

Planificación Estratégica orientada a reforzar la rentabilidad

Caso: Grupo LEDESMA – Unidad de Negocio Papel



Estudiante: María Luisa Curto

DNI: 33.899.890

N° de Legajo: VADM18896

Carrera: Licenciatura en Administración

Línea Temática: Planificación Estratégica – Reporte de Caso

Profesor Director TFG: Dr. Carlos Vittar

Resumen

El presente trabajo tiene por fin solucionar el problema de la baja rentabilidad y cierres temporales en la unidad de Negocio Papel del Grupo LEDESMA. A los fines de presentar una solución, se ha analizado y presentado una propuesta sustentada en los principios de planificación estratégica, con el objetivo de aumentar las ganancias en esta unidad de negocio.

Esta planificación se ha basado en la variación de las estrategias comunicacionales, lo que se pretende es que las campañas de publicidad y marketing sean orientadas desde los canales digitales, y así conseguir un fuerte posicionamiento de la empresa en los medios no tradicionales de comunicación (Google Ads, Facebook Ads, Instagram, Twitter, etc.), reemplazando, en parte, el uso de los medios masivos tradicionales (TV, radio, periódicos y revistas, etc.).

A lo largo del trabajo se demostrará el cumplimiento del objetivo general planteado, como así también de los específicos, logrando un incremento en los volúmenes de ventas y por consiguiente un creciente aumento en la rentabilidad de la unidad de negocio, con una mínima inversión, la cual se recuperará rápidamente.

Palabras clave: Canales Digitales, Segmentación, Estrategias de marketing, Planificación Estratégica, Objetivos de planeación

Abstract

This paper aims to solve the problem of low profitability and temporary closures in the Paper Business unit of the LEDESMA Group. In order to present a solution, a proposal based on the principles of strategic planning has been analyzed and presented with the aim of increasing profits in this business unit.

This planning has been based on the variation of communication strategies, what is intended is that advertising and marketing campaigns are oriented from digital channels, and thus achieve a strong positioning of the company in non-traditional media (Google Ads, Facebook Ads, Instagram, Twitter, etc.), replacing, in part, the use of traditional mass media (TV, radio, newspapers and magazines, etc.).

In the course of the work, it will be demonstrated that the general objective set, as well as the specific ones, will be met, achieving an increase in sales volumes and therefore an increasing increase in the profitability of the business unit, with a minimum investment, which will recover quickly.

Keywords: Digital Channels, Segmentation, Marketing Strategies, Strategic Planning, Planning Objectives

Índice

Resumen	2
Abstract.....	2
Introducción.....	4
Análisis de Situación	6
Análisis del macro entorno	6
<i>P.E.S.T.E.L.</i>	6
Análisis del micro entorno.....	9
<i>Cinco Fuerzas de Porter</i>	9
Análisis Interno de la Organización	11
<i>Cadena de Valor</i>	11
<i>Análisis FODA</i>	13
<i>Matriz BCG</i>	15
Matriz Ansoff	16
Marco Teórico	16
Diagnóstico y Discusión.....	18
Planificación estratégica	19
Objetivo General de la propuesta.....	19
Objetivos Específicos.....	19
Etapa Estratégica.....	20
Etapa Táctica – Plan de Acción	20
Presupuesto de la propuesta	23
Descripción de Beneficios	23
Cash-Flow Proyectado	24
Valor Actual Neto / Tasa Interna de Retorno (VAN / TIR)	25
Diagrama de Gantt	25
Conclusiones Finales	26
Recomendaciones	26
Referencias Bibliográficas.....	Error! Bookmark not defined.
Anexos	29

Introducción

En el siguiente trabajo se realizará un reporte de caso para la empresa agroindustrial Ledesma SAI con asiento en la localidad de Libertador General San Martín, en la Provincia de Jujuy, situada en el extremo norte de nuestro país.

La compañía nació en 1908 como un ingenio azucarero en Jujuy, donde producen desde entonces su materia prima básica, la caña de azúcar. Con los jugos de la caña, se elabora azúcar y alcohol y, con su fibra pasta celulósica, con la que fabrican papel, al que se le agrega valor convirtiéndolo en productos varios de papelería para uso escolar y comercial. Para estos procesos Ledesma genera su propia energía con gas de su producción, bagazo de caña de azúcar y el aprovechamiento del agua.

El Grupo Ledesma es un importante grupo económico, que lleva trabajando en Argentina más de 100 años, es propiedad de la familia Blaquier/Arrieta, su compañía madre es Ledesma SAAI (Sociedad Anónima Agrícola Industrial). Emplea a casi 7.000 personas, las cuales en su mayoría, trabajan en Jujuy (provincia). Su principal materia prima es la caña de azúcar. Este cultivo, que realizan en más de 40.000 hectáreas propias, se renueva anualmente y se aprovecha por completo.

