azúcar. El grupo logra la diferenciación en su rentabilidad no solo por la calidad de sus productos y años de trayectoria sino, también, por el valor agregado en la utilización de energías renovables y producción sostenible, teniendo en cuenta el entorno donde realiza sus actividades y comprometiéndose con el desarrollo social de la región.

Análisis FODA

Fortalezas

- Ledesma cuenta con años de prestigio en el país. Posicionando a la misma como líder en el mercado.
- Posición geográfica. La ventaja de tener las plantas principales del complejo agroindustrial en cercanía con los cultivos de caña de azúcar.
- Constante innovación e inversión en nuevas tecnologías, generando valor a través de la integración

- Sus procesos están realizados bajo estándares de excelencia, bajo normas certificadas.
- Provedora de materia prima. Es productora de caña de azúcar.
- Pionera en cuidado del medio ambiente. Genera el 50% de sus actividades con energías renovables.
- Generadora de empleo en la región.

Oportunidades

- Se presenta a nivel mundial la tendencia al consumo de productos naturales.
- Competencia débil en el sector de celulosa y papel. Las barreras de entrada son altas, debido al requerimiento de grandes capitales y tecnologías de punta.
- Demanda internacional de productos por parte de países en desarrollo.
- Crecimiento de empresas mineras en el país requieren de servicios de catering.
- Posibilidad de llegada a nuevos públicos debido a las nuevas tecnologías.
- Aumento de la demanda de papel para impresión y cartelería en año electoral.
- Ley de biocombustibles, permite un aumento de la producción de bioetanol asegurando su demanda en el mercado.
- Ley N° 6283 de prohibición de plásticos de un solo uso.
- Tendencia al cuidado del medio ambiente, optando por productos que cumplan con la misma función pero que sean sustentables.

- Tendencia de la industria en la utilización de energías renovables en sus procesos productivos.

Debilidades

- La empresa presenta escasa sistematización de cuencas para el riego de cultivo de caña de azúcar y cítricos.
- Ledesma tiene elevados costos operativos y de comercialización debido a la crisis inflacionaria, trasladándose a los costos de insumos para la producción, logística, mano de obra, etc.
- Debe asegurar un alto nivel de stock de caña de azúcar, debido a que es un cultivo que se genera de manera semestral y que es utilizado en todo el año para diferentes procesos productivos de la empresa. Siendo la principal materia prima de las unidades de negocio de azúcar, alcohol, celulosa y papel.
- Lejanía geográfica de los principales puestos de distribución y venta del país, debido a que su principal planta industrial se encuentra en la Provincia de Jujuy.

Amenazas

- Inflación. Los consumidores optan por segundas marcas.
- Precio del dólar. Aumento de los costos de insumos para la producción y el mantenimiento de maquinarias.
- Malestar social. Las comunidades buscan que los procesos productivos sean sustentables.

- El factor externo relacionado al clima laboral, viene por medio de reclamos en aumentos salariales, conflictos gremiales, todo ello relacionado a la crisis económica que atraviesa el país y el aumento de la inflación, quedando retrasados los sueldos de los trabajadores.
- Presión de la competencia. Existen variedad de opciones para el consumidor. Competitividad en los precios entre empresas.
- La falta de políticas agroindustriales, referidas a la quita de restricciones para la exportación de productos e importación de insumos y las medidas sobre el cepo cambiario imposibilitando a las empresas de acceder a valor oficial del dólar a los insumos necesarios (como ser el acceso al gas para el desarrollo productivo de la planta).
- Contingencias climáticas. En lo que va el 2023, se presenta la mayor sequía en los últimos 60 años, impactando directamente en la producción de caña de azúcar.

Matriz BCG

Interrogante

Durante el último ejercicio, la empresa presentó la línea de azúcar rubia, azúcar light, edulcorante a base de sucralosa y stevia, apuntando a su difusión por medio de distintas plataformas virtuales. Estos nuevos endulzantes bajos en calorías y menos refinados, fueron desarrollados para suplir las nuevas necesidades y tendencias mundiales en el cuidado de la salud. Además de presentarse como productos más saludables, los

procesos productivos que se utilizaron para su elaboración también lo son, utilizando energías renovables como combustible para alimentar la planta.

La nueva línea de papel NAT elaborados a partir de caña de azúcar y sin ningún tipo de aditivo para su blanqueamiento tuvo una gran aceptación en el mercado. La empresa busca reforzar las campañas de comunicación y difusión de esta alternativa sustentable (Ledesma, 2023).

Estrella

La unidad de negocios de alcohol y bioetanol, tiene una gran participación en la matriz energética nacional, permitiendo también su exportación.

La empresa logró convertirse en el segundo productor de bioetanol a base de caña del país, creciendo año tras año. Dicho crecimiento, en gran parte, es por el aprovechamiento de la nueva ley 27.640 de naftas, que establece un mínimo obligatorio del 12% en bioetanol, donde parte de este porcentaje debe ser hecho a partir de caña de azúcar (Ledesma, 2023).

