

# Universidad Siglo 21



## Trabajo Final De Grado

Grupo Ledesma

Planificación Estratégica

*Licenciatura En Administración*

*Arevalo Jaube, Guillermina*

*40212367*

*ADM04840*

*Tutora: Lic. Barrón, Patricia*

Córdoba, Argentina.

**2021**

## **Dedicatoria**

A mi mamá, a mi papá, a mi abuela Olga, a mis hermanos Matías y Agustina, a Sonia y a toda mi familia. Cada uno incondicional en su rol, motivando y alentando a crecer. A los cuatro primeros por darme la posibilidad de estudiar, a Agustina y Gonzalo por el aguante diario y traer siempre sonrisas y tranquilidad para sobrellevar los días de tesis más largos.

A mis amigas, amigos y todas las personas que me acompañaron durante la carrera. Especialmente Dolores, Ariana y Agustín, quienes estuvieron en todo momento y más en los últimos meses, cuando todo parecía inalcanzable.

Agradezco a mi tutora de tesis, Lic. Patricia Barrón, por la paciencia, dedicación y predisposición, al igual que la profesora Sofia Rinero. Gracias por hacer que este camino sea más llevadero y por compartiros herramientas y experiencias no sólo para un trabajo final, sino también para la vida.

## **Resumen**

El presente reporte de caso expone un análisis de la empresa Ledesma Frutas S. A. U., ubicada en la provincia de Jujuy, Argentina; la misma comercializa frutas, jugos y aceites esenciales tanto en el mercado nacional como internacional.

A través de un plan estratégico que tiene como objetivo innovar tecnológicamente, por medio de la implementación del e-Commerce como nuevo canal de ventas, se busca aumentar los ingresos y como consecuencia la rentabilidad del negocio.

Palabras claves: e-Commerce - Ventas - Rentabilidad - Marketing - Innovación.

## **Abstract**

This case report presents an analysis of the company Ledesma Frutas S. A. U., located in Jujuy Province, Argentina; it sells fruits, juices, and essential oils both in the domestic and international market.

Through a strategic plan that aims to innovate technologically, by the implementation of e-Commerce as a new sales channel, it seeks to increase revenue and consequently the profitability of the business.

Keywords: e-Commerce - Sales - Profitability - Marketing - Innovation.

## Índice

<b>Dedicatoria</b>	<b>1</b>
<b>Resumen</b>	<b>2</b>
<b>Abstract</b>	<b>2</b>
<b>Índice</b>	<b>3</b>
<b>Índice de figuras</b>	<b>5</b>
<b>Índice de tablas</b>	<b>5</b>
<b>Introducción</b>	<b>6</b>
<b>Análisis de la situación</b>	<b>7</b>
Macro Entorno (PESTEL)	7
Factor Político.	7
Factor Económico.	8
Factor Socio-Cultural.	9
Factor Tecnológico.	10
Factor Ecológico.	11
Factor Legal.	11
Micro Entorno (Cinco fuerzas de Porter)	12
Competidores potenciales.	12
Productos sustitutos.	13
Poder de negociación de los compradores.	13
Poder de negociación de los proveedores.	13
Competidores establecidos.	14
Análisis interno	15
Bases estratégicas	15
Misión	15

	4
Visión	15
Valores	15
Estrategias	16
Cadena de Valor	16
Actividades primarias	16
Actividades de soporte	18
<b>Marco Teórico</b>	<b>20</b>
Estrategia planteada para el reporte actual	22
<b>Conclusiones diagnósticas</b>	<b>23</b>
<b>Plan de implementación</b>	<b>24</b>
Introducción a la propuesta	24
Objetivo general	25
Objetivos específicos	25
Alcance	27
Planes de acción	27
Plan de acción N° 1. Objetivo específico N°1	27
Plan de acción N°2. Objetivo específico N°2	28
Plan de acción N°3. Objetivo específico N°3	29
Diagrama de Gantt	30
Presupuesto	31
Indicadores para la evaluación del proyecto	31
Retorno sobre la inversión (ROI)	31
VAN y TIR	32
<b>Conclusiones</b>	<b>33</b>
<b>Recomendaciones</b>	<b>33</b>

	5
<b>Bibliografía</b>	<b>35</b>
<b>Anexo</b>	<b>39</b>
Anexo A: Análisis de mercado	39
Anexo B: Presupuesto London Estudio	40
Anexo C: Presupuesto curso de marketing digital	41
Anexo D: Honorarios del personal para la tienda online	42
Anexo E: Tablets.	42
Anexo F: Honorarios Administradora	43
Anexo G: Cash Flow	44

### **Índice de figuras**

Figura 1: Expectativas de inflación mensual. Fuente: BCRA.	9
Figura 2: Diagrama de Gantt. Fuente: Elaboración Propia.	30

### **Índice de tablas**

Tabla 1: Plan de Acción 1. Fuente: Elaboración Propia.	28
Tabla 2: Plan de Acción 2. Fuente: Elaboración Propia.	29
Tabla 3: Plan de Acción 3. Fuente: Elaboración Propia.	29
Tabla 4: Presupuesto. Fuente: Elaboración Propia.	30
Tabla 5: ROI. Fuente: Elaboración Propia.	32
Tabla 6: Utilidad Neta. Fuente: Elaboración Propia.	32
Tabla 7: VAN y TIR. Fuente: Elaboración Propia.	32

## Introducción

En el presente reporte se realizará un análisis del negocio Frutas y Jugos del grupo económico Ledesma, con el objetivo de brindar un asesoramiento profesional mediante el cual se propondrá una planificación estratégica con base en la diferenciación por medio de la innovación tecnológica. La aplicación de esta tecnología trae ciertos beneficios como la reducción del tiempo de compras, la seguridad tanto para los clientes como para la empresa, se tendrá gran cantidad de información en la misma plataforma y al ser un nuevo canal de ventas puede generar mayor alcance de público.

La historia de Ledesma inicia en 1908 como un ingenio azucarero ubicado en la provincia de Jujuy, desde entonces su materia prima principal fue la caña de azúcar. Enrique Wollmann fue quien adquirió la totalidad de las acciones, luego de su defunción, Herminio Arrieta, casado con su única hija, asumió la conducción de la empresa. En 1970 y por más de 40 años, Carlos Pedro Blaquier se hizo cargo de la empresa hasta que en el año 2013 asumió la presidencia su hijo Carlos Herminio Blaquier Arrieta.

El Grupo Ledesma tiene más de 100 años de trayectoria en la industria alimenticia, son líderes en la producción de azúcar y papel, y participan en los mercados de frutas y jugos cítricos, alcohol, bioetanol, carne y cereales. Su compañía principal es Ledesma SAAI (Sociedad Anónima Agrícola Industrial). El complejo agroindustrial está ubicado en la localidad Libertador General San Martín, en la provincia de Jujuy; si bien allí es donde se produce la materia prima básica y una amplia variedad de productos alimenticios como el azúcar y sus derivados, Ledesma se encuentra en otras ciudades como Buenos Aires y Entre Ríos con establecimientos agropecuarios donde producen carnes y cereales, en Salta y Tucumán con la producción de frutas que se destinan a la venta o se procesan a fin de obtener jugos y aceites, y en San Luis donde se agrega valor al papel transformándolo en cuadernos, repuestos escolares y papeles comerciales. Para todos los procesos industriales, generan su propia energía a partir del bagazo de la caña de azúcar, agua y gas natural. (CANVAS, 2021)

Esta diversificación de productos de distintos rubros, teniendo como característica principal la integración de actividades, y el esfuerzo de Ledesma por diferenciarse entregando la mejor calidad en sus productos y servicios, es lo que la ha llevado a crecer constantemente

teniendo hoy una gran cartera de clientes a nivel nacional y a exportar a distintos países de la Unión Europea, Rusia, Estados Unidos y Japón, entre otros.

Existen distintos tipos de antecedentes con respecto a la implementación de aplicativos para el desarrollo de ventas, estos se relacionan directamente con el eCommerce. Al tratarse de ventas mayoristas, se utilizará el método *B2B (business to business)*.

Un caso interesante es el de Edicom Group, una empresa de software que necesitaba generar tráfico en la web para entrar a nuevos mercados, por lo que crearon una página informativa y lograron aumentar las visitas en un 55% y ampliar sus contactos 126%. (Pachón, 2017)

HubSpot es una empresa que comercializa softwares de marketing y ventas que hoy, gracias a la tecnología y al eCommerce logró expandirse y cuenta con más de 80.000 clientes en 120 países. Sus ventas aumentaron un 300%, incrementó al 100% sus bases de datos y tuvo un 20% más de conversaciones con los clientes. (Palacios, 2020)

## **Análisis de la situación**

Para analizar la situación en la que se encuentra Ledesma y el contexto en el que desarrolla sus actividades, se realizarán estudios del Macro y Micro entorno, y un análisis interno. Las herramientas que se utilizarán para efectuar estos análisis serán PESTEL, Cinco Fuerzas de Porter y la aplicación de la cadena de valor, respectivamente.

### *Macro Entorno (PESTEL)*

#### **Factor Político.**

Argentina, al igual que los demás países del mundo, está atravesando una situación perpleja a raíz de la pandemia del COVID-19 que además de poner en riesgo la salud, afectó considerablemente la economía y esto se trasladó de manera inmediata al funcionamiento de las empresas. Por este motivo, el gobierno de la Nación ha dispuesto una serie de medidas dirigidas a las empresas, tratando de beneficiar más que nada a los trabajadores del sector privado.

