

Universidad Siglo 21

Licenciatura en Administración de Empresas



Trabajo Final de Grado

Reporte de caso – Grupo Ledesma

Cuidando el medioambiente: Nuevos Envases Biodegradables



Alessandra Quattrocchio

DNI: 410730

Legajo: VADM18543

Tutor: Claudia Navas

Resumen

¿Será un problema para Ledesma la caída en el consumo del papel? En el presente reporte se propone, mediante la realización de una planificación estratégica, desarrollar una gama de envases biodegradables para alimentos, fabricados 100% a base de caña de azúcar, con el fin de ampliar la línea de productos sostenibles conocida bajo el nombre Ledesma Nat, perteneciente a la unidad de negocio Papel y Cuadernos.

Se implementará una estrategia de diferenciación la cual permitirá obtener una ventaja competitiva a través de la calidad y el liderazgo en costos; con el objetivo de ganar una importante porción del nuevo mercado en el que ingresará Ledesma. Se tiene en cuenta el análisis interno y del entorno de la empresa para exponer la conveniencia de avanzar con la propuesta. Además, el análisis financiero realizado demuestra la factibilidad del plan de implementación recomendado.

Palabras Claves: Planificación Estratégica - Agroindustria - Caña de Azúcar - Sostenibilidad - Envases Biodegradables

Abstract

Will the drop in paper consumption be a problem for Ledesma? This report proposes, through strategic planning, the development of a range of biodegradable food containers, made 100% from sugar cane, in order to expand the line of sustainable products known under the name Ledesma Nat, belonging to the Paper and Notebooks business unit.

A differentiation strategy will be implemented which will allow obtaining a competitive advantage through quality and cost leadership; with the objective of gaining an important portion of the new market in which Ledesma will enter. The internal analysis and the company's environment are taken into account to expose the convenience of advancing with the proposal. In addition, the financial analysis carried out demonstrates the feasibility of the recommended implementation plan.

Keywords: Strategic Planning - Agroindustry - Sugarcane - Sustainability - Biodegradable Packaging

Índice

Introducción	3
Análisis de Situación	6
Macroentorno	6
PESTEL	6
Microentorno	11
Cinco Fuerzas de Porter	11
Análisis Interno	13
Análisis de la Cadena de Valor	13
Marco Teórico	16
Diagnóstico y Discusión	19
Plan de Implementación	21
Propuesta	21
Misión, Visión, Valores	21
Objetivo General	22
Objetivos Específicos.....	22
Planes de Acción.....	24
Diagrama de Gantt	27
Presupuesto de inversión del proyecto consolidado	27
Análisis Financiero	28
Análisis de los indicadores financieros (VAN, TIR, ROI).....	29
Flujos de Fondos proyectado	29
Conclusión y Recomendaciones	31
Bibliografía	32
Anexo	34

Introducción

En el presente trabajo se llevará a cabo un análisis de la empresa Grupo Ledesma, con el fin de plantear un plan estratégico para la unidad de negocio Papel y Cuadernos, teniendo como objetivo principal desarrollar nuevos productos para atender las necesidades de nuevos mercados.

Ledesma es una importante empresa agroindustrial argentina, propiedad de la familia Blaquier - Arrieta. Tuvo su comienzo en el año 1908, como un ingenio azucarero ubicado en la provincia de Jujuy. Con más de 100 años de trayectoria, es históricamente reconocida por la producción de azúcar y papel. La caña de azúcar es la esencia de Ledesma, es el origen y diferencial de la empresa. Sus instalaciones agroindustriales y campos de caña de azúcar están emplazados en las Yungas Jujeñas, uno de los ecosistemas más valiosos del mundo. Allí, cultivan y agregan valor a la caña de azúcar, transformándola en azúcar de mesa, papel para imprimir y escribir, alcohol para bebidas y licores, bioetanol para el mercado de biocombustibles y energía.

Desde sus orígenes, Grupo Ledesma se ha preocupado por adaptar su operatoria y principalmente, su imagen, a las tendencias ambientalistas y ecologistas. Por lo que, la sostenibilidad ha estado en el centro de su forma de trabajar. Además, la naturaleza es el origen de sus productos, razón por la cual destinan esfuerzos y recursos para su preservación.

Atendiendo a las cuestiones ambientales actuales y a las campañas contra el uso del papel proveniente de la explotación forestal, han desarrollado una línea de productos bajo el nombre Ledesma Nat, cuyos productos (cuadernos, hojas de carpeta, resmas) están hechos con un papel que se fabrica a partir de 100% caña de azúcar, 0% fibra de árbol, 0% blanqueadores químicos. Logrando de esta manera obtener diversos premios, reconocimientos y certificaciones relacionados a sus esfuerzos por proteger el medio ambiente.

Sin embargo, y a pesar de que Grupo Ledesma ha estado a la vanguardia en la adaptación a las tendencias ambientalistas, es un hecho objetivo la caída en el consumo de papel, tanto en el mundo laboral como en el académico, independientemente del origen de su fabricación. Este fenómeno de consumo decreciente de papel, si bien es en parte atribuible a las campañas de concientización que han penetrado en la conciencia y el comportamiento de las personas, viene acompañado del fuerte avance de la digitalización en todos los ámbitos de la vida cotidiana, lo que afecta directamente al mercado del papel, y por consiguiente a la unidad de negocio Papel y Cuadernos.

A nivel corporativo, el objetivo es aplicar una estrategia de crecimiento a través de la diversificación, desarrollando nuevos productos ecológicos a partir de la caña de azúcar, para atender las necesidades de nuevos mercados.

A nivel de negocios, Ledesma tiene una estrategia competitiva de diferenciación que la hace líder en su industria. Por lo que el objetivo es aprovechar esta sinergia para ampliar la línea de productos Ledesma Nat, sin perder de vista el origen y diferencial de la empresa, la caña de azúcar.

A nivel funcional, se desarrollará una estrategia para el área de Marketing, teniendo como principal objetivo promocionar los nuevos productos que formarán parte de la línea existente, Ledesma Nat.

Se lanzará al mercado una gama de envases desechables para comida, fabricados con materiales biodegradables que proceden del residuo vegetal fibroso resultante de la extracción del jugo de la caña de azúcar, como alternativa a los plásticos de un solo uso que hoy dominan este mercado. Son perfectos para alimentos calientes, aceitosos y húmedos, aptos para congelar y para calentar. Serán dirigidos a restaurantes, empresas de catering, tiendas minoristas y particulares. Esta nueva línea de envases saldrá al mercado bajo el nombre de Ledesma Nat, cuya marca le aporta tanto garantía de calidad como jerarquía.

Actualmente, las empresas que se dedican a la fabricación y comercialización de eco envases son empresas incipientes y novedosas. Todas se identifican con la misma misión: a través de sus productos invitan a reducir el impacto nocivo de los plásticos en el medio ambiente. Algunas de ellas son:

La empresa Compostame, se presenta en Argentina en el año 2020, siendo la primera marca de envases sustentables de producción nacional. Desde sus inicios se enfocó en diseñar y producir soluciones viables, impulsando la transición de la producción hacia un modelo más sostenible.

Por otro lado, BioPackaging es una empresa joven con experiencia en el rubro gastronómico, sus productos de caña de azúcar son ecológicos, sustentables y biodegradables. Además, se encuentran aprobados por INAL y Senasa para su uso en contacto con alimentos.

Por último, GoBio nace en el 2021 por la convicción de que el daño causado por el uso del plástico es posible de revertir. Su línea de envases de bagazo de caña de azúcar se biodegrada por completo en 60 días. Tienen el mejor precio del mercado y un costo similar al plástico.

Análisis de Situación

Macroentorno

El análisis del macro entorno será realizado a partir de la herramienta PESTEL, describiendo los factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales que se desarrollan en el entorno.

Factor Político: El gobierno actual, tanto como las presidencias de Néstor y Cristina Kirchner, se ha hecho propia la bandera de los Derechos Humanos, sobre todo haciendo hincapié en los hechos ocurridos en la última dictadura cívico militar de Argentina, entre 1976 y 1983, época en la cual se sucedió un hecho como “La Noche del Apagón” o “El Apagón de Ledesma de 1976”, sucedido en la usina de Libertador General San Martín, en la provincia de Jujuy que consistió en un plan de secuestro y exterminio con el objetivo de capturar unas cuatrocientas personas en Ledesma, los cuales eran estudiantes, militantes políticos o sociales, sindicalistas o manifestantes. Este suceso dejó perpetrado el apellido Blaquier con la Última Dictadura Cívico Militar, acusados de haber sido cómplices del mismo. (Argentina, Julio 2021, Se cumplen 45 años de "La noche del Apagón")

Factor Económico: Uno de los factores económicos más importantes para las empresas relacionadas al agro, y específicamente a la exportación de productos agrícolas, es la brecha cambiaria existente entre el dólar al que se liquidan las divisas provenientes de las exportaciones del campo, llamado “dólar mayorista” y el dólar financiero o el dólar informal. En Argentina hoy la diferencia alcanza el 100%, rondando el dólar mayorista en los \$140 y el dólar paralelo y el financiero los \$280, escenario que resulta muy desventajoso para los exportadores agrícolas. Esta situación genera una puja entre los exportadores, que muchas veces deciden no vender su producción, especulando con una potencial suba o devaluación del tipo de cambio, y el gobierno, muy necesitado de los dólares provenientes del campo, y genera legislaciones parciales o parches como el llamado “dólar soja” que establece un tipo de cambio de

