

**Universidad Siglo 21**



**Seminario Final de administración**

**Planificación estratégica para el Grupo Ledesma**

**Nombre y Apellido: Diana Marcela López**

**DNI: 17459767**

**Profesora: Sofía Rinero**

**Legajo: VADM16038**

2023

## Resumen

Este reporte de caso se refiere a una planificación estratégica para el Grupo Ledesma, en particular para la unidad de negocio Papel, con el objetivo de incrementar la rentabilidad y los ingresos de esta unidad para el año 2025 con respecto al año 2022, por medio de una alianza estratégica. Esta alianza se llevará a cabo con una empresa que se dedique a producir cartón corrugado y Ledesma aportará las bobinas de papel usando su materia prima del bagazo de la caña de azúcar, lo que generará un producto totalmente sustentable.

Después de un análisis de la empresa en su contexto interno y externo; se desarrollaron los flujos de fondos y los indicadores financieros llegando a la conclusión que este proyecto es viable ya que todos los valores dieron positivos, lo que significa una oportunidad de crecimiento.

Palabras claves: *Planificación, Alianza, Rentabilidad, Papel, Ventaja Competitiva, Sustentabilidad.*

## Abstract

The presented case report concerns an strategic planning for Ledesma's Group, mainly for the business unit "Paper". The aim of the Project is increase the profitability and income of this unit through a strategic alliance in 2025 compared to 2022. The alliance will be carried out by a company who is dedicated to produce corrugated cardboard, and the organization Ledesma will provide the paper reels using its raw material from sugarcane bagasse, which will generate a totally sustainable product.

After an analysis of the company in its internal and external context, the cash flow and the financial indicator were developed, reaching the conclusion that this project is viable since all the values were positive, which means an opportunity for growth.

Keywords: *Planning, Alliance, Profitability, Paper, Competitive Advantage, Sustainability.*

## *Índice de Contenido*

Introducción .....	3
Análisis Situacional .....	5
<i>Macro entorno: PESTEL</i> .....	5
<i>Micro entorno: 5 FUERZAS DE PORTER</i> .....	10
<i>Mercado:</i> .....	12
<i>Análisis interno: CADENA DE VALOR</i> .....	14
Marco teórico .....	17
Diagnóstico y Discusión .....	20
Propuesta de aplicación.....	22
<i>Descripción de la propuesta</i> .....	22
<i>Objetivos</i> .....	22
<i>Planes de acción</i> .....	24
<i>Diagrama de Gantt:</i> .....	26
<i>Presupuesto</i> .....	27
<i>Análisis financiero</i> .....	27
Conclusiones .....	29
Recomendaciones .....	30
Bibliografía .....	31
Anexos .....	33
Anexo I .....	33
Anexo II .....	34
Anexo III.....	37
Anexo IV .....	42
Anexo V.....	43
Anexo VI .....	44
Anexo VII.....	46

## Introducción

El presente reporte de caso se realiza para la empresa Ledesma SAAI (Sociedad Anónima Agrícola Industrial), específicamente para una de sus unidades de negocio que se encarga de producir y vender papel con tres finalidades, para escribir a través de cuadernos y repuestos de hojas; para imprimir con resmas para impresoras láser o inkjet; y por otra parte folletos, libros, etiquetas de productos y envases, que son impresos por talleres gráficos especializados. Se desarrolla una planificación estratégica con el objetivo de realizar una propuesta que incremente la rentabilidad de la empresa.

Remitiéndonos a la empresa y su historia, Ledesma nació en 1.908, es un grupo económico argentino, los dueños originales fueron dos familias salteñas, Ovejero y Zerda. En 1.911 un grupo de empresarios encabezados por Enrique Wollmann compró la empresa. Al morir éste un ingeniero, Herminio Arrieta, casado con la única hija de Wollmann se hizo cargo de la firma. Con la muerte de Arrieta en 1.970, se vuelve a repetir la historia ya que se hace cargo Blaquier, un abogado, casado con la única hija de Arrieta. Blaquier transformó una empresa familiar en otra con un perfil profesional y multiplicó varias veces la actividad que tenía en la década de los 70.

Ledesma es una empresa agroindustrial con más de 100 años de vida, desde sus comienzos produce caña de azúcar, como materia prima; con los jugos de la caña, elabora azúcar y alcohol y, desde 1.965, con su fibra pasta celulósica, fabrica papel, que la convierte en resmas, cuadernos, formularios continuos y repuestos escolares y comerciales.

La compañía se encuentra ubicada en la Provincia de Jujuy y emplea a 7.851 personas, lidera los mercados del azúcar y papel, además, tiene importante participación en los mercados de frutas y jugos cítricos, carne y cereales, alcohol hidratado y bioetanol anhidro, y jarabes de maíz. Esta participación la ha logrado a través de sus cuatro unidades de negocios: Azúcar, jarabes y alcohol; Papel; Frutas y jugos; y el Negocio agropecuario.

Para el desarrollo de estas unidades cuenta con los siguientes establecimientos:

En Jujuy se encuentra el complejo agroindustrial dentro de la reserva de las Yungas, posee más de 40.000 hectáreas en campos de caña de azúcar; fábricas de azúcar, alcohol, bioetanol, celulosa y papel; más de 2.000 hectáreas de plantaciones de cítricos y una planta de empaque de frutas, una planta de jugos concentrados y otra de aceites esenciales.

En la provincia de Salta cuenta con 800 hectáreas de plantíos de frutales en la localidad Colonia Santa Rosa (Orán). Además, se encuentra la Chacra Experimental Santa Rosa. La empresa posee una participación minoritaria en una UTE (Unión Transitoria de Empresas) Aguaragüe, dedicada a la búsqueda y explotación de petróleo y gas.

En Tucumán cuenta con 200 hectáreas de plantaciones de limón.

En San Luis, las operaciones en Villa Mercedes son las siguientes: intervención en Glucovil Argentina SA: planta de molienda húmeda de maíz y fabricación de jarabe de fructosa, glucosa, almidones y otros subproductos; y la planta de fabricación de cuadernos, repuestos escolares y papelería comercial.

En Entre Ríos: se encuentra la estancia Centella, con 26.813 hectáreas, en Gualeguaychú.

En Provincia de Buenos Aires, La Biznaga con 5.662 hectáreas en Roque Pérez; La Bellaca con 8.132 hectáreas en 25 de Mayo y Magdala con 10.927 hectáreas en Pehuajó.

En ambas provincias, realizan producción agropecuaria, la sociedad produce carne y cereales, principalmente soja, maíz y trigo y ganado bovino. Al maíz se le agrega valor a través de la molienda húmeda, de la que se extrae jarabe de fructosa (sustituto del azúcar), almidones utilizados en la elaboración de papel y otros productos.

Es importante señalar, que la unidad de negocio papel que se dedica a comercializar papelería comercial escolar y gráfica, posee dos amenazas importantes, las cuales debe afrontar, una es el impacto medio ambiental que produce la producción de papel y la otra es que hoy en día muchas más personas estudian o trabajan en forma online provocando una baja en la demanda de estos productos.

Cabe mencionar que una de las unidades más sobresaliente del grupo es la de Papel, siendo la segunda en ventas luego de la unidad Azúcar, pero a partir de los avances tecnológicos, los nuevos hábitos de consumo, las prácticas sustentables y la disminución del consumo de papel en sectores comerciales, gráficos y educativos, han provocado una merma en las ventas.

Es por este motivo que para afrontar este descenso se propone orientar el negocio a la producción de papel higiénico, tissue, toallas de mano o cartón por medio de una estrategia de crecimiento a través de una integración vertical mediante una alianza estratégica.

Como antecedente de alianzas estratégicas se pueden nombrar, Starbucks y Nestlé que al unirse le permitió llevar la marca Starbucks a los supermercados argentinos, a través de Nestlé en sus presentaciones de café de filtro y cápsulas en los diferentes sabores que posee Starbucks. (Nestle, s.f.).

Otra alianza es la del Grupo Arcor con Laboratorios Bagó, de esta unión nació Simple una línea de suplementos dietarios que permite incorporar de manera fácil y amigable todos los nutrientes necesarios que pueden faltar en la alimentación diaria. (Arcor, s.f.).

## **Análisis Situacional**

### *Macro entorno: PESTEL*

#### Factores Políticos:

Argentina vive desde hace varios años en un contexto inflacionario y de volatilidad.

El gobierno desde que asumió su mandato viene gestionando en un escenario de incertidumbre, inestabilidad y de conflictos partidarios, lo que lo ha llevado a tomar diferentes políticas que han provocado constantes cambios en las políticas fiscales, comerciales y en el propio gabinete, lo que produjo, nuevas regulaciones que afectaron el accionar de todo el entorno.

El acuerdo con el Fondo Monetario Internacional y el cumplimiento de las metas acordadas, conllevan al gobierno a implementar medidas que desalientan en algunos casos proyectos e inversiones.

En octubre de este año se realizarán las elecciones presidenciales lo que trae aparejado expectativas, preocupaciones e inseguridad, por las iniciativas políticas que se tomen y por el rumbo que tomará el país con respecto a lo económico y lo social y sobre todo en búsqueda de la estabilidad.

#### Factores Económicos:

Según lo informado por el INDEC, el índice de precios al consumidor de la República Argentina mide la evolución de los precios de un conjunto de bienes y servicios representativos del gasto de consumo de los hogares residentes en áreas urbanas. Éste Índice es representativo del total de hogares del país, que registró en febrero una variación de 6,6% con relación al mes anterior. (INDEC, 2023).

En enero de 2023, el índice de salarios se incrementó 4,7% mensual y 92,1% interanual. El indicador acumula una suba del 4,7% respecto de diciembre previo. El crecimiento mensual se debe a subas de 4,6% en el sector privado registrado, 3,9% en el sector público y 6,7% en el sector privado no registrado. (INDEC, 2023).

Con respecto a la incidencia de la pobreza y la indigencia, los resultados del segundo semestre de 2022 correspondientes al total de aglomerados urbanos registraron que el porcentaje de hogares por debajo de la línea de pobreza alcanzó el 29,6%; en ellos reside el 39,2% de las personas. Dentro de este conjunto se distingue un 6,2% de hogares por debajo de la línea de indigencia, que incluyen al 8,1% de las personas. Esto implica que, por debajo de la línea de la pobreza se encuentran 2.928.152 hogares, que incluyen a 11.465.599 personas; y, dentro de ese conjunto, 614.043 hogares se encuentran por debajo de la línea de la indigencia, lo que representa 2.356.435 personas indigentes. (INDEC, 2023)

Durante febrero de 2023, la variación mensual de la canasta básica alimentaria (CBA) fue de 11,7%, mientras que la variación de la canasta básica total (CBT) fue de 8,3%. Las

variaciones de la CBA y de la CBT resultaron del 115,1% y 111,3%, en términos interanuales, y acumulan incrementos del 19,8% y 16,1% desde diciembre de 2022, respectivamente. (INDEC, 2023).

Cabe destacar que las autoridades argentinas y el personal técnico del FMI han llegado a un acuerdo a nivel de personal técnico sobre la cuarta revisión bajo el acuerdo SAF de 30 meses de Argentina. El acuerdo está sujeto a la aprobación del Directorio Ejecutivo del FMI. Una vez completada la revisión, Argentina tendrá acceso a alrededor de US\$5.300 millones (DEG 4.000 millones). Lo que ayudará a afrontar una sequía cada vez más severa. (Departamento de Comunicaciones del FMI, Relaciones con los medios oficial de prensa). (ROMANO, 2023).

#### Factores Sociales-Culturales:

En el cuarto trimestre de 2022, la tasa de actividad - que mide la población económicamente activa sobre el total de la población - alcanzó el 47,6%; la tasa de empleo - que mide la proporción de personas ocupadas con relación a la población total - se ubicó en 44,6%; y la tasa de desocupación - personas que no tienen ocupación, están disponibles para trabajar y buscan empleo activamente, como proporción de la población económicamente activa- se ubicó en 6,3%. (INDEC, 2023).

Los resultados del cuarto trimestre de 2022 de la evolución de la distribución del ingreso correspondientes a los 31 aglomerados urbanos que releva la EPH registraron que la suma total de ingresos para el total de la población de referencia fue de \$1.714.149 millones, lo que significó un incremento de 83,6% en relación con igual trimestre de 2021. El ingreso promedio per cápita del total de la población, que corresponde a 29.269.431 personas, alcanzó los \$58.564, mientras que la mediana del ingreso per cápita fue de \$44.000. (INDEC, 2023).

Los hábitos y costumbres de la sociedad han ido cambiando desde la pandemia y hasta hoy, ya son parte del comportamiento habitual de cada uno de nosotros. Muchos usos y formas de comportarnos fueron cambiando, tales como elegir las compras online, las comidas saludables, las clases por zoom, la lectura de diarios y libros digitalmente, el mayor uso de la tecnología y más conciencia del cuidado del medio ambiente; todo esto ha afectado a una parte

de la industria favorablemente y a otras no tanto. En el caso que nos ocupa, el uso de papel hoy ha disminuido por el uso de medios electrónicos, por el fomento de la protección del medio ambiente y por el ahorro de costos. Es conveniente destacar que de acuerdo al rango etario estos usos son más o menos importantes. “Se registra el mayor uso de internet en los grupos comprendidos entre los 13 y los 29 años, el teléfono móvil resulta ser la tecnología de uso más extendida para la población joven y adulta. En la mayoría de los grupos de edad (18 años y más) se utiliza más el teléfono móvil que la computadora e internet. Entre los 18 y los 29 años, las personas hacen mayor uso del teléfono celular que los demás grupos etarios; también se advierte su empleo extendido entre los 30 y 64 años. Las personas mayores de 65 años son las que tienen más celulares sin acceso a internet”. (INDEC, 2021).