Vaca

A partir del reporte integrado de la Empresa Ledesma, la unidad de negocios de azúcar y alcohol, se posiciona como vaca lechera.

Según su alta participación en el mercado, se establece como líder en la región, manteniendo las ventas año tras año (Ledesma, 2023).

Dicha unidad de negocios presenta una estructura consolidada que logró posicionar a la marca como líder en la región. Logrando la diferenciación y calidad en

sus productos, prestando atención a las nuevas tendencias mundiales de consumo y adaptándose al requerimiento del consumidor.

Perro

Según los resultados del ejercicio 2021/2022 presentado por Ledesma S.A.I.I., la misma no presenta unidades de negocios que generen grandes pérdidas y una baja participación en el mercado que ponga en peligro su continuidad ya que, si bien la empresa obtuvo una ganancia neta de 5.637 millones de pesos, resultado menor a los 8.357 millones del ejercicio anterior, no significó grandes pérdidas al grupo, debido a que en éste ejercicio económico se pagaron impuestos, deudas pendientes y hubo inversiones por más de US\$ 4,5 millones en tecnología (Ledesma, 2023).

Marco teórico

Por medio del presente marco teórico, se mencionarán conceptos que servirán para aplicarlos en el reporte de caso sobre la unidad de negocios de celulosa y papel de la empresa Ledesma S.A.I.I.

Se define como estrategia como aquellas guías para la implementación de una acción en busca de resultados esperados siendo congruentes con el comportamiento (Mintzberg H., Quinn J. y Voyer, J., 1997, página 8).

Solomon, M. y Stuart E., sostienen que la planificación ocurre en tres niveles: operacional, táctico y estratégico. Se refieren a la planificación estratégica como aquella que se basa en un proceso gerencial de toma de decisiones. Combinando los recursos y capacidades de la empresa aprovechando las oportunidades del entorno (Michael R. Solomon y Elnorta W. Stuart, 2001, página 29).

Por medio de la planificación estratégica se establecen los pasos quienes definirán lo que deseamos ser en un futuro. Es la herramienta utilizada por la alta gerencia para la toma de decisiones que buscan generar competitividad en la empresa satisfaciendo sus expectativas en un horizonte de 3 años (Sainz de Vicuña Ancín, 2017, página 47).

Ampliando el concepto, el autor Igor Ansoff, sostiene que una planificación estratégica se basa en el análisis racional por parte del administrador de las oportunidades y amenazas del contexto, identificar las fortalezas y debilidades de la empresa, seleccionando la estrategia que mejor se ajuste al cumplimiento de los objetivos (Ansoff I., 1990).

Por otra parte, Morales Castro, A. & Morales Castro, J. sostienen que, por medio de la planificación estratégica, se establecerán objetivos guiados por diferentes cursos de acción. Para definir la planeación estratégica, se realiza un análisis de la empresa y el entorno en donde se desenvuelve, identificando oportunidades y amenazas que sirven de base para la toma de decisiones futuras (Morales Castro A. & Morales Castro J., 2014, página 6).

En línea a los autores anteriores, Luis R. Castellanos, afirma que la planificación estratégica consiste en formular, llevar a cabo mediante la ejecución y evaluar aquellas acciones para alcanzar los objetivos corporativos planteados (Castellanos L., 2015, página 51).

A diferencia de los autores anteriores, D´Alesio Ipinza agrega que, el proceso de planificación estratégica debe ser interactivo, iterativo, sensible, radical, de contingencia, incremental y debe plantear diversos escenarios (D´Alesio Ipinza, F., 2008, página 8).

El proceso de planificación estratégica, consta de una serie de pasos a seguir:

1. Identificar la misión, metas y estrategias de la organización.
2. Elaboración de un análisis externo e interno de la industria.
3. Realización de un análisis interno de la organización, donde se verán los recursos, capacidades, fortalezas, etc.
4. Formulación de una estrategia adecuada.
5. Implementación de la estrategia elegida.
6. Evaluación de resultados. Cumplimiento de metas.

Las empresas utilizan distintos tipos de estrategias: corporativas, competitivas y funcionales.

Las estrategias corporativas, son aquellas que determinan el sector donde se desenvolverá el negocio, definiendo la misión, visión, metas, objetivo y valores de la organización. Los tipos de estrategias corporativas son: crecimiento, estabilidad y renovación.

Por medio del crecimiento, estrategia corporativa elegida para éste presente reporte de caso, la empresa puede ampliar el número de productos que ofrece o bien, el número de mercados que atiende, ya sea por medio de sus líneas actuales o por la implementación de nuevas líneas de producción.

A través de la estrategia corporativa de estabilidad, la empresa opta por mantener su actividad actual, manteniendo los productos que ofrece a los mismos clientes.

Al elegir una estrategia corporativa de renovación, se buscará revertir el mal desempeño de una empresa por medio de la racionalización o recuperación.

Cuando hablamos de estrategias competitivas, nos referimos a aquellas nos referimos a aquellas estrategias que se implementarán en las distintas unidades de negocio que presenta la empresa, determinando cómo competirá la misma. Una unidad de negocios puede desenvolverse por medio de tipos de estrategias competitivas, las mismas puede ser: liderazgo en costos, por medio de la diferenciación o a través de enfoque.