La empresa cuenta con cuatro unidades principales de negocio que se organizan independientemente una de la otra. Son las siguientes:

- I. Negocio Azúcar y Alcohol
 - II. Negocio Papel y Librería
 - III. Negocio Frutas y Jugos
 - IV. Negocio Agropecuario
- (LEDESMA, 2021)

La mayoría del personal es oriunda de la provincia de Jujuy. Durante las primeras décadas, las condiciones de la explotación y la escasa o nula mecanización de los procesos requirieron la participación de centenares de trabajadores, tanto en los cultivos como en los obradores. Esta situación dio lugar a la formación de núcleos habitacionales inmediatos a los lugares de trabajo que con el tiempo se consolidaron como localidades. Tal es el caso de Pueblo Ledesma, que luego quedaría incorporado a la ciudad de Libertador General San Martín. En este proceso, se consolidó lo que se caracteriza como “sistema fabril con villa obrera”, en el cual la empresa genera la infraestructura de vivienda, salud, educación y esparcimiento para los trabajadores y sus familias. (Grupo Ledesma, 2021)

Su desarrollo está orientado por un profundo enfoque ético: el respeto a la dignidad de las personas es su principal objetivo. Ledesma alienta la creatividad y la innovación como valores fundamentales para un país y un mundo en constante cambio. Además, la compañía tiene un compromiso vital con la calidad y con sus clientes, a quienes les brinda el mejor producto y el mejor servicio. Estos son los principios tendientes a consolidar el logro de las utilidades que recompensan una intensa dedicación y trabajo, y permiten la reinversión y el crecimiento sostenidos. (LEDESMA, 2021)

El sector agroindustrial representa una actividad muy importante para el país, no solo por las innumerables fuentes de empleo que brinda sino también por las enormes cantidades de artículos que produce día a día contando con un desarrollo sustentable y cuidadoso de nuestro medio ambiente, por ende podemos concluir que es un sector que contribuye con el desarrollo económico, social y ambiental del país argentino.

El sector agroindustrial en nuestro país constituye el 25% de la industria manufacturera y representa el 40% de las exportaciones. Su valor de producción se aproxima a los 177.000 millones de pesos y da trabajo a 600.000 personas en todo el país. (Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación, 2021)

El Ministerio de Ciencia Tecnología e Innovación Productiva busca un desarrollo regional crecientemente intensivo en tecnología, generador de bienestar social y capaz de mitigar el impacto que supone la concentración del empleo en las grandes ciudades.

Según el último informe publicado por la Bolsa de Comercio de Rosario (BCR) en base a las estadísticas aportadas por el Instituto de Estadísticas y Censo (INDEC), se volvieron a recuperar las exportaciones agroindustriales durante el primer cuatrimestre de 2020 a pesar del brote de coronavirus y superaron las ya excepcionales cifras del año 2019.

Entre enero y abril de 2020, Argentina exportó un total de 32,17 millones de toneladas de productos agroindustriales, una cifra récord porque se encuentra un 5% por encima del total exportado en el primer cuatrimestre del año pasado debido a la buena 'performance' de los complejos de cebada, girasol, maíz, maní, soja y trigo. (BBVC, 2020)

Pese a este incremento en las exportaciones, la empresa Ledesma se vio afectada por la pandemia de COVID-19 al igual que muchas otras organizaciones. Dentro de sus unidades de negocio, la más afectada fue la unidad Negocio Papel.

Con respecto a esto cabe destacar que durante el Ejercicio 107 (31 de mayo 2020) Ledesma exportó 16.030 toneladas de papel, lo que implica un 27% de caída respecto del ejercicio anterior. (CANVAS, 2021)

El Negocio Papel enfrentó dos hechos relevantes que tuvieron un impacto negativo: el primero fue el cierre de su planta productora de papel encapado en la ciudad de San Luis, y el segundo fue el impacto de la pandemia de COVID-19, que provocó una fuerte caída del 50% en el consumo de papeles de impresión y escritura desde el inicio de la cuarentena en marzo de 2020. (CANVAS, 2021)

Ante esta situación, se contempla el problema de la baja en la rentabilidad en la unidad de Negocio Papel. Se propone solucionar esta situación aumentando los volúmenes de unidades vendidas utilizando campañas de marketing rigurosamente segmentadas para exponer los nuevos productos hacia los crecientes sectores preocupados por el ambiente. Estas campañas aparecerán principalmente en los medios no tradicionales de comunicación, como búsquedas on-line, Servicios de mensajería, Redes Sociales, el objetivo es llegar a una comunicación interpersonal, en contraposición con los medios tradicionales, que buscan comunicar masivamente sin discriminar al público.