#### Factores Tecnológicos:

La lista de nuevas tecnologías crece cada día. Robots, realidad aumentada, algoritmos, inteligencia artificial, las comunicaciones de máquina a máquina y la agricultura inteligente son algunas de ellas. Estas tecnologías se vuelven cada vez más avanzadas y esto tiene una repercusión considerable en las empresas. Desde hace años, se está produciendo un cambio a nivel mundial en tecnología por lo que será preciso ayornarse a los cambios e innovaciones para implementar las nuevas técnicas para estar a la altura de los nuevos acontecimientos.

#### Factores Ecológicos:

Ley 27.592, denominada Ley Yolanda, en su artículo 1º define que tiene como objeto garantizar la formación integral en ambiente, con perspectiva de desarrollo sostenible y con especial énfasis en el cambio climático para las personas que se desempeñen en la función pública.

El ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible coordina la política ambiental de Argentina, con el principal objetivo de promover el desarrollo sostenible a través de acciones que garanticen la calidad de vida, la disponibilidad y la conservación de los bienes naturales. (ARGENTINA.GOB.AR, 2021).

Los eventuales cambios climáticos se deben a la evolución industrial y la ambición del hombre, cada año los cambios climáticos que azotan al planeta en los diferentes continentes son más severos, en nuestro país las inundaciones, las sequías y las altas temperaturas en el verano se deben a la alta contaminación en el ambiente. (ARGENTINA.GOB.AR, 2021).

La economía circular ofrece un marco de soluciones sistémicas para el desarrollo económico abordando profundamente la causa de retos mundiales tales como el cambio climático, la pérdida de biodiversidad, el incremento de residuos y de contaminación, al tiempo que revela grandes oportunidades de crecimiento.

Impulsada por el diseño y sustentada por el uso de energías y materiales renovables, la economía circular revoluciona la forma en que diseñamos, producimos y consumimos. El modelo se basa en tres principios: eliminar residuos y contaminación; mantener productos y materiales en uso, y regenerar sistemas naturales. (ONU, 2021).

Acción climática: Argentina avanza con su estrategia nacional 2030 a 2050 contra el cambio climático. Así trascendió en la reunión de ministros y ministras del Gabinete Nacional de Cambio Climático, en la cual la cartera ambiental nacional presentó el Plan Nacional de Adaptación y Mitigación al Cambio Climático. (ARGENTINA.GOB.AR, 2022).

#### Factores Legales:

Cada país posee un conjunto de leyes que rigen su accionar, cuyo principal objetivo es la fabricación, comercialización y distribución, estableciendo la implementación de las técnicas a utilizar, teniendo en cuenta el factor de empleo y aplicando las correctas prácticas ambientales que aseguren la preservación y protección del ambiente con un desarrollo sustentable, por lo cual de acuerdo a lo que éstas determinen influenciarán las diferentes tomas de decisión. Es por eso que se pueden mencionar las siguientes leyes:

Ley 25.675: Ley general del ambiente.

Ley 26.736: Papel de pasta celulosa para diario. Declaración de interés público. Control parlamentario y marco regulatorio.

Ley 26.093: Régimen de regulación y promoción para la producción y uso sustentables de biocombustibles.

Ley 26.331: Presupuestos mínimos de protección ambiental de los bosques nativos.

Ley 25.080: Régimen de promoción de las inversiones que se efectúen en nuevos emprendimientos forestales y en las ampliaciones de los bosques existentes.

Ley 24.051: Residuos peligrosos.

Ley 27.191: Régimen de Fomento Nacional para el uso de fuentes Renovables de Energía destinada a la Producción de Energía Eléctrica.

Ley 27.424: Régimen de Fomento a la Generación Distribuida de Energía Renovable integrada a la Red Eléctrica Pública.

Ley 26.190: Régimen de Fomento Nacional para el uso de fuentes renovables de energía destinada a la producción de energía eléctrica.

#### *Micro entorno: 5 FUERZAS DE PORTER*

Este análisis se realiza para la unidad de negocio Papel del grupo Ledesma.

##### 1) Amenaza de entrada de nuevos competidores:

La barrera de entrada para los nuevos competidores es alta ya que se necesitan elevados montos de inversión en maquinarias, infraestructura y tecnología, por otra parte las empresas ya establecidas de la industria poseen mano de obra calificada en los procesos, en la gestión administrativa y mejores costos de producción, logrando así economías de escala, asimismo cada vez es más importante el cuidado del medio ambiente y la calidad de vida para preservar el uso de los recursos naturales. Esto conlleva a aplicar medidas de eficiencia energética a través de energías renovables y contribuir a garantizar una sostenibilidad a largo plazo de los ecosistemas. Es decir que quienes estén dispuestos a ingresar deberán tener presente que tendrán que trabajar bajo el marco legal correspondiente. Por lo expuesto el ingreso de nuevos competidores es baja. Cabe destacar que Ledesma es líder en su marca.

## 2) Rivalidad entre competidores existentes:

La rivalidad entre competidores es alta ya que existen muchos productores de papel, entre los que se pueden nombrar, Arauco Argentina (ex Alto Paraná), Cartoocor/Grupo Zucamor, Softys Argentina (ex Papelera del Plata).

## 3) Poder de negociación de los proveedores:

La mayoría de las industrias productoras de papel, son generadoras de su propia materia prima, en este caso la pasta o pulpa de celulosa, extraída de la caña de azúcar o de la madera. Otro insumo que se necesita es el agua con la cual forman la mezcla que pasa a las diferentes máquinas. Es por eso que el poder de negociación de estos proveedores es muy bajo ya que casi todos los productores se proveen de sus propios insumos al poseer sus propias plantaciones. Por otra parte, están los proveedores de máquinas y equipos, los cuales tienen un mayor poder a causa de la especialización de los productos.

## 4) Poder de negociación de los clientes:

Los clientes poseen un alto poder de negociación, ya que todos los productores de papel ofrecen las mismas alternativas, con respecto a la competencia, sólo pueden diferenciarse entre el servicio que ofrecen y el servicio postventa.

5) La amenaza de entrada de productos sustitutos, es alta, debido al avance de la tecnología (tendencia a lo digital), y al cuidado del medio ambiente (productos más sustentables), lo que los llevará a readaptarse o transformar el producto original en otro más acorde a las nuevas innovaciones para no quedar fuera del mercado.

## *Mercado:*

El análisis de mercado se hace específicamente para la unidad de negocio Papel.

La industria papelera actualmente está produciendo aproximadamente más de 2.500.000 toneladas de papel distribuidas en pasta celulósicas, papel para embalaje, papel sanitario y papel para impresión, cuya materia prima proviene de fibra forestal, fibra de bagazo y material reciclado. Sus principales consumidores son clientes del

sector industrial como talleres gráficos, editoriales, fabricantes de formularios continuos, fabricantes de sobres; clientes del sector oficinas tales como centros de copiado, empresas del sector público y privado y clientes de productos escolares, librerías, supermercados y público en general. Las características del mercado fueron modificándose a partir de los cambios de consumos y la conciencia del cuidado del medio ambiente, lo que produjo una caída en la demanda. Con respecto a los competidores la industria papelera cuenta con un vasto número entre los que se pueden mencionar Astuprint, Celulosa Argentina S.A, Celulosa Pilar S.A, SEIN y Cía. S.A.I.C., entre otras. Por otra parte, las exportaciones de este sector representaron el 0.9% de las exportaciones totales a nivel país, según la Dirección Nacional de Estadísticas del Sector Externo y Cuentas Internacionales.

A continuación, se desarrolla desde un punto de vista comercial la realidad de Ledesma a través de la Matriz de Ansoff.

Desarrollo de producto:

Con el objetivo de ofrecer al mercado un producto en línea con las tendencias mundiales centradas en la protección del medio ambiente, lanzaron “Ledesma Nat”. Esta resma de papel de nuevo diseño les ofrece a los clientes un producto totalmente sostenible que incluye hojas 100% a base de caña de azúcar y 0% de productos químicos para blanquear. (LEDESMA, 2023).

Durante el ejercicio 21/22, pusieron en marcha la tercera línea de producción de resmitas, para reforzar la estrategia de posicionamiento de la marca Ledesma NAT. Con la nueva resmitera, la capacidad de producción de resmitas creció en 20.000 toneladas. (LEDESMA, 2023).

La línea Ledesma NAT se amplió como familia de productos para llegar a todos los consumidores. Pasó de 3 presentaciones a 12 (resmas, mini packs, hojas, bobinas, repuestos de carpeta N°3 y A4, blocs A4, cuaderno espiral bajo y alto precio, libretas y cuadernos N°3 flexible). (LEDESMA, 2023).

Durante el ejercicio 21/22, Castinver, la distribuidora de papel, implementó nuevas líneas de productos y servicios. Entre ellos se destaca la comercialización de los papeles línea NAT, cartones de Horlle y Eska, papel obra de UPM Fine y papeles estucados de Sappi y Munksjo. (CANVAS, 2023).

#### Penetración de mercado:

Se desarrolló la nueva web [www.ledesmapapelonline.com.ar](http://www.ledesmapapelonline.com.ar). Esta plataforma, creada a modo de banco de contenido multimedia para los clientes del Negocio Papel, les permite descargar imágenes de todos los productos: flyers, catálogo digital, videos y contenido para imprimir, compartir por redes o en sus e-commerce. Esta herramienta ha sido muy importante en la etapa de la cuarentena donde las librerías están operando a través del modelo de delivery y por lo tanto han desarrollado sus herramientas de e-commerce. En diciembre de 2021 lanzaron un portal de e-commerce en el que ya han operado más de 170 clientes, que han realizado más de 500 pedidos por \$50 millones. (CANVAS, 2023).

Ledesma NAT mantuvo una importante presencia en distintos medios de comunicación, mediante campañas con influencers y celebridades en redes sociales, pauta en Disney y National Geographic, carteles en vía pública, portales digitales y ferias. (LEDESMA, 2023).

#### Desarrollo de mercado:

La marca de resmitas Punax tuvo un desempeño destacable en el mercado, con una participación del 37 % del total de la venta de resmas en el mercado interno. El éxito de este producto se debe a la buena ponderación de los clientes sobre su relación precio/calidad, que es muy valorado por el consumidor final.

La marca Ledesma NAT, con sus principales atributos: papel natural, 100% fibra de caña de azúcar y 0% blanqueadores químicos. Un ejemplo es la incipiente utilización del papel natural por parte de la industria editorial, como una alternativa más sustentable del papel ahuesado para la impresión de libros.

El crecimiento en el segmento industrial se explica principalmente por el desarrollo de nuevos clientes, mediante los cuales el Negocio busca diversificar las ventas en los distintos segmentos de este mercado. (CANVAS, 2023).

Ledesma NAT, es un producto innovador que les permitió desarrollar nuevos mercados en las siguientes plazas: España, Alemania y Corea del Sur y también lo exportaron a Uruguay, Paraguay y Chile. Por otro lado, han afianzado la exportación de productos de librería a Uruguay y Paraguay.

En línea con el objetivo de la empresa de seguir impulsando las exportaciones de productos elaborados sin blanqueadores químicos, llamados sustentables, volvieron a participar en ferias internacionales (Biofach en EEUU y Paper World en Alemania con stands propios) para promocionar la nueva línea Ledesma NAT. (CANVAS, 2023).

Durante el ejercicio 21/22 lograron expandirse hacia otras nuevas plazas con Ledesma NAT, como Brasil, Francia, Italia y Reino Unido. También incorporaron nuevos partners en España y Chile. Participaron con Ledesma NAT en ferias internacionales como Stationery Show, en octubre de 2021, y en Natural and Organic Products, en Londres, en abril de 2022. (LEDESMA, 2023).

De acuerdo a lo expuesto anteriormente, se puede inferir que Ledesma posee una gran penetración en el mercado y que ha desarrollado productos innovadores, logrando ser líder en el mercado.

### *Análisis interno: CADENA DE VALOR*

#### Actividades primarias:

Logística de entrada: la materia prima principal de Ledesma es la caña de azúcar, y a partir del bagazo que es un subproducto se produce celulosa y papel, desde hace más de 50 años, fabrican papel, casi la totalidad de la fibra obtenida se procesa en la planta ubicada en el Complejo Agroindustrial de Libertador General San Martín, Provincia de Jujuy.

Operaciones: Ledesma posee dos fábricas en la provincia de San Luis, en Villa Mercedes, de cuadernos, repuestos escolares, papelería comercial y papel encapado para uso de folletería y otra en el complejo agroindustrial de Jujuy.

Logística externa: forma parte del grupo la distribuidora Castinver que es un proveedor de la industria gráfica, que se encarga de distribuir gran parte de los productos de la unidad de negocio papel.

Marketing y Ventas: ofrece a los clientes diferentes productos centrados en la protección del medio ambiente y sustentable, y poseen un programa orientado a la calidad y al aumento de la producción. Anualmente realizan una encuesta a sus clientes para medir el grado de satisfacción, buscando comentarios e inquietudes para detectar oportunidades o mejoras.

Actividades de soporte:

Infraestructura de la organización: Ledesma cuenta con diferentes instalaciones posicionadas estratégicamente, en Jujuy funciona el complejo agroindustrial, en San Luis la planta de cuadernos, repuestos escolares y papelería comercial, en Salta la UTE Aguaragüe y Ledesma Frutas, en la provincia de Buenos Aires y en Entre Ríos los establecimientos agropecuarios y en Capital Federal se encuentra la oficina central de administración.