Por último, está la estrategia organizacional funcional, la cual es utilizada por varios departamentos de la empresa quienes respaldan la utilización de una estrategia competitiva (Robbins Stephen P. y Coulter, Mary, 2018, página 278).

En línea con lo anterior, los autores Kotler y Armstrong, sostienen que la herramienta de crecimiento mediante el desarrollo de productos o de mercados permite la identificación de nuevas oportunidades para la empresa para su crecimiento y competitividad (Kotler, P y Armstrong, G., 2007, página 43).

En conclusión, se tomará como referencia para la elaboración de éste presente reporte de caso la teoría del autor D' Alesio Ipinza, quien presenta herramientas actuales útiles de planificación estratégica, sosteniendo que es de suma importancia para el crecimiento y desarrollo de una empresa realizar un análisis externo como interno de la organización, identificando las fortalezas y debilidades de la misma, teniendo en cuenta las oportunidades que el entorno nos ofrece y haciendo frente a las amenazas del exterior. Monitoreando de manera constante el desarrollo del proceso para corregir errores. Dicho autor, resalta la importancia de plantear objetivos claros y viables, que lleven a la empresa a aumentar su productividad y competitividad, asumiendo el compromiso social y manteniendo la ética y legalidad en todos los procesos.

Diagnóstico y discusión

Por medio del análisis interno y externo de la empresa Ledesma S.A.I.I., y a través del último reporte integrado presentado por la misma, se evidencia una disminución de las ganancias respecto al periodo anterior (Ledesma, 2023).

Para revertir esta situación y aumentar su rentabilidad, se plantea a la empresa la implementación de una estrategia corporativa de crecimiento por medio del desarrollo de envases biodegradables. Dichos envases, estarían elaborados 100% a partir del bagazo de la caña de azúcar, materia prima resultante del proceso productivo de elaboración de azúcar, que queda disponible y es considerada desecho.

Ledesma, presenta la ventaja de contar campos propios donde desarrolla el cultivo de caña de azúcar para la elaboración de diversos productos que ofrece al mercado. Además, cuenta con la estructura edilicia apropiada para el acopio del bagazo y montaje de maquinarias necesarias para el desarrollo de nuevos productos.

En referencia al cultivo de caña de azúcar y en pos a su correcto crecimiento y desarrollo, Ledesma presenta dificultades para la captación de uso de agua para riego, factor importante a revertir. Además, de tener que asegurar para sus distintas plantas industriales un inventario alto de caña de azúcar para todo el año, siendo un cultivo semestral.

Es importante resaltar la oportunidad para la empresa de desarrollar este nuevo producto a partir de materia prima con la cuenta, corriendo con ventaja para su proceso productivo, ahorrando en el insumo principal para su elaboración.

Otro factor para analizar, particularmente en la Provincia de Jujuy, es que al entrar en vigencia la ley provincial N°6283, de prohibición de envases plásticos de un solo uso,

implica una gran oportunidad de negocio para la empresa la elaboración de envases biodegradables que sustituyan a los mismos. Cabe destacar que, en la Provincia de Jujuy, año tras año abren nuevas empresas dedicadas al rubro minero, las cuales se encuentran alejadas geográficamente de la ciudad y requieren de servicio de catering para sus empleados. Dichas empresas de catering, están afectadas por la nueva ley de prohibición de envases de plástico de un solo uso y serían posibles clientes de ésta alternativa sustentable que planteamos a la empresa.

Además de las empresas de catering, otros posibles compradores de estos envases biodegradables podrían ser los kioscos, bazares, hoteles, colegios, empresas privadas, reparticiones públicas, etc. quienes buscan adecuarse no solo a ley que rige la eliminación de envases de plástico de un solo uso, sino también a las nuevas tendencias mundiales sobre el cuidado del medio ambiente y el impacto que genera nuestras elecciones como consumidores.

La nueva línea de productos para el rubro alimenticio, seguiría con el concepto de la línea productos de papel NAT lanzada por la empresa y con una buena aceptación del mercado. Posicionando a Ledesma S.A.I.I., no solo como líder en productos tradicionales, sino innovadora y pionera en búsqueda de procesos más eficientes y productos sostenibles

Propuesta

De acuerdo al análisis interno y externo de la empresa Ledesma S.A.I.I. en la unidad estratégica de papel y, habiendo identificado una problemática referida a la disminución de la rentabilidad de la empresa en su último ejercicio, se propone, por medio de objetivos y planes de acción, la implementación de una planificación estratégica corporativa de desarrollo de producto. Dicha herramienta, permitirá a la empresa lograr un aumento de ventas por medio del desarrollo de un producto no comercializado antes.

Misión

Producir asegurando la mejor calidad, el cuidado del ambiente y de las comunidades. Buscando maximizar la utilización de la caña de azúcar, en busca de reducir costos y ofreciendo al mercado productos de calidad (Ledesma, 2023).