\$200 para la soja durante todo el mes de septiembre.(Álvarez, Juan Pablo, Julio 2022, Los seis motivos por los cuales el campo no quiere vender su cosecha)

Otro factor económico de muchísima trascendencia en el mercado interno es el fenómeno inflacionario que se viene desarrollando en el año 2022, el cual arroja una inflación proyectada cercana al 90% anual (Alvez, Julián. Agosto 2022,Inflación de 90%: fuerte suba de las estimaciones hechas por los analistas relevados por el Banco Central) La inflación es un fenómeno que se da en la economía y tiene como consecuencia directa la pérdida de poder adquisitivo por el aumento generalizado de los precios de bienes y servicios, aunque también genera incrementos salariales, incrementos en los costos de financiación para las empresas, perjuicio para acreedores y beneficios para tomadores de deuda, entre otros(Coll Morales, Francisco,Diciembre 2020, Consecuencias de la Inflación)

Factor Social – Ecológico: Entre numerosos problemas ambientales que podemos encontrar en Argentina, hay cinco que son considerados dentro de los principales: el consumo irresponsable de bienes y servicios. Las actividades diarias ligadas a la creación de bienes y de productos, se han vuelto fatalmente destructivas en virtud de un consumismo desenfrenado que empuja a la sociedad a comprar, usar y tirar sin medir consecuencias, agotando de esta manera los recursos y aumentando las emisiones de gases de efecto invernadero; la mega minería, la deforestación; el *fracking* para la extracción de petróleo y el uso masivo de los combustibles fósiles. Todos ellos generan un impacto en los ecosistemas y contribuyen a acelerar el cambio climático. (BBVA. s.f., 5 problemas ambientales en Argentina)

Otra cuestión ambiental fundamental de primer orden en Argentina es la contaminación por basura marina –principalmente plásticos– que afecta directamente la salud integral y la resiliencia de los ambientes costeros y marinos. Los plásticos en los ambientes costeros y marinos adyacentes provienen de dos fuentes principales: basura vertida al mar desde embarcaciones y fuentes terrestres. Estas últimas contribuyen con aproximadamente el 80% de los residuos plásticos. (Argentina, s.f., Basura Marina) Ejemplo de esto es una tortuga marina rescatada a fines de 2021, la cual mientras se recuperaba expulsó más de diez tipos diferentes de plásticos, entre los cuales había tapas plásticas, mangueras, redes, telgopor, *sachets*, nylon, precintos plásticos y celofán. La exposición a los plásticos perjudica no solo la vida marítima, sino la salud humana, en

diversos aspectos como la fertilidad, la actividad hormonal, metabólica y neurológica. (Tuñez, Gabriel, Junio 2022, Desde las cumbres más altas hasta el fondo de los mares: la contaminación por plásticos es uno de los problemas medioambientales más graves que enfrenta la humanidad)

En este sentido, resulta oportuno destacar la participación de Argentina en la quinta sesión de la Asamblea de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente en marzo del corriente, en la cual se acordó la creación del primer tratado internacional contra la contaminación por plásticos, iniciativa categorizada como histórica por muchos científicos. La propuesta establece abordar todo el ciclo de vida del plástico, desde su origen hasta el mar, y ordena la creación de un “Comité intergubernamental de negociación” encargado de elaborar un acuerdo internacional jurídicamente vinculante para 2024. (Presente, Marzo 2022, La ONU creó el primer tratado internacional contra la contaminación por plásticos)

Las campañas medioambientales y la concientización sobre los problemas de nuestro ecosistema se han hecho eco en un sector cada vez más creciente de la sociedad argentina. La conciencia ambiental refiere al entendimiento o comprensión que se adquiere sobre el impacto de los seres humanos sobre el medio ambiente, fundamentalmente el negativo, y si bien tal conciencia debe desarrollarse y construirse principalmente sobre políticas públicas que los Estados deben cumplir y hacer cumplir, muchas personas entienden que, en su carácter de miembro del ecosistema, tiene la responsabilidad de colaborar con este. (Federovisky, Sergio, Diciembre 2018, La conciencia ambiental individual debe estar apoyada por el Estado con políticas públicas firmes y claras)

A partir de esto, comienzan a reflejarse en un sector social ciertos cambios en sus conductas, hábitos, gustos, preferencias y tipos de consumo, entre los cuales resaltan:

- Separar la basura en residuos no reciclables y reciclables, para que estos últimos puedan ser reutilizados en el futuro
- Evitar los plásticos de un solo uso, como botellas, tapitas, sorbetes, revolvedores, bolsas, envases de comida para llevar, etc.
- Cuidar el agua: tomar baños cortos, no dejar el agua corriendo al cepillarse los dientes.

- Disminuir el consumo de energía, reemplazando por ejemplo lamparitas comunes por las de bajo consumo, abriendo las ventanas en verano para generar corrientes de aire y evitar el aire acondicionado, abrigarse en invierno para evitar calefactores.

- Hacer composteras caseras, que consisten en recipientes donde se puede descomponer la materia orgánica que se deposita en ella, con el objeto de obtener un abono ecológico que sirve para nutrir las plantas.

- Elegir electrodomésticos de bajo consumo

- Utilizar ollas a presión para cocinar, las cuales ahorran tiempo, y por consiguiente energía (Clarín Brand Studio, Marzo 2022, Un mundo sustentable Soluciones ecológicas: cómo adquirir hábitos sustentables para preservar el medio ambiente)

Se puede ubicar una penetración mayor de las campañas medioambientales en la generación de los jóvenes nacidos entre mediados de los 80 y el 2000, denominada *millennials*. Esta generación es, en líneas generales, más sensible a las causas sociales, y en la cuestión ambiental, esgrimen la sustentabilidad como bandera. La creciente preocupación por el cuidado del ambiente, tiene su correlato en una mayor demanda de productos y servicios sustentables. Este grupo, aunque aún es minoritario, es cada vez más numeroso y exige productos y servicios que no solo se “pinten de verde” sino que realmente sean producidos de manera sustentable. Según un informe realizado por Morgan Stanley en 2017, tres de cada cuatro *millennials* están dispuestos a pagar extra por productos y servicios *eco-friendly*, y a su vez esta generación es más proclive a elegir compañías comprometidas con el ahorro energético, tanto por el cuidado económico como medioambiental (Infobae, Marzo 2018, Responsables y *eco-friendly*: cómo los *millennials* se convirtieron en la generación más sustentable)

Factor Legal: la producción azucarera se encuentra regulada por la Ley 19.597, que data de 1972, y contempla aspectos organizativos, de seguridad, de productividad, de comercialización, administrativos o económicos, pero ninguno de sus artículos postula medidas o regulaciones dirigidas hacia el medioambiente, o la idea de sustentabilidad productiva. (Ley 19.597, 1972)

En el sector agro industrial, el Gobierno Nacional ha impulsado la “Ley de Fomento al Desarrollo Agroindustrial” cuyo proyecto apunta a lograr una mayor industrialización en la actividad agropecuaria para exportar con mayor valor agregado a partir de la incorporación de inversiones y de mayor tecnología. Con la incorporación de valor agregado se busca crear empleos y promover más inversiones. En este sentido, el gobierno propone otorgar un bono de crédito fiscal computable para el IGG por las compras incrementales en fertilizantes, semillas, bio-insumos, y genética y sanidad animal. (Télam, Julio 2022, Ley de Fomento al Desarrollo Agroindustrial: se debatió en plenario y con invitados)

Factor Tecnológico: la fuerza imparable del fenómeno de la digitalización, el cual consiste en transformar procesos analógicos y objetos físicos en digitales, ha sido tal que hace años ya la mayor parte del mundo ha ingresado en la Era Digital. Todo aquello que antes se hacía sin conexión y en papel, ahora se volvió 100% digital gracias a las eficaces tecnologías. Lo que antes se archivaba físicamente en papel y biblioratos, ahora se almacena en discos duros o sólidos, pen drives, o en la nube; lo que antes se imprimía en papel, pasó a enviarse vía mail, o cualquier otro medio digital de comunicación (facturas de servicios, comunicaciones, correspondencias, etc.). Este fenómeno repercute en detrimento de empresas de diversos rubros, que deben adaptarse al mismo para no perder vigencia ni quedar obsoletas. Uno de los rubros más afectados es el del papel, que, de manera inversamente proporcional al crecimiento de la digitalización, va perdiendo mercado. La expansión de internet, el aumento de prestaciones en los dispositivos portátiles de comunicación (*tablets*, móviles, etc.) y el desarrollo de sistemas informáticos capaces de manejar volúmenes de información cada vez mayores parecen amenazar a la industria papelera, cuya demanda ha caído a mínimos históricos. Otros factores, como la robotización de procesos productivos y la conciencia generalizada creciente sobre el impacto medioambiental del consumo de papel han contribuido también a esta caída, que representa un desafío inmediato para la industria en cuestión. La pandemia COVID-19 ha reforzado esta tendencia, ya que el confinamiento potenció como nunca antes el teletrabajo, que, pasada la cuarentena, muchas empresas lo adoptaron como una modalidad permanente. (Caballero Ferrari, Federico J., Septiembre 2020, ¿Se acerca el fin del papel?)

Microentorno

Para realizar correctamente este análisis se utilizará el modelo de las 5 Fuerzas de Porter, el cual considera que la rentabilidad del sector viene dada por cinco fuentes de presión competitiva que se desarrollarán a continuación.

Poder de negociación de los clientes: Bajo

La mayor parte de las marcas de cuadernos escolares, resmas o cuadernos universitarios, entre otros productos, que se encuentran en las librerías pertenecen a las dos empresas más importantes del rubro, lo cual genera una dependencia muy fuerte de los clientes para con las fábricas del sector, y una posibilidad de cambio muy baja, situación que disminuye su poder de negociación frente a ellas.