Como antecedentes se puede nombrar el caso de la empresa Celulosa Argentina, quien gracias a una fuerte estrategia de marketing logró afianzarse como una de las principales proveedoras en un entorno altamente competitivo, aumentando los volúmenes de ventas. (Celulosa Argentina, 2021)

Otro antecedente para resaltar es el que rescatamos del libro de Contabilidad de Costos. Un enfoque gerencial, donde se analiza el “método DuPont y reconoce los dos componentes básicos en la obtención de utilidades: el incremento de la utilidad por dólar de ventas y el uso de los activos para generar más ventas.” (Charles T. Horngren, 2012)

Análisis de Situación

Retomando el problema planteado en la introducción, se puede decir que el mismo tiene distintas causas y consecuencias (ver árbol de problemas Anexo 1). Las principales causas de esta situación son por una parte la mala segmentación de las campañas publicitarias, estos anuncios no llegan a los principales grupos preocupados por el ambiente, que serían los compradores más interesados y por otro lado la pandemia COVID-19, que trajo la suspensión de clases presenciales y el cierre de la mayoría de las oficinas (importantes centros de consumo de la unidad de Negocio Papel).

Entre los efectos causados por estas problemáticas podemos nombrar, el cierre (temporal o permanente) de plantas de papel encapado, recortes en el presupuesto destinado a Investigación y Desarrollo, despidos de personal, menos ganancias que el período anterior.

Para conocer el contexto organizacional en que se da esta situación se procederá a analizar detalladamente el macro y micro entorno a través de la herramienta de análisis PESTEL y las Cinco (5) Fuerzas de Porter. Para lograr comprender a la organización en su profundidad se expondrá un estudio FODA, una cadena de valor, Matriz BCG y una Matriz Ansoff.

Análisis del macro entorno

P.E.S.T.E.L.

Factor Político

Desde el 10 de diciembre del 2019 Argentina es presidida por el Doctor Alberto Fernández en sociedad con la ex mandataria Cristina Fernández de Kirchner.

Al momento de asumir la presidencia, las cosas estaban mal. Argentina había recaído en la suspensión de pagos y llevaba tres años en recesión. Entonces, a las pocas semanas, llegó la pandemia. El ministro de Economía, Martín Guzmán, tuvo que batallar en dos frentes. Por un lado, renegoció en largas sesiones telemáticas la deuda con los acreedores privados y consiguió un aplazamiento de los pagos y una sensible rebaja de los intereses. Eso supuso un respiro. Ahora intenta que el FMI acceda también a dilatar la devolución de su crédito.

El otro frente parecía aún más complejo: ¿cómo subsidiar a empresas y ciudadanos afectados por el parón del coronavirus? Sin acceso a los mercados de crédito, Martín Guzmán tuvo que recurrir a la pura fabricación de dinero. El Banco Central emitió durante 2020 más de 1,2 billones de pesos (fueron contratadas imprentas en Brasil y España porque las dos fábricas argentinas de moneda ya trabajaban las 24 horas), con el riesgo de que la inflación se agravara. Como parece estar sucediendo. En enero pasado, los precios subieron un 4%. (Diario El País, 2021)

Este factor afecta fuertemente a la industria de la empresa Ledesma, ya que la mayoría de las medidas tomadas por el gobierno son para ayudar a las empresas a continuar su producción sin despedir empleados, los subsidios ATP (Asistencia al trabajo y a la producción). Otorgamientos de créditos y la postergación o reducción de aportes patronales. (Chequeado, 2020)

Factor Económico

A raíz de la pandemia de COVID-19 el Gobierno está negociando un nuevo programa con el FMI que podría ser crucial para el crecimiento sostenible del país. Se prevé una expansión de PIB mundial de 5,3% en 2021 y 4,1% en 2022 después de haber caído aproximadamente 2,6% en 2020. (BBVA, 2021)

El déficit fiscal primario en 2020 fue de 6,5% del PIB. El Ministerio de Economía mostró mayor responsabilidad fiscal en el 4T20 y para 2021 esperamos un déficit fiscal primario de 4% del PIB.

La suba de precios en 2020 fue contenida por la recesión, el retraso cambiario y el congelamiento de precios regulados.

Siguiendo con las ideas desarrolladas en el artículo De Frente al Campo, el ministro de Economía, Martín Guzmán, anunció las siguientes medidas para el sector agropecuario:

- Programa de Compensación y estímulo para pequeños y medianos productores de soja, con actividad en todo el territorio argentino. Esto implica una inversión pública de hasta 11.550 millones de pesos. la medida se basa en un criterio de asignación estrictamente progresivo. Las compensaciones serán mayores para las regiones más alejadas de la zona núcleo del país.
- Por lo que queda del año, se establece un esquema transitorio de derechos de exportación para el complejo sojero, que incluye reducciones de las alícuotas de granos de soja y derivados. Para los granos de soja, se reduce del 33% actual a 30% en octubre, 31,5% en noviembre, 32% en diciembre. También hay reducciones para aceite de soja crudo, aceites de soja envasado, pellets de soja, biodiesel. Para aceites es del 27% y 28% en octubre convergiendo entre el 30 y 31% en enero de 2021.
- Para el biodiesel se reduce del 30% al 26%, convergiendo en 29% en enero de 2021.
- Se está articulando entre el sector un conjunto de medidas para el desarrollo integral. El gabinete económico convoca al diálogo al Consejo Agroindustrial para trabajar en una ley de desarrollo agroindustrial para aumentar la producción y el valor agregado.
- Cualquier programa macroeconómico consensuado con el FMI deberá incluir una consolidación fiscal sólida para que la deuda sea sostenible con alta probabilidad. Ello reduce

en alguna medida las chances de lanzamiento del nuevo programa antes de las elecciones legislativas, por lo que cabría esperar sólo anuncios de avances parciales hasta entonces.