Visión

Ser la empresa líder en el sector agroindustrial, comprometida con el desarrollo del país, el cuidado del ambiente por medio de sus procesos sustentables y generando empleo genuino en la región (Ledesma, 2023).

Valores

Ledesma presenta los siguientes valores como ejes principales: seriedad, innovación, creatividad, eficiencia, servicio al cliente, calidad, ética, respeto a la dignidad de las personas, trabajo en equipo, desarrollo personal y profesional, etc. (Ledesma, 2023).

Plan de implementación

Objetivo general

- Incrementar la rentabilidad de la Empresa Ledesma en un 15% respecto al último ejercicio económico por medio de una planificación estratégica corporativa en un plazo de 2 años.

Por medio del objetivo general propuesto, se pretende lograr un aumento en los ingresos de la empresa en un 15% respecto al periodo 2021/2022, donde presentó una disminución de los mismos. A través de la estrategia corporativa de desarrollo de producto, se busca posicionar a la empresa no solo como líder en productos alimenticios y escolares, sino ofrecer en su cartera opciones sustentables para los clientes que hoy en día eligen sus productos en base a sus procesos e impacto ambiental.

Objetivos específicos

- Aumentar la cartera de clientes de Ledesma S.A.I.I. en un 10% en un periodo de 2 años.
- Reducir en un 5% los costos de logística en el traslado del bagazo a la planta de bioetanol en el periodo de 2 años.
- Incrementar las ventas online de papel en un 10% en un periodo de 2 años.
- Profesionalizar al 100% del personal de la planta de Papel en el periodo de 1 mes, para lograr cubrir los 3 turnos de producción.

Alcance

Se toma como horizonte temporal del inicio de ésta propuesta enero de 2023 a diciembre de 2025.

Contenido

La propuesta a la empresa Ledesma S.A.I.I., tiene en cuenta los conceptos desarrollados a lo largo del reporte de caso, específicamente en el marco teórico, diagnóstico y discusión, donde se plantea una planificación estratégica por medio del desarrollo de un nuevo producto, pudiendo llegar a más clientes y aumentar su rentabilidad.

Geográfica

En cuanto al alcance geográfico, la implementación de la planificación estratégica permitirá al grupo Ledesma llegar tanto nacional como internacionalmente a nuevos mercados, presentando mejoras en sus procesos internos en sus distintas plantas ubicadas en el país y llegando a nuevos clientes.

Plan de acción 1: objetivos N° 1 y 2.

Para la realización de los primeros dos objetivos, es necesario la adquisición de una máquina moldeadora semiautomática para envases biodegradables. Dicha máquina, funciona por medio de matrices las cuales, según el diseño o producto que necesite el cliente, puede ser modificada. La misma, será montada en la planta de papel, en el sector de resmas con inicio de producción en tres turnos (ver Anexo 1).

El pedido de presupuesto de maquinaria será solicitado y autorizado por medio del gerente general en conjunto con los jefes de mantenimiento y producción de papel.

Al utilizar el bagazo resultante de la producción de papel, el mismo no deberá ser destinado en su totalidad a la planta de bioetanol ubicada en otro sector del parque industrial. Lo que se busca con este objetivo n°2 es disminuir los costos de logística del

bagazo, utilizándolo para los procesos productivos de los envases biodegradables en la misma planta de papel.

Tabla n°1. Plan de acción: objetivos 1 y 2.

Descripción de la acción	Tiempo de implementación	Recursos Humanos Toma de decisión	Recursos económicos
Análisis y selección de proveedores de la moldeadora semiautomática para celulosa.	01 Enero 2023 al 28 Febrero de 2023.	Gerente General de Ledesma S.A.I.I., junto con los jefes de mantenimiento y producción de papel.	-
Realización de la compra de maquinaria.	01 de Marzo de 2023 a 30 de Abril de 2023.	Área Administrativa – Jefe de Compras Unidad de Papel.	US \$100.000
Puesta en marcha de la producción. Monitoreo y control.	01 Mayo de 2023 a 31 Diciembre de 2025.	Jefe de producción de papel. Operarios de papel.	-
Incorporación de los envases biodegradables a la cartera de productos.	01 Mayo de 2023 a 31 Diciembre de 2025.	Área de ventas de la empresa.	-

Plan de acción 2: objetivo N° 3.

Para la implementación del objetivo N°3, se recomienda a la empresa la difusión masiva por medio de su plataforma de e-commerce con una mayor presencia en redes sociales de su línea de productos NAT, los cuales se desarrollaron hace poco tiempo y presentan grandes ventajas, no solo en la producción que resulta mucho más sustentable en costos frente a la antigua que requería de agentes químicos para su blanqueamiento sino, también, establece una opción nueva y sustentable para el mercado a la hora de elegir un papel para impresión y/o para cuadernos. Dicha sugerencia parte, de la merma en el requerimiento de papel de encapado para revista, ya que el consumo de las mismas disminuyó y, en consecuencia, la demanda bajó, llevando a la empresa al cierre de su fábrica en San Luis.