Rivalidad entre competidores: Baja

Son pocas las empresas que compiten en el sector, que conforman un oligopolio dominado por Grupo Ledesma, Celulosa Argentina y Ángel Estrada. En líneas generales es un rubro que no permite una gran diferenciación, resaltando quizás la línea Ledesma Nat de Grupo Ledesma (por ser productos 100% sustentables) como la línea de productos más diferenciada del sector.

Poder de negociación de los proveedores

En este punto es preciso realizar una diferenciación entre las empresas agroindustriales del sector, y las que solamente son de índole fabril. En cuanto a las agroindustriales, el poder de negociación de los proveedores es bajo, ya que dichas empresas no solo fabrican los productos que comercializan, sino que previamente también han producido su propia materia prima, lo que las hace depender mucho menos de proveedores externos. Lógicamente que tales empresas tienen la necesidad de comprar productos y servicios a empresas externas, como el transporte, los insumos para el campo, la energía para sus fábricas, entre otros, pero el insumo principal es autoabastecido. En el caso de las papeleras puramente industriales, el poder de negociación de sus proveedores resulta más elevado, sobre todo aquellas que fabrican papel a partir de celulosa de madera, ya que quienes proveen los insumos tienen

estrictos límites legales a su actividad, lo cual, por ejemplo, le da margen para la especulación en escenarios de escasez de materias primas.

Amenazas de nuevos competidores: Baja

Las barreras de entradas del sector son elevadas. Dos de las tres empresas más importantes del rubro producen a gran escala incluso su propia materia prima generando una ventaja competitiva importantísima ante una eventual guerra de precios. Las restricciones legales para la explotación forestal son muy estrictas, y debido a la caída del consumo de papel en los últimos años, y los elevados costos que representaría una fábrica de papel, no resultaría atractivo un desarrollo agroindustrial para la producción de papel a partir de la celulosa de madera. Tampoco el rubro presenta grandes posibilidades de diferenciación, por el tipo de productos que predomina, siendo lo más diferenciado las líneas de productos más adaptadas al cuidado del medioambiente.

Amenaza de productos sustitutos: Alta

El fenómeno de la digitalización, en todos los aspectos de la vida, principalmente en el laboral y el académico, no solo es una amenaza, sino que es una realidad que afecta de manera directa al mercado del papel. Programas como PDF, Microsoft Office, Google, dispositivos de almacenamiento como pendrives, discos externos o nubes, por nombrar algunos, son algunos de los cientos de productos sustitutos que se vienen desarrollando como alternativas digitales al papel, y, por consiguiente, generando un decrecimiento del sector en cuestión

Análisis Interno

Para realizar dicho análisis se utilizará la herramienta llamada Cadena de Valor de Porter, a través de la cual se examinará y dividirá la empresa en sus actividades económicas más relevantes.

Cadena de Valor

Actividades Primarias

- **Logística Interna:** Ledesma produce su propia materia prima básica.

En primer lugar, cultivan la caña de azúcar en sus propias plantaciones, y la cosechan para transportarla directamente al complejo industrial. La caña venida del campo ingresa a los trapiches, donde comienza el proceso que le dará valor a la caña.

- **Operaciones:** En primer lugar, cuando ingresa la caña venida del campo se limpia y se corta, luego pasa a un molino trapiche en donde el jugo de la caña es separado de la fibra. El jugo será utilizado para extraer el azúcar, el alcohol y otros derivados, mientras que la fibra será llevada a los digestores. Una vez en los digestores la fibra de la caña se separa y se convierte en pulpa, ésta es lavada y blanqueada para convertirse en papel. Obtenida la pulpa de la fibra de la caña, pasa a la máquina de papel, donde se escurre y produce la hoja de papel continua, la cual es secada al vapor. La hoja atraviesa un sistema de rodillos en el que se le da la lisura y espesor deseados. Finalmente, es llevada a la bobinadora, donde se envuelve en rollos gigantes los cuales son cortados en diferentes anchos. Luego pasa por la mesa de corte y empaque donde se convierte finalmente en bobinas embaladas, resmas y formularios continuos.

- **Logística Externa:** gran parte de la mercadería producida se deriva a la distribuidora Castinver (proveedora integral de la industria gráfica que forma parte del grupo y trabaja con las principales marcas en

la industria papelera). La mercadería también es distribuida en diferentes puntos del país por mayoristas, los cuales llegan a los minoristas, como librerías y supermercados, dando la posibilidad que los productos puedan ser adquiridos rápidamente por los clientes. Por otro lado, Ledesma presentó en el año 2020 un nuevo servicio *de e-commerce* para los consumidores finales, posibilitando ampliar la llegada de sus productos y facilitando su acceso.

- **Marketing:** las campañas de marketing y la comunicación en general de la empresa giran en torno al concepto de Sostenibilidad, pilar fundamental del Grupo. En todos sus canales de comunicación (redes sociales, página web, publicidades en televisión y cartelería en vía pública, entre otros) ponderan sus productos desarrollados a partir de la producción sostenible, tanto en la forma de explotar los campos como en la materia prima de sus productos finales. Es la línea Ledesma Nat el caballo de batalla del Grupo en la comunicación, su estandarte, su bandera, planteado como un concepto más que como una línea de productos, una forma de producir alineada con las tendencias mundiales de cuidado y preservación de la naturaleza. Es el concepto que matiza a la empresa frente a la competencia, que la diferencia de las demás productoras de papel, aportando este concepto al producto un valor agregado importantísimo.

Actividades de Apoyo

- **Infraestructura de la empresa:** para el cultivo de la caña, la compañía destina 37.000 hectáreas bajo riego en Jujuy. Cuentan con un complejo agroindustrial en Libertador General San Martín, Provincia de Jujuy, para la producción de celulosa y papel. Además, poseen 2 fábricas en San Luis, en una de ellas se fabrican cuadernos, repuestos escolares y papelería comercial. En la restante, incorporada en el año 2008, se fabrica papel encapado para uso de folletería.

- **Gestión de Recursos Humanos:** Ledesma es una empresa totalmente comprometida con el desarrollo permanente del personal, por lo que realiza diversas capacitaciones atendiendo a las necesidades específicas

de cada negocio con profesionales de primer nivel. Además, todos los trabajadores poseen un salario por encima del salario mínimo, vital y móvil. Por otro lado, trabajan para crear y mantener un ambiente de trabajo libre de riesgos y un entorno saludable para sus empleados.

- Desarrollo de Tecnología: Ledesma invierte constantemente en nuevas tecnologías para aumentar año a año su capacidad productiva. Tienen como objetivo impulsar tecnologías más limpias y eficientes, trabaja cotidianamente para incorporar nuevos procesos y tecnologías en busca de la ecoeficiencia y la producción sostenible.

- Compras: Ledesma trabaja en conjunto con su cadena de abastecimiento, conformada principalmente por pequeñas y medianas empresas. Apuestan al desarrollo local por lo que operan con las provincias de Jujuy, Salta, Tucumán y San Luis. Destinan esfuerzos a fortalecer relaciones con sus proveedores, teniendo como pilar fundamental establecer precisión y velocidad en el intercambio de información, con el objetivo de escalar el flujo de transacciones.

Marco Teórico

Planificación Estratégica

Idalberto Chiavenato (2017), define al proceso de planificación estratégica como una propuesta de desarrollo competitivo de mediano y largo plazo, para definir objetivos, elaborar estrategias y determinar acciones que resulten en un aumento de la competitividad, asegurando la sostenibilidad de la organización.

Robbins y Coulter (2014), por su parte, indican que la planeación es definir las metas de la organización, determinar las estrategias para alcanzarlas y trazar planes para integrar y coordinar el trabajo de la misma. Además, remarcan que el proceso consta de 6 pasos fundamentales:

1. Identificar la misión, los objetivos y las estrategias actuales de la organización.
2. Realización de un análisis externo.
3. Realización de un análisis interno.
4. Formulación de estrategias.
5. Implementación de estrategias.
6. Evaluación de resultados.

Jerarquía de las estrategias

En la cima de la pirámide se encuentran las estrategias corporativas, donde se establece la estrategia general para la compañía.

En el segundo nivel se pueden identificar las estrategias de negocio. La meta es ganar una ventaja competitiva en una línea de productos específica.

En el tercer y último nivel jerárquico se desarrollan las estrategias funcionales, diseñadas para los departamentos o unidades de una organización con el objetivo de apoyar el negocio y las estrategias corporativas. (Koontz, Weihrich, Cannice, 2012).

Estrategia corporativa

Dentro de este nivel, se hará especial hincapié en la estrategia de crecimiento (diversificación conglomerada), para respaldar la propuesta del reporte.

Según Robbins y Coulter (2016), las estrategias corporativas se enfocan en el largo plazo y se caracterizan por ser generales. Determinan los negocios en los que la organización se encuentra o quiere estar, y lo que quiere hacer con estos negocios.

Pearce y Robinson (2015), destacan que la importancia de establecer la dirección general estriba en el hecho de que la estrategia corporativa elegida va a proveer la dirección a las otras estrategias organizacionales, entendiendo como tales a las funcionales y competitivas.

Ansoff (1957), propone una herramienta de análisis estratégico y de marketing llamada Matriz de Ansoff. Está integrada por dos variables, producto - mercado, las cuales se subdividen en dos categorías (actuales - nuevos). A partir de estos cuatro cuadrantes, se pueden identificar 4 diferentes estrategias de crecimiento: penetración de mercado, desarrollo de nuevos productos, desarrollo de nuevos mercados y diversificación.