Manejo de la cadena de abastecimiento: trabaja en conjunto con sus proveedores, principalmente con pequeñas y medianas empresas locales de las provincias de Jujuy, Salta, Tucumán y San Luis. Posee un modelo de gestión cuyo principal objetivo es compartir y potenciar las empresas con las que se relacionan alcanzando una mejor planificación y calidad de acuerdos. Al mismo tiempo se ocupan de mantener una buena comunicación para lograr relaciones sostenibles en materia de seguridad y medio ambiente. (LEDESMA, 2023)

Recursos Humanos: la compañía posee una fuerza laboral de 6500 empleados, a los cuales capacita y alienta para que se desarrollen dándoles oportunidades de carrera. La comunicación interna con los empleados es a través de carteleras, un portal, una red de 40 corresponsables y del boletín informativo contando las novedades y las diferentes actividades.

Se realizan evaluaciones de desempeño anualmente y tienen políticas de seguridad y salud ocupacional.

**Desarrollo de tecnología:** Ledesma es una compañía que posee tecnología de punta y que invierte constantemente para aumentar su capacidad productiva, posee un equipo de transformación digital que se encarga de investigar, probar e implementar nuevas tecnologías, de allí han surgido diferentes iniciativas entre las cuales se pueden nombrar tokenización de activos, el uso de la herramienta blockchain, la investigación de chatbots, la implementación de realidad aumentada y la aplicación de solución RPA.

Conclusiones de la cadena de valor:

Fortalezas

Ledesma es una empresa agroindustrial centenaria, y con 50 años en la industria del papel, comprometida con el desarrollo del país, que integra sus actividades desde la producción de la materia prima hasta la producción de energía para su abastecimiento. Posee una importante infraestructura y está sumamente comprometida con el cuidado del medio ambiente y responsabilidad social, además de la tecnología innovadora. Posee una imagen de marca fuertemente posicionada en el mercado.

Debilidades

La empresa no cuenta con un área de Marketing que realice estudios de investigación, desarrollo de productos y análisis de sus competidores. Por lo que se refiere a la unidad de negocios papel, sólo está abocada a la papelería comercial, escolar y gráfica, desperdiciando oportunidades en el desarrollo de ciertos productos que podrían ser más rentables como la producción de cartón o la de papel higiénico, papel tissue y toallas de mano que el mercado actual lo está proveyendo.

## Marco teórico

A través del desarrollo del marco teórico, se buscará enumerar las diferentes fuentes teóricas para sustentar el plan que se desea llevar a la práctica y respaldar la línea estratégica elegida, lo que dará pie para justificar lo detectado, proponiendo mejoras e innovaciones.

### Planificación Estratégica:

La Administración estratégica, implica el diseño de los objetivos y las estrategias para alcanzarlos. A su vez es una tarea importante de todo administrador en la que están involucradas las funciones básicas de seguimiento, que son: Planear, Organizar, Dirigir y Controlar. Por otra parte, las estrategias organizacionales, están íntimamente relacionadas con los planes, y éstos son los que determinan cómo se logrará el propósito comercial, cómo se competirá con éxito y cómo se atraerá a sus clientes para cumplir sus objetivos. (Robbins & Coulter, 2014).

Tal como hace referencia el autor Sainz de Vicuña Ancín, la planificación estratégica consiste en el proceso de definición (hoy) de los objetivos y estrategias que contribuyan a la visión de la empresa de lo que queremos ser en el futuro, y el plan estratégico de la empresa, es el plan maestro en el que la alta dirección define las decisiones estratégicas que se proponen adoptar convenientemente, para el perfeccionamiento de su actividad económica, en referencia a lo que hará a mediano plazo (tres a cinco años), para lograr una empresa competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes públicos objetivos. (Sainz de Vicuña Ancín, 2017).

Por otra parte, Chiavenato, en su libro Planeación Estratégica, fundamentos y aplicaciones, en su prefacio enuncia que: “La planeación estratégica es un proceso esencial en la organización que se encarga de trazar los objetivos por alcanzar y las directrices para definir los planes de acción para lograrlos y que generen sus ventajas competitivas y sostenibilidad a largo plazo. La planeación estratégica identifica los recursos potenciales, crea y alinea las capacidades, reconoce las fortalezas y debilidades y establece el conjunto de medidas integradas que se aplicarán para asegurar que la organización alcance los resultados planeados”. (Chiavenato, 2016, pág. Prefacio xi).

Para Chandler la “Estrategia es la determinación de los fines y objetivos básicos de una organización a largo plazo, la adopción de cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar dichos fines”. (Chandler, 2003).

En resumen, tal como lo exponen los diferentes autores, la planificación estratégica es la búsqueda continua de acciones para lograr la efectividad partiendo del rumbo que se desea alcanzar, a través de objetivos alcanzables y detallando los planes a seguir para lograr una ventaja competitiva que posicione o reposicione a la empresa en la mente del consumidor meta y respecto a su competencia actual.

Formulación de la estrategia:

De acuerdo con los autores Hill, C. y Jones, G., la planeación estratégica consta de cinco etapas:

1. Definir o realizar la misión corporativa y las principales metas corporativas.
2. Analizar el entorno competitivo externo de la organización para identificar oportunidades y amenazas.
3. Analizar el entorno operativo interno de la organización para identificar sus fortalezas y debilidades.
4. Elegir estrategias que se basen en las fortalezas de la organización y corrijan sus debilidades con el fin de aprovechar las oportunidades externas y contrarrestar las amenazas externas. Deben ser congruentes y constituir un modelo de negocio viable.
5. Implementar las estrategias. (Hill & Jones, 2011, pág. 12).

Con respecto a la etapa 4 (elegir estrategias) descrita anteriormente, Porter detalla que existen tres estrategias genéricas:

- 1.- Liderazgo global en costos.
- 2.- Diferenciación.
- 3.- Enfoque o concentración. (Porter, 2008).

Por otra parte, Ansoff plantea en su matriz cuatro ejes principales para seguir creciendo: el mercado actual y el nuevo y los productos actuales y los nuevos, definiendo para cada uno de ellos estrategias de penetración de mercado, de desarrollo de producto, de desarrollo de mercados y de diversificación. (Chiavenato, 2016).

Estrategias corporativas:

Robbins y Coulter, en su libro *Administración*, desarrollan que hay tres tipos de estrategias corporativas; las de crecimiento, estabilidad y renovación.

De acuerdo a la estrategia de crecimiento, “La estrategia de crecimiento ocurre cuando una organización amplía el número de mercados a los que atiende o de los productos que ofrece, ya sea mediante su(s) línea(s) de negocio actual(es) o poniendo en marcha otra(s) nueva(s). Como consecuencia de su estrategia de crecimiento, la organización podría ver incrementado el monto de sus ingresos, el número de sus empleados o su participación de mercado. Las organizaciones crecen a partir de la concentración, de la integración vertical, de la integración horizontal o de la diversificación.” (Robbins & Coulter, 2014, pág. 245).

La Concentración: es cuando la organización se enfoca en su principal línea de negocio y aumenta la cantidad de productos que ofrece o busca atender más mercados con ella.

La Integración Vertical: es cuando eligen crecer hacia adelante, hacia atrás o en ambas direcciones. En la integración vertical hacia atrás, la organización se convierte en su propio proveedor, lo cual le permite controlar sus insumos. En la integración vertical hacia adelante, la organización asume el papel de su propio distribuidor y, por lo tanto, puede controlar el destino de su producción. En la integración horizontal, las compañías crecen combinándose con sus competidores.

En la Diversificación: las organizaciones pueden crecer mediante la diversificación, ya sea relacionada, que es cuando la empresa se alía con compañías que operan en industrias diferentes pero relacionadas, o no relacionada que es cuando la empresa se alía con compañías que operan en industrias diferentes pero relacionadas.

Estrategia a utilizar:

La estrategia que se utilizará, es la de integración vertical por medio de una alianza estratégica, tal como lo exponen Charles. W.L. Hill y Gareth. R. Jones, en su libro *Administración estratégica: Un enfoque integral*, que se tomará de referencia para el desarrollo de la propuesta.

Aplicar una estrategia de integración vertical expande las operaciones de las empresas. Una empresa adopta esta estrategia para fortalecer el modelo de su negocio y para mejorar su posición competitiva. La integración vertical aumenta la diferenciación del producto, reduce los costos o la competencia facilitando las inversiones en recursos especializados mejorando la eficiencia.

Un recurso especializado es un activo especializado que está diseñado para realizar una tarea específica. Este activo puede ser una parte del equipo que tiene un uso específico o el conocimiento especializado o habilidades que posee una empresa o que sus empleados han adquirido por medio de la capacitación y la experiencia.

Es por esto que se decide formar una alianza estratégica, que son acuerdos que se firman entre dos o más empresas para desarrollar nuevos productos o procesos que beneficien a las empresas involucradas.

La alianza estratégica se convierte en un sustituto de la integración vertical, pues crea una sociedad estable a largo plazo que permite que ambas empresas obtengan el mismo beneficio resultante de una integración vertical. (Hill & Jones, 2011).

Cabe destacar que “las compañías están descubriendo que necesitan socios estratégicos si desean ser eficaces. En el nuevo entorno global más competitivo, estar solo es estar fuera de moda. Las alianzas estratégicas están prosperando en casi todas las industrias y servicios”. (Kotler & Armstrong, 2008, pág. 19).

## **Diagnóstico y Discusión**

Tras haber realizado el análisis de situación del Grupo Ledesma se puede observar que existen ciertas amenazas y debilidades, tales como la inflación y la situación económica actual

del país y en particular en la unidad de negocios Papel, existen muchos productores de papel, que ofrecen lo mismo, por lo que la competencia y el poder de compra de los clientes es muy alta. Los hábitos de consumo, la manera de relacionarse y ciertas costumbres, cambiaron fuertemente a partir de la pandemia y hoy están arraigados y son parte de nuestra realidad actual, donde la industria tecnológica y el e-commerce tuvieron un crecimiento exponencial en nuestro país. Todo lo mencionado perjudicó el consumo de papel ya que la mayor cantidad de consumidores son oficinas y establecimientos educativos, que pasaron a tener su actividad en muchos casos de forma virtual, lo que ocasionó una baja en la demanda de papel y una suba en la demanda en los diferentes tipos de envases y cajas de cartón por el fuerte impulso que se generó con las compras online.

Cabe destacar que Ledesma se autoabastece de su materia prima y que es una de las pocas empresas en el mundo que produce papel de alta calidad a partir de la fibra de la caña de azúcar (cultivo que se renueva anualmente), lo que lo hace un producto sustentable; que está centrada en la protección del medio ambiente (RSE); que produce más del 40% de la producción de papel a nivel nacional y que es reconocida por su fuerte trayectoria y su posicionamiento en el mercado.

De acuerdo a lo mencionado en los párrafos anteriores, y a lo desarrollado en las conclusiones del análisis interno (cadena de valor, debilidades) la unidad de negocio papel tiene todo su potencial para abrir el mercado e introducir un nuevo producto con una estrategia de crecimiento, haciendo uso de sus recursos y aprovechando al máximo su capacidad para producir mejoras logrando economías de escala.

La estrategia a utilizar será de crecimiento por medio de una integración vertical, a través de una alianza estratégica para producir cartón corrugado. Se buscará una empresa que posea activos especializados en conocimientos y habilidades, expertiz y maquinarias necesarias para producir cartón corrugado y Ledesma aportará las bobinas de papel usando su propia materia prima, proveniente del bagazo de la caña de azúcar.

## Propuesta de aplicación

### *Descripción de la propuesta*

La unidad de negocio papel en su misión expone maximizar la rentabilidad que obtiene con la fibra de la caña de azúcar, y en su visión sostiene que es posible y rentable hacer papel de calidad a partir de su propia materia prima para permanecer en los mercados en los que se encuentra, siempre respetando los valores, su cultura y sus principios. (LEDESMA, 2023).

Por lo expuesto en el párrafo anterior y debido al fuerte posicionamiento que posee Ledesma, logrado a través de su infraestructura financiera y edilicia, su tecnología de última generación, su constante preocupación por el medio ambiente, su larga trayectoria y su objetivo de lograr que se incorpore el concepto de papel sustentable en la vida de las personas, es que se propone realizar una alianza estratégica con una empresa que se dedique a la producción de cartón corrugado, para llegar al mercado con un producto diferente en base de la materia prima aportada por Ledesma extraída del bagazo de la caña de azúcar.

Por un lado, Ledesma aportará todo el papel para este nuevo producto, la comercialización y la distribución y la otra empresa se ocupará de la producción. Es importante destacar que la creciente preocupación por el cuidado del medio ambiente, está favoreciendo al mercado del cartón corrugado debido a los beneficios ambientales de los envases a base de celulosa. Es por esto que en esta conjunción de ambas empresas se desarrollará un producto con mayor responsabilidad ecológica, logrando alimentar una fuerte predisposición por parte de la firma respecto a la responsabilidad social empresaria (RSE) y de esta manera contribuir al bien social ecológico y a su vez al desarrollo sustentable.

### *Objetivos*

#### Objetivo General

- Incrementar al 10% la rentabilidad con respecto al año 2022, para la unidad de negocio Papel, para fines del primer trimestre del año 2025.

Justificación: de acuerdo al relevamiento anual 2022 realizado por la Cámara Argentina de fabricantes de cartón corrugado (CAFCCo), el cual fue elaborado con el reporte

de producción de más del 85% de fabricantes del sector, los resultados del relevamiento reflejaron un crecimiento de la producción local de cartón corrugado del 5,69% en el acumulado anual, el cual estuvo impulsado por el consumo interno de envases para sectores alimenticios y por cajas para sectores industriales. La producción anual totalizó 1.990 millones de m<sup>2</sup> lo que es un nuevo récord para la industria.