Una de las acciones del gobierno fue crear un fondo de garantías públicas que facilita el acceso al crédito a las MiPyMEs (micro, pequeñas y medianas empresas) y un Fondo de Afectación Específicas con el fin de ofrecer a las empresas préstamos para capital de trabajo y pago de sueldos, entre otras cosas. (Presidencia de la Nación, 2021)

Otra cuestión importante que el gobierno de la Nación ha tratado pese a las consecuencias que está dejando la situación económica financiera por la que está atravesando el país, es postergar el plazo para regularizar las obligaciones del impuesto a las ganancias y del impuesto sobre los bienes personales hasta el 30 de septiembre de 2021. (Presidencia de la Nación, 2021)

### Factor Económico.

Durante el año 2020 y al sumarse la lucha contra el COVID-19, la situación económica del país, que ya se encontraba en recesión, se vio agravada y tuvo una caída del Producto Bruto Interno (PBI) del 11,8%; sin embargo, el Fondo Monetario Internacional (FMI) proyectó un crecimiento del PBI de 4,5% en 2021 y de 2,7% en 2022, sujeto a la recuperación económica global posterior a la pandemia. (Santander Trade, 2021)

En cuanto a la inflación, los analistas del mercado que participan del Relevamiento de Expectativas de Mercado del Banco Central de la República Argentina (en adelante, BCRA), proyectan que para diciembre del 2021 será de 46,0% a nivel general, con un promedio mensual de variaciones de 3,0% esperando una *trayectoria descendente* y ubicando al valor del dólar para diciembre de 2021 en \$115 y fines de 2022 en \$160. (Banco Central de la República Argentina, 2021)

Por otra parte, estiman que el valor de las exportaciones (FOB) ascenderá a US\$62.428 millones, incrementándose en US\$878 millones y superando a lo registrado en 2020 (US\$54.884 millones) por US\$7.544 millones; asimismo el valor de las importaciones (CIF) del año 2021 se ubicaría en US\$49.224 millones siendo US\$6.870 millones mayor que la del año 2020. (Banco Central de la República Argentina, 2021)

El siguiente gráfico demuestra las estimaciones acerca de la forma en que la inflación descenderá, levemente, hasta julio del corriente año.

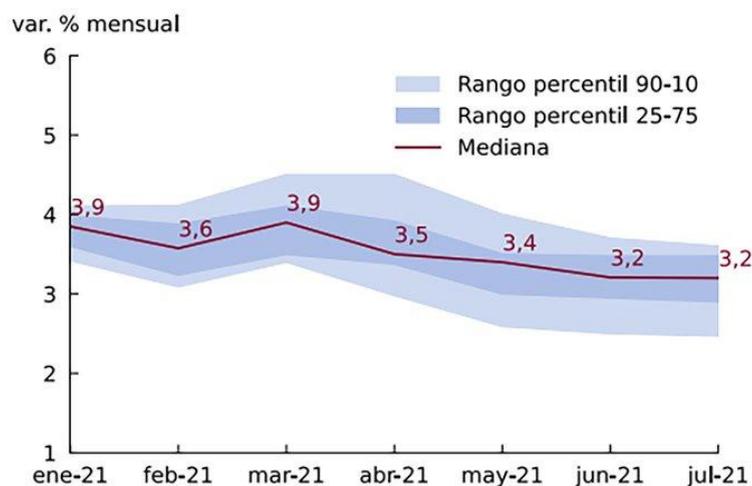


Figura 1: Expectativas de inflación mensual - IPC. Fuente: REM - BCRA (ene-21)

La industria alimenticia, al ser considerada una de las actividades esenciales durante la pandemia, no sufrió cambios significativos y pudieron continuar con la producción a pesar de tener que reducir la cantidad de personas en planta; no fue así en el caso de la industria del papel, que al igual que otras, se vio obligada a cesar sus actividades por más de un mes, viéndose así levemente afectada en diversos aspectos.

Un aspecto relevante es que dentro del mercado digital, *e-Commerce*, los alimentos y las bebidas han formado parte de las categorías de mayor crecimiento, incrementando un 72% la cantidad de productos vendidos durante el 2020 con respecto al año 2019. Este indicador es muy positivo para las empresas que participan en la industria, ya que en medio de tanta incertidumbre a raíz de la pandemia, han encontrado nuevas oportunidades de crecimiento por medio de este canal de ventas. (CACE, 2021)

### Factor Socio-Cultural.

La sociedad argentina vive constantemente con altos niveles de incertidumbre, preocupación y tensión. Casi un tercio de la población se encuentra *bajo el umbral de la pobreza* y al gobierno se le ha complicado tomar medidas que contribuyan a reducir el desempleo y la pobreza, que claramente se vieron incrementados por la pandemia. Esto provoca una pérdida notable del poder adquisitivo y una caída del consumo, que trae como

consecuencia un cambio en la forma de consumo de la sociedad, la forma de pensar y de alimentarse. (Santander Trade, 2021)

Todos estos cambios que vienen instalándose en la sociedad, principalmente la forma de alimentarse basándose en el consumo saludable, los cuidados de la salud y del medio ambiente, las ideologías veganas y vegetarianas, provocaron que la industria alimenticia se encuentre fuertemente involucrada en este proceso, innovando en la producción de distintos tipos de alimentos que se adapten a la necesidad de los consumidores.

El cambio en el consumo de alimentos, basado en los hábitos de consumo saludable, la seguridad alimentaria y la compra responsable e inteligente, ha impactado favorablemente en la industria cítrica, puesto que se encuentra dentro de los productos no negociables para la alimentación y se ha incrementado significativamente la demanda del sector.

#### Factor Tecnológico.

Las tecnologías de la comunicación, el internet y el tráfico de datos, conocidas también como telecomunicaciones, facilitan la mayoría de las actividades gracias a la rapidez con la que se resuelven las necesidades. La constante evolución tecnológica y la mejora en la experiencia del usuario hace que la mayoría de las industrias se vean obligadas a mejorar en todos los aspectos relacionados con la misma para no volverse obsoletas y aumentar tanto la capacidad de competencia como de eficiencia.

Actualmente, por la situación de pandemia, el avance y el crecimiento de la tecnología se ha acelerado. Esto queda en evidencia al ver el crecimiento del *e-commerce* y el menor uso de efectivo, adoptando medios de pagos digitales por cuestiones relacionadas con la salud y la prevención sanitaria. (Télam, 2021)

En la Argentina el sector agroindustrial se considera un *adaptador temprano de tecnologías*, gracias a esto se pueden identificar tres macrotendencias que acompañan el crecimiento y la transformación de la industria en diferentes aspectos. La primera de estas es la *ambientalización*, que implica modificaciones ligadas a la producción sostenible; la segunda es la *industrialización*, generando mejoras en los procesos productivos y la

optimización; y por último la *transformación digital*, acaparando todos los cambios relacionados a nuevos modelos de negocios. (Negri, 2021)

Durante el año 2020, a raíz de los cambios en la forma de consumo y de la adaptación de la sociedad a la compra digital, en Argentina se ha creado un nuevo tipo consumidor llamado *comprador post pandemia* que engloba a quienes no habían comprado a través de plataformas o sitios webs y se han incorporado recientemente. (CACE, 2021)

### Factor Ecológico.

La cuarentena trajo consecuencias positivas con respecto al medio ambiente como la reducción de emisión de gases y fluidos tóxicos en algunos sectores industriales y los emitidos por los autos, gracias a la baja circulación de los mismos; sin embargo en el mes de junio del año 2020 la Argentina alcanzó el “default ambiental” consumiendo los recursos naturales estimados para todo el año. (Zamaro, 2020)

En la actualidad el gobierno impuso normas y creó programas con el objetivo de contribuir a la disminución del impacto ambiental.

Gracias a la evolución del pensamiento de los consumidores, al ser más responsables con el cuidado del medio ambiente y convertirse en los actores más importantes para impulsar el cambio, hoy las empresas deben adecuarse e implementar normas que protejan al planeta para no quedar fuera del mercado. (Manochi, 2019)

### Factor Legal.

El gobierno de la Nación, tras encontrarse en situación de emergencia, ha dispuesto medidas dirigidas a las empresas y trabajadores del sector privado publicadas a través de los Decretos de Necesidad y Urgencia (DNU), entre las cuales se encuentran la prohibición de despidos por justa causa y/o por falta de disminución de trabajo durante un periodo de sesenta días, otorgándole a los trabajadores doble indemnización si esto ocurriese, que se prorrogó en reiteradas oportunidades y se extenderá hasta el 24 de abril del corriente año. Esta medida beneficia a los trabajadores del sector privado, pero no favorece económicamente a las empresas puesto que se ven obligadas a mantener los puestos de trabajo aun teniendo las

puertas cerradas o con sus actividades tanto de producción como de ventas disminuidas hasta en un 80%.

Analizando el macro entorno se puede observar que la situación política, económica y legal es compleja a raíz de las secuelas que está dejando el paso de la pandemia y a la recesión económica que vive el país; sin embargo hay cuestiones positivas, a las que se pueden llamar oportunidades, que se han adelantado en el tiempo y han forzado tanto a la sociedad como a las industrias a evolucionar. Uno de los cambios positivos e importantes es el avance de las tecnologías y de los mercados digitales que han crecido rápidamente y se trasladaron a gran parte de las industrias para satisfacer el cambio en la forma de compra y de consumo de la sociedad toda.