Tabla n°2. Plan de acción: objetivo 3.

Descripción de la acción	Tiempo de implementación	Recursos Humanos Toma de decisión
Realizar un análisis de situación sobre las ventas online y presencia online.	01 al 30 de Abril 2023.	Área de Marketing – Unidad estratégica de Papel.
Subir fotos y especificaciones a la plataforma de los nuevos envases biodegradables.	01 al 31 de Mayo 2023.	Área de Marketing – Unidad estratégica de Papel.

Publicidad en televisión y redes sociales para promocionar Papel NAT y Envases Biodegradables.	01 de Mayo 2023 al 31 de Diciembre 2024.	Área de Marketing – Unidad estratégica de Papel.
Realizar campaña para inicio de año escolar.	01 de Enero 2024 al 31 de Marzo 2024.	Área de Marketing – Unidad estratégica de Papel.

Plan de acción 3: objetivo N°4.

Para la realización del último objetivo N°4, se sugiere a la empresa la capacitación al personal en el período de un mes. Dicha capacitación estará brindada por el responsable de producción y mantenimiento de maquinarias de la empresa quien es parte de la planta de papel, siendo un profesional capacitado para el empleo de maquinarias y el encargado de la orientación del manejo de todas las maquinarias de la planta.

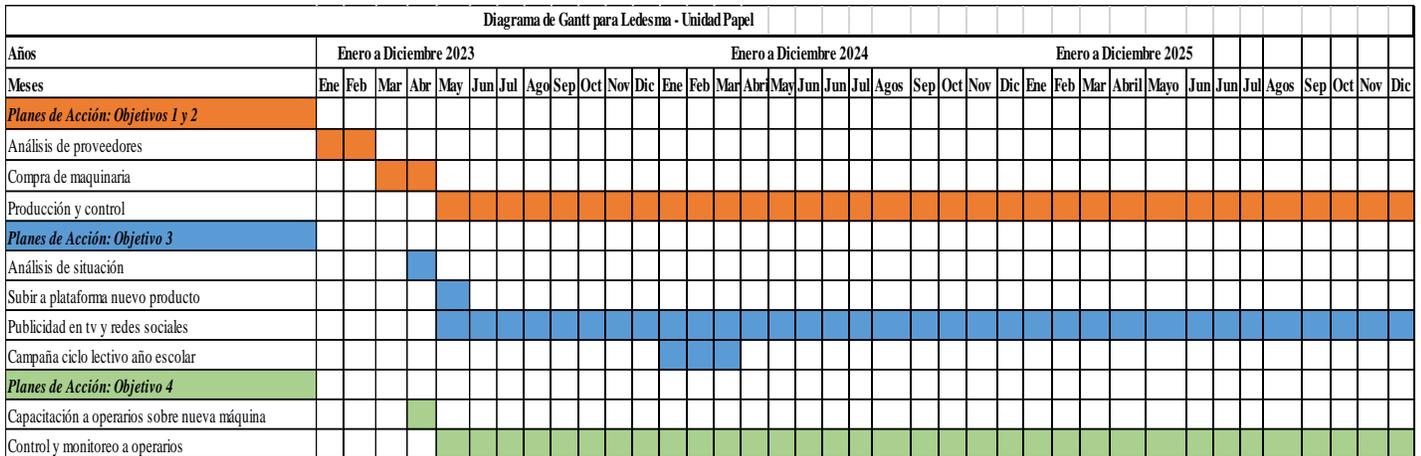
La capacitación durará 1 mes, y estará destinada a los 400 operarios que hoy en día trabajan en la planta de papel. La finalidad de esta capacitación es lograr capacitar al 100% del personal para garantizar la producción de envases biodegradables en los tres turnos productivos de la empresa.

Tabla n°3. Plan de acción: objetivo 4.

Descripción de la acción	Tiempo de implementación	Recursos Humanos Toma de decisión
Capacitación sobre manejo de nueva maquinaria a operarios.	01 al 30 de Abril de 2023.	Área de producción y mantenimiento de Papel – Jefe

		Ingeniero Industrial/Mecánico responsable
Control y monitoreo a operarios sobre la manipulación de maquinarias.	01 de Mayo de 2023 al 31 de Diciembre de 2025.	Área de producción y mantenimiento de Papel – Jefe responsable

Diagrama de Gantt



Presupuesto

Por medio del siguiente presupuesto para la realización de esta planificación estratégica para la Empresa Ledesma S.A.I.I. en la unidad de papel y celulosa, se requiere la inversión en maquinaria (ver Anexo 2), en este caso de una máquina moldeadora semiautomática para celulosa, la cual su precio es fijado en dólares (Alibaba, 2023). Además de la capacitación por parte del jefe de producción de papel, quién destinará un mes en capacitar a los operarios (Glassdoor, Sueldos Ledesma, 2023).

	Presupuesto
Máquina moldeadora semiautomática*	\$ 49.200.000
Sueldo capacitación por parte de profesional	\$ 339.666
Total de inversion	\$ 49.539.666

*el precio de la máquina es calculado a partir del precio del dólar blue actual (\$492).