En relación al consumo nacional aparente de papeles para corrugar, tuvo una expansión del 8,33% que se vio sostenido por un crecimiento de la producción nacional (6,9%), que se vio acompañado por una suba de las importaciones y una caída de las exportaciones de papeles que explica la evolución del CNA de año. (CAFCCO, 2023).

#### Objetivos específicos

- Desarrollar una Alianza Estratégica, en el plazo de un año y medio (fin del 2024), con una empresa que se dedique a la producción de cartón corrugado.

Justificación: para llevar a cabo este nuevo producto, se buscará una sociedad que posea las maquinarias, las capacidades, conocimientos y habilidades, para la producción.

- Capacitar al 100 % a la fuerza de venta, para lograr una óptima comercialización del nuevo producto para principios del año 2025.

Justificación: la fuerza de venta debe estar preparada y capacitada sobre el nuevo lanzamiento, brindándoles herramientas fundamentales, tanto como para desarrollar un volumen importante de ventas como también para poder rebatir diferentes objeciones al momento de definir una venta, además se trabajará sobre técnicas para llevar a cabo diversas acciones con los clientes para fidelizar la cartera actual a largo plazo procurando comunicar al cliente los beneficios de este nuevo producto haciendo énfasis en el cuidado del medio ambiente.

- Implementar un plan de MKT para promocionar el producto, que le permita incrementar, a la unidad de negocio de papel, un 10% en sus ingresos para finales del año 2025.

Justificación: posicionar la propuesta y los productos en la mente de los consumidores meta, mediante una imagen sustentable y ecológica, publicitando el lanzamiento de la alianza y del nuevo producto y así lograr un mayor reconocimiento dentro del sector para alcanzar una ventaja competitiva que le permitirá crear sinergias y economías de escala.

### *Planes de acción*

El plan tiene como fin gestionar efectivamente los recursos y explotar la relación entre las dos empresas que participan en la alianza, para lograr la concreción de cada uno de los objetivos planteados. Para llegar a los resultados esperados, este proceso deberá estar previamente consensuado con el directorio, gerentes, responsables y empleados claves.

Se propone trabajar sobre tres aspectos fundamentales:

1. Formación de la alianza estratégica.
2. Capacitación del personal de la fuerza de ventas.
3. Plan de MKT.

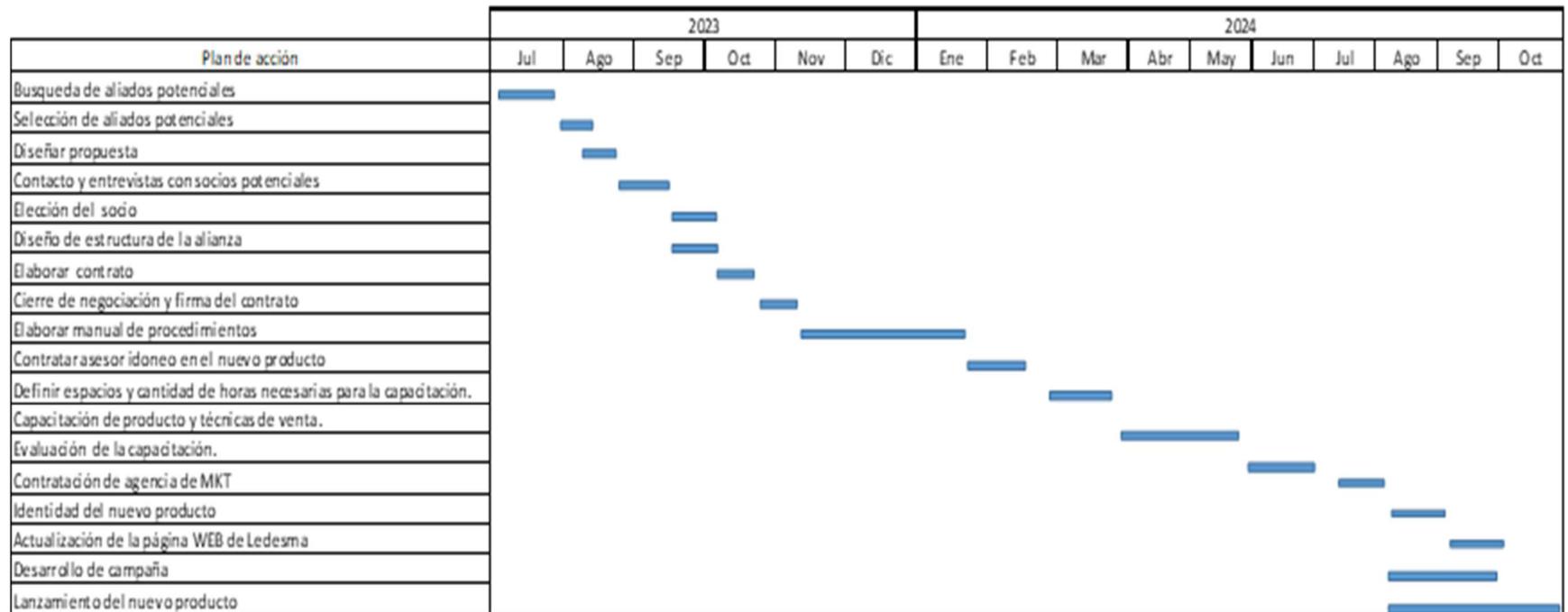
A continuación, se detallarán las actividades necesarias, la duración de cada una de ellas, los responsables, los recursos y los costos entre otras cosas.

Plan de acción 1: Alianza Estratégica									
Descripción	Tiempo			Recursos humanos		Recursos físicos	Terciarización	Recursos económicos	Observaciones
	Inicio	Días	Fin	Responsable	Área				
Busqueda de aliados potenciales.	03/07/2023	25	27/07/2023	Gte de papel y Responsable de Proyecto.	Gcia Papel	Computadora, Internet.	-	\$ 0	-
Selección de aliados potenciales.	28/07/2023	15	11/08/2023	Gte de papel y Responsable de Proyecto.	Gcia Papel	Computadora, sala de reuniones.	-	\$ 0	-
Diseñar propuesta.	07/08/2023	29	19/08/2023	Gcia General, Gcia Papel.	Gcia Grial	Computadora, herramientas de diseño.	-	\$ 0	-
Contacto y entrevistas con socios potenciales.	21/08/2023	25	14/09/2023	Gte de papel y Responsable de Proyecto.	Gcia Papel	Teléfono, reuniones virtuales o personales, sala de reuniones, proyector, computadora.	-	\$ 0	-
Elección del socio.	15/09/2023	20	4/10/2023	Gcia Grial, Gte de papel y Responsable de Proyecto.	Gcia Grial	Sala de reuniones, computadora.	-	\$ 0	-
Diseño de estructura de la alianza.	15/09/2023	20	4/10/2023	Gcia Grial, Gte de papel y Responsable de Proyecto.	Gcia Grial, Gcia Papel	Sala de reuniones, computadora.	-	\$ 0	-
Elaborar contrato.	5/10/2023	15	19/10/2023	Abogado, Gte de papel y Responsable de Proyecto.	Gcia Ppael, Legales	Computadora.	-	\$ 0	-
Cierre de negociación y firma del contrato.	20/10/2023	22	10/11/2023	Abogado, Gte de papel y Responsable de Proyecto.	Gcia Ppael, Legales	Impresora, papel y sala de reuniones.	-	\$ 0	-
Plan de acción 2: Capacitación de personal									
Descripción	Tiempo			Recursos humanos		Recursos físicos	Terciarización	Recursos económicos	Observaciones
	Inicio	Días	Fin	Responsable	Área				
Elaborar manual de procedimientos.	12/11/2023	62	19/1/2024	Gcia Técnica, Gcia Papel, MKT y Vtas.	Gcia Técnica, MKT y Vtas.	Computadora, sala de reuniones.	-	\$ 0	-
Contratar asesor externo para el nuevo producto.	22/01/2024	30	20/02/2024	Gcia Papel, RRHH, MKT y Vtas.	MKT y Vtas	Computadora, internet, sala de reuniones.	Asesor externo.	\$ 0	-
Definir espacio y cantidad de horas necesarias para la capacitación.	26/02/2024	20	16/03/2024	Gcia Papel, RRHH, MKT y Vtas, Gcia Técnica.	MKT y Vtas	Computadora, internet.	-	\$ 0	-
Capacitación de producto y técnicas de venta.	18/03/2024	60	16/05/2024	Gcia Papel, RRHH, MKT y Vtas	MKT y Vtas	Computadora, internet, sala de capacitación, auditorio.	Asesor externo.	\$ 1.477.924,00	Ver Anexo I.
Evaluación de la capacitación.	20/05/2024	30	18/06/2024	Gcia Papel, RRHH, MKT y Vtas	MKT y Vtas	Computadora, internet, sala de reuniones.	-	\$ 0	-
Plan de acción 3: Implementación del plan de MKT									
Descripción	Tiempo			Recursos humanos		Recursos físicos	Terciarización	Recursos económicos	Observaciones
	Inicio	Días	Fin	Responsable	Área				
Contratación de agencia de MKT.	08/07/2024	29	26/07/2024	-	MKT y Vtas	-	Agencia de publicidad.	\$ 18.198.634,82	Ver Anexo II, III, IV y V.
Identidad del nuevo producto.	29/07/2024	30	27/08/2024	-	MKT y Vtas	-			
Actualización de la página WEB de Ledesma.	28/08/2024	30	26/09/2024	-	MKT y Vtas	Página WEB Ledesma.			
Desarrollo de campaña de comunicación.	29/07/2024	60	27/09/2024	-	MKT y Vtas	-			
Lanzamiento del nuevo producto.	29/07/2024	90	28/10/2024	-	MKT y Vtas	-			

(Elaboración propia).

*Diagrama de Gantt:*

Esta representación gráfica nos permite visualizar los plazos de ejecución de cada plan de acción y las actividades críticas del proyecto, lo que nos ayuda a controlar el plan de acción a seguir.



(Elaboración propia).

## Presupuesto

En el siguiente apartado se detallan los recursos económicos que se utilizarán para el desarrollo del proyecto y cuánto debería invertir el grupo en la propuesta anteriormente mencionada. Se considera la tasa de inflación del mes de abril, del 8.4% y la expectativa de inflación anual – IPC nivel general esperada para el año 2024 que es del 107.5%, ambas publicadas por el BCRA. (BCRA, 2023). Ver anexos II, III, IV y V, donde se detallan los costos del plan de acción 2 y 3, se hace mención de las tasas de referencias aplicadas y se confecciona el presupuesto con inflación al año 2024.

Presupuesto 2023-2025		2023	2024	2025
<b>Plan de acción 1: Desarrollar una Alianza estratégica</b>				
En este plan no se incurren gastos ya que se usan los recursos de Ledesma y de la unidad de negocio papel. Los responsables del proyecto se dedicarán exclusivamente al desarrollo y puesta en marcha hasta que finalice, momento en el cual volverán a sus tareas habituales.		-	-	-
<b>Plan de acción 2: Capacitar al 100 % a la fuerza de venta</b>				
Capacitación de la fuerza de venta.		-	\$ 1.477.924	-
<b>Plan de acción 3: Implementar un plan de Marketing</b>				
Contratación de agencia de MKT.		-	\$ 18.193.654,82	-
Identidad del nuevo producto.				
Actualización de la página WEB de Ledesma.				
Desarrollo de campaña de comunicación.				
Lanzamiento del nuevo producto.				
<b>Total inversión Planes</b>		<b>\$ 19.671.578,82</b>		
<b>Total inversión Planes con inflación</b>		<b>\$ 40.818.526,35</b>		
Honorarios Profesionales	Hora \$7389,62 * 4 hs diaria por 3 meses	<b>\$ 1.773.508,80</b>		
<b>Total inversión más honorarios</b>		<b>\$ 42.592.034,15</b>		

(Elaboración propia).

## Análisis financiero

Estado de resultados. (Ver anexo VI)

Por medio de un estado consolidado de resultados de Ledesma del ejercicio finalizado al 31 de mayo de 2022, expresado en miles de pesos, obtenido de página web de la CNV (CNV, 2023)., se estimó el estado de resultado de la unidad de negocio papel según proporción de ventas consolidadas, obtenido del material de trabajo del presente caso. (Ledesma, 2023).

Se adjunta cash flow. (Ver anexos VI y VII)

	2023	2024	2025
<b>INGRESOS</b>			
Por Ventas de Mercaderías	\$ 183.531.702,39	\$ 380.828.282,45	\$ 592.187.979,21
Plan de acción 3		\$ 190.414.141,23	\$ 296.093.989,61
<b>TOTAL DE INGRESOS</b>	\$ 183.531.702,39	\$ 571.242.423,68	\$ 888.281.968,82
<b>EGRESOS</b>			
Costo de Mercadería Vendida	-\$ 76.626.879,26	-\$ 159.000.774,46	-\$ 247.246.204,28
Gastos de Comercialización	-\$ 20.334.828,90	-\$ 42.194.769,96	-\$ 65.612.867,29
Gastos Administrativos	-\$ 10.380.785,80	-\$ 21.540.130,54	-\$ 33.494.903,00
Gastos Financieros	-\$ 6.923.060,46	-\$ 14.365.350,45	-\$ 22.338.119,95
<b>OTROS EGRESOS</b>			
Plan de acción 2		-\$ 3.066.692,30	
Plan de acción 3		-\$ 37.751.833,75	
Honorarios Profesionales Lic Administración	-\$ 1.773.508,80		
<b>TOTAL DE EGRESOS</b>	-\$ 116.039.063,21	-\$ 277.919.578,46	-\$ 368.692.094,51
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	\$ 67.492.639,17	\$ 293.322.872,22	\$ 519.589.874,31
<b>IMPUESTO A LAS GANANCIAS</b>	\$ 23.622.423,71	\$ 102.663.005,27	\$ 181.856.456,01
<b>UTILIDAD NETA CON PLANES DE ACCIÓN</b>	\$ 43.870.215,46	\$ 190.659.866,95	\$ 337.733.418,30

(Elaboración propia).