En este sentido la capacidad adquisitiva de los consumidores finales, tendrá un fuerte impacto en la estrategia de negocios de liderazgo en costos que ofrece LEDESMA.

Factor Social

En medio de la crisis epidemiológica mundial por el virus COVID-19 se puede notar un descontento y falta de cooperación constante por las personas. Los hospitales y sanatorios se encuentran colapsados por la segunda ola de contagios al haberse reducido las medidas de contención con el regreso a las clases presenciales y la apertura de casi todos los rubros.

A raíz de esto, el presente tomo nuevas medidas y a partir del día lunes 19 de abril se suspenderán las clases presenciales por un período de 15 días. Durante este período quedan suspendidas las actividades recreativas, sociales, culturales, deportivas y religiosas en lugares cerrados. Además, las actividades comerciales funcionarán entre las 9 de la mañana y hasta las 19. Las actividades gastronómicas funcionarán con la modalidad de entrega a domicilio luego del horario permitido.

La empresa LEDESMA con más de 7.000 empleados, no está exenta de esta situación de descontento social. A raíz de la pandemia COVID-19 debió cerrar algunas de sus plantas productoras durante el año 2020, de las cuales algunas permanecen cerradas por carencia de demanda de artículos escolares y papelería.

Factor Tecnológico

El sector agropecuario argentino estuvo marcado, en las últimas décadas y especialmente a partir de 1990, por la llamada 'revolución verde', que significó una rápida transformación hacia la agricultura mecanizada e intensiva en tecnología. Los efectos de la profunda transformación agrícola son evidentes en la región pampeana que abarca la zona centro-este del país (provincias de Buenos Aires, Entre Ríos, Santa Fe, Córdoba y La Pampa), aunque el impacto también es notable en otras regiones del territorio nacional. Dos consecuencias importantes han sido, por un lado, la expansión de la frontera agropecuaria y, por otro, el cambio hacia una agricultura de mayor escala y especializada en ciertos commodities, entre los cuales se destaca, en forma prominente, el cultivo de soja.

Actualmente la tecnología es un factor extremadamente importante tanto para el uso doméstico como para el uso comercial. La capacidad de LEDESMA para aprovechar las oportunidades que los avances tecnológicos ofrecen da como resultado el crecimiento financiero y organizacional.

Factor Ecológico

Comprender las nuevas preocupaciones del consumidor es crucial actualmente, lograr adaptarse al cambio y poder satisfacer todo tipo de necesidades es lo que hace una organización exitosa como Ledesma.

La preocupación por el medio ambiente ha entrado por fin, con fuerza y determinación, en la agenda política e institucional, a varios niveles como expondremos. Durante la primera década y buena parte de esta segunda del siglo XXI se dejó de hablar del medio ambiente, como si ya todo estuviera bajo control, nada más lejos de la realidad. En el año 2015 la tendencia empezó a cambiar, como diremos a continuación.

En cuanto problema percibido por la ciudadanía ha pasado de ser considerado cosa de ecologistas, científicos o académicos que nos dedicábamos a reflexionar o proponer, a consolidarse un movimiento universal entre el año 2018 y el presente 2019, básicamente por un movimiento de gente joven plasmado en la acción “viernes por el futuro”, encabezado por una joven sueca, un ícono, Greta Thunberg. (Hay Derecho, 2019)

En relación con lo expuesto, se puede decir que la responsabilidad por el sustento ecológico de la compañía LEDESMA es en extremo importante, si bien han mejorado esto en los últimos años, todavía queda mucho trabajo para reducir las emisiones de carbono, y así generar productos sin impacto nocivo para el medio ambiente.

Factor Legal

El ministro de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación, Carlos Casamiquela, destacó la importancia de las leyes aprobadas por el Congreso de la Nación en beneficio del sector agropecuario argentino que tienen como objetivo optimizar la producción y comercialización, transparentar procesos, otorgar mayor regulación en materia sanitaria, defender el medio ambiente e impulsar buenas prácticas agrícolas. (Agritotal, 2021)
Algunas de estas leyes son:

- Ley 27.066 del Régimen de Promoción de la Ganadería Bovina en zonas áridas y semiáridas.
- Ley 27.076 del Programa Federal para el Fomento y Desarrollo de la Producción Bubalina.
- Ley 27.118 de Reparación Histórica de la Agricultura Familiar para la construcción de una nueva ruralidad en la Argentina.
 - Ley 27.233 de Sanidad de los Animales y Vegetales.
- Ley 22.428 del Régimen Legal para el Fomento de la Acción Privada y Pública Tendiente a la conservación y recuperación de la capacidad productiva de los suelos. (Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, 2021)

Estas leyes ayudan al correcto funcionamiento de la empresa LEDESMA, para tener un respaldo por parte de la justicia y continuar con sus buenas prácticas.