#### *Micro Entorno (Cinco fuerzas de Porter)*

##### **Competidores potenciales.**

En la industria de los cítricos, el riesgo de que ingresen nuevos competidores es bajo, esto se debe a las altas barreras de entrada que deberían afrontar los posibles ingresantes. Muchas de las empresas tienen una larga trayectoria en el rubro y esto, además de ser una fortaleza, se relaciona estrechamente con la ventaja de haber alcanzado economías de escala y que se vea reflejado en sus estructuras de costos, factores que decantan en el riesgo que deberán asumir los competidores potenciales al realizar inversiones de gran magnitud para alcanzar los niveles de infraestructura, equipamiento, maquinarias y tecnologías aplicadas a la producción para que el negocio sea rentable y poder competir con las empresas ya posicionadas en el sector.

Otro factor importante es la baja lealtad a la marca que existe en el sector, por lo tanto, el costo de cambio de proveedor es moderado y genera una debilidad para la industria al poder realizarse continuamente.

### Productos sustitutos.

La industria de los cítricos tiene una alta amenaza en cuanto a los productos sustitutos por la amplia variedad de productos que existen y las necesidades que satisfacen, sobre todo el hecho de requerir una alimentación saludable.

En este punto la calidad y el precio son factores claves a la hora de consumir tanto jugos como frutas frescas; sin embargo, los cítricos como la naranja han demostrado tener una demanda *inelástica* en este último tiempo, sobre todo en el contexto de pandemia, que aunque los precios hayan aumentado, se han incrementado los consumos por la necesidad de consumir fuentes de vitamina C. Caso contrario ocurre con los jugos, sean concentrados o no, su demanda varía dependiendo del precio porque existe una importante variedad de bebidas que pudieran satisfacer la misma necesidad, como por ejemplo las carbonatadas, o simplemente el agua.

### Poder de negociación de los compradores.

Los clientes de la industria citrícola, tanto para exportación como para el mercado interno, son entre otros: supermercados, mayoristas destinados a mercados concentradores, fabricantes de bebidas, elaboradores de sabores y fragancias. Las empresas realizan grandes volúmenes de compras, por lo tanto, al haber un alto nivel de competencia pueden abastecerse de uno o varios proveedores a la vez, siendo esto una debilidad para el sector y una facilidad para los compradores al momento de cambiar de proveedor.

Las características mencionadas anteriormente definen al consumidor con una alta capacidad para negociar tanto precios como calidad, es por este motivo que los proveedores deben hacer hincapié también en sus costos, servicios y beneficios brindados al cliente.

### Poder de negociación de los proveedores.

La industria requiere una gran variedad de productos específicos y en líneas generales sus proveedores son de frutas y de insumos como fertilizantes, envases, servicios, y maquinarias. Las empresas de los rubros mencionados anteriormente tienen competencias dentro de sus industrias, esto genera una facilidad a los compradores para cambiar de

proveedor y perder un cliente que realiza compras significativas podría afectar la rentabilidad de la empresa; por lo tanto, el poder de negociación es bajo.

Vale aclarar que algunas empresas del sector se dedican también a procesar los cítricos para extraer jugos, aceites o pulpa y comercializarlos a distintas industrias tanto nacionales como internacionales; en este caso, utilizan la integración vertical hacia atrás, por lo que la cantidad de proveedores que necesitan para el desarrollo de sus actividades se ven reducidos y puede verse como una fortaleza para la industria.

### Competidores establecidos.

La industria cuenta con varios tipos de competidores, dentro de los cuales se destacan los de producción para exportación y los de mercado interno. Como consecuencia de la alta rivalidad y la poca lealtad a la marca, la competencia es muy compleja, por este motivo las empresas protagonistas necesitan utilizar métodos de diferenciación más allá del precio y de la calidad, como servicios de atención al cliente, seguimientos post venta, acotar los tiempos de entrega y aumentar la capacidad de producción para poder abastecer a sus clientes en cualquier época del año.

La competencia actual es, entre otras:

- Citromax S.A.C.I
- Vicente Trapani S.A.
- COOP.E.CI.COR
- Diagonal Citrus S.R.L.
- Latin Lemon S.R.L.
- Litoral Citrus S.A.
- FGF Trapani S.A.

Como se puede observar en el análisis del microentorno, las ventajas competitivas de la industria citrícola son las altas barreras de ingreso que deberían afrontar los competidores potenciales y el bajo poder de negociación de los proveedores, que es un factor importante para que los costos no se vean incrementados con volatilidad; no obstante, el alto poder de

negociación de los compradores, la alta amenaza de productos sustitutos y la gran cantidad de competidores que existen, hacen que la rivalidad de la industria sea alta y poco atractiva.

### *Análisis interno*

#### Bases estratégicas

En el presente apartado se mencionan tanto la misión como la visión del negocio Frutas y Juegos, y los valores y estrategias globales de Ledesma, ya que se comparten a lo largo de todas las unidades de negocio.

#### Misión

Producir y proveer frutas frescas, jugos, subproductos y servicios de calidad a nuestros clientes de los mercados interno y externo, generando oportunidades de desarrollo para nuestros colaboradores, proveedores y comunidad, cuidando el medio ambiente y agregando valor para los accionistas. (CANVAS, 2021)

#### Visión

Ser reconocidos en el país y en el mundo como una de las empresas líderes de la Argentina en la comercialización de frutas frescas, acompañando este desafío con un sostenido crecimiento en productos industriales. (CANVAS, 2021)

#### Valores

- Ética
- Respeto a la dignidad de las personas
- Desarrollo personal y profesional
- Trabajo en equipo
- Innovación - creatividad
- Seriedad
- Eficiencia - calidad - servicio al cliente
- Cliente interno

- Utilidades
- Disciplina - coherencia

### Estrategias

La estrategia de negocio principal de Ledesma es la integración, seguida por el liderazgo en costos y los estándares de excelencia; sin embargo, todas las unidades de negocios y las decisiones de las mismas giran en torno a una serie de *orientaciones estratégicas* compartidas en todas las áreas y funciones de la organización. Estas son:

- Autonomía financiera
- Foco
- Conducta
- Crecimiento
- Liderazgo
- Anticipación y proactividad
- Investigación y desarrollo
- Productividad
- Inversiones

### Cadena de Valor

#### Actividades primarias

**Operaciones.** El proceso inicia en el vivero con la investigación y el desarrollo de plantines, se seleccionan los que tengan el material genético adecuado que garantice la sanidad desde el inicio de las plantaciones. Una vez seleccionados los plantines se procede a la siembra. A partir de la siembra, el riego es determinante, es lo que alimenta a la fruta y en donde se usa la mayor tecnología definiendo qué tipo de riego se va a utilizar según el suelo y el clima. Las frutas pasan por un proceso de acondicionamiento en el que se procede a lavarlas, desinfectarlas y protegerlas; al finalizar estos procedimientos inicia la selección de manera electrónica según el tamaño, color y calidad para definir si las mismas serán destinadas a la comercialización directa o se las procesará para la extracción de jugos y aceites esenciales.

**Logística de entrada.** Una vez transcurrido el tiempo y cosechadas las frutas, se procede a llevarlas a la planta de Ledesma en containers con aproximadamente 380 kg de naranjas, pomelos o limones.

Al finalizar el proceso de selección, se procede a empacarlas de acuerdo a la exigencia que requiera el destino y se las agrupa en cajas y pallets, para facilitar el transporte y evitar golpes o daños, o bien, se las traslada a la planta de jugos concentrados y aceites esenciales.

**Comercialización y ventas.** Ledesma Frutas tiene tres tipos de clientes de acuerdo con los productos que realiza. Estos son clientes de fruta fresca de exportación, con los que cierran la mayor parte de las operaciones a través de la venta directa a los importadores del exterior; frutas frescas de mercado interno, como supermercados con quienes también tienen venta directa y centros de consumo y/o mercados concentradores, con los que la venta se concreta mediante la red mayorista; y, por último, los clientes de productos industriales como jugos concentrados y aceites esenciales, que se comercializan tanto en el mercado interno como en el exterior, en su gran mayoría se realizan con venta directa a fabricantes de bebidas y elaboradores de sabores y fragancias. (Ledesma, 2020)

Todos los clientes pueden comunicarse a través de las redes sociales, correo electrónico o teléfonos oficiales para solicitar información de compras potenciales. Otra forma de comercialización es la búsqueda de clientes importantes por parte de la empresa, a los que se los comunica y se busca coordinar reuniones en las que se ofrezcan todos los productos.

Con respecto al marketing de esta unidad de negocio, al ser una empresa que se encuentra muy bien posicionada, se puede observar que la participación en los canales digitales es moderada, al igual que en los diseños de sus envases y packaging.

**Logística de salida.** El transporte de los productos hacia el mercado externo se realiza protegiendo las frutas y preparándose con sistemas de refrigeración para poder soportar viajes largos de al menos 20 días. Ledesma procura no llegar a los puertos y realizar los envíos a través del Paso de Jama.

Los productos que son comercializados dentro del país a cadenas de supermercados y puntos de consumo, se los envía de forma directa mediante la flota de vehículos con que cuenta la empresa y tienden a demorar menos de 48 horas gracias a la eficiencia en la logística y al stock con que cuentan en cualquier época del año.

**Servicio post venta.** Una fortaleza muy importante de Ledesma es la comunicación y el contacto permanente con los clientes. Todas las áreas del negocio se encuentran disponibles para atenderlos y hacen visitas periódicas tanto a clientes del exterior como a los que se encuentran a lo largo del país.