La diversificación es una estrategia empresarial que implica desarrollar un nuevo producto enfocado a un nuevo mercado. Se trata de descubrir nuevos nichos en los que la empresa pueda penetrar y lograr el éxito. Existen diversas maneras de llevar a cabo esta diversificación; una de ellas es la conglomerada, que representa la creación de nuevos productos o servicios que no mantengan relación con los actuales.

Hill y Jhones (2009), plantean que muchas empresas han alcanzado beneficios en la implementación de la estrategia de diversificación, logrando conservar su rentabilidad en el tiempo. Pero también, indican que ésta estrategia es compleja y que muchas empresas que la han implementado fracasan y se vuelven no rentables.

Estrategia de negocios

Dentro del segundo nivel se destacan las estrategias competitivas.

Porter (2006), plantea tres tipos de estrategias competitivas genéricas con el objetivo de lograr una diferenciación frente a los competidores obteniendo un

rendimiento superior al de ellos. Estas son: segmentación de mercado, diferenciación de producto y liderazgo en costos. En este apartado se ampliarán las últimas dos estrategias mencionadas anteriormente.

Diferenciación de producto: las empresas se enfocan en ofrecer un producto con características distintas a las que ofrecen sus oponentes. Esta diferenciación puede ser a través de la calidad, del diseño, por brindar un servicio al cliente más específico, entre otras.

Liderazgo en costos: esta estrategia le permite a la empresa enfrentarse a la competencia al poseer una clara ventaja en los costos. Sólo puede ser alcanzada implantando un sistema eficaz en todos los niveles: instalaciones actualizadas, incentivos y controles dirigidos a mayor eficacia, etc. El liderazgo en costos puede ser la clave estratégica en un mercado dominado por ofertas poco diferenciadas.

Estrategias funcionales

Para finalizar con este último apartado se abordará la implementación de una estrategia de marketing. El eje del apartado estará enfocado sobre la estrategia de segmentación diferenciada.

Según Kotler (2012), el marketing es fundamental para el éxito de toda organización.

Destaca que es sumamente necesario comprender el mercado, y las necesidades y deseos de los clientes para poder diseñar e implementar una estrategia que entregue un valor superior; logrando de esa manera satisfacer las necesidades de los clientes y generar fuertes relaciones con los mismos.

Philip Kotler, agrega que *“la segmentación de mercados es un proceso que consiste en dividir el mercado total de un bien o servicio en varios grupos más pequeños e internamente homogéneos. La esencia de la segmentación es conocer realmente a los consumidores”*. (2013, p.379)

Diagnóstico y Discusión

En base al estudio realizado, se puede detectar una contracción en el mercado del papel, lo que va en detrimento y perjudica directamente la unidad de negocio Papel y Cuadernos de Ledesma.

Según el análisis del entorno, se puede destacar una fuerte caída en el consumo del papel. A partir de la información brindada por los factores socio-económicos y tecnológicos, es oportuno adjudicar este fenómeno a dos factores principales que actúan en conjunto. Por un lado, se observa una sociedad más consciente, un crecimiento en la cantidad de personas que pone especial énfasis en el cuidado del medio ambiente, y que por esta causa cambia sus conductas y hábitos de consumo, inclinándose por todos aquellos productos que sean *eco-friendly* y sustentables. Por otro lado, y tan importante como el anterior, el gran avance tecnológico, que permitió que estos cambios en los hábitos de las personas sucedan con más rapidez y permanezcan en el tiempo. Además, de ser uno de los principales sustitutos del papel.

Ledesma es una empresa con una marcada política medioambiental, que tiene como eje principal la protección del medio ambiente y los recursos naturales para crear valor de manera sostenible. La naturaleza es el origen de sus productos, todos están hechos a partir de la caña de azúcar; por lo que desde sus principios han adaptado su operatoria e imagen a las tendencias ambientalistas y ecologistas.

Por todo lo anterior, se propone desarrollar una estrategia corporativa, una competitiva y una funcional, que se encuentren alineadas mediante un plan estratégico, aprovechando las fortalezas de la organización para hacer frente a las amenazas del entorno.

Para el primer nivel, se formula una estrategia corporativa de crecimiento a través de la diversificación. El objetivo es desarrollar una gama de envases biodegradables para alimentos, fabricados a partir de residuos vegetales fibrosos resultantes de la extracción del jugo de la caña de azúcar. Esta gama de envases estará compuesta por: bandejas, *bowl*s, vasos, platos, cubiertos y sorbetes, entre otros; y será ofrecida a la industria gastronómica.

Es importante destacar que, Ledesma cuenta con una línea de productos naturales conocida bajo el nombre de Ledesma Nat, por lo que estos nuevos productos serán parte de esa línea ya conocida en el mercado por su calidad y respeto por el medioambiente.

En el segundo nivel, se propone trabajar con la ventaja competitiva de diferenciación que posee Ledesma. Todos sus productos son reconocidos en el mercado por la calidad; ésta nueva gama no será la excepción.

Por otro lado, se desarrollará una estrategia de liderazgo en costos, ya que al ser una empresa agroindustrial que cultiva su propia materia prima (mayor margen), y produce a gran escala (menores costos de producción), podrá hacer frente a la competencia liderando en el mercado a bajos costos.

Por último, en el tercer nivel se implementará una estrategia funcional de marketing basada en la segmentación diferenciada.

Si bien los nuevos productos estarán dirigidos a todos los locales gastronómicos, ya sean restaurantes, bares, lugares de comida rápida, cafeterías, entre otras; se segmentará al mercado en dos grupos de clientes para desarrollar un plan de marketing dirigido especialmente a cada uno.

Por un lado, estarán aquellos que ya utilizan envases biodegradables, por lo que el objetivo será atraer a estos clientes. y por el otro estarán aquellos que aún no se han adaptado a las nuevas tendencias, por lo que el objetivo en este caso, será desarrollar campañas dirigidas a estos clientes, con el fin de que dejen de utilizar envases plásticos y comiencen a consumir los nuevos envases biodegradables de Ledesma.

En conclusión, con el desarrollo de los productos mencionados, los cuales serán parte de la línea Ledesma Nat, la empresa logrará satisfacer un mercado que está en crecimiento. Aprovechando el reconocimiento de marca y respetando la manera de producir, a partir de la caña de azúcar, seguirá levantando el estandarte de empresa respetuosa con el medioambiente, ya que en este caso el objetivo será: imponer esta gama de productos biodegradables por sobre los productos plásticos.

Plan de implementación

Propuesta

Como ya se ha postulado a lo largo del trabajo, la propuesta tiene como eje central detener la caída de las ventas de la unidad de negocio Papel y Cuadernos, a partir de la ampliación de la línea de productos Ledesma Nat por medio del desarrollo de envases biodegradables fabricados a partir del bagazo de la caña de azúcar. La propuesta planteada va de la mano de la misión de la empresa, ya que propone desarrollar una serie de productos agroindustriales con origen en la caña de azúcar, lo que le brinda una fuerte competitividad y grandes márgenes. También se puede destacar que se encuentra alineada a la visión, ya que el hecho de continuar ampliando la línea de productos 100% originados en la caña de azúcar es consecuente con los valores de sostenibilidad y cuidado del medio ambiente que trasmite la empresa.

Misión, visión y valores

Misión: “Maximizar la rentabilidad que obtiene Ledesma con la fibra de caña de azúcar. Para ello debe crecer y satisfacer las necesidades de sus clientes, optimizando su competitividad básica en costos, su integración vertical, su participación de mercado y su fuerza de distribución, y lo debe hacer respetando su modelo cultural, sus principios y sus valores”. (Ledesma, 2020)

Visión: “Hacer sostenible en el tiempo el hecho de que es posible y rentable hacer papeles de calidad con la fibra de la caña de azúcar y sostener con ello el liderazgo de Ledesma en los mercados en los que participa”. (Ledesma, 2020)

Valores: “Accionar moralmente íntegro, respeto a la dignidad de las personas, desarrollo personal y profesional, trabajo en equipo, innovación y creatividad, seriedad, eficiencia, calidad y servicio, satisfacer necesidades del cliente interno, generación de utilidades, disciplina y coherencia”. (Ledesma, 2020)

Objetivo General

Aumentar el porcentaje de ventas de la unidad de negocio Papel y Cuadernos en un 35% para el mes de diciembre del año 2026, a partir de la ampliación de la línea de productos Ledesma Nat.

Justificación: Siendo que el mercado de la UEN Papeles y Cuadernos viene reduciéndose hace años, producto de las nuevas tecnologías, la digitalización y la conciencia ambiental, resulta impostergable revertir esta caída de ventas a través de una estrategia de diversificación no relacionada, atacando desde la misma UEN otros mercados, como en este caso el gastronómico de comidas rápidas, *take away* y comidas al paso. Si bien el tamaño de este último mercado no es comparable con el mercado original de Papeles y Cuadernos y estimar una duplicación de ventas a partir de dicha estrategia para la UEN en cuestión no sería real, sí es apropiado aspirar a un *stop* en la caída de ventas de esta unidad y a un crecimiento moderado, como el planteado en el objetivo, para 2025.

Objetivos Específicos

1. Aumentar el mix de productos que integran la línea Ledesma Nat en un 25%, a partir de un nuevo grupo de envases biodegradables, para lanzar al mercado en el mes de julio del año 2023.