Análisis del micro entorno

Cinco Fuerzas de Porter

Riesgo de ingreso de competidores potenciales

Las grandes y difíciles barreras de entrada al sector agropecuario hacen que el riesgo de nuevos competidores sea bastante bajo, los altos costos de inversión inicial por maquinarias

productoras y manufactureras, así como el lento proceso de obtención de la materia prima caña de azúcar, por ejemplo, no permiten que emprender en este sector sea una opción para pequeñas y/o medianas empresas.

Las empresas que ya están instauradas en el sector tienen una ventaja absoluta, gracias a su experiencia, capacidad de compra, procesos y propiedad intelectual.

Rivalidad entre las empresas ya establecidas

Debido a la diversificación de los productos que ofrece Ledesma, cuenta con numerosos competidores en sus unidades de Negocio Azúcar y Alcohol, Frutas y jugos y el Negocio Agropecuario. Siguiendo con esto la empresa debe buscar constantemente formas para generar una ventaja competitiva para destacarse de sus competidores y así los consumidores elijan su producto, ya sea para revenderlo o disfrutarlo.

En contraste con esto, el Negocio Papel y Librería de la compañía cuenta con una ventaja que le otorga una alta superioridad, ya que es una de las 5 empresas mundiales que se dedica al cultivo de caña de azúcar y con sus restos hacer papel. Entonces, se concluye que en esta unidad de negocio, nivel de rivalidad es bastante bajo, ya que casi no hay ofertas similares en el mercado.

Poder de negociación de los compradores

Ledesma destina un 35% de su producción a consumo masivo, un 40% a industrias y un 25% a exportación. Sus principales clientes son embotelladores de bebidas, fabricantes de lácteos, productores de panificados y alimentos envasados y fabricantes de golosinas.

Actualmente los compradores al momento de elegir el producto pueden contar con todas las ofertas al hacer solo una simple búsqueda on-line, esto hace que el nivel del poder de negociación por parte de los compradores sea alto, pueden tomar su decisión basados en el menor precio, embalaje más llamativo, lealtad a la marca, o características que consideren saludables para el consumo.

En relación con esto, parafraseando a M. Porter, los fundamentos del éxito sobre el resto de las compañías rivales es la *ventaja competitiva sostenible* (Porter, 2015). Esto significa que, si bien los compradores pueden elegir el producto de cualquiera de los competidores de Ledesma, porque poseen toda la información, será esa cualidad distintiva la que conseguirá que los artículos finalmente adquiridos por los clientes sean los de la empresa, y esa cualidad distintiva será su ventaja competitiva en la industria.

Poder de negociación de los proveedores

El nivel de negociación con los proveedores es bajo, ya que hay muy poca variedad de suministros en el mercado y los mismos manejan economías de escala. El sector se maneja con productos que prácticamente no tienen sustitutos, por lo que los proveedores elegirán

seguir abasteciendo a las grandes empresas agropecuarias en lugar de arriesgarse a perderlos como clientes.

Productos sustitutos

La amenaza de sustitutos es generalmente mayor cuando el valor de un producto no es relevante es decir si el precio y las características de este no son únicas. (5 Fuerzas de Porter). Siguiendo con esto se podría decir que el nivel de amenaza por productos sustitutos es alto, un ejemplo muy común sería para la fabricación de azúcar. Este producto tiene innumerables sustitutos, endulzantes artificiales, como sacarina y aspartamo y los naturales como stevia, algarrobo, etc.

En este sentido será la capacidad de la empresa por crear ventaja específica en comparación con productos similares la que logrará que esta amenaza pierda fuerza.

Análisis Interno de la Organización

Cadena de Valor

Actividades de soporte

Infraestructura

Ledesma es una empresa de capitales argentinos. Aunque sus acciones cotizan en la Bolsa de Comercio de Buenos Aires, la mayor parte del paquete accionario pertenece a una familia argentina.

La estructura de la empresa se basa en la organización por unidades de negocio que actúan independientemente y se fortalecen mutuamente.

Las unidades son:

- I. Negocio Azúcar y Alcohol: Azúcar Ledesma es la marca líder del mercado nacional..., además del producto primordial y pionero de la empresa
- II. Negocio Papel y Librería: La principal materia prima de Ledesma, la caña de azúcar, se utiliza también para la elaboración de celulosa y papel...
- III. Negocio Frutas y Jugos: La fruta producida es procesada en una moderna planta de empaque o enviada a la fábrica de jugos concentrados y aceites esenciales...
- IV. Negocio Agropecuario: A través de La Biznaga S.A., Ledesma concentra su actividad agropecuaria en cuatro establecimientos que abarcan 51 534 hectáreas. (*Ledesma, 2008, p. 3*).