Dos cuestiones muy importantes a destacar son que cuentan con gestiones de reclamos sistematizadas acorde a las normas ISO y se realizan encuestas de satisfacción con el fin de mejorar las áreas en las que los clientes reportaron cualquier tipo de insatisfacción. (CANVAS, 2021)

#### Actividades de soporte

**Infraestructura de la empresa.** El grupo Ledesma, como se mencionó anteriormente, desarrolla sus actividades en distintas provincias del país. La administración central de la sociedad está situada en la Ciudad de Buenos Aires y en las provincias más grandes, como Córdoba, Mendoza y Rosario, se pueden encontrar oficinas comerciales.

La línea de negocio “frutas y jugos” cuenta con más de 3000 hectáreas de plantaciones de naranjas, pomelos y limones ubicadas entre las provincias de Salta, Jujuy y Tucumán. Las operaciones centrales se realizan en Jujuy, dentro del “Complejo Agroindustrial Ledesma”, donde cuentan con una planta de empaque destinada a las frutas que se comercializan directamente y una planta de jugos concentrados y extracción de aceites esenciales. Todo el proceso productivo se encuentra certificado con el protocolo “Global G.A.P.”. Gracias a ser líderes y reconocidos a nivel mundial, procesan y comercializan frutas de terceros, a las que se les aplican los mismos niveles de controles de exigencia en sanidad y calidad que a las frutas propias de la marca. (Ledesma, 2020)

**Administración de Recursos Humanos.** Si bien la empresa organiza sus funciones y gestiones por unidades de negocio, el área de recursos humanos es uno de los pocos servicios

internos que se encuentra centralizado. Se creó un comité integrado por miembros directivos y ejecutivos que asesora al gerente general sobre ciertas políticas como por ejemplo la equidad salarial. (CANVAS, 2021)

Ledesma cuenta con 6500 colaboradores aproximadamente y considera que su crecimiento se debe a la calidad en la que cada uno de ellos desempeña sus funciones. Por este motivo, para alentarlos al crecimiento en conjunto con la empresa, tienen capacitaciones de acuerdo a sus necesidades, oportunidades de carreras y los salarios son superiores al mínimo, vital y móvil.

Otra cuestión a destacar es el programa integral “Sembrando Cultura” en el cual se desarrollan capacitaciones dependiendo del tiempo que llevan los colaboradores en la organización. Estas capacitaciones pueden ser de inducción, desarrollo de competencias, formación de líderes y acompañamiento a gerentes. (Ledesma, 2021)

Vale aclarar que para la empresa la mejora continua y la evolución son factores de suma importancia, por lo que anualmente realizan evaluaciones de desempeño con el objetivo de analizar el potencial de desarrollo de cada uno de los colaboradores.

**Desarrollo de la tecnología.** Ledesma realiza inversiones constantes para innovar e invertir en tecnologías respetuosas con el medio ambiente que aumenten su capacidad de producción y así poder entregar productos y servicios de máxima calidad; sin embargo, la empresa no cuenta con un área que se dedique exclusivamente a la búsqueda de nuevas tecnologías, ni de innovación y desarrollo. (Ledesma, 2020)

Las últimas tecnologías implementadas en los procesos productivos del negocio de frutas y jugos, como la última versión de calibradora electrónica y una nueva tecnología de extracción de aceites, permitieron que la empresa ingrese a mercados sumamente exigentes como la Unión Europea, Rusia y China.

**Abastecimiento.** Ledesma tiene como característica esencial la integración de sus actividades, lo que se traduce en que también producen gran parte de la materia prima o de los insumos que necesitan para sus productos finales. (Ledesma, 2020)

La empresa cultiva y produce en campos propios, esto hace que el negocio de frutas y jugos necesite de la mano de obra mayoritaria e intensivamente. Cabe aclarar que la cosecha de frutas de exportación se hace de forma manual. Sin embargo, para la producción de jugos y extracción de aceites, además de utilizar las frutas que no pudieron ser exportadas por su color o tamaño, compran a otros productores.

Uno de los objetivos de Ledesma es asegurar la provisión de materia prima a precios adecuados, cumpliendo los requerimientos de calidad y pautas de la empresa. Por lo tanto, los procesos de compras, selección y evaluación y calificación de proveedores los realizan bajo la Norma ISO 9001:2000.

Cabe aclarar que los procesos de compra de Ledesma se realizan a través de un “portal de proveedores”, en el que los mismos pueden gestionar las licitaciones, cargar los pedidos con unidades y precios, dar aviso de las fechas entrega, cargar y hacer un seguimiento del estado de sus facturas y de las órdenes de pago, etc.

### **Marco Teórico**

En el presente marco teórico se desarrollará el concepto de planificación estratégica, herramienta utilizada, tal como expresa Sainz de Vicuña Ancín (2017), para definir *hoy* lo que la empresa quiere ser en el *futuro*, apoyándose en la reflexión y el pensamiento estratégico.

La planificación estratégica se puede emplear en diversos campos de acción y existen tantas definiciones como autores y enfoques, sin embargo, la gran mayoría coincide en que esta herramienta se utiliza para crear planes que faciliten el desarrollo eficaz y eficiente de los objetivos abordados, generando cambios positivos mediante el logro de la estrategia planteada.

Robbins & Coulter (2014) refieren que la planeación es una función administrativa que conlleva la definición de objetivos organizacionales, el establecimiento y desarrollo de estrategias para lograrlos, y planes para integrar y coordinar las actividades laborales. Planear formalmente implica definir objetivos específicos para un tiempo determinado y seleccionar las herramientas que acompañarán el proceso para lograrlos.

De acuerdo con lo expuesto por Sainz de Vicuña Ancín (2017), se debe entender la planificación estratégica como un proceso que parte desde la implementación de un método para obtener el plan estratégico, acompañado de un estilo de dirección que permite mantener la posición competitiva de la empresa dentro de un entorno cambiante.

La administración estratégica es importante para las organizaciones por tres razones. La primera y más relevante es que puede hacer la diferencia en términos de qué tan buen desempeño tiene una organización. En segundo lugar, a través del análisis y la detección de factores relevantes, permite hacer frente a la incertidumbre generada por los constantes cambios del entorno. Por último, contribuye al orden y a la coordinación del trabajo en conjunto de todas las partes de una organización para el logro de los objetivos generales. (Robbins & Coulter, 2014)

Cuando se habla de estrategia, y para definirla, es necesario preguntarse “¿Cómo vamos a llegar? Así, la estrategia de una compañía es el *plan de acción* que sigue la administración para competir con éxito y obtener utilidades a partir de un arsenal integrado de opciones” (Thompson, Peteraf, Gamble & Strickland III, 2012, p. 4).

Tal como lo señalan Hill, Jones & Schilling (2015):

El proceso formal de la planeación estratégica incluye cinco pasos principales:

1. Elegir la misión de la compañía y sus metas principales.
2. Analizar el entorno competitivo externo de la organización para detectar las oportunidades y amenazas.
3. Analizar el entorno operativo interno de la organización para detectar las fortalezas y debilidades de esta.
4. Escoger estrategias que se basen en las fortalezas de la compañía y corrijan sus debilidades para poder aprovechar las oportunidades externas y contrarrestar las amenazas externas. Estas estrategias deben ser congruentes

con la misión y las metas principales de la organización. Deben ser consistentes y un modelo viable del negocio.

5. Implementar las estrategias. (P. 11).

### *Estrategia planteada para el reporte actual*

En el presente reporte se planteará e implementará la estrategia de diferenciación con enfoque en la innovación tecnológica, por medio de la cual se modernizará el servicio prestado a los clientes y se logrará una penetración en el mercado.

Tal como nombran Robbins & Coulter (2014), la estrategia de diferenciación implica ofrecer en los productos o servicios características valoradas por los clientes, pudiendo ser resultado de la alta calidad, servicios extras, diseños innovadores o la evolución de la capacidad tecnológica.

Las estrategias de diferenciación dependen de satisfacer las necesidades de los clientes de maneras únicas e innovadoras. El objetivo de las mismas es ofrecer productos o servicios que los competidores no puedan hacer, enfocándose en el grado de satisfacción de los clientes. (Thompson et al., 2012)

Estas estrategias pueden ser útiles a la hora de aumentar los márgenes de utilidad de la organización y también provocan que las empresas generen mayor confianza con los clientes, pudiendo escalar en cuanto a la lealtad a la marca y así verse mejor posicionada ante los competidores.

Como se mencionó anteriormente, el objetivo de este reporte es incorporar un sistema de ventas mayoristas mediante el e-Commerce que, además de incrementar la satisfacción de los clientes, la empresa se modernizará tecnológicamente y así se podrá captar una mayor cuota de mercado.

Actualmente, las empresas que no innovan y no ingresan a la venta por medios digitales corren riesgos de perder el valor y quedar fuera del sistema, puesto que la presencia

y venta por estos medios tiene como objetivo atraer nuevos compradores, llegar a nuevos mercados y facilitar a los clientes en el proceso de compra.

Un punto importante a destacar, es el de las tecnologías de la información (IT) como recurso de diferenciación e innovación, ya que estas pueden considerarse un factor sumamente importante a la hora de alcanzar los objetivos organizacionales, y mantener y garantizar tanto la relación como la satisfacción de las necesidades de los clientes.

Las TICs son esenciales para mejorar la productividad de las empresas, la calidad, el control y la facilidad de la comunicación, entre otros beneficios, aunque su aplicación debe llevarse a cabo de forma inteligente. (Cano-Pita, 2018, p. 6).