ROI: El indicador ROI indica que por cada peso invertido se genera \$1.21.

ROI	
<i>BENEFICIOS</i>	\$ 1,396,484,302
<i>COSTOS</i>	\$ 632,693,720.93
ROI	121%

Flujo de caja

Concepto	0	1	2	5
Ingresos		\$ 43,949,000.84	\$ 95,984,617.83	\$ 1,256,550,683.66
Costos Variables		-\$ 17,579,600.33	-\$ 38,393,847.13	-\$ 502,620,273.47
Depreciaciones		-\$ 4,920,000.00	-\$ 4,920,000.00	-\$ 4,920,000.00
Egresos por plan		-\$ 10,800,000.00	-\$ 7,700,000.00	-\$ 500,000.00
Subtotal		\$ 10,649,400.50	\$ 44,970,770.70	\$ 748,510,410.20
Impuestos Ganancias		-\$ 3,727,290.18	-\$ 15,739,769.74	-\$ 261,978,643.57
Utilidad después de IIGG		\$ 6,922,110.33	\$ 29,231,000.95	\$ 486,531,766.63
Depreciaciones		\$ 4,920,000.00	\$ 4,920,000.00	\$ 4,920,000.00
Inversiones Fijas	-\$ 49,200,000.00			
Valor de desecho				\$ 24,600,000.00
Cap. Trabajo	-\$ 2,774,966.69			\$ 2,774,966.69
Saldo	-\$ 51,974,966.69	\$ 11,842,110.33	\$ 34,151,000.95	\$ 518,826,733.32
Saldo Actual	-\$ 51,974,966.69	\$ 6,011,223.52	\$ 8,799,763.19	\$ 17,486,029.83
VAN	\$ 30,697,553.16			
TIR		134%		

Los indicadores demuestran que se recomienda el proyecto de inversión. El VAN indica que se recupera la inversión y se obtiene un excedente, se puede exigir al proyecto hasta 134% de rentabilidad (Ver Anexo 3, Flujo de Caja a 12 meses).

Conclusión

Finalizando este reporte de caso, analizando en detalle la unidad estratégica de papel de la empresa Ledesma S.A.I.I., se logró evidenciar diversos factores que inciden en la rentabilidad del Grupo.

Se puede identificar que la empresa presenta una estructura sólida respecto a sus distintas unidades estratégicas de negocio, respaldada por años de trayectoria y un posicionamiento en el mercado que le otorga grandes utilidades año tras año, permitiendo sobrellevar aquellos años donde la rentabilidad disminuye, pero sin grandes pérdidas para la empresa.

No obstante, resulta de suma importancia mantener el liderazgo en la industria y revertir la disminución de ventas por medio del desarrollo e innovación de nuevos productos.

Recomendaciones

En un futuro, se recomienda a la empresa desarrollar un cuadro de mando integral (CMI). Dicha herramienta, se utiliza para respaldar y controlar la ejecución de la estrategia de la empresa, ayudando a alinear los objetivos, medir el desempeño, tomar decisiones basadas en datos concretos pudiendo redireccionar los planes de acción en base al control realizado en búsqueda de la eficiencia y sostenibilidad en el tiempo.

Bibliografía

AgroLine. (2019). Envases biodegradables. Recuperado de <https://www.agronline.pe/noticias/una-buena-opcion-los-envases-a-base-de-cana-de-azucar-permiten-que-el-producto-respire-y-crean-un-ambiente-mas-seco/>

Ámbito. (20 de julio de 2022). Compras sustentables. Recuperado de <https://www.ambito.com/informacion-general/sustentabilidad/compras-sustentables-argentina-duplico-el-consumo-productos-impacto-positivo-n5489814>

Ámbito. (21 de enero de 2023). Fabricantes reclaman por falta de insumos para el papel. Recuperado de <https://www.ambito.com/economia/importaciones/fabricantes-reclaman-falta-insumos-el-papel-n5633946>

Alibaba. (2023). Precio máquina moldeadora semiautomática. Recuperado de <https://spanish.alibaba.com/p-detail/bamboo-62315880036.html>

Ansoff, Igor (1990). ¿Qué es la estrategia de la empresa? La empresa. Vol. II. Estrategia Empresarial. España.

Argentina Forestal. (19 de febrero de 2023). Informe de CAME, bajó producción de papel. Recuperado de <https://www.argentinaforestal.com/2023/02/19/segun-informe-de-la-came-bajo-en-enero-la-produccion-de-papel-y-carton-mientras-que-madera-y-muebles-registro-un-incremento/>

Argentina Forestal. (04 de diciembre de 2021). La transformación de la industria de papel en la región. Recuperado de <https://www.argentinaforestal.com/2021/12/04/industria-del-papel/>

Bichos de campo. (24 de enero de 2023). Cañeros de Salta y Jujuy advierten por grandes pérdidas a raíz de la sequía. Recuperado de <https://bichosdecampo.com/caneros-de-salta-y-jujuy-advierten-por-grandes-perdidas-a-raiz-de-la-sequia/>

Canvas. (2023). Grupo Ledesma. Recuperado de <https://siglo21.instructure.com/courses/18354/pages/reporte-de-caso-modulo-0#org1>

Castellanos, Luis R. (2015). Estrategia y planificación estratégica. Zulia, Venezuela. Ediciones Venezuela.