Recursos Humanos

Ledesma emplea a más de 6500 personas e invierte constantemente en nuevas tecnologías para aumentar año a año su capacidad productiva y ofrecer a sus clientes productos y servicios de máxima calidad. De esta manera, continúa siendo parte y protagonista del desarrollo argentino. (LEDESMA, 2021)

Tecnología

La empresa cuenta con todo tipo de instalaciones y maquinarias industriales para recolectar, procesar y transformar su materia prima básica que es la caña de azúcar. Entre ellas podemos nombrar, Cubas de Fermentación, Tanques de Proceso, Tanques de almacenamiento de alcohol, Transportadores de Bagazo, Cristalizadores de Semilla, Secadores de Azúcar, Pre-Fermentación y Fermentación de Caldo de Caña de Azúcar Calentadores de caldos Horizontal, Calentadores de caldos Vertical, Decantadores, Pre-Evaporadores, Pre-Evaporadores, Multi-Red, Evaporadores tipo Robert, Películas Descendentes y Reboylers.

Compras

La empresa cuenta con un portal al que se accede con usuario y contraseña específico para proveedores.

A través del portal de compras los proveedores de Ledesma cuentan con información en línea para: cotizar bienes y servicios, obtener información de órdenes de compra, gestionar entregas de mercaderías y certificados de avance de obra, acceder a su cuenta corriente, ya sea para conocer el estado de sus facturas, de las órdenes de pago y/o las retenciones.

Actividades Primarias

Logística Interna

Dentro de las actividades de logística interna encontramos la producción de plantas en sus más de 34.000 hectáreas donde trabajan más de 5.000 personas en todas sus áreas de negocio. En la planta de empaque se realiza la limpieza, desinfección, clasificación electrónica y embalado de la producción según las exigencias de destino. También se pueden nombrar entre las actividades de la logística interna, recibimiento de materia prima a transformar y su correcto almacenaje, procesamiento de pedidos, el transporte interno de materiales, la gestión de stock y la gestión de depósitos, entre otras.

Operaciones

Entre las operaciones podemos mencionar que la compañía posee plantas ubicadas en distintos sectores del país donde cosechan, recolectan, limpian y transforman la materia prima, luego lo embalan adecuadamente y está listo para ser distribuido, (actividad realizada por la misma empresa).

Ledesma cuenta con más de 40.000 hectáreas en campos de caña de azúcar. Fábricas de azúcar, alcohol, bioetanol, celulosa y papel. Más de 2000 hectáreas de plantaciones de cítricos. (LEDESMA 2021)

Logística Externa

Ledesma cuenta con logística propia, hasta la salida de fábrica, incluido el empaclado de los productos.

Marketing y Ventas

Para dar a conocer sus productos Ledesma realiza campañas de promoción y marketing durante todo el año, entre ellas podemos nombrar @ExitoAprendiendoJuntos, @CuadernosLedesma, @AutorenPapel. Están presentes en las jornadas anuales de

educadores, y mantienen fuerte su imagen en vidrieras de librerías y góndolas de supermercados. (Catalogo Ledesma, 2020).

Servicios Post-ventas

Para reclamos, consultas o sugerencias por productos Ledesma cuenta con un formulario en su propia página. Donde solicita datos de contacto, especificar el Negocio al que está dirigido el mensaje y cuadro más amplio para incluir el texto.

Como conclusión, se puede decir que las áreas que aportan mayor valor a la empresa LEDESMA son el sector de Tecnología ya que es donde se optimizan todos los procesos manufactureros, esto es vital para conseguir el producto terminado y también, el área de Marketing y ventas, que es la encargada de comunicar al consumidor el producto que la empresa desea venderle, si éste sector falla en esa comunicación, todo el futuro de la organización estaría en peligro.

Análisis FODA

FORTALEZAS - (interno)	OPORTUNIDADES - (externo)
<ul style="list-style-type: none"> • Materia prima renovable • Generación sustentable de energía • Diversificación de productos • Ubicación geográfica • Reputación afianzada • Procesos de mecanización avanzados 	<ul style="list-style-type: none"> • Débil competencia • Poco desarrollo en el mercado del papel encapado • Desarrollo de nuevos productos • Adelantos en nuevas tecnologías • Presencia en medios • Demanda inmediata de productos
DEBILIDADES - (interno)	AMENAZAS - (externo)
<ul style="list-style-type: none"> • Acceso al financiamiento • Alto costo de tercerización en trasportes • Baja en la rentabilidad unidad Negocio Papel • Vinculaciones antiguas con la dictadura 	<ul style="list-style-type: none"> • Fuerte competencia exterior • Condiciones climáticas • Devaluación de la moneda • Pandemia COVID-19 • Grupos ambientalistas

Fuente elaboración propia

A continuación se detallará brevemente cada uno de los ítems.