### **Conclusiones diagnósticas**

Una vez realizado el análisis externo e interno se lograron identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de Ledesma, reconociendo así la situación en la que se encuentra la empresa tanto a nivel general como del negocio Frutas y Jugos. A partir de este reconocimiento se sugiere avanzar con el proceso de planificación estratégica basada en la diferenciación a través de la incorporación de tecnologías digitales modernas, que traerá consigo una penetración del mercado.

A través de las herramientas utilizadas para el análisis, se pueden observar ciertas debilidades en el negocio en cuestión, como tener una sola forma de ventas y que la misma sea directa, y la baja participación en los medios digitales a través de los cuales los clientes potenciales puedan acceder a información acerca de los productos que comercializa la empresa; por estos motivos se considera que es el momento de explotar la oportunidad de incorporar e integrar a la empresa las ventas por e-commerce a través de una aplicación y/o una página web.

Hoy en día la falta de innovación tecnológica puede provocar que la empresa pierda valor y quede obsoleta en el mercado. Es por esto que incorporar nuevas tecnologías que

agreguen valor a los productos o a los servicios se vuelve esencial y no se traducen en un gasto para las empresas, sino en una inversión que permitirá mantener o aumentar la ventaja competitiva.

El principal punto a destacar acerca de la implementación del e-commerce es el bajo costo que implica ponerlo en funcionamiento y mantenerlo, por lo tanto no requiere grandes esfuerzos económicos por parte de la empresa.

Otro punto muy importante es que se podrán mostrar todos los productos de la empresa y se integrará toda la información necesaria para el proceso de compra, como formas de pago y tiempos de entrega; de esta manera se acotaran los tiempos del proceso de compra, de comunicación con los clientes y será más fácil realizar pedidos, esto brindará a los clientes mayor comodidad y aumentará la satisfacción de los mismos.

El e-Commerce permitirá a la empresa ampliar su alcance de una forma innovadora para la industria, por este medio no se encontrará limitada geográficamente y podrán incorporar nuevos clientes, motivo por el cual aumentará la rentabilidad a largo plazo.

En conclusión, la implementación de esta estrategia llevará a la empresa a modernizarse antes que sus competidores, por lo que tendrá una ventaja competitiva. Además permitirá aumentar la satisfacción de los clientes mediante la mejora del servicio de una forma rápida y eficiente, esto la llevará a aumentar el número de clientes y mejorará la rentabilidad.

## **Plan de implementación**

### *Introducción a la propuesta*

Tal como se mencionó en el apartado anterior, el objetivo de este reporte es implementar una estrategia de diferenciación con enfoque en la innovación tecnológica a través del desarrollo de una página web con la incorporación del e-Commerce. De esta forma se busca que la empresa logre una ventaja competitiva diferenciándose a través de la

innovación tecnológica, que brinde un mejor servicio a sus clientes y se pueda alcanzar una mayor cuota de mercado.

Teniendo en cuenta las bases estratégicas mencionadas en la sección con dicho nombre, se puede observar que el plan que se proyecta sigue las mismas bases y lineamientos de Ledesma; por lo tanto, la innovación tecnológica que se busca implementar impactará positivamente en la empresa haciendo hincapié, además de en la misión y visión, en los valores como la eficiencia, calidad, servicio al cliente e innovación, que darán un gran salto al mejorar y agilizar el servicio brindado a los clientes.

### *Objetivo general*

Obtener una rentabilidad del 25% con base al ejercicio finalizado en enero de 2021 para diciembre de 2024 a través de un plan estratégico de diferenciación.

La diferenciación será por medio de la innovación tecnológica para el sector. Se aumentará la rentabilidad implementando una página web informativa con e-Commerce aprovechando el crecimiento exponencial del sistema en este último año. Tal como se mencionó en el análisis del macro entorno y en el análisis de mercado, las ventas de alimentos y bebidas por medio de este canal aumentaron en cantidades de productos alrededor de un 70% y el consumo de frutas y jugos aproximadamente un 7% con respecto al año 2020. El análisis de estos datos motivan a incorporar un nuevo canal de ventas y distribución más ágil y eficiente que impactará positivamente en la satisfacción de los clientes y en las ventas de la empresa. En la actualidad la industria citrícola trabaja con una rentabilidad promedio del 30%; Ledesma cerró el último ejercicio con una rentabilidad muy por debajo a la mencionada anteriormente, es por este motivo que se optó por un 25% teniendo en cuenta las dificultades externas que pueden afectar el funcionamiento del plan. (INTA, 2021)

### *Objetivos específicos*

1. Incrementar un 10% el posicionamiento del negocio Frutas y Jugos para diciembre de 2022 mediante un plan de marketing.

La notoriedad del negocio se realizará desarrollando diversas acciones del plan de marketing mencionado. En el mismo se llevarán a cabo acciones como la creación de redes sociales del negocio por las que se podrá publicitar, se enviarán e-mails informativos y se utilizarán herramientas como Google Ads para llegar al segmento adecuado y luego seguir los resultados mediante el análisis de las estadísticas de Google Analytics. El porcentaje de aumento de la notoriedad de este negocio se considera adecuado y razonable ya que los especialistas en el tema sugieren empezar por campañas más bien pequeñas y bien dirigidas para lograr el objetivo de posicionarse en redes, llegando así a una mayor cantidad de clientes potenciales.

2. Incrementar las ventas un 30% para fines de 2024, aumentando la satisfacción de los clientes a través del nuevo canal de ventas.

El e-Commerce como nuevo canal de ventas y distribución tendrá el objetivo de efectivizar lo planteado anteriormente, convirtiendo las visitas a las redes o a la página web institucional en ventas. Este sistema agiliza el proceso de compra y mejora el servicio brindado, motivo por el cual aumentará la satisfacción de los clientes y serán más leales a la empresa; de esta forma se conseguirá la penetración del mercado y el aumento de las ventas. Algunos aspectos a tener en cuenta principalmente en el desarrollo de la página web es que la misma sea dinámica, fácil de usar y que los productos, precios, formas de pago y envío se comprendan a la perfección. Teniendo en cuenta la rentabilidad que se propuso en el objetivo general, el ritmo promedio de aumento de las ventas de Ledesma entre los años 2019 y 2021 y las que se generarán implementando este proyecto, se considera suficiente y razonable aumentar, en promedio, un 10% anual las ventas a partir del año 2022.

3. Capacitar al 100% de los colaboradores acerca de la nueva forma y canal de ventas que se implementará, para Enero de 2023.

La capacitación a los colaboradores es esencial a la hora de llevar adelante este proyecto puesto que tanto el gerente, como los vendedores y quienes participan de la logística de los productos deberán conocer la nueva forma de trabajo que iniciará con la implementación de esta tecnología digital. Esta capacitación brindará las

herramientas necesarias para que los procesos se agilicen y aprenderán a utilizar tanto la web como los aplicativos para los celulares desde el sector de la empresa que les corresponda; la misma será dictada por quienes desarrollen el sistema en primer lugar a los gerentes y ellos capacitarán al resto personal que sea necesario.

### *Alcance*

La propuesta a implementar en Ledesma involucra principalmente a las áreas de administración, ventas, marketing, recursos humanos y logística; sin embargo, todos los colaboradores de la firma serán informados acerca de la propuesta para que puedan sentirse parte de la misma y participar ya sea desde el lugar que les toque o para proponer mejoras.

El alcance geográfico de la propuesta impactará principalmente en la Provincia de Jujuy, donde se encuentran gran parte de las plantaciones de Ledesma, pero existen posibilidades de expandirse a otras provincias cercanas y luego a todo el país.

El desarrollo del plan tiene como fecha de inicio estimada el mes de enero 2022 y la idea es finalizar con el logro de los objetivos en el año 2024.

### *Planes de acción*

#### *Plan de acción N° 1. Objetivo específico N°1*

Las acciones llevadas a cabo en este primer plan son las más importantes por el hecho de que su impacto en la empresa lleva un proceso lento y, en algunos casos, largo. Se sabe que el resultado del posicionamiento en las redes lleva aproximadamente seis meses, por este motivo se decidió empezar con anticipación para llegar a los demás objetivos con el tiempo y los resultados esperados.

Tabla 1: Plan de Acción 1

Plan de acción N°1 - Objetivo Especifico N°1					
Descripción	Periodo		Área	Recursos físicos	Tercerización
	Inicio	Fin			
Contratar una compañía que desarrolle el plan de marketing digital	10/01/2022	31/12/2024	Marketing	-	-
Crear las redes sociales del negocio Frutas y Jugos	28/02/2022	31/03/2022	Marketing	Computadora - Dispositivos móviles	-
Crear la página web del negocio Frutas y Jugos	28/02/2022	31/12/2024	-	Computadora - Dispositivos móviles	LONDON ESTUDIO
Utilizar las herramientas de Google Ads	04/04/2022	31/12/2024	Marketing	Computadora - Dispositivos móviles	-
Curso de Marketing Digital	02/08/2022	03/02/2023	Marketing	Computadora - Dispositivos móviles	DIGITAL HOUSE

Fuente: Elaboración propia 2021.

### Plan de acción N°2. Objetivo específico N°2

Las acciones de este apartado serán, en gran parte, realizadas por London Estudio; esta empresa nos permitió acceder a presupuestos interesantes tanto para la realización del plan de marketing como para todo lo que conlleva la implementación de una página web vinculada con el e-Commerce. Para comprender mejor este punto es importante leer el Anexo B.