Indicadores analizados.

VAN

El valor actual neto (VAN), es un indicador que mide en valores monetarios la rentabilidad de un proyecto, y nos indica cuánto se ganaría por realizar el proyecto, una vez alcanzada la rentabilidad que exige el proyecto y descontada la inversión inicial. (Chaín, 2007).

Para el cálculo se tomó como referencia, la tasa Badlar publicada en el Banco Central, que es de 93.2%. (BCRA, 2023).

## TIR

La tasa interna de retorno (TIR), mide la rentabilidad de un proyecto como un porcentaje y corresponde a la tasa que hace al VAN igual a 0. (Chaín, 2007).

## ROI

El retorno de la inversión (ROI), permite evaluar cuál es el rendimiento de la empresa de acuerdo al capital que invierte en el proyecto y al beneficio que obtiene.

Se adjunta síntesis de la inversión a realizar y de los flujos de los diferentes períodos y los resultados obtenidos de los cálculos de los indicadores.

<b>Inversión a realizar</b>	-\$ 42.592.034,15
<b>Flujo del período 1</b>	\$ 43.870.215,46
<b>Flujo del período 2</b>	\$ 190.659.866,95
<b>Flujo del período 3</b>	\$ 337.733.418,30

<b>VAN</b>	\$ 78.027.503,51
<b>TIR</b>	220,00%
<b>ROI</b>	
<b>Beneficios</b>	\$ 337.733.418,30
<b>Costos</b>	\$ 42.592.034,15
<b>ROI</b>	692,94%

(Elaboración propia).

## Conclusiones

De acuerdo a los análisis realizados a lo largo de este presente reporte de caso se llegó a la conclusión que la unidad de negocio papel, estaba perdiendo participación y rentabilidad debido a los cambios de hábitos de consumo y a que la industria tecnológica y el e-commerce crecen día a día. Es por esto que se plantea realizar una Alianza estratégica.

El objetivo de formar una alianza estratégica, surge de la oportunidad de poder insertar en el mercado un producto diferente y sustentable y con un menor costo, ya que se utilizan las

fortalezas de ambas empresas, una aporta la producción y Ledesma la materia prima, la comercialización y la distribución y con esto logran conseguir las metas propuestas.

De esta unión surge un producto que es el primero en producir cartón corrugado realizado con materia prima del bagazo de la caña de azúcar, este insumo genera un producto sustentable orientado al cuidado del medio ambiente y que influye en el momento de realizar una compra, en los nuevos hábitos de consumo responsables de las personas.

Es importante mencionar que se realizaron diferentes planes de acción a seguir, cuantificando los mismos y se efectuaron los flujos de cajas y los indicadores VAN, TIR y ROI, con la finalidad de proyectar la propuesta hacia los objetivos planteados, dando sus resultados todos positivos, por lo que resulta este proyecto atractivo para el grupo empresario.

Cabe destacar que este proyecto es factible, no sólo por los resultados de los diferentes indicadores, sino porque los recursos con los que se cuenta, son la base primordial para atravesar los primeros años del proyecto, lo que impactará en forma positiva para Ledesma.

Para que este plan de acción llegue a sus frutos y para poder realizar mejoras en un futuro es de suma importancia contar con un proceso de seguimiento y un plan de control de las actividades que se realicen, para poder solventar los problemas que surjan, corregir desvíos, y aprender de los errores.

## **Recomendaciones**

De acuerdo a la propuesta planteada se sugiere en un futuro poder analizar la posibilidad de incorporar personal a la planta de celulosa (materia prima), ya que se pronostica un aumento de la producción, y con esto se lograría prevenir atrasos en los requerimientos.

Por otra parte, también se puede adquirir la empresa con la que se realizó la alianza o en su defecto, ampliar las instalaciones fabriles de la unidad papel, adquirir las maquinarias necesarias y contratar el personal para producir el cartón corrugado.

Otra sugerencia es realizar otra alianza estratégica para llegar al mercado con productos sustentables, tales como el papel tisú, las toallas higiénicas para manos, rollos de cocina y el papel higiénico.

Asimismo, es fundamental continuar con las capacitaciones del personal y con las campañas de marketing para lograr mejores rendimientos y comunicación con el público meta.

Para finalizar, tal como se mencionó en el último párrafo de las conclusiones, es fundamental poseer un plan de seguimiento y control, para lo que se propone incorporar un Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión, implementación, evolución y control de la propuesta, logrando con el mismo, analizar y evaluar las estrategias desde sus cuatro perspectivas: financiero, clientes, procesos internos y formación y desarrollo, a través de diferentes indicadores.

## Bibliografía

- Arcor. (s.f.). *www.arcor.com.ar*. Obtenido de <https://www.arcor.com/ar/empresas-y-alianzas-estrategicas>
- ARGENTINA.GOB.AR. (2021). Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/ambiente>
- ARGENTINA.GOB.AR. (2021). Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/ciencia>
- ARGENTINA.GOB.AR. (01 de 11 de 2022). Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/noticias/accion-climatica-argentina-avanza-con-su-estrategia-nacional-2030-2050-contra-el-cambio>
- BCRA. (5 de Mayo de 2023). Obtenido de <https://www.bcra.gob.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/REM230428%20Resultados%20web.pdf>
- BCRA. (01 de Abril de 2023). *BCRA*. Obtenido de <https://www.bcra.gob.ar/>
- BOLETÍN OFICIAL. (s.f.). *BOLETÍN OFICIAL*. Obtenido de <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/238505/20201215>
- Cadena 3, r. (enero de 2023). Obtenido de <https://comercial.cadena3.com/pdf/tarifario/tarifario-cadena-3.pdf>
- CAFCCO. (30 de 03 de 2023). *Cafcco.com.ar*. Obtenido de <https://cafcco.com.ar/informe-sectorial-anual-en-2022-la-industria-del-carton-corrugado-mantuvo-la-tendencia-de-crecimiento/>
- CANVAS. (2023). Obtenido de [file:///D:/Downloads/Memoria-2020%20\(1\).pdf](file:///D:/Downloads/Memoria-2020%20(1).pdf)
- Chaín, N. S. (2007). *Proyectos de inversión, Formulación y evaluación*. México: Pearson Educación.
- Chandler, A. D. (2003). *Strategy and Structure*. . New York: Beard Books.

- Chiavenato, I. (2016). *Planeación estratégica, fundamentos y aplicaciones* (3 ed.). México: Mcgrow-Hill Interamericana Editores S.A.
- Clarín. (30 de Abril de 2023). Obtenido de <https://comercial.clarin.com/wp-content/uploads/2023/04/04-2023-Tarifario-Unificado.pdf>
- CNV. (03 de 2023). Obtenido de <https://aif2.cnv.gov.ar/presentations/publicview/f273a17d-0ce3-4364-b729-9af96f1e7038>
- CPCECBA. (20 de Abril de 2023). *cpcecba.org.a*. Obtenido de <https://cpcecba.org.ar/media/download/noticias/Dis07-23%20Actualizaci%C3%B3n%20hon.%20Indicativos%20desde%20abril%202023.pdf>
- Hill, C. W., & Jones, G. R. (2011). *Un enfoque integral* (9 ed.). México: Cengage Learning Latinoamérica. S.A.
- INDEC. (2021 de 05 de 2021). Obtenido de [https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mautic\\_05\\_213B13B3593A.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mautic_05_213B13B3593A.pdf)
- INDEC. (16 de 03 de 2023). Obtenido de <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel3-Tema-4-43>
- INDEC. (14 de Marzo de 2023). Obtenido de <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Institucional-Indec-InfomresTecnicos-31>
- INDEC. (30 de 03 de 2023). Obtenido de <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-4-46-152>
- INDEC. (16 de 03 de 2023). Obtenido de <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel3-Tema-4-43>
- INDEC. (22 de 03 de 2023). Obtenido de <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel3-Tema-4-31>
- INDEC. (31 de 01 de 2023). Obtenido de <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-4-31-61>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de Marketing* (8 ed.). México: Pearson Education.
- Ledesma. (2023). Obtenido de <https://www.ledesma.com.ar/informe-sostenibilidad/sobre/>
- LEDESMA. (2023). Obtenido de <https://www.ledesma.com.ar/informe-sostenibilidad/clientes-y-mercados/#cadena>
- Marketdemedios. (2023). Obtenido de <https://www.marketdemedios.com/publicidad-via-publica/>
- Nestlé. (s.f.). Obtenido de [www.nestle.com.ar](http://www.nestle.com.ar): <https://www.nestle.com.ar/media/pressreleases/allpressreleases/nestle-trae-starbucks>.
- ONU. (26 de 03 de 2021). *ONU*. Obtenido de <https://news.un.org/es/story/2021/03/1490082>
- Porter, M. (2008). *Estrategia Competitiva*. México: Grupo editorial Patria.
- Pública, T. (Mayo- Junio de 2023). Obtenido de <https://d3tvuqdfqs2n0b.cloudfront.net/wp-content/uploads/2023/05/PROGRAMACION-Y-TARIFARIO-N%C2%B022.23-BIS-Semana-del-29-05-al-04-06-2023.pdf>
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2014). *Administración* (12 ed.). México: Pearson.

ROMANO, M. C. (13 de 03 de 2023). *FMI*. Obtenido de <https://www.imf.org/es/News/Articles/2023/03/13/pr2368-imf-staff-and-argentine-authorities-reach-staff-level-agreement-on-review-under-eff>

Sainz de Vicuña Ancín, J. M. (2017). *El plan estratégico en la práctica* (5 ed.). Madrid: Esic.

Tarifario.org. (01 de Abril de 2023). Obtenido de <https://tarifario.org>

## **Anexos**

### ***Anexo I***

Arancel profesional y tasa de inflación del mes de abril publicada por el BCRA.

Según la publicación del BCRA de la tasa de inflación mensual de abril de 2023, cuyo valor es 8.4%, se calcularon los aranceles profesionales del mes de mayo, ya que la disposición entra en vigencia a partir del 01/04/2023, dando como resultado:

01/04/2023  $\$6817 * 8.4\% = \$7389,62$  la hora \* 200hs = \$ 1.477.924. (BCRA, BCRA, 2023).

**DISPOSICIÓN DE MESA DIRECTIVA N° 07/23  
ARANCELES INDICATIVOS PARA SERVICIOS PROFESIONALES**

**VISTO:**

La necesidad de adecuar el Valor del Módulo de la Resolución N° 71/08 (t.o. 14.12.2021) "Aranceles Indicativos para Servicios Profesionales", y

**CONSIDERANDO:**

Que mediante la Res. N° 71/08 el CPCE de Córdoba estableció valores para las distintas labores profesionales dentro de las áreas impositiva, laboral y previsional, contabilidad y auditoría, actuación judicial y varios que son indicativos y referenciales y no constituyen ni deben ser interpretados como aranceles mínimos obligatorios

Que la Res. N° 71/08 expresa en su Artículo 5° que cuando las condiciones de mercado así lo requieran se faculta a la Mesa Directiva del CPCE a actualizar los valores fijados en el Artículo 1° de la misma.

Que la variación en el índice de precios al consumidor de la Provincia de Córdoba –IPC Cba.– en el último período trimestral desde la última actualización el 01/01/2023 fue del 19,17%.-

Que, en esta oportunidad, si bien se mantiene el criterio mencionado en la Res. N° 38/20 respecto a la aplicación de un valor de módulo diferencial establecido para el apartado C. AREA CONTABLE – 1. Materia Contable y de Auditoría - del Anexo I de la citada resolución, y hasta tanto se lleven a cabo los análisis pertinentes, se ha decidido aplicar al valor de módulo vigente para esta sección de \$ 5.080 el porcentaje de actualización del 22%, en lugar del correspondiente a este último período trimestral de 19,17%, a fin de no generar diferencias sustanciales y a la vez ir disminuyendo paulatinamente la generada con el nuevo valor de módulo gral. resultante.

Que es atribución del Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Córdoba dictar normas que colaboren con el desenvolvimiento de la labor diaria de los profesionales.

**MESA DIRECTIVA DEL  
CONSEJO PROFESIONAL DE CIENCIAS ECONOMICAS DE CORDOBA**

**DISPONE:**

**Artículo 1°:** Fijar el Valor Módulo de la Res. N° 71/08 Anexo I, en Pesos seis mil ochocientos diecisiete (**\$6.817**), salvo para el apartado "C. AREA CONTABLE -1. Materia Contable y Auditoría"; cuyo valor se establece en Pesos seis mil ciento noventa y siete (**\$ 6.197**).

**Artículo 2°:** La presente disposición tiene vigencia a partir del **01 de abril de 2023**.

**Artículo 3°:** Regístrese, comuníquese y archívese.

Córdoba, 28 de marzo de 2023.

**Cr. GUSTAVO F. RUBÍN**  
Secretario del CPCE DE CORDOBA

**Cra. TERESITA DEL V. BERSANO**  
Presidenta del CPCE DE CORDOBA

(CPCECBA, 2023)

## *Anexo II*

### Agencia de Marketing

De acuerdo a lo publicado en el tarifario, y teniendo en cuenta algunas de las necesidades, se hace un cálculo de honorarios aproximado de \$963.224 más el 8.4% de tasa de inflación del mes de abril, publicada por el BCRA, para mayo da \$1.044.134,82, a los cuales hay que sumar los costos de publicidad en la vía pública, TV, periódicos, etc. (Tarifario.org, 2023)

[Inicio](#) / [Marketing](#) /  
 Última actualización: Abril, 2022

#### TARIFA PARA SERVICIOS DE MARKETING

##### Identidad

##### Redacción

##### Redes Sociales

En este lugar debería haber un anuncio que no se está mostrando. Dependemos de estos anuncios para mantener el servicio gratuito.