FORTALEZAS

- **Materia prima renovable:** se considera como una importante fortaleza, ya que al no ser una mercancía agotable, tiene múltiples formas de ser explotada.
- **Generación sustentable de energía:** desde el punto de vista interno, es una enorme fortaleza no depender de un proveedor de energía y tener independencia para generarla.
- **Diversificación de productos:** el hecho de tener distintos tipos y clases de productos ha generado que, en ocasiones, un sector, subvencione económicamente a otro.

- Ubicación geográfica: encontrarse en una zona tan prospera y fértil ha sido crucial para el éxito de la organización.
- Reputación afianzada: la empresa cuenta con un excelente prestigio y una fuerte voluntad de estimular y potenciar la empleabilidad.
- Procesos de mecanización avanzados: LEDESMA cuenta con maquinarias de alta tecnología para trabajar todos sus productos, esto genera una ventaja agregada que le permite una mejor posición competitiva en el mercado.

OPORTUNIDADES

- Débil competencia: las difíciles barreras de entrada al sector y la incapacidad de la mayoría de los productores para adquirir nuevas tecnologías hacen que LEDESMA no tenga fuerte competencia.
- Poco desarrollo en el mercado del papel encapado: solo hay 5 fábricas en el mundo que desarrollan el papel desde la caña de azúcar, esto posiciona a la empresa como única en Latinoamérica.
- Desarrollo de nuevos productos: altas inversiones en investigación y desarrollo, constantes lanzamientos de nuevas líneas de productos.
- Adelantos en nuevas tecnologías: LEDESMA es pionera en la utilización de nuevas tecnologías en todas sus unidades de negocio, como así también en cuanto a logística.
- Presencia en medios: al ser una organización de origen nacional, cuenta con buenas relaciones con los medios de comunicación.
- Demanda inmediata de productos: la mayoría de los artículos que comercializa LEDESMA tienen una rápida salida al mercado.

DEBILIDADES

- Acceso al financiamiento: el tipo de créditos que se necesita para manejar una empresa de semejante tamaño como LEDESMA es demasiado alto, cuesta mucho conseguir los fondos necesarios.
- Alto costo de tercerización en trasportes: si bien LEDESMA cuenta con transporte de su propiedad, suelen necesitar para trasladar los pedidos, tercerizar estos servicios para cumplir en tiempo y forma.
- Baja en la rentabilidad unidad Negocio Papel: debido a cuestiones externas e internas ha habido bajas en la rentabilidad (éste tema se amplificará).
- Vinculaciones antiguas con la dictadura: este tipo de fama tiene que tratarse con mucho cuidado, para evitar la menor cantidad de daños posibles.

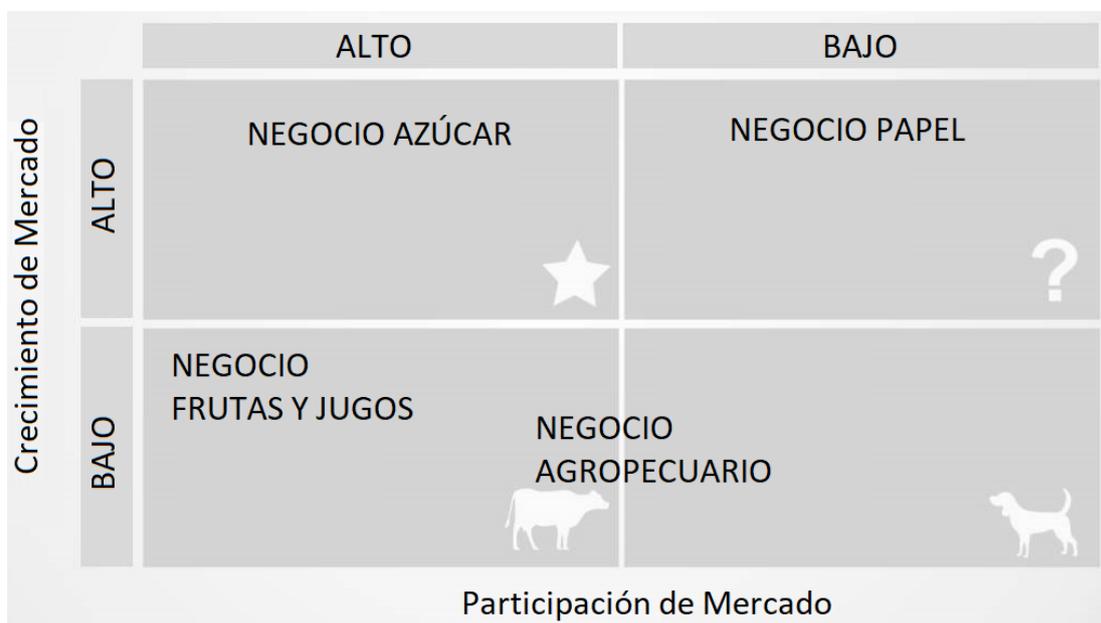
AMENAZAS

- Fuerte competencia exterior: los países de Chile y Brasil cuentan con fábricas que ofrecen los mismos productos, es importante destacar el valor agregado en todas las elaboraciones de LEDESMA para generar una ventaja competitiva.
- Condiciones climáticas: la falta de control sobre esta área puede ser perjudicial para la cosecha.