Justificación: Las crecientes preocupaciones ambientales con respecto al uso de plástico están impulsando el uso de alternativas biodegradables, este factor está contribuyendo al crecimiento del mercado. Los envases biodegradables han ganado popularidad debido a que son la gran alternativa a los plásticos por poseer las cualidades de éstos (son resistentes, flexibles; soportan altas y bajas temperaturas, etc.), con la ventaja de ser productos que reducen en gran medida su impacto en la naturaleza. Los envases de caña de azúcar contribuyen a reducir las emisiones derivadas de la fabricación de los envases plásticos. Para fabricar un kilo de plástico partiendo de cero,

se emiten 3,5 Kg de CO₂ a la atmósfera. En cambio, lejos de generar emisiones, la caña de azúcar, como materia prima renovable, absorbe CO₂ de la atmósfera durante su crecimiento, reduciendo así el dióxido de carbono en el aire y por ende el calentamiento global. Los envases de caña de azúcar reducen la huella de carbono respecto a los derivados del petróleo siendo un gran ejemplo de cuidado por el medio ambiente. Es por esto que la ampliación del surtido de productos que integran la línea Ledesma Nat permitirá abordar nuevos mercados en crecimiento con productos de vanguardia y con el aval de la marca Ledesma.

2. Lograr para diciembre del 2026 que el 85% de la cartera de distribuidores de la UEN Papel y Cuadernos comercialicen la nueva gama de envases biodegradables.

Justificación: a pesar que el mercado meta de la nueva línea de productos no es el mismo que el de las resmas, cuadernos, y otros productos de la UEN Papeles y Cuadernos, es muy probable que los consumidores finales (en este caso, empresas de comida rápida, al paso y *take away*), se referencien en los mismos tipos de comercios para adquirir estos nuevos productos (por ejemplo, papeleras). Por tal motivo, se puede aprovechar gran parte de la cadena de distribución actual, comprometiendo a los distribuidores oficiales como Castinver y otros mayoristas de diversos puntos del país a adquirir los nuevos artículos.

3. Ganar el 65% de cuota del mercado de envases biodegradables para diciembre del 2026.

Justificación: el mercado de envases biodegradables para gastronomía es un mercado poco explotado, sin grandes protagonistas, por lo que no debería ser un problema para Ledesma conquistar gran parte de él en un lapso acotado de tiempo. Su carácter de empresa agro industrial, su producción a gran escala, y el reconocimiento de marca les aportan una ventaja competitiva muy importante frente a sus competidores.

Alcance geográfico

La propuesta a implementar tendrá aplicación en el territorio argentino.

Alcance temporal

El horizonte temporal del proyecto es de 4 años. Se estima que tendrá inicio en el mes de enero del año 2023 y finalizará en diciembre del año 2026.

Planes de acción

Para llevar a cabo la implementación de la propuesta, se elabora un plan de acción para cada objetivo específico, detallando las actividades que se realizarán.

El primer plan de acción realizado para el objetivo específico número uno, detalla el proceso a seguir para la producción y lanzamiento al mercado de los nuevos envases. Partiendo desde el diseño de los productos y detallando en cada acción tanto el responsable y área comprometida, como los recursos físicos, económicos y humanos necesarios.

Tabla 1.

Acción	Tiempo		Recursos				Económicos
	Inicio	Fin	Humanos		Físicos		
			Responsable	Área	Propios	Terceros	
Busqueda y selección de empresa consultora de mercado	ene-23	feb-23	Gerente de Marketing	Marketing	Computadoras, Internet		
Establecimiento de objetivos de análisis	ene-23	feb-23	Gerente de Marketing	Marketing	Computadoras, Internet	Consultora de Mercado	
Estudio de mercado de envases biodegradables	feb-23	mar-23	Gerente de Marketing	Marketing	Computadoras, Internet, Call Center	Consultora de Mercado	\$ 22.000.000,00
Presentación y análisis de resultados del estudio	mar-23	abr-23	Gerente de Marketing	Marketing, Directorio, Comercial	Sala de Reuniones, Proyector, Pantallas		
Diseño de nuevos productos	mar-23	abr-23	Gerente I+D	I+D	Computadoras, Internet, Software de Diseño de Productos 3D	Agencia Gráfica	\$ 30.000.000,00
Adquisición de maquinaria para moldeo del bagazo	mar-23	abr-23	Gerente de Operaciones, Jefe de Auditoría, Director de Finanzas	Operaciones, Auditoría, Finanzas			\$ 350.000.000,00
Fabricación de lote pequeño para muestras	abr-23	may-23	Gerente de Operaciones	Operaciones	Maquinaria, electricidad, materia prima		
Control de Calidad Interno y Externo	may-23	jun-23	Gerente de Control de Calidad	Control de Calidad		ANMAT (aprobación gubernamental)	\$ 18.000.000,00
Material Gráfico de la nueva línea de productos	may-23	jun-23	Gerente de Marketing, Gerente de Diseño Gráfico	Marketing, Diseño Gráfico	Cameras Fotográficas, Computadoras, Internet, Herramientas de Diseño Gráfico, Impresoras	Agencia Publicitaria, Agencia Gráfica	\$ 10.000.000,00
Fabricación de primer lote	jun-23	jul-23	Gerente de Operaciones	Operaciones	Maquinaria, electricidad, materia prima		

El segundo plan de acción ejecutado en base al objetivo número dos, tiene como finalidad detallar las actividades necesarias para lograr que los distribuidores actuales, se interesen y adquieran los nuevos productos. Por lo que la tarea central será desarrollar de manera eficiente estrategias de Marketing B2B (Business to Business).

Luego del análisis de los distribuidores, se presentarán los nuevos productos a aquellos que fueron seleccionados, ofreciéndoles precios exclusivos, plazos especiales de pago y descuentos por cantidad.

Tabla 2.

Acción	Recursos						
	Tiempo		Humanos		Físicos		Económicos
	Inicio	Fin	Responsable	Area	Propios	Terceros	
Análisis y selección de distribuidores actuales	may-23	jun-23	Director Comercial	Comercial	Computadora, Base de Datos, Data Warehouse, Salas de Reuniones		
Sponsorio de la feria "Expo Papelería" 2023 con la marca Ledesma Nat	sep-23	oct-23	Gerente de Marketing	Marketing		Consutora de Marketing	\$ 30.000.000,00
Sponsorio de la feria "Expo Papelería" 2024 con la marca Ledesma Nat	sep-24	oct-24	Gerente de Marketing	Marketing		Consutora de Marketing	\$ 50.040.000,00
Sponsorio de la feria "Expo Papelería" 2025 con la marca Ledesma Nat	sep-25	oct-25	Gerente de Marketing	Marketing		Consutora de Marketing	\$ 75.060.000,00
Sponsorio de la feria "Expo Papelería" 2026 con la marca Ledesma Nat	sep-26	oct-26	Gerente de Marketing	Marketing		Consutora de Marketing	\$ 112.590.000,00
Campaña de <i>mailing</i> mensual para presentación e información de productos a los distribuidores seleccionados	may-23	may-26	Gerente de Marketing	Marketing, Diseño Gráfico	Computadoras, Internet, Base de Datos, Data Warehouse	Agencia Publicitaria, Consultoría de Marketing	\$ 26.747.000,00
Desarrollo de catálogo físico de la Línea Nat fabricado con caña de azúcar para distribuidores	jul-23	ago-23	Diseño Gráfico	Diseño Gráfico, Operaciones	Computadoras, Internet, Software de Diseño	Agencia Gráfica	\$ 1.500.000,00
Envío de pack de muestras y catálogo ecológico a distribuidores seleccionados	ago-23	ago-26	Director Comercial, Gerente de Marketing	Ventas, Marketing		Correo	\$ 4.461.500,00
Eventos de capacitación a distribuidores sobre cuestiones ambientales en hoteles de principales ciudades del país	mar-24	sep-25	Director Comercial, Gerente de Marketing	Marketing		Hoteles, Expertos en Ambientalismo (oradores), catering, Pasajes Aéreos	\$ 81.250.000,00
Condiciones comerciales especiales:	jun-23	dic-25	Director de Finanzas, Director	Finanzas	Financiación		\$ 2.370.756.358,00
Merchandising para distribuidores	mar-24	dic-26	Gerente de Marketing	Marketing		Agencia Gráfica, Consultoría de Marketing	\$ 21.375.000,00

En el tercer plan de acción, tal como se planteó en la estrategia funcional, se diferenciarán dos tipos de clientes. Por un lado, los que ya utilizan bio-envases en sus negocios, y por otro, los que aún no lo hacen. Para cada segmento, se desarrollará una estrategia de marketing distinta, las cuales serán simultáneas y complementarias.

En primer lugar, para los ya usuarios de este tipo de productos, la campaña estará centrada en la calidad característica y el liderazgo en costos de Ledesma. En segundo lugar, la otra campaña dirigida a empresas que aún no utilizan bio-envases; estará centrada en la creciente importancia del cuidado del medioambiente, y cómo esto impacta en el comportamiento de la gente, planteando los nuevos productos de Ledesma Nat como productos de vanguardia, que representan el futuro y las nuevas formas de consumo.