Tabla 2: Plan de acción 2

Plan de acción N°2 - Objetivo Específico N°2					
Descripción	Periodo		Área	Recursos físicos	Tercerización
	Inicio	Fin			
Implementar el e-Commerce	13/02/2023	26/05/2023	-	Computadoras - Dispositivos móviles	LONDON ESTUDIO
Contratar colaboradores que operen la tienda online	02/01/2023	31/12/2024	Recursos Humanos	-	-
Diseñar encuestas de satisfacción para la página web	20/03/2023	26/05/2023	Administración - Ventas	Computadoras - Dispositivos móviles	-
Vincular la página web con las áreas involucradas	13/02/2023	26/05/2023	-	Computadoras - Dispositivos móviles	LONDON ESTUDIO
Control del funcionamiento de la página web	28/05/2023	31/12/2024	-	Computadoras - Dispositivos móviles	LONDON ESTUDIO

Fuente: Elaboración propia 2021.

### Plan de acción N°3. Objetivo específico N°3

En este plan de acción se propone capacitar a los recursos humanos involucrados en la implementación de la estrategia y estará a cargo del equipo de London Estudio.

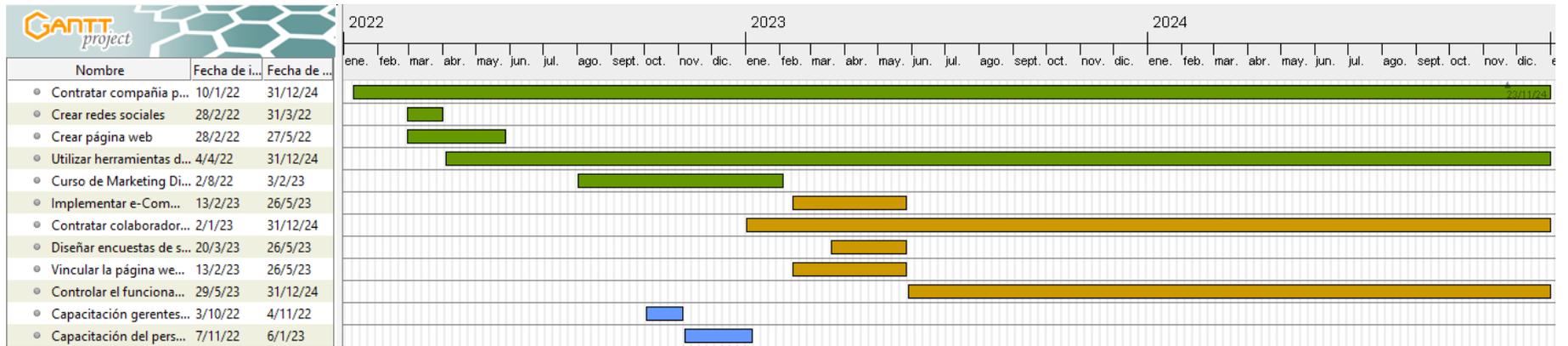
Tabla 3: Plan de acción 3

Plan de acción N°3 - Objetivo Específico N°3					
Descripción	Periodo		Área	Recursos físicos	Tercerización
	Inicio	Fin			
Capacitación del personal de los gerentes y encargados del nuevo canal de ventas	03/10/2022	04/11/2022	-	Computadoras - Dispositivos móviles	LONDON ESTUDIO (presupuesto incluido en la cuota mensual)
Capacitación del personal de administración, ventas y logística	07/11/2022	6/1/2023	Administración - Ventas	Computadoras - Dispositivos móviles	LONDON ESTUDIO (presupuesto incluido en la cuota mensual)

Fuente: Elaboración propia 2021.

Diagrama de Gantt

Figura 2: Diagrama de Gantt. Planes de acción 1,2 y 3. Fuente: Elaboración propia.



## Presupuesto

Tabla 4: Presupuesto

PRESUPUESTO 2021 - Ledesma Frutas y Jugos -			
Concepto	Valor		
	2022	2023	2024
<b>Plan de Acción N°1</b>			
Plan de acción de marketing (Ver Anexo B)	\$150,000.00	\$201,000.00	\$250,000.00
Página Web + Cuota mensual + Capacitaciones - Plan de Acción 3 - (Ver Anexo B)	\$63,329.00	\$33,600.00	\$42,000.00
Curso de Marketing Digital (Ver Anexo C)	\$115,260.00	\$0.00	\$0.00
<b>Total por año</b>	<b>\$328,589.00</b>	<b>\$234,600.00</b>	<b>\$292,000.00</b>
<b>Total plan de acción N°1</b>			<b>\$855,189.00</b>
<b>Plan de Acción N°2</b>			
Honorario personal para tienda online (Ver Anexo D)	\$909,788.52	\$1,219,116.60	\$1,511,704.56
Tablets (Ver Anexo E)	\$169,991.50	\$0.00	\$0.00
<b>Total por año</b>	<b>\$1,079,780.02</b>	<b>\$1,219,116.60</b>	<b>\$1,511,704.56</b>
<b>Total plan de acción N°2</b>			<b>\$3,810,601.18</b>
Honorarios administradora (Ver Anexo F)	\$2,355,000.00	\$3,140,000.00	\$1,570,000.00
<b>Total por año</b>	<b>\$3,763,369.02</b>	<b>\$4,593,716.60</b>	<b>\$3,373,704.56</b>
<b>TOTAL</b>			<b>\$11,730,790.18</b>

### Indicadores para la evaluación del proyecto

#### Retorno sobre la inversión (ROI)

El retorno sobre la inversión es un ratio que permite evaluar la eficiencia de una inversión, es decir, si un proyecto genera utilidad. El resultado de este indicador es la relación entre lo invertido y el beneficio que genera. (Gutierrez, 2020)

El presupuesto estimado para el presente proyecto tiene un costo de inversión de \$11.730.790 y, tras cumplirse el objetivo específico número 2 aumentando los ingresos un 30%, los beneficios serán \$58.380.407. Esta relación permite obtener un ROI de 398%, lo cual representa que por cada \$1 invertido en el proyecto, se generarán \$3,98 de ganancias.

$$ROI = \frac{\text{Beneficios} - \text{Costos}}{\text{Costos}} * 100 = \frac{58.380.417 - 11.730.970}{11.730.970} * 100 = 398\%$$

Tabla 5: ROI

ROI	
Beneficios	58,380,407
Costos	11,730,790
<b>ROI</b>	<b>398%</b>

### VAN y TIR

El Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR) se utilizan para evaluar la viabilidad del proyecto. El VAN mide el excedente después de obtener la rentabilidad requerida y de recuperar la inversión. La TIR mide la rentabilidad expresada en porcentaje, calculando cuánto producirá una unidad de capital invertido en una unidad de tiempo. (Sapag Chain, 2011)

Tabla 6: Utilidad Neta

Inversión a realizar	-11,730,790
Flujo del periodo 1	2,505,808
Flujo del periodo 2	59,850,589
Flujo del periodo 3	98,758,105
Flujo del periodo 4	124,085,802

Fuente: Elaboración propia.

Luego de obtener las utilidades de cada periodo, expresadas en la tabla 6, se logran los siguientes resultados de VAN y TIR:

Tabla 7: VAN y TIR

<b>VAN</b>	<b>67,612,211</b>
<b>TIR</b>	<b>210%</b>

Fuente: Elaboración propia.

Una vez obtenidos los resultados se puede observar que el VAN es mayor a cero ( $VAN > 0$ ) siendo el resultado de la misma \$67.612.211 y demostrando que el proyecto es rentable. La TIR alcanzada es 210%, lo que también es positivo y alentador para invertir en este proyecto, ya que es totalmente rentable y genera grandes beneficios.

(Ver Anexo G - Cash Flow.)

## Conclusiones

A lo largo del presente reporte de caso, en el cual se desarrolla una planificación estratégica implementando la estrategia de diferenciación con enfoque en la innovación tecnológica, se utilizaron herramientas de análisis específicas mediante las cuales se pudo conocer en profundidad tanto la situación macro y micro en la cual Ledesma desarrolla sus actividades, como los detalles internos del negocio Frutas y Jugos.

El planteamiento principal es desarrollar un nuevo canal de ventas mediante el cual aumenten los ingresos. Teniendo en cuenta que la empresa viene de dos años con utilidades negativas y no podría enfrentarse a inversiones de grandes magnitudes, se propone crear una página web informativa para luego vincularla con el e-Commerce sabiendo que el mismo viene creciendo de manera exponencial.

Con el objetivo de abarcar el planteamiento principal y sumar al desarrollo del mismo, también se propone aumentar el reconocimiento del negocio aprovechando que la marca Ledesma es reconocida. Esto se logrará mediante un plan de marketing, la creación de redes sociales y la utilización de herramientas de control que brindan estadísticas e información necesaria sobre los resultados.

Al concluir los análisis, luego de presupuestar el proyecto buscando costos acordes al momento por el que está atravesando la empresa, se obtuvo un ROI de 398%, logrando así que el proyecto sea rentable y que Ledesma obtenga beneficios importantes y significativos.

## Recomendaciones

Para dar cierre a este reporte se plantean recomendaciones profesionales para Ledesma, con el fin de que el plan se sostenga e incluso mejore una vez cumplidos los objetivos.

Como punto principal, considero de suma importancia crear y formalizar un área de marketing para que la notoriedad de la empresa siga aumentando, que se puedan implementar otros canales mediante los cuales se exponga tanto la unidad de negocio trabajada en este reporte como las demás integrantes del grupo económico.