Si quieres contribuir con este proyecto, puedes desactivar el bloqueador de anuncios para este sitio, los ganamos mucho, pero ayuda.

Tarifa indexada para servicios de Marketing, incluyendo tareas de Identidad, Redacción, Redes Sociales.

Recordá que los aranceles que listamos son montos orientativos para ayudar tanto a profesionales a presupuestar y cobrar por su trabajo, como a clientes que buscan saber cuánto deberían pagar por los mismos. Cada proyecto debe ser presupuestado basado en sus requerimientos, por lo que esta lista de precios debe ser tomada como una referencia orientativa.

Esperamos que te sea de utilidad.

#### MARKETING IDENTIDAD

##### CORPORATIVA

	CLIENTE A	CLIENTE B	CLIENTE C	
<b>Claim</b> Descripción o beneficio que se le atribuye a un servicio o producto	\$ 24,017	\$ 18,274	\$ 12,530	<a href="#">Consultar</a>
<b>Nombre</b> Proceso definición de nombre de marca	\$ 37,591	\$ 26,627	\$ 15,141	<a href="#">Consultar</a>
<b>Slogan o lema</b> Definición o "frases de ser" de una marca	\$ 24,017	\$ 18,274	\$ 12,530	<a href="#">Consultar</a>

##### REDACCIÓN

	CLIENTE A	CLIENTE B	CLIENTE C	
<b>Redacción de aviso institucional</b>	\$ 10,442	\$ 7,518	\$ 4,699	<a href="#">Consultar</a>
<b>Redacción de flyer / Frente y dorso</b>	\$ 7,518	\$ 6,056	\$ 4,699	<a href="#">Consultar</a>
<b>Redacción de folleto digital</b>	\$ 13,575	\$ 9,085	\$ 6,056	<a href="#">Consultar</a>
<b>Redacción de gaceta de prensa / Frente y dorso</b>	\$ 9,085	\$ 7,518	\$ 6,056	<a href="#">Consultar</a>

##### REDES SOCIALES

	CLIENTE A	CLIENTE B	CLIENTE C	
<b>Actualización de noticias con enlaces</b>	\$ 3,550	\$ 2,924	\$ 2,611	<a href="#">Consultar</a>
<b>Concurso en muro</b>	\$ 28,089	\$ 24,017	\$ 19,840	<a href="#">Consultar</a>
<b>Estrategia de marketing y comunicación en redes sociales</b>	\$ 26,105	\$ 22,450	\$ 18,796	<a href="#">Consultar</a>
<b>Gestión de comunidades Costo mensual entre 1 y 5 posts</b>	\$ 17,751	\$ 15,037	\$ 12,530	<a href="#">Consultar</a>
<b>Gestión de comunidades Costo mensual entre 5 y 10 posts</b>	\$ 26,105	\$ 22,450	\$ 18,796	<a href="#">Consultar</a>
<b>Registro de Usuario y creación de perfil</b>	\$ 5,221	\$ 4,490	\$ 2,819	<a href="#">Consultar</a>
<b>Subida de imágenes</b> Galería de al menos de 10 imágenes	\$ 2,402	\$ 1,671	\$ 1,932	<a href="#">Consultar</a>
<b>Subida de videos</b>	\$ 4,908	\$ 3,550	\$ 2,924	<a href="#">Consultar</a>

Recordá que en los listos de tarifas nos referimos como **CLIENTES A** a empresas o instituciones con más de 20 empleados, los **CLIENTES B** son PyMES o instituciones de cualquier índole y llamamos **CLIENTES C** a las instituciones sin fines de lucro, particulares o profesionales.

#### IDENTIDAD

	CLIENTE A	CLIENTE B	CLIENTE C	
<b>Diseño de Marca</b> Diseño de Marca Manual normativo y aplicaciones básicas (hasta 5 piezas)	\$ -	\$ 52,210	\$ 34,459	<a href="#">Consultar</a>
<b>Diseño de Marca Básico</b> Diseño de Marca (Sin aplicaciones) Manual normativo básico	\$ -	\$ -	\$ 16,707	<a href="#">Consultar</a>
<b>Identidad corporativa</b> Logotipo / Isotipo / Aplicaciones básicas / Guía uso y aplicaciones	\$ 126,697	\$ 85,799	\$ 44,640	<a href="#">Consultar</a>
<b>Logo</b> Logotipos, isotipo, imagoitpo, isologo	\$ -	\$ -	\$ 26,105	<a href="#">Consultar</a>
<b>Rediseño de una identidad</b>	\$ 127,915	\$ 86,669	\$ 45,162	<a href="#">Consultar</a>

#### Otros servicios de Identidad

	CLIENTE A	CLIENTE B	CLIENTE C	
<b>5 aplicaciones en base a una marca existente</b>	\$ -	\$ -	\$ 13,575	<a href="#">Consultar</a>
<b>Digitalización y redibujo</b> logos, tarjetas, etc.	\$ 4,699	\$ 3,133	\$ 1,566	<a href="#">Consultar</a>
<b>Identidad de un producto</b>	\$ 105,465	\$ 83,014	\$ 52,732	<a href="#">Consultar</a>

#### MULTIMEDIA

	CLIENTE A	CLIENTE B	CLIENTE C	
<b>Desarrollo de presentación digital</b> Portfolios, brochure, etc.	\$ 76,227	\$ 46,989	\$ 29,238	<a href="#">Consultar</a>

#### Fotografía

	CLIENTE A	CLIENTE B	CLIENTE C	
<b>Foto de producto</b> Por unidad	\$ 7,518	\$ 5,430	\$ 3,707	<a href="#">Consultar</a>
<b>Sesión fotográfica en estudio / Hasta 2 horas / 1 cámara</b>	\$ 20,884	\$ 15,663	\$ 9,816	<a href="#">Consultar</a>
<b>Sesión fotográfica en locación / Hasta 2 horas / 1 cámara</b>	\$ 44,901	\$ 29,238	\$ 21,928	<a href="#">Consultar</a>

Otros servicios multimedia	CLIENTE A	CLIENTE B	CLIENTE C	
<b>Escaneo digital / Por unidad</b>	\$ 470	\$ 292	\$ 261	<a href="#">Consultar</a>

Video	CLIENTE A	CLIENTE B	CLIENTE C	
<b>Edición de Video (precio por min)</b> Incluye retoque de imagen, sonido y render	\$ 3,968	\$ 3,028	\$ 1,984	<a href="#">Consultar</a>
<b>Filmación - 1 cámara, 2 horas</b>	\$ 32,266	\$ 24,017	\$ 15,924	<a href="#">Consultar</a>
<b>Placa animada / Diseño de texto, fondo y animación</b> 5 segundos de duración	\$ 6,056	\$ 4,699	\$ 2,976	<a href="#">Consultar</a>
<b>Placa estática</b>	\$ 2,402	\$ 1,880	\$ 1,253	<a href="#">Consultar</a>
<b>Spot publicitario alta complejidad</b> Edición de tomas, placas animadas, 3d, Flash, duración entre 20 y 30 segundos	\$ 181,692	\$ 155,587	\$ 90,324	<a href="#">Consultar</a>
<b>Spot publicitario baja complejidad</b> Edición de tomas y placas estáticas de duración entre 20 y 30 segundos	\$ 66,829	\$ 57,431	\$ 30,282	<a href="#">Consultar</a>
<b>Spot publicitario mediana complejidad</b> Edición de tomas y placas animadas / duración: 25 segundos	\$ 105,465	\$ 89,802	\$ 48,556	<a href="#">Consultar</a>

## PUBLICIDAD

Cartelería	CLIENTE A	CLIENTE B	CLIENTE C	
<b>Afiche A3</b>	\$ 16,916	\$ 9,659	\$ 6,091	<a href="#">Consultar</a>
<b>Banner impreso</b>	\$ -	\$ -	\$ 7,832	<a href="#">Consultar</a>
<b>Diseño de cartel de fachada</b>	\$ 37,591	\$ 28,716	\$ 17,021	<a href="#">Consultar</a>
<b>Diseño de stand</b> Diseño morfológico, elección de mobiliario, etc.	\$ 89,802	\$ 66,829	\$ 40,724	<a href="#">Consultar</a>
<b>Gigantografía</b>	\$ 42,812	\$ 24,278	\$ 13,784	<a href="#">Consultar</a>
<b>Gráfica para stand</b> Gráfica aplicada sobre estructura pre-diseñada/panelizado	\$ 52,732	\$ 37,591	\$ 22,659	<a href="#">Consultar</a>
<b>Ploteado para vidriera</b>	\$ 18,796	\$ 12,530	\$ 7,675	<a href="#">Consultar</a>
<b>Ploteado vehicular</b>	\$ 34,459	\$ 24,017	\$ 15,141	<a href="#">Consultar</a>

Editorial	CLIENTE A	CLIENTE B	CLIENTE C	
<b>Aviso para diario / revista 1 o doble página</b> 1 página o doble página. Sin redacción.	\$ 23,390	\$ 16,533	\$ 10,164	<a href="#">Consultar</a>
<b>Aviso para diario/revista 1/2 página</b> 1/2 página o menos. Sin redacción.	\$ 16,786	\$ 10,494	\$ 5,827	<a href="#">Consultar</a>

TARIFAS POR HORA	CLIENTE A	CLIENTE B	CLIENTE C	
<b>Asesoramiento / Supervisión</b>	\$ 3,968	\$ 2,924	\$ 1,984	<a href="#">Consultar</a>
<b>Asesoramiento en comunicación visual para SRL / SA por hora</b>	\$ 6,265	\$ -	\$ -	<a href="#">Consultar</a>
<b>Diseño por hora</b>	\$ 3,968	\$ 2,924	\$ 1,984	<a href="#">Consultar</a>
<b>Fotomontaje por hora</b>	\$ 3,655	\$ 2,611	\$ 1,880	<a href="#">Consultar</a>
<b>Supervisión de tomas fotográficas por hora</b>	\$ 3,394	\$ 3,759	\$ 2,088	<a href="#">Consultar</a>
<b>Trabajos de Pre-impresión por hora</b> Rediseño de marca u otros diseños	\$ 1,566	\$ -	\$ -	<a href="#">Consultar</a>

WEB	CLIENTE A	CLIENTE B	CLIENTE C	
<b>Banners</b>				
<b>Banners animados complejos</b> Incluye tareas de programación de interacción complejas	\$ 28,194	\$ 19,840	\$ 14,619	<a href="#">Consultar</a>
<b>Banners animados complejos 3D</b>	\$ 57,953	\$ 42,395	\$ 30,282	<a href="#">Consultar</a>
<b>Banners animados simples</b>	\$ 12,792	\$ 9,032	\$ 6,213	<a href="#">Consultar</a>

Diseño y maquetación	CLIENTE A	CLIENTE B	CLIENTE C	
<b>Desarrollo de presentación digital</b> video, reel, etc.	\$ 52,210	\$ 26,105	\$ 17,751	<a href="#">Consultar</a>
<b>Desarrollo de Web Site Institucional</b> Home y hasta 5 secciones. No incluye tareas de programación	\$ 64,915	\$ 49,252	\$ 36,547	<a href="#">Consultar</a>
<b>Diseño de plantilla para mailing</b>	\$ 14,097	\$ 9,398	\$ 6,265	<a href="#">Consultar</a>
<b>Diseño y maquetación de sitio HTML / CSS</b> Home y 5 secciones	\$ 52,732	\$ 45,423	\$ 37,591	<a href="#">Consultar</a>
<b>Diseño y maquetación de sitio HTML / CSS / PHP / MYSQL</b>	\$ 121,128	\$ 87,713	\$ 62,652	<a href="#">Consultar</a>
<b>Diseño y maquetación de sitio HTML5 y CSS3</b> Home y 5 secciones	\$ 78,315	\$ 66,829	\$ 52,906	<a href="#">Consultar</a>
<b>Diseño y maquetación de sitio responsive/adaptativo</b> Home y 5 secciones para 3 dispositivos (PC, tablet, celular)	\$ 113,818	\$ 98,155	\$ 81,448	<a href="#">Consultar</a>
<b>Firma o encabezado de e-mail</b>	\$ 9,920	\$ 7,518	\$ 5,430	<a href="#">Consultar</a>
<b>Mailing publicitario</b> Diseño y maquetado html	\$ 14,549	\$ 9,050	\$ 6,620	<a href="#">Consultar</a>
<b>Sección de noticias o Blog</b> Sección de noticias o Blog (Sistema de comentarios por usuario)	\$ 12,008	\$ 8,876	\$ 6,370	<a href="#">Consultar</a>

### Anexo III

Marketing: publicidad en periódicos, radio, vía pública, redes sociales y TV.

#### Periódico

Se publicará en el diario Clarín, en la página tres por módulo, los días martes y jueves por tres meses. El costo al 30 de abril del 2023 por día, es de \$269.032, lo que da \$269.032\*50 días \$13.451.600, a lo cual se le agrega la expectativa de inflación anual – IPC nivel general esperada para el año 2024 que es de 107.5%, ya que es el periodo en el que se realizará la publicación. \$13.451.600\*107.5% da un resultado de \$27.912.070. Clarín, (2023). (BCRA, 2023).