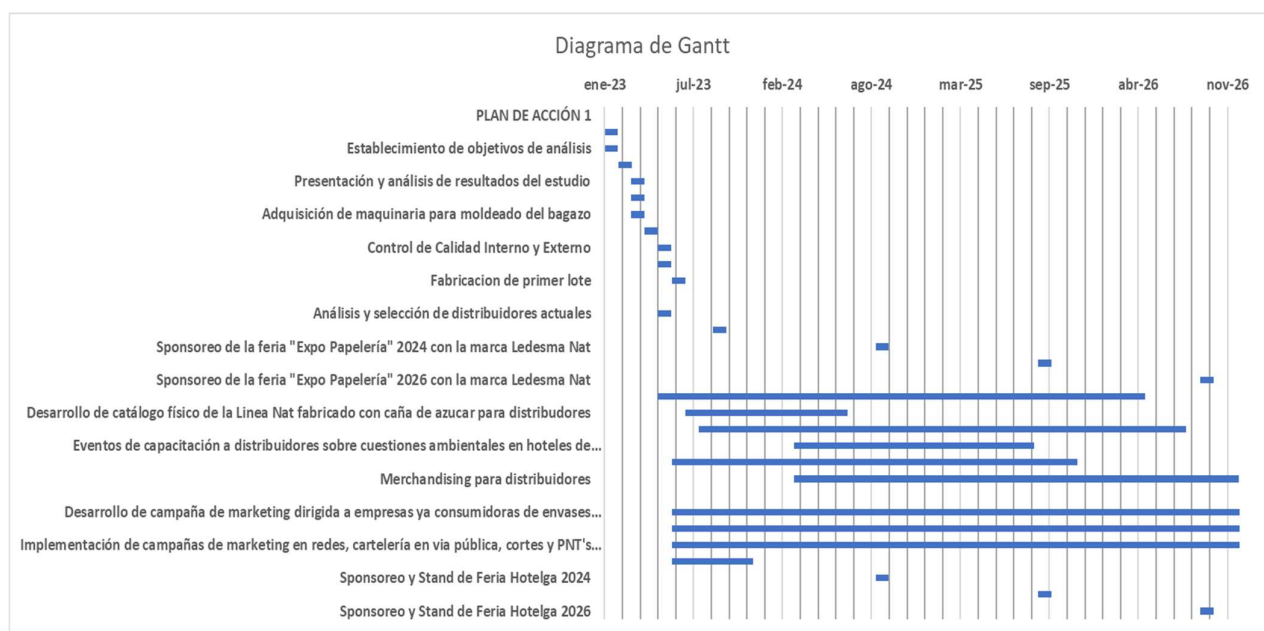
La segunda se complementa con la primera, ya que los nuevos clientes que ingresan al mercado, ingresarán como clientes de Ledesma. Mientras que la primera campaña apunta a ganar cuota de mercado, la segunda campaña tiene como objetivo agrandar dicho mercado atrayendo nuevos clientes.

Tabla 3.

Acción	Recursos						
	Tiempo		Humanos		Físicos		Económicos
	Inicio	Fin	Responsable	Area	Propios	Terceros	
Desarrollo de campaña de marketing dirigida a empresas ya consumidoras de envases biodegradables basada en la	jun-23	dic-26	Gerente de Marketing	Marketing	Computadoras, internet, salas de reuniones	Agencia Publicitaria, Consultoría de Marketing	\$ 200.767.500,00
Desarrollo de campaña de marketing dirigida a empresas que no utilizan envases biodegradables, basada en la creciente importancia cotidiana que le da	jun-23	dic-26	Gerente de Marketing	Marketing	Computadoras, internet, salas de reuniones	Agencia Publicitaria, Consultoría de Marketing	\$ 468.457.500,00
Implementación de campañas de marketing en redes, cartelería en vía pública, cortes y PNT's televisivos	jun-23	dic-26	Gerente de Marketing, Diseño Gráfico	Marketing	Computadoras, internet, salas de reuniones	Agencia Publicitaria, Consultoría de Marketing, Agencia Gráfica	\$ 1.147.051.650,00
Contacto con principales cadenas de comidas rápidas para atención directa sin	jun-23	dic-23	Gerente Comercial	Comercial	Computadoras, call center, internet		
<i>Sponsorio y Stand</i> de Feria Hotelga 2024	sep-24	oct-24	Gerente Comercial, Gerente de Marketing	Comercial, Marketing	Computadoras, Muestras de Productos	Estudio de Arquitectura, Agencia	\$ 50.000.000,00
<i>Sponsorio y Stand</i> en Feria Hotelga 2025	sep-25	oct-25	Gerente Comercial, Gerente de Marketing	Comercial, Marketing	Computadoras, Muestras de Productos	Estudio de Arquitectura, Agencia Gráfica	\$ 75.000.000,00
<i>Sponsorio y Stand</i> de Feria Hotelga 2026	sep-26	oct-26	Gerente Comercial, Gerente de Marketing	Comercial, Marketing	Computadoras, Muestras de Productos	Estudio de Arquitectura, Agencia Gráfica	\$ 112.500.000,00

Diagrama de Gantt

Tabla 4.



Presupuesto de inversión del proyecto consolidado

Tabla 5.

P.A	Descripción	2023	2024	2025	2026	TOTAL
PLAN DE ACCIÓN 1	Estudio de mercado	\$ 22.000.000,00	-	-	-	\$ 22.000.000,00
	Diseño de nuevos productos	\$ 30.000.000,00	-	-	-	\$ 30.000.000,00
	Compra de Maquinaria	\$ 350.000.000,00	-	-	-	\$ 350.000.000,00
	Control de Calidad	\$ 18.000.000,00	-	-	-	\$ 18.000.000,00
	Material Gráfico Nuevos Productos	\$ 10.000.000,00	-	-	-	\$ 10.000.000,00
	Subtotal	\$ 430.000.000,00				\$ 430.000.000,00
PLAN DE ACCIÓN 2	Sponsoreo	\$ 30.000.000,00	\$50.040.000,00	\$75.060.000,00	\$112.590.000,00	\$ 267.690.000,00
	Campaña de Mailing	\$2.997.000,00	\$5.000.000,00	\$7.500.000,00	\$11.250.000,00	\$ 26.747.000,00
	Desarrollo de Catálogo físico	\$1.500.000,00	-	-	-	\$1.500.000,00
	Envío de muestras a distribuidores	\$500.000,00	\$834.000,00	\$1.251.000,00	\$1.876.500,00	\$ 4.461.500,00
	Capacitación a distribuidores	-	\$32.500.000,00	\$48.750.000,00	-	\$ 81.250.000,00
	Costo Financiero por plazos de pago	\$582.463.967,00	\$715.316.957,00	\$1.072.975.435,00	-	\$ 2.370.756.359,00
	Merchandising para distribuidores	-	\$4.500.000,00	\$6.750.000,00	\$10.125.000,00	\$ 21.375.000,00
	Subtotal	\$ 617.460.967,00	\$ 808.190.957,00	\$ 1.212.286.435,00	\$ 135.841.500,00	\$ 2.773.779.859,00
PLAN DE ACCIÓN 3	Desarrollo de Campañas de Marketing	\$75.000.000,00	\$ 125.100.000,00	\$ 187.650.000,00	\$ 281.475.000,00	\$ 669.225.000,00
	Implementación de Campañas de Marketing	\$128.550.000,00	\$ 214.421.400,00	\$ 321.632.100,00	\$ 482.448.150,00	\$ 1.147.051.650,00
	Sponsoreo y Stand Feria Hotelga 2024	-	\$ 50.000.000,00	-	-	\$ 50.000.000,00
	Sponsoreo y Stand Feria Hotelga 2025	-	-	\$ 75.000.000,00	-	\$ 75.000.000,00
	Sponsoreo y Stand Feria Hotelga 2026	-	-	-	\$ 112.500.000,00	\$ 112.500.000,00
	Subtotal	\$203.550.000,00	\$ 389.521.400,00	\$ 584.282.100,00	\$ 876.423.150,00	\$ 2.053.776.650,00
	TOTAL	\$ 1.251.010.967,00	\$ 1.197.712.357,00	\$ 1.796.568.535,00	\$ 1.012.264.650,00	\$ 5.257.556.509,00

Análisis Financiero

Análisis de los indicadores financieros (VAN, TIR, ROI)

Tabla 6.

Inversión a realizar	-5.257.557
Flujo del período 1	6.193.103
Flujo del período 2	11.879.479
Flujo del período 3	18.027.408
Flujo del período 4	29.696.214

VAN	8.690.365
TIR	174%

ROI	
Beneficios	42.286.244
Costos	5.257.557
ROI	704%

VAN: arroja un resultado positivo, sugiriendo que el proyecto recupera la inversión inicial, obtiene el rendimiento mínimo superando la tasa de referencia (Leliq) y obteniendo un excedente de \$8.690.365 (en miles de pesos)

TIR: supera el coste de oportunidad (tasa Leliq), indicando que el proyecto recupera la inversión inicial, obtiene el rendimiento mínimo deseado y consigue generar un excedente. El retorno por cada peso invertido y mantenido en el proyecto es de 174%

ROI: indica el rendimiento del proyecto a partir de la relación entre los pesos invertidos y la utilidad obtenida, arrojando un 704%

Flujos de fondo proyectados

Tabla 7.