Una cuestión importante es contar con un sector específico encargado de los recursos humanos de cada unidad de negocio, mejorar las condiciones laborales, salariales y motivarlos a los mismos a crecer dentro de la empresa. Siguiendo esta misma línea, considero relevante también implementar un área de Investigación y Desarrollo, ya que, si bien se trabaja sobre una empresa innovadora, existen cuestiones que deberían llevarse a cabo con mayor profundidad.

Por último, viendo los beneficios que genera el lanzamiento de un nuevo canal de ventas como el e-Commerce, a costos relativamente bajos, sugiero implementarlo en las demás unidades de negocio del grupo.

## Bibliografía

- Banco Central de la República Argentina. (2021, Abril 09). *Relevamiento de Expectativas de Mercado*. Retrieved Abril 20, 2021, from [http://www.bcra.gov.ar/PublicacionesEstadisticas/Relevamiento\\_Expectativas\\_de\\_Mercado.asp](http://www.bcra.gov.ar/PublicacionesEstadisticas/Relevamiento_Expectativas_de_Mercado.asp)
- CACE. (2021, Febrero). *Cámara Argentina del Comercio Electrónico*. Estudio Anual de Comercio Electrónico 2020. <https://cace.org.ar/uploads/estudios/Estudio%20Anual%20Comercio%20Electr%C3%B3nico%20CACE%202020%20-%20Resumen.pdf>
- Cano-Pita, G. E. (2018). Las TICs en las empresas. *Dialnet*. [file:///C:/Users/vaio/Google%20Drive/UES21/8%20OCTAVO%20SEMESTRE/SEMINARIO%20FINAL/LIBROS/Dialnet-Las TICs En Las Empresas-6313252.pdf](file:///C:/Users/vaio/Google%20Drive/UES21/8%20OCTAVO%20SEMESTRE/SEMINARIO%20FINAL/LIBROS/Dialnet-Las%20TICs%20En%20Las%20Empresas-6313252.pdf)
- CANVAS. (2021). *Caso Grupo Ledesma*.
- CONICET. (2020, JULIO). Los efectos de la cuarentena por coronavirus en los hábitos alimentarios en Argentina. *CONICET*. [https://ri.conicet.gov.ar/bitstream/handle/11336/114882/CONICET\\_Digital\\_Nro.72f7182e-88d0-49c5-8147-a7487391da3e\\_A.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://ri.conicet.gov.ar/bitstream/handle/11336/114882/CONICET_Digital_Nro.72f7182e-88d0-49c5-8147-a7487391da3e_A.pdf?sequence=2&isAllowed=y)
- Gutierrez, I. (2020, Abril 13). *Retorno por inversión*. Muy financiero. <http://www.muyfinanciero.com/conceptos/retorno-por-inversion/>
- Hill, C. W., Jones, G. R., & Schilling, M. A. (2015). *Administración estratégica UN ENFOQUE INTEGRAL* (Decimoprimer ed.). Cengage Learning.

INDEC. (2021, Mayo 17). *Accesos y uso de tecnologías de la información y comunicación.*

*EPH.* INDEC.

[https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mautic\\_05\\_213B13B3593A.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mautic_05_213B13B3593A.pdf)

INDEC. (2021, Junio 10). *Accesos a internet. Primer trimestre de 2021.* Informes técnicos.

[https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/internet\\_06\\_2134513C3A01.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/internet_06_2134513C3A01.pdf)

INDEC. (2021, Abril). *Índice de producción industrial manufacturero* (14, 5th ed.). Informes técnicos.

[https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipi\\_manufacturero\\_06\\_212ED3B792A4.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipi_manufacturero_06_212ED3B792A4.pdf)

INTA. (2021, Mayo). *Producción citrícola.*

[https://repositorio.inta.gob.ar/xmlui/bitstream/handle/20.500.12123/9385/INTA\\_CRCorrientes\\_EEABellaVista\\_Molina\\_NA\\_Produccion\\_citricola\\_correntina\\_campa%  
c3%b1a\\_2021.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.inta.gob.ar/xmlui/bitstream/handle/20.500.12123/9385/INTA_CRCorrientes_EEABellaVista_Molina_NA_Produccion_citricola_correntina_campa%c3%b1a_2021.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Ledesma. (2020, Junio 16). *Prospecto de actualización y prórroga.* Retrieved Abril 26, 2021, from

<https://www.ledesma.com.ar/wp-content/uploads/2020/07/Ledesma-Prospecto-Act.-y-Prorroga-2020-Completo-DEF-AIF..pdf>

Ledesma. (2021, Marzo). *Empleados.*

<https://www.ledesma.com.ar/informe-sostenibilidad/empleados/#desarrollo>

Ledesma. (2021, Enero 01). *Productos.* Retrieved Abril 12, 2021, from

<https://www.ledesma.com.ar/productos/>

Manochi, S. (2019, Junio 26). *Empresas con conciencia: pymes que velan por el cuidado del medioambiente.* Retrieved Abril 09, 2021, from

<https://www.cronista.com/pyme/herramientas/Empresas-con-conciencia-pymes-que-volan-por-el-cuidado-del-medioambiente-20190626-0003.html>

Negri, R. (2021, Abril 20). *Agroindustria y tecnología: una relación necesaria y sin límites*.

La Nación. Retrieved Abril 20, 2021, from

<https://www.lanacion.com.ar/economia/campo/agroindustria-y-tecnologia-una-relacion-necesaria-y-sin-limites-nid20042021/>

Pachón, H. (2017, Julio 03). *Blog sobre MKT B2B*.

<https://blog.connex.es/empresas-b2b-que-estan-triunfando-con-inbound-marketing>

Palacios, D. (2020, septiembre 02). *Empresas B2B que conquistan el mercado*.

<https://blog.connex.es/empresas-b2b-que-estan-triunfando-con-inbound-marketing>

Presidencia de la Nación. (2021, Abril).

<https://www.argentina.gob.ar/economia/medidas-economicas-COVID19>

Presidencia de la Nación. (2021, Abril 10).

<https://www.argentina.gob.ar/coronavirus/medidas-gobierno>

Raiteri, M. D. (2016). *El comportamiento del consumidor actual*. Mendoza, Argentina.

[https://videla-rivero.bdigital.uncu.edu.ar/objetos\\_digitales/8046/raiteri-melisa-daniela.pdf](https://videla-rivero.bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/8046/raiteri-melisa-daniela.pdf)

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2014). *Administración* (Decimosegunda ed.). Pearson.

Sainz de Vicuña Ancín, J. M. (2017). *El plan estratégico en la práctica* (Quinta ed.). ESIC Editorial.

Santander Trade. (2021, Marzo). *Argentina: política y economía*. Santander Trade. Retrieved Abril 12, 2021, from

<https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia>

Sapag Chain, N. (2011). *Proyectos de inversión Formulación y Evaluación* (Segunda ed.).

Pearson.

Télam. (2021, Abril 14). *El 2021 consolidará la adopción de pagos a través de mecanismos digitales*. Economía - Billeteras virtuales.

<https://www.telam.com.ar/notas/202104/550759-el-2021-consolidara-la-adopcion-de-pagos-a-traves-de-mecanismos-digitales-segun-empresas-del-sector.html>

Thompson, A. A., Peteraf, M. A., Gamble, J. E., & Strickland III, A. J. (2012).

*Administración estratégica* (Decimoctava ed.). The Grow-Hill Companies.

Zamaro, E. (2020, Julio 23). *El impacto ambiental de la pandemia*. Retrieved Abril 10, 2021, from

[https://www.pagina12.com.ar/280132-el-impacto-ambiental-de-la-pandemia?gclid=Cj0KCQjwyN-DBhCDARIsAFOELTm9711k8aBvlWHbWgleMzMVebb7iNfLGVnr7VKC0DH397nLCbDY5iYaAiTIEALw\\_wcB](https://www.pagina12.com.ar/280132-el-impacto-ambiental-de-la-pandemia?gclid=Cj0KCQjwyN-DBhCDARIsAFOELTm9711k8aBvlWHbWgleMzMVebb7iNfLGVnr7VKC0DH397nLCbDY5iYaAiTIEALw_wcB)

## Anexo

### *Anexo A: Análisis de mercado*

El negocio Frutas y Jugos de Ledesma se encarga de producir y distribuir frutas frescas, jugos y aceites esenciales. Como se mencionó anteriormente, las ventas de frutas frescas se realizan a través de una red mayorista que llega a los mercados concentradores o supermercados, tanto nacionales como internacionales; por otra parte, los jugos concentrados y aceites esenciales se comercializan exclusivamente a fabricantes y elaboradores de bebidas, sabores y fragancias.