Clarín. (25 de enero de 2023). Sequía. Recuperado de https://www.clarin.com/rural/sequia-estiman-produccion-cana-azucar-caeria-mitad_0_vb2VO3gogi.html

D'Alesio Ipinza, F. (2008). El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia. México: Pearson.

Encode. (2023). Cómo empezar un proceso de gestión documental digital en tu empresa. Recuperado de <https://www.encode.com.ar/blog-encode/gestion-documental-digital>

Envapro. (2023). Ventajas del uso de packaging sustentable. Recuperado de <https://www.envaproblog.com/>

El Cronista. (04 de marzo de 2023). E-commerce: cinco tendencias que desafiarán a las marcas en 2023. Recuperado de <https://www.cronista.com/columnistas/e-commerce-cinco-tendencias-que-desafiaron-a-las-marcas-hasta-2026/>

El Economista. (14 de diciembre de 2021). Trabajo híbrido. Recuperado de <https://eleconomista.com.ar/tech/el-92-empresas-esta-planificando-modelo-trabajo-hibrido-n48773>

El Economista. (12 de mayo de 2023). El BCRA endureció el cepo importador. Recuperado de <https://eleconomista.com.ar/finanzas/el-bcra-endurecio-cepo-importador-n62387>

Gio Eco Envases. (2023). Eco envases biodegradables. Recuperado de <https://www.gobio.ar/>

Glassdoor. (2023). Sueldos Ledesma. Recuperado de <https://www.glassdoor.com.ar/Sueldo/Ledesma-Sueldos-E2483939.htm>

INDEC. (2023). Índices. Recuperado de <https://www.indec.gob.ar/>

Infobae. (22 de marzo de 2023). Diputados acelera el debate de la ley de fomento agroindustrial. Recuperado de <https://www.infobae.com/economia/campo/2023/03/22/diputados-acelera-el-debate-de-la-ley-de-fomento-agroindustrial-para-aumentar-la-inversion-en-el-campo/>

Infobae. (22 de marzo de 2023). Tasa de desempleo. Recuperado de <https://www.infobae.com/economia/2023/03/22/la-desocupacion-bajo-al-63-y-la-tasa-de-empleo-subio-al-446-en-el-final-del-2022/#:~:text=La%20desocupaci%C3%B3n%20baj%C3%B3%20al%206,el%20final%20del%202022%20%2D%20Infobae>

Infobae. (09 de mayo de 2023). Manejar la niebla: preocupación entre empresarios por la crisis y la falta de propuestas antes de las elecciones. Recuperado de

<https://www.infobae.com/economia/2023/05/09/manejar-en-la-niebla-preocupacion-entre-empresarios-por-la-crisis-y-la-falta-de-propuestas-antes-de-las-elecciones/>

La Izquierda Diario. (15 de agosto de 2022). Los dueños del azúcar. Recuperado de <https://www.laizquierdadiario.com/Los-duenos-del-azucar-conoce-las-ocho-empresas-que-concentran-el-negocio-del-azucar-en-Argentina>

La Nación. (04 de abril de 2023). El sombrío pronóstico del Banco Mundial para Argentina. Recuperado de <https://www.lanacion.com.ar/economia/el-sombrio-pronostico-del-banco-mundial-para-la-argentina-que-anticipa-una-crisis-en-2023-nid04042023/>

Ledesma. (2023). Memoria y balances. Recuperado de <https://www.ledesma.com.ar/archivos/memorias-y-balances/Memoria-2022.pdf54>

Ledesma. (2023). Reporte integrado 21/22. <https://www.ledesma.com.ar/informe-sostenibilidad/wp-content/uploads/2022/09/Reporte-Integrado-2022.pdf>

Ledesma. (2023). Papel y cuadernos. Recuperado de <https://www.ledesma.com.ar/papel-y-cuadernos/>

Mdz. (07 de febrero de 2023). Cambio de consumo de los argentinos por la inflación. Recuperado de <https://www.mdzol.com/dinero/2023/2/27/el-dato-que-confirma-como-cambio-el-consumo-de-los-argentinos-por-la-inflacion-318239.html>

Mintzberg, H., Quinn J. & Voyer, J. (1997). El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos. México.

Morales Castro A. & Morales Castro, J. (2014). Planeación financiera. México.