Clarín						
Tapa Clarín						
NOTABLES	Lunes a Viernes		Sábado		Domingo	
	Por Mód.	Por Pág.	Por Mód.	Por Pág.	Por Mód.	Por Pág.
Página 3 Color	\$ 269.032	\$ 21.522.599	\$ 337.873	\$ 27.029.874	\$ 456.557	\$ 36.524.556
Página 5 Color	\$ 261.199	\$ 20.895.916	\$ 328.034	\$ 26.242.694	\$ 443.260	\$ 35.460.799
Página 7 Color	\$ 254.910	\$ 20.392.778	\$ 319.897	\$ 25.591.749	\$ 439.639	\$ 35.171.159
Página 9 Color	\$ 248.774	\$ 19.901.957	\$ 312.049	\$ 24.963.946	\$ 434.134	\$ 34.730.726
Página 11 Color	\$ 242.023	\$ 19.361.867	\$ 303.955	\$ 24.316.361	\$ 428.097	\$ 34.247.743
Página 13 Color			\$ 295.636	\$ 23.650.860	\$ 423.053	\$ 33.844.262
Página 15 Color			\$ 287.555	\$ 23.004.394	\$ 411.963	\$ 32.957.052
Página 17 Color			\$ 277.141	\$ 22.171.304	\$ 400.280	\$ 32.022.439
Página 19 Color			\$ 276.549	\$ 22.123.902	\$ 389.736	\$ 31.178.898
Página 21 Color			\$ 275.798	\$ 22.063.809	\$ 378.254	\$ 30.260.335
Página 23 Color			\$ 275.009	\$ 22.000.730	\$ 367.033	\$ 29.362.674
Página 25 Color			\$ 273.768	\$ 21.901.446	\$ 361.075	\$ 28.886.036
I.A.P. Color	\$ 236.070	\$ 18.885.602	\$ 272.023	\$ 21.761.851	\$ 355.453	\$ 28.436.272
Página 2 Color	\$ 207.157	\$ 16.572.584	\$ 260.056	\$ 20.804.470	\$ 325.384	\$ 26.030.689
Página 4 Color	\$ 205.884	\$ 16.470.688	\$ 258.381	\$ 20.670.474	\$ 323.326	\$ 25.866.086
Página 6 Color	\$ 204.531	\$ 16.362.446	\$ 256.459	\$ 20.516.696	\$ 321.180	\$ 25.694.392
Página 8 Color	\$ 202.772	\$ 16.221.731	\$ 253.501	\$ 20.280.057	\$ 320.359	\$ 25.628.701
Página 10 Color	\$ 200.416	\$ 16.033.241	\$ 252.073	\$ 20.165.843	\$ 311.051	\$ 24.884.071
Página 12 Color			\$ 246.974	\$ 19.757.883	\$ 309.007	\$ 24.720.588
Página 14 Color			\$ 243.330	\$ 19.466.376	\$ 303.656	\$ 24.292.473
Página 16 Color			\$ 236.686	\$ 18.934.871	\$ 302.741	\$ 24.219.316
Página 18 Color			\$ 236.070	\$ 18.885.602	\$ 301.374	\$ 24.109.955
P.A.P. Color	\$ 197.490	\$ 15.799.215	\$ 235.683	\$ 18.854.623	\$ 299.741	\$ 23.979.318
Página central Color	\$ 159.396	\$ 12.751.645	\$ 201.769	\$ 16.141.483	\$ 231.129	\$ 18.490.333
Sección Deportes	Martes a Viernes		Sábado		Domingo	
	Por Mód.	Por Pág.	Por Mód.	Por Pág.	Por Mód.	Por Pág.
Deportes Color	\$ 137.477	\$ 10.998.126	\$ 143.808	\$ 11.504.623	\$ 191.640	\$ 15.331.162
Propuesta Especial	Lunes a Viernes		Sábado		Domingo	
	Por Mód.	Por Pág.	Por Mód.	Por Pág.	Por Mód.	Por Pág.
Propuesta Especial Tapa	\$ 236.072	\$ 18.885.727	\$ 246.931	\$ 19.754.470	\$ 353.630	\$ 28.290.379
Secciones	Lunes a Viernes		Sábado		Domingo	
	Por Mód.	Por Pág.	Por Mód.	Por Pág.	Por Mód.	Por Pág.
Juego Color	\$ 166.585		\$ 174.255		\$ 231.815	
Policía Color	\$ 144.186	\$ 11.534.856	\$ 150.550	\$ 12.043.966	\$ 209.952	\$ 16.796.160
Educación – Específicos Color	\$ 76.880	\$ 6.150.381	\$ 88.740	\$ 7.099.177	\$ 101.687	\$ 8.134.940
Educación Color	\$ 97.212	\$ 7.776.995	\$ 112.292	\$ 8.983.333	\$ 147.774	\$ 11.821.884
Servicios Color	\$ 44.267		\$ 50.916		\$ 59.430	
Empresas y Protagonistas						
Sección Empresas y Protagonistas						Jueves
Isla (Medida única 3x5)						\$ 692.394

## Radio

Publicidad en radio Cadena 3, de lunes a viernes de 8.30 a 13.30 hs en el programa Siempre juntos, por un costo de \$4300 semanal, por un período de tres meses, da un total  $\$4300 \times 12$  semanas  $\$51.600$ , a lo cual se le agrega la expectativa de inflación anual – IPC nivel general esperada para el año 2024 que es de 107.5%, lo que da un costo de  $\$51.600 \times 107.5\%$  da  $\$107.070$ . (Cadena 3, 2023). (BCRA, 2023).

### Tarifario Plaza Cadena

#### De lunes a viernes

00:00 a 06:30	Noche y día	\$780,00.-
06:30 a 08:30	Radioinforme 3	\$4.300,00.-
08:30 a 13:00	Siempre Juntos	\$4.300,00.-
13:00 a 14:30	Ahora país	\$2.900,00.-
14:30 a 18:30	Viva la radio	\$2.900,00.-
18:30 a 20:30	Tiempo de juego (AM 700)	\$2.340,00.-
18:30 a 20:30	Informados al regreso (FM 100.5)	\$2.340,00.-
20:30 a 24:00	Turno noche	\$825,00.-



### Tarifario Plaza Cadena

#### Sábados

00:00 a 06:00	Noche y día	\$780,00.-
06:00 a 07:00	Buen día Argentina	\$1.950,00.-
07:00 a 08:00	Informados	\$3.120,00.-
08:00 a 13:30	Una mañana para todos	\$4.300,00.-
13:30 a 20:00	La previa / Tiempo de juego	\$2.340,00.-
20:00 a 24:00	Show de gigantes	\$825,00.-



## Publicidad vía pública

Publicidad con carteles espectaculares en columnas , cuyo costo es de \$60.000 mensual, por tres meses y en la arteria principal de 4 provincias claves, el monto es de  $\$60.000 \times 4 \times 3$  lo que da un total de  $\$720.000$  , y pantallas led con un costo de \$50.000 en las mismas 4 provincias por tres meses da un costo de  $\$50.000 \times 4 \times 3$  que da un valor de  $\$1.494.000$  y de  $\$1.245.000$  respectivamente, estos montos tienen incluido la expectativa de inflación anual – IPC nivel general esperada para el año 2024 que es de 107.5%, lo que totaliza  $\$2.739.000$ . (BCRA, 2023). (Marketdemedios, 2023).

**marketmedios** VIA PUBLICA DIGITAL RADIO TELEVISIÓN DIARIOS / REVISTAS PLANES Y TARIFAS CONTACTO COTIZAR

**Publicidad en Vía Pública: Concentramos toda la publicidad en Vía Pública y Carteles Publicitarios. Comercializamos el 100% de los formatos de Publicidad en Vía Pública y Carteles de Argentina. Más de 100.000 soportes de publicidad en Vía Pública**



**Publicidad vía pública - Medianera:**

La Publicidad en Vía Pública con carteles publicitarios en medianeras están presente en las principales avenidas y aprovechando los laterales de los edificios (verdaderas fachadas de visión angular), estos impresos en lona de alta calidad. Gran Visibilidad. Ideal para grandes empresas.



**Carteles Espectaculares - Columnas:**

Los Carteles Espectaculares y Monocolumnas son los mejores comunicadores especiales para posicionamiento de marcas. Ubicados estratégicamente en accesos y autopistas de las ciudades.

Precio desde \$ 60.000 mensual c/u. Zonas: Capital Federal, GBA y ciudades del interior.



**Cartel Publicitario 7 x 7:**

Cartel publicitario de distintos formatos, siempre en grandes dimensiones. Ubicaciones estratégicas en Avenidas y Autopistas. Visión frontal de la publicidad plena al tránsito vehicular.

Cobertura: Capital Federal, GBA, y todas las ciudades del interior del país

**marketmedios** VIA PUBLICA DIGITAL RADIO TELEVISIÓN DIARIOS / REVISTAS PLANES Y TARIFAS CONTACTO COTIZAR

circuítos exclusivos de exhibición, debido a su diseño, ubicación e iluminación. Segmentación: por estación de subte.

Cobertura: Capital Federal

Nada lo hace recular Ni los fantasmas lo espantan; Y desde que todos cantan Yo también quiero cantar.

Sextuples que están compuestos por 6 módulos y ofrecen cobertura masiva con alto impacto visual. Por su distribución permite segmentar geográficamente y demográficamente. En publicidad es ideal para lanzamiento de productos, promociones de mediano plazo y campañas institucionales. Cobertura en todo el país



**Carapantalla Municipal:**

Dispositivos que constan de una pantalla de doble cara, donde se colocan afiches a ambos lados. Ubicados en Capital, GBA y principales ciudades del interior. Conforman un circuito privilegiado y de alta exhibición. El rendimiento de los dispositivos es notable, obteniéndose grandes resultados con menor costo



**Pantallas LED:**

Una pantalla LED para publicidad es una forma efectiva y atractiva de transmitir mensajes en publicidad de vía pública para promocionar productos y servicios tanto en espacios interiores como exterior.

Precio: desde \$ 50.000

Cobertura: Argentina + LATAM



**Banner Avenidas:**

Este cartel publicitario de Banners en Avenidas de la Vía Pública tiene la ventaja que los banners tienen su cara con visualización al tránsito. Mensaje directo, excelente visual y costos publicitarios competitivos.

Cobertura: GBA

## Redes sociales

Para la publicidad en redes sociales se contratará a un community manager para que publique cinco días a la semana y dos veces al día, de acuerdo al tarifario.org el costo semanal es de 96.380, por lo que al hacerlo dos veces diaria y durante mínimo tres meses, el total es \$2.313.120, a lo cual se le agrega la expectativa de inflación anual – IPC nivel general esperada para el año 2024 que es de 107.5%, lo que da un costo de \$4.799.724. (BCRA, 2023). Cabe destacar que este servicio, el de publicidad en vía pública, TV y radio deberá continuar durante el 2025, para lograr presencia, reconocimiento, y alcanzar el objetivo planteado. (Tarifario.org, 2023)

## REDES SOCIALES

	CLIENTE A	CLIENTE B	CLIENTE C	
<u>Actualización de noticias con enlaces</u>	\$ 3,550	\$ 2,924	\$ 2,611	<a href="#">Consultar</a>
<u>Concurso en muro</u>	\$ 28,089	\$ 24,017	\$ 19,840	<a href="#">Consultar</a>
<u>Estrategia de marketing y comunicación en redes sociales</u>	\$ 26,105	\$ 22,450	\$ 18,796	<a href="#">Consultar</a>
<u>Gestión de comunidades Costo mensual entre 1 y 5 posteos</u>	\$ 17,751	\$ 15,037	\$ 12,530	<a href="#">Consultar</a>
<u>Gestión de comunidades Costo mensual entre 5 y 10 posteos</u>	\$ 26,105	\$ 22,450	\$ 18,796	<a href="#">Consultar</a>
<u>Registro de Usuario y creación de perfil</u>	\$ 5,221	\$ 4,490	\$ 2,819	<a href="#">Consultar</a>
<u>Subida de imágenes</u> Galería de al menos de 10 imágenes	\$ 2,402	\$ 1,671	\$ 1,932	<a href="#">Consultar</a>
<u>Subida de videos</u>	\$ 4,908	\$ 3,550	\$ 2,924	<a href="#">Consultar</a>

Recuerda que en las tablas de tarifas nos referimos como **CLIENTES A** a empresas o instituciones con más de 20 empleados, los **CLIENTES B** son PyMÉS o instituciones de cualquier índole y llamamos **CLIENTES C** a las instituciones sin fines de lucro, particulares o profesionales.

## TV

Se contratará la TV Pública, de lunes a viernes en el horario de 12 a 13.30 hs, en el programa TVP NOTICIAS al medio día, por un costo de \$1.100 semanal, por un período de tres meses, da un total  $\$1.100 \times 12$  semanas \$13.200, a lo cual se le agrega la expectativa de inflación anual – IPC nivel general esperada para el año 2024 que es de 107.5%, lo que da un costo de  $\$ 13.200 \times 107.5\%$  da \$27.390. (Publica, 2023). (BCRA, BCRA, 2023).