La empresa debe tener en cuenta el comportamiento de los consumidores y los cambios en las tendencias de consumo. El comportamiento del consumidor hace referencia a las actividades que realizan tanto interna como externamente a la hora de satisfacer sus necesidades y están influenciadas por factores culturales, sociales, personales y psicológicos. Gracias al análisis de las tendencias de consumo de la sociedad se puede lograr una ventaja competitiva muy importante, puesto que manteniéndose actualizados con los cambios en el consumo, se puede actuar rápidamente para amoldarse a lo que esperan los consumidores. (Raiteri, 2016)

Un estudio realizado por el CONICET sobre los hábitos alimentarios en Argentina arrojó que tanto consumidores de carne como consumidores veganos y vegetarianos aumentaron en promedio un 20% el consumo de frutas a raíz de los efectos que produjo la pandemia. Este aumento en el consumo se traslada positivamente en las ventas tanto minoristas como mayoristas del sector alimentario. (CONICET, 2020)

Según los datos publicados por el INDEC en su informe técnico “*Índice de producción industrial manufacturero*”, en adelante IPI, dentro de las dieciséis divisiones que presentaron subas interanuales se encuentran los alimentos y las bebidas con un 7,2% en el primer cuatrimestre del 2021, con respecto al mismo período del año 2020. Tal es así que la producción de frutas tuvo una variación porcentual acumulada del 7,6% y los jugos para diluir un 12,3%. Otro dato que motiva y llama mucho la atención es el presentado por la CACE, mencionado anteriormente, que los alimentos y las bebidas aumentaron un 72% la

cantidad de productos vendidos en el año 2020 ubicándose en el tercer lugar del ranking de las categorías más populares. (INDEC, 2021)

Un factor sumamente importante que colabora en el desarrollo de las ventajas competitivas es la tecnología, que en la mayor cantidad de sus aplicaciones trae consigo el acceso a internet. El INDEC desarrolla y demuestra que en el último trimestre del año 2020 el 90% de los hogares urbanos y 85 de cada 100 personas que usan teléfonos móviles tienen acceso a internet. En la provincia de Jujuy el 93,1% de la población tiene acceso a internet. (INDEC, 2021) Por otro lado, en el informe técnico “*Accesos a internet*” del primer trimestre del 2021, se puede observar que tanto los accesos de internet fijos como los móviles de las organizaciones han disminuido en 14,1% y 3,7% respectivamente, refiriendo que gran parte de esta disminución se debe a las bajas de las organizaciones por la nueva modalidad de trabajo remota para la mayoría de las industrias. Estas cifras son muy relevantes ya que a la hora de implementar el e-Commerce se sabe que alrededor del 90% de la población, principalmente de la provincia de Jujuy donde se encuentra el sector principal de Frutas y Jugos de Ledesma, podrá acceder a una aplicación o página web para interactuar y realizar compras; también, si la empresa decidiera ampliar sus ventas hacia todo el país, las estadísticas son positivas. (INDEC, 2021)

#### *Anexo B: Presupuesto London Estudio*

El director general de London, Blas Paredes, con quién se cerró el presupuesto del desarrollo de la página web institucional, logró desarrollar también a un presupuesto de plan de acción de marketing con un costo de \$150.000 para el año 2022, que lo proyectó para los años 2023 y 2024 en \$201.000 y \$250.000 respectivamente. Este presupuesto incluye los costos de las pautas publicitarias de redes sociales y las de las herramientas de Google que sean necesarias al momento de la implementación.

Por otra parte, luego de una serie de reuniones con Blas, se planteó también la cuota mensual de la página web, que incluye las capacitaciones necesarias para los gerentes y colaboradores, para los años 2023 y 2024 puesto que la inflación consumiría lo presupuestado para el año 2022. De esta forma se llegó al acuerdo de que, para el año 2023 la cuota mensual será de \$2.800 y para el año 2024, será de \$3.500.

## Costo de inversión

■ Maquetación e implementación [ plataforma Wordpress c/WooCommerce ] .....	\$51.840
■ Certificado de seguridad SSL x 1 año .....	\$1.573
■ Integración con pasarela de pago Mercado Pago .....	\$1.500
■ Bonificación Especial x Pandemia [ 10% ] .....	- \$5.584

**Total a abonar**

**\$49.329 + IVA**

ó 3 pagos de \$18.087 + IVA (10% interés)

### ■ Servicio de Soporte y Mantenimiento: \$1.400 mensuales

Primer mes de uso incluido. Luego, se abona a mes vencido del 1 al 10 de cada mes.

- ┆ Capacitación inicial para el personal.
- ┆ Alojamiento del Sistema en servidor London.
- ┆ Soporte técnico de lunes a viernes en horario comercial.

### *Anexo C: Presupuesto curso de marketing digital*

La cotización para realizar el curso se realizó en base a la necesidad de la empresa, son tres horas por semana y se capacitará a una persona en el horario laboral, con la posibilidad de hacerla extensiva a dos o más si el proyecto lo requiere.

**2 AGO - 3 FEB**

🕒 21:00 a 22:30 hs

📍 A distancia

📅 LUNES, JUEVES

Clase Práctica Optativa: Miércoles:  
20:30 a 22:00 hs

#### PRECIO

RESERVA CON:

**\$ 15.900**

MÁS 12 CUOTAS SIN INTERÉS

DESDE: 60%OFF

~~\$ 20.700~~ **\$ 8.280**

Conocé nuestros [beneficios disponibles](#)

*Anexo D: Honorarios del personal para la tienda online*

La Federación Argentina de Empleados de Comercios y Servicios (FAECyS) estima que el sueldo promedio de un Auxiliar es de \$75.815,71. Teniendo en cuenta la inflación proyectada los mismos estiman que para el año 2023 y 2024, el valor del sueldo será aproximadamente de \$101.593 y \$125.975.

AUXILIAR				
MES - AÑO	A			TOTAL
	BÁSICO	AUMENTO ENERO/2022 8% NO REMUNERATIVO SOBRE BASE	AUMENTO FEB./2022 8% NO REMUNERATIVO SOBRE BASE	
ENERO/2022	66.625,93	4.594,89		71.220,82
FEBRERO/2022	66.625,93	4.594,89	4.594,89	75.815,71
MARZO/2022	66.625,93	4.594,89	4.594,89	75.815,71
ABRIL/2022	75.815,71			75.815,71

*Anexo E: Tablets.*

La compañía a cargo del plan de marketing digital y del desarrollo de la página web sugiere la compra de 10 dispositivos a los que se pueda instalar un aplicativo que para vincular las ventas de la página web y mediante el cual se la puede actualizar. El costo de las mismas es de \$16.999,15.



SAMSUNG

TABLET PC SAMSUNG SM-T290N 8"  
32 GB GRIS  
CODE138255

Precio contado: ~~19.999,00~~\$

**Ahorro: \$2.999,85**

Precio online: **\$16.999,15**

**\$16.999,15**

*Anexo F: Honorarios Administradora*

Los honorarios para la Administradora Arevalo Jaube Guillermina, de acuerdo con el Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Córdoba, serán de \$1.570 la hora.



Consejo Profesional  
de Ciencias Económicas  
de Córdoba

---

**ANEXO I**  
**RESOLUCIÓN N° 71/08**  
**ARANCELES INDICATIVOS PARA SERVICIOS PROFESIONALES**  
**(t.o. 26/12/19)**

Valores actualizados a partir del **01/01/2020**

**VALOR DEL MODULO (a partir del 01/01/2020)                      1570**

## Anexo G: Cash Flow

CASH FLOW PROYECTADO - LEDESMA FRUTAS S.A.U.				
	2021	2022	2023	2024
<b>INGRESOS</b>				
Por ventas	\$194,497,626.20	\$278,131,605.47	\$372,696,351.32	\$462,143,475.64
Plan de acción 1	\$0.00	\$19,449,762.62	\$0.00	\$0.00
Plan de acción 2	\$0.00	\$0.00	\$26,062,681.91	\$32,317,725.57
<b>TOTAL DE INGRESOS</b>	<b>\$194,497,626.20</b>	<b>\$278,131,605.47</b>	<b>\$398,759,033.24</b>	<b>\$494,461,201.21</b>
<b>EGRESOS</b>				
Costo de ventas	\$193,001,853.84	\$193,194,855.69	\$258,881,106.63	\$321,012,572.22
Gastos Administrativos	\$4,292,592.00	\$4,906,432.66	\$6,574,619.76	\$8,152,528.50
Gastos de Comercialización	\$801,610.92	\$1,030,871.64	\$1,381,368.00	\$1,712,896.32
Gastos Financieros	-\$8,321,122.40	-\$11,899,205.03	-\$15,944,934.74	-\$19,771,719.08
Otros Egresos	\$1,142,965.52	\$1,634,440.69	\$2,190,150.53	\$2,715,786.66
Plan de acción 1	\$0.00	\$328,589.00	\$234,600.00	\$292,000.00
Plan de acción 2	\$0.00	\$1,079,780.02	\$1,219,116.60	\$1,511,704.56
Honorarios	\$0.00	\$2,355,000.00	\$3,140,000.00	\$1,570,000.00
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>\$190,917,899.88</b>	<b>\$192,630,764.67</b>	<b>\$257,676,026.78</b>	<b>\$317,195,769.18</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$3,579,726.32</b>	<b>\$85,500,840.79</b>	<b>\$141,083,006.46</b>	<b>\$177,265,432.03</b>
<b>IMPUESTO A LAS GANANCIAS</b>	<b>\$1,073,917.90</b>	<b>\$25,650,252.24</b>	<b>\$42,324,901.94</b>	<b>\$53,179,629.61</b>
<b>UTILIDAD NETA CON PLANES DE ACCIÓN</b>	<b>\$2,505,808.42</b>	<b>\$59,850,588.55</b>	<b>\$98,758,104.52</b>	<b>\$124,085,802.42</b>

Objetivo general: Alcanzar una rentabilidad de 25% para 2024.

Plan de acción 1: Incrementar el posicionamiento - Plan de Marketing

Plan de acción 2: Aumentar los ingresos un 30% para 2024.

Los ingresos aumentan a una razón del 10% anual en base al ingreso de 2021.