CASH FLOW PROYECTADO - EMPRESA: LEDESMA				
	2023	2024	2025	2026
INGRESOS				
Por Ventas de Mercaderías	\$ 51.205.623	\$ 85.410.980	\$ 128.116.470	\$ 192.174.705
Otros Ingresos	\$ 10.647.339	\$ 17.759.761	\$ 26.639.641	\$ 39.959.462
Plan de acción 2	\$ 2.560.281	\$ 4.270.549	\$ 6.405.823	\$ 9.608.735
Plan de acción 3	\$ 1.024.112	\$ 3.202.912	\$ 5.124.659	\$ 10.089.172
TOTAL DE INGRESOS	\$ 65.437.356	\$ 110.644.201	\$ 166.286.593	\$ 251.832.074
EGRESOS				
Costo de Mercadería Vendida	\$ 36.523.466	\$ 60.921.141	91.381.711	137.072.567
Gastos de Comercialización	\$ 9.424.318	\$ 15.719.762	\$ 23.579.642	\$ 35.369.464
Gastos Administrativos	\$ 6.129.462	\$ 10.223.943	\$ 15.335.914	\$ 23.003.871
Gastos Financieros	\$ 2.274.028	\$ 3.793.079	\$ 5.689.618	\$ 8.534.427
Otros Egresos	\$ 307.220	\$ 512.443	\$ 768.665	\$ 1.152.998
Plan de acción 1	\$ 430.000	-	-	-
Plan de acción 2	\$ 617.461	\$ 808.191	\$ 1.212.286	\$ 135.842
Plan de acción 3	\$ 203.550	\$ 389.521	\$ 584.282	\$ 876.423
TOTAL DE EGRESOS	\$ 55.909.504	\$ 92.368.080	\$ 138.552.119	\$ 206.145.591
UTILIDAD BRUTA	\$ 9.527.851	\$ 18.276.122	\$ 27.734.474	\$ 45.686.483
IMPUESTO A LAS GANANCIAS	\$ 3.334.748	\$ 6.396.643	\$ 9.707.066	\$ 15.990.269
UTILIDAD NETA CON PLANES DE ACCIÓN	\$ 6.193.103	\$ 11.879.479	\$ 18.027.408	\$ 29.696.214

Impuesto a las ganancias	35%
Tasa de referencia LELIQ	75%

Inflación (REM)	Acum. Jun a Dic 2021		2022		2023		2024		2025		2026	
		22,1%	1,221	100,3%	2,003	91%	1,91	67%	1,6680	50%	1,50	50%

Premisas Generales
1. Al aumentar los ingresos el costo de ventas aumentará un 15%
2. Al aumentar los ingresos los Gastos Administrativos y Otros Egresos aumentarán un 10 %
3. El aumento de los Gastos de Comercialización y los Gastos Financieros se incluyen y detallan en los planes de acción
4. Los ingresos y egresos de "ajustan" por el coeficiente de inflación de acuerdo a las estimaciones realizadas por el REM
5. Los ingresos y costos ya incluyen IVA
6. Se toma como referencia el estado financiero de la empresa con fecha 31/05/2021
7. Para analizar solo la UEN Papeles y Cuadernos, se ponderan ingresos y egresos al 26,4%, porcentaje de ventas que ocupa dicha UEN en el total de la empresa en el último estado de resultados
8. Los valores estan expresados en miles de pesos

Objetivo General: aumentar los ingresos de la UEN Papeles y Cuadernos un 35% para 2026
Plan de Acción 1: Aumentar el mix de productos de la línea Ledesma Nat en un 25% para Julio 2023
En este plan solo se calcularan egresos, ya que al no haber venta en el objetivo no es posible medir los ingresos que genera
Plan de Acción 2: Lograr que el 85% de los distribuidores de la UEN adquieran la nueva gama de productos Ledesma Nat para Diciembre 2026
Del 35% del aumento general de ingresos, este plan generará el 20%, aumentando proporcionalmente 5% anual
Plan de Acción 3: Ganar el 65% de cuota del mercado de envases biodegradables para Diciembre 2026
Del 35% del aumento general de ingresos, este plan generará el 15%, y el % de ingresos irá incrementando año a año

Conclusión y Recomendaciones

Luego de realizar el análisis tanto del macro como del microentorno, se detectan dos factores importantes que impactan directamente en la unidad de negocio Papel y Cuadernos de la empresa. Por un lado, la concientización de las personas por disminuir el consumo de papel, y por el otro, el fuerte avance de la tecnología que ayuda con la disminución de ese consumo.

Por otro lado, a partir del análisis interno de la empresa, se llega a la conclusión de que Ledesma es una empresa líder en su industria, con una gran trayectoria y reconocimiento. Trabaja en pos de la innovación y se esfuerza cotidianamente por incorporar nuevos procesos y tecnologías en busca de la ecoeficiencia y la producción sostenible.

Es por los motivos expuestos anteriormente que se propone aprovechar las fortalezas que posee la organización y las oportunidades detectadas del entorno, para desarrollar nuevos productos enfocados en satisfacer las necesidades de un nuevo mercado. Ledesma se encuentra preparada para llevar adelante el plan estratégico y los objetivos planteados en el presente reporte según los resultados arrojados por el análisis financiero. Los indicadores financieros utilizados a la hora de analizar la factibilidad del proyecto fueron: VAN (Valor Actual Neto), TIR (Tasa Interna de Retorno) y, por último, ROI (Retorno de la Inversión); los cuales demostraron que es conveniente llevar a cabo el proyecto, y afirmaron el cumplimiento de los objetivos propuestos en las fechas estipuladas.

Para finalizar, teniendo en cuenta que el mercado de envases biodegradables está en crecimiento, se recomienda a la empresa seguir trabajando y apostando al desarrollo de la nueva gama de productos con el objetivo de seguir ganando posicionamiento dentro de ese mercado. Es fundamental que Ledesma siga trabajando para conservar la calidad e innovación que la destaca, como así también su compromiso con el desarrollo sostenible.

Bibliografía

- <https://www.argentina.gob.ar/noticias/se-cumplen-45-anos-de-la-noche-del-apagon>
- <https://www.bloomberglinea.com/2022/07/26/los-seis-motivos-por-los-cuales-el-campo-argentino-no-quiere-vender-su-cosecha/>
- <https://www.cronista.com/finanzas-mercados/inflacion-de-94-y-dolar-a-167-la-proyeccion-para-2022-segun-el-rem-del-banco-central/>
- <https://economipedia.com/definiciones/consecuencias-de-la-inflacion.html>
- <https://www.bbva.com.ar/economia-para-tu-dia-a-dia/sostenibilidad/problemas-ambientales-en-argentina.html>
- <https://www.argentina.gob.ar/ambiente/basuramarina>
- https://www.eldiarioar.com/sociedad/medio-ambiente/cumbres-altas-fondo-mares-contaminacion-plasticos-problemas-medioambientales-graves-enfrenta-humanidad_1_9048654.html
- <https://presentarse.com/la-onu-creo-el-primer-tratado-internacional-contrala-contaminacion-por-plasticos/>
- <https://www.infobae.com/tendencias/ecologia-y-medio-ambiente/2018/12/30/la-conciencia-ambiental-individual-debe-estar-apoyada-por-el-estado-con-politicas-publicas-firmes-y-claras/>
- https://www.clarin.com/brandstudio/soluciones-ecologicas-adquirir-habitos-sustentables-preservar-medio-ambiente_0_WikIoexGwx.html
- <https://www.infobae.com/tendencias/2018/03/01/responsables-y-eco-friendly-como-los-millennials-se-convirtieron-en-la-generacion-mas-sustentable/>
- <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-19597-302211/actualizacion>
- <https://www.telam.com.ar/notas/202207/597654-agroindustria-diputados-proyecto-ley-de-fomento-desarrollo-agroindustrial.html>

- <https://economipedia.com/actual/se-acerca-el-fin-del-papel.html>
-
- Robbins, S. (2014). Administración. Pearson.
Hill, P. y Jones G. (2009). Administración estratégica. Mc Graw Hill.
- Porter, M. (2006). Estrategia Competitiva. Compañía Editorial Continental.
- Kotler, P. (2012). Dirección de marketing. Pearson.

Anexo

Estado de Resultados Unidad Papeles y Cuadernos al 31/05/21

Al analizar y plantear objetivos solo sobre la UEN Papel y Cuadernos se ajustaron los gastos y otros ingresos al 26,4%, coeficiente que representa la venta de dicha UEN al total de la empresa en el año 2021

Estado de Resultados UEN Papeles y Cuadernos al 31/05/21	
Ingreso de actividades ordinarias	\$ 10.990.718,00
Costo de Ventas	-\$ 6.532.796,69
Ganancia por ventas	\$ 4.457.921,31
Ingresos de producción agropecuaria	\$ 938.950,06
Costo de producción agropecuaria	-\$ 397.073,16
Ganancia Bruta	\$ 4.999.798,21
Cambio en el valor razonable de activos biológicos	\$ 144.451,82
Gastos de Comercialización	-\$ 2.022.825,02
Gastos de Administración	-\$ 1.196.019,00
Otros Ingresos Operativos	\$ 104.945,02
Ganancia Operativa	\$ 2.030.351,02
Ingresos Financieros	\$ 1.096.986,00
Costos Financieros	-\$ 488.094,82
Participación en los resultados netos de asociadas	-\$ 7.051,18
Ganancia antes del IIGG	\$ 2.632.191,03
Impuesto a las Ganancias	-\$ 921.266,86
Ganancia neta del ejercicio	\$ 1.710.924,17