PROGRAMACIÓN N° 22 BIS MAYO Y JUNIO 2023							Televisión Pública		
06:00	LUNES 26	MARTES 26	MIÉRCOLES 27	JUEVES 27	VIERNES 28	SÁBADO 29	DOMINGO 30	06:00	
	PAMPERO TV \$450								
07:00	TVP NOTICIAS - MAÑANA \$450						"TRAZOS" DOCUMENTALES \$450		
07:30							BIENVENIDO ARGENTINO \$450	PAKA PAKA \$450	
08:00	"AIRE NACIONAL" \$450						CAMINOS DE TIZA \$450		
08:30	PAKA PAKA						MADRES DE LA ELIZAZA \$450		
09:00	"LOS ASOMBROSOS VIAJES DE ZAMBA Y NINA POR ARGENTINA" \$450						LA SANTA MISA Y EL ANGELUS DEL PAPA \$450		
10:00	"MAÑANAS PÚBLICAS" CON ERNESTINA PAIS \$1.100						PAIS FEDERAL \$450		
11:00							DESDE LA VIDA \$450		
12:00	TVP NOTICIAS - MEDIODÍA \$1.100						LOS SIETE LOCOS \$2.000		
13:00							DOC \$900		
14:00	COCHERAS Y COCHEROS ARGENTINOS \$1.500						LA PREVIA \$10.000		
14:30							MUNDIAL SUB 20 4° DE FINAL \$60.000		
15:00	TODOS ESTAMOS CONECTADOS \$1.100						FUTBOL FEMENINO \$6.000		
16:00							POST PARTIDO		
17:00	ALTAVOZ \$1.100		LA PREVIA \$15.000		ALTAVOZ \$1.100		TURF EN VIVO SAN ISIDRO \$200		
17:30	TVP NOTICIAS \$1.100		MUNDIAL - SUB 20 4° DE FINAL ARGENTINA VS. NIGERIA \$60.000		TVP NOTICIAS \$1.800		COCHERAS Y COCHEROS ARGENTINOS \$1.500		
18:00	LA PREVIA \$700		TVP NOTICIAS \$1.900		TVP NOTICIAS \$1.200		DOCUMENTAL \$800		
18:30	FUTBOL ATP FECHA 18 \$1.900		TVP NOTICIAS \$1.900		LA PREVIA \$180		TVP NOTICIAS \$1.200		
19:00	HURACAN VS. UNION \$12.000		NOCHE DE MENTE \$1.800		NOCHE DE MENTE \$1.500		LA LIGA DE LA CIENCIA \$1.200		
20:00			TVP NOTICIAS \$1.800		NOCHE DE MENTE \$1.500		LA LIGA DE LA CIENCIA \$1.200		
21:00	DESIGUALES \$1.500		ZONA MIXTA \$10000		LA PREVIA \$700		CONCIERTOS EN LA BALLENA \$1.200		
21:30					FUTBOL ATP FECHA 18		DESIGUALES \$1.200		
22:00	SIC PERIODISMO TEXTURAL \$1.500		COMBATENTES \$1000		CONDOR T.O.S \$1.200		FESTIVAL PAIS 2023 \$1.200		
22:30	TVP NOTICIAS Honorio Esquivel \$1.500		ESTRENO 40 AÑOS DE DEMOCRACIA \$1.500		TIGRE VS. TALLERES \$15.000		40 AÑOS DE DEMOCRACIA REPET. \$1.200		
00:00	DOCUMENTAL ESTRENO "LAS BRUJAS DEL COCERANZ" \$1000		ANFITRION - CON LITO VITALE \$1500		COMBATENTES \$1500		UNISONO \$1.200		
00:30	TVP NOTICIAS \$1.500		TVP NOTICIAS - MEDIANOCHE \$1500		TVP NOTICIAS Honorio Esquivel \$1.500		ZONA MIXTA EN VIVO \$10.000		
01:00	DOCUMENTAL ESTRENO "ARGENTINOS EN LA ANTARTIDA"-DOC \$1500		"ARGENTINOS EN LA ANTARTIDA"-DOC \$1500		"ALTAVOZ" REPETICIÓN \$450		UN MINUTO DE SILENCIO \$1.200		
01:30					"ARGENTINOS EN LA ANTARTIDA"-DOC \$450		FILMOTECA 2023 \$450		
02:00	COCHERAS Y COCHEROS ARGENTINOS - REPETICION \$450						FILMOTECA 2023 \$450.000		
02:30							LA LIGA DE LA CIENCIA REPETICIÓN \$450		
03:00	DESIGUALES - REPETICION \$450						PAIS FEDERAL REPETICIÓN \$450		
03:30							LOS SIETE LOCOS REPETICIÓN \$450		
04:00							"HONORARIO DEL DESTERRADO" DOCUMENTAL \$450		
04:30	"MAESTROS" - DOC \$450						"CINE EN BURRO" DOCUMENTALES \$450		
05:00	"GRANDES INFRAESTRUCTURAS" DOCUMENTALES \$450								
05:30									

Nota: Cualquier cambio y/o modificación se informará en la semana

<b>TARIFAS BRUTAS SIN IVA 2023</b> CÍRCULOS DE 8 A 12 HS \$120 CÍRCULOS DE 13 A 18 HS \$1.100 CÍRCULOS DE 19 A 01 HS \$2.100 ROTATIVO DE 8 A 01 \$1.400	<b>CONDICIONES GENERALES:</b> <b>ORDENES DE PUBLICIDAD:</b> Sin IVA *republica@tvpublica.com.ar / *republica@tvpublica.com.ar <b>MATERIALES:</b> Sin IVA *republica@tvpublica.com.ar <b>CO - BRANDING Y UBICACION PREFERENCIAL EN TANDA:</b> 25% de rebaja	<b>RECLAMOS:</b> Serán atendidos dentro de los 20 días hábiles a la recepción de la factura. COND. PRENTE AL IVA: 21% <b>CONDICIONES DE PAGO:</b> Trimestre días hábiles. REVISAR CANCELACIÓN DE DECLARACION JURADA
---	---	---

## Anexo IV

### Expectativas de inflación anual 2023. (BCRA, 2023).

Para diciembre de 2023, quienes participan del REM proyectaron que la inflación (nivel general) alcanzará 126,4% i.a., 16,4 p.p. mayor a la previsión proyectada en el relevamiento anterior. Asimismo, se elevó el pronóstico de inflación para 2024 y 2025, hasta 107,5% i.a. (+17,5 p.p. respecto del REM previo) y 55,5% i.a. respectivamente (+0,9 p.p. respecto del REM anterior).

**Cuadro 1.2 | Expectativas de inflación anual – IPC Nivel General**

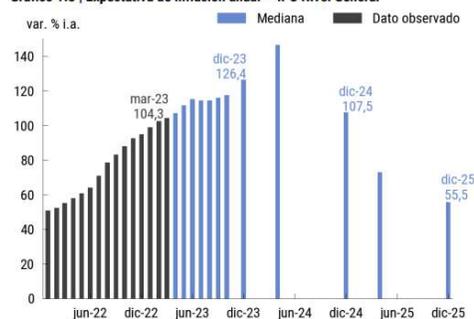
Precios minoristas (IPC nivel general)					
Período	Referencia	Mediana (REM abr-23)	Dif. con REM anterior*	Promedio (REM abr-23)	Dif. con REM anterior*
2023	var. % i.a.; dic-23	126,4	+16,4 (3)	128,0	+20,8 (3)
Próx. 12 meses	var. % i.a.	146,5	+33,2 (4)	146,7	+33,6 (3)
2024	var. % i.a.; dic-24	107,5	+17,5 (4)	107,9	+15,5 (16)
Próx. 24 meses	var. % i.a.	73,0	-5,1 (1)	75,8	-3,1 (1)
2025	var. % i.a.; dic-25	55,5	+0,9 (3)	55,9	+0,6 (3)

\*Comparación en relación al relevamiento previo, pudiendo no coincidir exactamente por efecto de redondeo. El número entre paréntesis indica por cuántos relevamientos consecutivos se mantiene la misma tendencia.

Fuente: REM - BCRA (abr-23)

Respecto de la encuesta anterior, la previsión de inflación para los próximos 12 meses se elevó hasta 146,5% i.a. (+33,2 p.p. respecto del REM previo). En tanto, la inflación proyectada para los próximos 24 meses (entre may-24 y abr-25) disminuyó hasta 73,0% i.a. (-5,1 p.p. respecto del REM anterior).

**Gráfico 1.3 | Expectativa de inflación anual – IPC Nivel General**



Fuente: REM - BCRA (abr-23)

*Anexo V*

Presupuesto con inflación.

## Presupuesto con inflación

Plan de acción 1: Desarrollar una Alianza estratégica			
-	-	-	-
Plan de acción 2: Capacitar al 100 % a la fuerza de venta			
Capacitación	Hora de capacitación \$7389,62 por 200hs para ventas.	\$ 1.477.924	\$ 3.066.692
Plan de acción 3: Implementar un plan de Marketing			
Honorarios		\$ 1.044.135	\$ 2.166.580
Periodico	\$269032 * 50 días de publicación	\$ 13.451.600	\$ 27.912.070
Radio	\$4300 por semana por tres meses	\$ 51.600	\$ 107.070
TV	\$1100 por semana por 3 meses	\$ 13.200	\$ 27.390
Carteles espectaculares	\$60000 por mes por 3 meses en 4 Pcias	\$ 720.000	\$ 1.494.000
Pantallas Led	\$50000 por mes por 3 meses en 4 Pcias	\$ 600.000	\$ 1.245.000
Redes Sociales	\$96380 costo semanal	\$ 2.313.120	\$ 4.799.724
<b>Total Inversión</b>			\$ 40.818.526
Honorarios Profesionales	Hora \$7389,62 * 4 hs diaria por 3 meses	\$ 1.773.509	

(Elaboración propia).

*Anexo VI*

## Flujo de caja

## Estados Financieros Ledesma (CNV, 2023).

**LEDESMA SOCIEDAD ANÓNIMA AGRÍCOLA INDUSTRIAL**

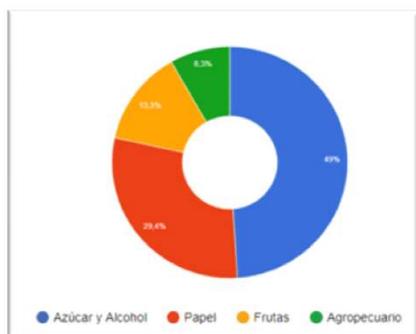
**ESTADO CONSOLIDADO DEL RESULTADO INTEGRAL  
POR EL EJERCICIO FINALIZADO EL 31 DE MAYO DE 2022  
COMPARATIVO CON EL EJERCICIO ANTERIOR**

(Cifras expresadas en miles de pesos - Nota 2.2)

	Notas	31/05/2022	31/05/2021
<b>Operaciones continuadas:</b>			
Ingresos de actividades ordinarias	6	73.087.583	66.855.482
Costo de ventas	7	(50.146.348)	(45.467.750)
Ganancia por ventas		22.941.235	21.387.732
Ingresos de producción agropecuaria		5.655.190	5.713.786
Costo de producción agropecuaria		(2.445.060)	(2.416.306)
Resultado por producción agropecuaria		3.210.130	3.297.480
<b>Ganancia bruta</b>		<b>26.151.365</b>	<b>24.685.212</b>
Cambio en el valor razonable de activos biológicos		322.153	879.031
Gastos de comercialización	8	(13.307.568)	(12.309.478)
Gastos de administración	8	(6.793.419)	(7.278.123)
Otros ingresos operativos	9.1.1	1.582.904	638.621
Otros gastos operativos	9.1.2	(145.127)	(364.793)
<b>Ganancia operativa</b>		<b>7.810.308</b>	<b>6.250.470</b>
Ingresos financieros	9.2.1	6.580.378	5.856.826
Costos financieros	9.2.2	(4.530.606)	(3.033.665)
Participaciones en los resultados netos de asociadas	4	(44.556)	(42.909)
<b>Ganancia antes del impuesto a las ganancias por operaciones continuadas</b>		<b>9.815.524</b>	<b>9.030.722</b>
Impuesto a las ganancias sobre operaciones continuadas	10	(4.177.903)	(2.023.569)
<b>Ganancia neta del ejercicio por operaciones continuadas</b>		<b>5.637.621</b>	<b>7.007.153</b>
<b>Operaciones discontinuadas:</b>			
Ganancia neta del ejercicio por operaciones discontinuadas	24.1	-	1.350.784
<b>Ganancia neta del ejercicio</b>		<b>5.637.621</b>	<b>8.357.937</b>
<b>Otro resultado integral que se reclasificará a resultados en ejercicios posteriores:</b>			
Diferencia de cambio por conversión de inversión en asociada		74.594	4.530
<b>Otro resultado integral neto</b>		<b>74.594</b>	<b>4.530</b>
<b>Ganancia integral total neta del ejercicio</b>		<b>5.712.215</b>	<b>8.362.467</b>
Ganancia por acción del ejercicio básica (en pesos)	2.6	12,82	19,01
Ganancia por acción por operaciones continuadas básica (en pesos)	2.6	12,82	15,94

Participación de ventas consolidadas por negocio. (Ledesma, 2023).

Figura 59: Proporción de ventas consolidadas por negocio (2019-2020)



---

Fuente: Ledesma, s. f. q, <https://www.ledesma.com.ar/informe-sostenibilidad/sobre/>

---

## *Anexo VII*

Premisas tomadas en cuenta.

Premisas generales:
1. El aumento de ingresos será proporcional a la cantidad de años.
2. Al aumentar los ingresos el costo de ventas aumentará un 50%
3. Al aumentar los ingresos los gastos aumentarán un 50%
inflación de acuerdo a las estimaciones realizadas por el REM (ver tabla 1)
5. Los ingresos y los costos ya incluyen IVA
6. Se toma como referencia los estados financieros del año 2022 publicado por CNV.

Premisas de Planes de Acción
Objetivo general: Aumentar la rentabilidad un 10% para el primer trimestre 2025
Plan de acción 3: Aumentar los ingresos un 10% para fines de 2025
Las ventas aumentan a una razón del 50% por año

(Elaboración propia).