Perfil. (13 de marzo de 2023). El gobierno acordó nuevas metas. Recuperado de <https://www.perfil.com/noticias/economia/el-gobierno-acordo-con-el-fmi-un-cambio-de-metas-de-acumulacion-de-reservas-para-2023-por-la-sequia.phtml>

Perfil. (30 de marzo de 2023). La pobreza en Argentina. Recuperado de <https://www.perfil.com/noticias/economia/el-indec-develara-este-jueves-cuantos-pobres-hay-en-argentina-que-estiman-los-informes.phtml>

Prensa Ambiente Jujuy. (25 de junio de 2022). Los plásticos de un solo uso prohibidos en Jujuy. Recuperado de <https://prensa.jujuy.gob.ar/plasticos-un-solo-uso/los-plasticos-un-solo-uso-prohibidos-jujuy-n107257>

Robbins, S. & Coulter, M. (2014). Administración. 12va edición. México: Pearson.

Sainz de Vicuña Ancín, J. M. (2017). El plan estratégico en la práctica. España.

Michael R. Solomon y Elnora W. Stuart. (2001). Marketing, personas reales, decisiones reales. 2da ed. Colombia.

Télam. (10 de enero de 2019). Promulgan la ley que desregula la producción y venta de papel diario. Recuperado de <https://www.telam.com.ar/notas/201901/321765-promulgan-la-ley-que-desregula-la-produccion-y-venta-de-papel-de-diario.html>

Trupal. (2023). Bagazo de la caña de azúcar, materia prima para la producción de empaques. Recuperado de <https://www.trupal.com.pe/blog/bagazo-de-cana-de-azucar-materia-prima-para-la-produccion-de-empaqués-2/>

Anexos

Anexo 1: Envases biodegradables a partir del bagazo de caña de azúcar (AgroLine, 2019).



La proveedora de envases para frutas y hortalizas Evesham Specialist Packaging Ltd ha desarrollado un envase a base de caña de azúcar que ofrece grandes beneficios ambientales sin reducir la calidad del producto.

Anexo 2: Máquina semiautomática (Alibaba, 2023).

Casa / Maquinaria Industrial / Maquinaria de producción de papel / Maquinaria de fabricación de productos de papel



De bagazo de pulpa moldeada placa de bambú máquina de envasado de alimentos

FOB Referencia Precio: [Consiga El Último Precio](#)

40.000,00 US\$ - 100.000,00 US\$ / Set | 1 Set/Sets (Pedido mínimo)

Beneficios: Reembolsos rápidos en pedidos de menos de 1000 US\$ [Reclamar ahora >](#)

Número de Modelo:

Plazo de entrega: ⓘ

Quantity (Sets)	1 - 1	> 1
Hora del Est.(días)	90	Para negociar

🔍 Ver imagen más grande



Anexo 3: Flujo de Caja a 12 meses.

Concepto	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Ingresos	\$ 3,662,417	\$ 3,662,417	\$ 3,662,417	\$ 3,662,417	\$ 3,662,417	\$ 3,662,417	\$ 3,662,417	\$ 3,662,417	\$ 3,662,417	\$ 3,662,417	\$ 3,662,417	\$ 3,662,417
Costos Variables	-\$ 1,464,967	-\$ 1,464,967	-\$ 1,464,967	-\$ 1,464,967	-\$ 1,464,967	-\$ 1,464,967	-\$ 1,464,967	-\$ 1,464,967	-\$ 1,464,967	-\$ 1,464,967	-\$ 1,464,967	-\$ 1,464,967
Depreciaciones	-\$ 410,000	-\$ 410,000	-\$ 410,000	-\$ 410,000	-\$ 410,000	-\$ 410,000	-\$ 410,000	-\$ 410,000	-\$ 410,000	-\$ 410,000	-\$ 410,000	-\$ 410,000
Costos Fijos	-\$ 900,000	-\$ 900,000	-\$ 900,000	-\$ 900,000	-\$ 900,000	-\$ 900,000	-\$ 900,000	-\$ 900,000	-\$ 900,000	-\$ 900,000	-\$ 900,000	-\$ 900,000
Subtotal	\$ 887,450	\$ 887,450	\$ 887,450	\$ 887,450	\$ 887,450	\$ 887,450	\$ 887,450	\$ 887,450	\$ 887,450	\$ 887,450	\$ 887,450	\$ 887,450
Imp Gananc	-\$ 310,608	-\$ 310,608	-\$ 310,608	-\$ 310,608	-\$ 310,608	-\$ 310,608	-\$ 310,608	-\$ 310,608	-\$ 310,608	-\$ 310,608	-\$ 310,608	-\$ 310,608
Depreciaciones	\$ 576,843	\$ 576,843	\$ 576,843	\$ 576,843	\$ 576,843	\$ 576,843	\$ 576,843	\$ 576,843	\$ 576,843	\$ 576,843	\$ 576,843	\$ 576,843
Inversiones Fijas	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Cap Trabajo	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Saldo	\$ 986,843	\$ 986,843	\$ 986,843	\$ 986,843	\$ 986,843	\$ 986,843	\$ 986,843	\$ 986,843	\$ 986,843	\$ 986,843	\$ 986,843	\$ 986,843
Saldo Actual	\$ 500,935	\$ 500,935	\$ 500,935	\$ 500,935	\$ 500,935	\$ 500,935	\$ 500,935	\$ 500,935	\$ 500,935	\$ 500,935	\$ 500,935	\$ 500,935
VAN	51,974,967											