Detalle de ingresos y egresos ejercicio 31/05/21

Costo de Ventas	
Inventarios y activos biológicos al inicio del ejercicio	\$ 3.511.382,16
Cambios en el valor razonable de activos biológicos	\$ 144.451,82
Compras del ejercicio, contrataciones netas y transferencias de activos biológicos	\$ 2.673.690,62
Gastos de producción	\$ 3.681.121,75
Inventarios y activos biológicos al cierre del ejercicio	-\$ 3.477.849,67
Total Costo de Ventas	\$ 6.532.796,69
Gastos de Producción	
Sueldo y jornales	\$ 1.728.637,15
Depreciación de propiedades, planta y equipo	\$ 384.215,57
Amortización de activos intangibles	\$ 1.542,29
Amortización de derechos de uso	\$ 21.429,14
Costos y gastos en negocios conjuntos	\$ 24.737,33
Honorarios y retribuciones por servicios	\$ 429.692,74
Gastos generales	\$ 119.678,59
Reparación y mantenimiento	\$ 231.771,41
Depositos, fletes, acarreo y otros	\$ 374.368,37
Energía y combustibles	\$ 299.478,17
Impuestos, tasas y contribuciones	\$ 65.571,00
Total gastos de producción	\$ 3.681.121,75
Gastos de Comercialización	
Sueldo y jornales	\$ 278.514,19
Depreciación de propiedades, planta y equipo	\$ 6.452,42
Amortización de derechos de uso	\$ 15.180,53
Honorarios y retribuciones por servicios	\$ 56.695,58
Gastos de publicidad y acciones comerciales	\$ 14.946,36
Gastos generales	\$ 180.449,28
Reparación y mantenimiento	\$ 61.609,42
Depositos, fletes, acarreo y otros	\$ 619.186,66
Energía y combustibles	\$ 689,57
Impuestos, tasas y contribuciones	\$ 216.440,93
Gastos de despacho y otros gastos de venta	\$ 566.289,50
Deudores incobrables	\$ 6.370,58
Total gastos de comercialización	\$ 2.022.825,02

Gastos de Administración	
Sueldo y jornales	\$ 545.737,90
Depreciación de propiedades, planta y equipo	\$ 20.399,54
Amortización de activos intangibles	\$ 3.129,19
Amortización de derechos de uso	\$ 3.682,80
Honorarios y retribuciones por servicios	\$ 189.228,86
Retribuciones a directores	\$ 73.354,78
Honorarios al directorio	\$ 76.085,86
Honorarios de la comisión fiscalizadora	\$ 912,65
Gastos de publicidad y acciones comerciales	\$ 9.582,41
Gastos generales	\$ 132.769,30
Reparación y mantenimiento	\$ 10.954,94
Depositos, fletes, acarreos y otros	\$ 268,75
Impuestos, tasas y contribuciones	\$ 129.912,02
Total gastos de administración	\$ 1.196.019,00

Otros Ingresos Operativos	
Resultado venta de propiedades, planta, equipo, materiales y otros	\$ 64.584,70
Servicios netos prestados y arrendamientos	\$ 22.288,73
Resultado de explotación de propiedades de inversión	\$ 3.165,62
Recupero de siniestros	\$ 11.339,86
Diversos	\$ 3.566,11
Total otros ingresos operativos	\$ 104.945,02

Otros Gastos Operativos	
Desvalorización de inventarios	\$ 39.427,08
Provisión para juicios y contingencias	\$ 13.203,43
Diversos	\$ 7.316,23
Total otros gastos operativos	\$ 59.946,74

Ingresos Financieros	
Diferencias de cambio	\$ 812.754,62
Resultado por exposición al cambio en el poder adquisitivo de la moneda	\$ 134.529,12
Valor actual de créditos y deudas	\$ 130.741,51
Intereses financieros	\$ 18.960,74
Total ingresos financieros	\$ 1.096.986,00

Costos Financieros	
Intereses financieros	\$ 178.781,86
Diferencias de cambio	\$ 113.710,87
Intereses por arrendamientos	\$ 60.693,60
Descuentos otorgados	\$ 51.943,06
Operaciones a futuro	\$ 31.633,27
Comisiones bancarias y financieras	\$ 21.194,18
Otros gastos financieros	\$ 20.644,80
Valor actual de créditos y deudas	\$ 9.493,18
Total costos financieros	\$ 488.094,82

Estado de Resultados Grupo Ledesma al 31/05/2021

ESTADO CONSOLIDADO DEL RESULTADO INTEGRAL
POR EL EJERCICIO FINALIZADO EL 31 DE MAYO DE 2021
COMPARATIVO CON EL EJERCICIO ANTERIOR

(Cifras expresadas en miles de pesos - Nota 2.2)

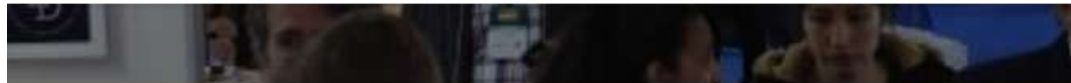
	Notas	31/05/2021	31/05/2020
Operaciones continuadas:			
Ingresos de actividades ordinarias	6	41.615.180	43.019.622
Costo de ventas	7	(28.302.071)	(27.795.826)
Ganancia por ventas		13.313.109	15.223.796
Ingresos de producción agropecuaria		3.556.629	2.680.354
Costo de producción agropecuaria		(1.504.065)	(1.164.108)
Resultado por producción agropecuaria		2.052.564	1.516.246
Ganancia bruta		15.365.673	16.740.042
Cambio en el valor razonable de activos biológicos		547.166	291.790
Gastos de comercialización	8	(7.662.216)	(7.629.314)
Gastos de administración	8	(4.530.375)	(4.731.201)
Otros ingresos operativos	9.1.1	397.519	207.921
Otros gastos operativos	9.1.2	(227.071)	(239.486)
Ganancia operativa		3.890.696	4.639.752
Ingresos financieros	9.2.1	4.155.250	3.478.295
Costos financieros	9.2.2	(1.848.844)	(6.347.069)
Participaciones en los resultados netos de asociadas	4	(26.709)	97.543
Ganancia antes del impuesto a las ganancias por operaciones continuadas		6.170.393	1.868.521
Impuesto a las ganancias sobre operaciones continuadas	10	(1.808.686)	(774.867)
Ganancia neta del ejercicio por operaciones continuadas		4.361.707	1.093.654
Operaciones discontinuadas:			
Ganancia neta del ejercicio por operaciones discontinuadas	24.1	840.815	-
Ganancia neta del ejercicio		5.202.522	1.093.654
Otro resultado integral que se reclasificará a resultados en ejercicios posteriores:			
Diferencia de cambio por conversión de inversión en asociada		2.820	19.882
Otro resultado integral neto		2.820	19.882
Ganancia integral total neta del ejercicio		5.205.342	1.113.536
Ganancia por acción del ejercicio básica (en pesos)	2.6	11,83	2,49
Ganancia por acción por operaciones continuadas básica (en pesos)	2.6	9,92	2,49

Feria Hotelga (Hotelería y Gastronomía)



30 AGO - 1 SET 2022
LA RURAL - BUENOS AIRES

EI E



PROTAGONISTA DE LOS NEGOCIOS MÁS IMPORTANTES DEL AÑO

Con una trayectoria de 17 años, Hotelga es el encuentro de negocios indispensable para quienes gestionan establecimientos hoteleros y gastronómicos, en búsqueda de productos, servicios y novedades del sector para tomar decisiones respecto a sus futuras compras e inversiones. Sus objetivos son claros: modernizar instalaciones, renovar equipamiento, adecuar sistemas y perfeccionar la gestión de sus empresas con las mejores propuestas.

Exponga sus productos y servicios en un ámbito especializado y concrete negocios en forma directa con visitantes de alto poder de decisión.

Feria Expo Papelería

EXPOPAPERÍA 2022

28 - 29 - 30 de SEPTIEMBRE
Horario Público general de 14 a 20 hs.

CENTRO COSTA SALGUERO
Av. Costanera R. Obligado y J. Salguero
Ciudad Autónoma de Buenos Aires

Ya se encuentran disponibles las charlas y talleres gratuitos de la EXPO.
Mirá el cronograma completo [AQUÍ](#)

Exposición especializada orientada a los profesionales de la industria de librería y educación. Prohibido el ingreso a menores de 18 años. Entrada libre y gratuita.

Tasa Leliq

Subastas | Letras de Liquidez (LELIQ)

Las letras de liquidez (LELIQ) son instrumentos a descuento en pesos emitidos por el BCRA diariamente a través de subastas.

(*) Desde el 11/01/22 la tasa de corte de cada plazo es única y establecida por el BCRA



Fecha de la subasta	Valor nominal adjudicado en pesos	Fecha de vencimiento	Plazo en días	Tasa mínima	Tasa máxima adjudicada	Tasa promedio ponderada adjudicada (*)
10/11/2022	805.382.273.974	07/12/2022	27	75,0000	75,000	75,000

Expectativas Inflación REM

Cuadro 10.1 | Expectativas de inflación – IPC– Nivel general

Período	Referencia	Precios minoristas (IPC nivel general-Nacional; INDEC)				
		Mediana	Promedio	Desvío	Máximo	Mínimo
sep-22	var. % mensual	6,7	6,8	0,4	7,5	6,1
oct-22	var. % mensual	6,2	6,3	0,6	7,6	4,2
nov-22	var. % mensual	6,0	6,1	0,6	7,7	4,0
dic-22	var. % mensual	6,2	6,2	0,7	8,0	4,5
ene-23	var. % mensual	6,0	6,0	0,9	10,0	3,0
feb-23	var. % mensual	5,9	5,9	0,9	10,0	3,5
mar-23	var. % mensual	6,0	6,1	1,0	8,9	3,0
próx. 12 meses	var. % i.a.; sep-23	94,1	95,2	14,0	124,7	56,3
próx. 24 meses	var. % i.a.; sep-24	72,7	75,5	19,4	119,7	46,5
2022	var. % i.a.; dic-22	100,3	100,1	3,5	108,9	88,7
2023	var. % i.a.; dic-23	90,5	91,3	14,9	119,5	55,2
2024	var. % i.a.; dic-24	66,8	72,2	21,4	120,0	41,2

Fuente: RFM - BCRA (sep-22)