- Devaluación de la moneda: las exportaciones que realiza la empresa pueden verse amenazadas por los cambios en el peso argentino, ya que los proveedores se ven tentados a tomar el dólar paralelo en lugar del dólar oficial para fijar los precios.
- Pandemia COVID-19: suspensión de clases presenciales, cierre del turismo, economías en pausa, son algunas de las consecuencias del virus que han afectado a la compañía.
- Grupos ambientalistas: los movimientos ecologistas amenazan la reputación y el trabajo de LEDESMA, tanto legal como socialmente, es necesario mantener constante la información sobre de todas las acciones que realiza la empresa al respecto.

Matriz BCG

Figura 2: Matriz Boston Consulting Group



(Figura 2 – Fuente: elaboración propia con base en datos obtenidos de Ledesma.com)

Gracias a la matriz BCG (Boston Consulting Group) podemos categorizar las unidades de negocio de la empresa LEDESMA en cuatro diferentes cuadrantes del gráfico en base al crecimiento de la industria y la cuota relativa del mercado. Según los datos publicados en el sitio web de la empresa, la proporción de ventas consolidadas por unidad de negocio de LEDESMA durante el período 2019-2020, se puede ver que:

- I. Negocio Azúcar y Alcohol – 49%
- II. Negocio Papel y Librería – 29,4%
- III. Negocio Frutas y Jugos – 13,3%
- IV. Negocio Agropecuario – 8,3%

Esto significa que las unidades de Azúcar y Papel son las que mayores ventas tienen por período anual, según la Matriz BCG, el Negocio de Azúcar debería ubicarse en el cuadrante de productos “Estrella”, esto nos indica que esta unidad genera la mayor cantidad de efectivo,

debido a su alta tasa de crecimiento, las estrellas también consumen grandes cantidades de efectivo, por lo general generan la misma cantidad de efectivo que consumen, se recomienda a la empresa invertir en esta unidad para lograr consolidar el mercado de esos productos. Por su parte la unidad de Negocio de Papel, debe ser ubicada en el cuadrante “Dilema” o “Interrogante” lo que nos indica tienen grandes perspectivas de crecimiento pero una baja participación en el mercado. Consumen mucho dinero pero traen poco a cambio. Sin embargo, dado que estas unidades de negocio están creciendo rápidamente, tienen el potencial de convertirse en estrellas. Se aconseja que la empresa que invierta en este sector, a través de iniciativas estratégicas, ya que la unidad de Negocio tiene potencial de crecimiento. *(Elaboración propia con base en información teórica de la Matriz BCG recuperada del sitio web Pensemos, s.f.)*

De esta manera, podemos analizar la forma en la que se concretarán las distintas estrategias posibles.

En este caso se recomienda utilizar la estrategia de aumentar la cuota de mercado, generalmente utilizada para productos interrogantes, Negocio Papel, renunciando a ganancias en el corto plazo e invirtiendo para convertirlos en productos estrella.

Matriz Ansoff

A través de un análisis con distintos tipos de estrategias (Matriz Ansoff) podemos estudiar las distintas opciones de estrategias para conseguir un mayor crecimiento.

La estrategia que mejores resultados podría brindar es la de penetración en los mercados actuales, también resulta ser la más práctica y la de más fácil implementación.

Consiste en incrementar las ventas de la empresa Ledesma, con los mercados y productos actuales, para lograr esto se propone invertir en campañas de publicidad y promoción altamente segmentadas, para llegar a los potenciales clientes interesados, destacando el arduo trabajo que la empresa realiza para proteger el medio ambiente.

Marco Teórico

A continuación se procederá a analizar las estrategias y teorías que se aplicarán a lo largo del reporte según distintos autores.

Según los autores Hill & Jones, (C. Hill & G. Jones, 2011) en su libro Administración Estratégica, la planeación estratégica es constante, nunca termina, esto quiere decir que una vez que se comenzó a implementar debe supervisarse, de esta manera se mide el grado en que las m

Gonzalez Millán y Rodriguez Díaz indican que el proceso inicia con la elaboración de la reseña histórica y valores corporativos, para luego seguir con la elaboración de la misión, el

análisis del entorno interno y externo y finalmente la elaboración de matices para llegar al diseño de objetivos y estrategias. Luego se lleva a cabo la ejecución de la planeación estratégica para concluir con la fase de control estas y los objetivos se logran. (Gonzalez Millán, J. J., & Rodriguez Diaz, M. T., 2019)

Por su parte los autores Morales Castro, sostienen que la planeación es el proceso de establecer los objetivos que se desean alcanzar, después de hacer un análisis de la compañía y su interacción con el medio ambiente donde se desarrollan los caminos para alcanzar los objetivos, a esas vías se las denominan estrategias y tácticas. (Morales Castreo & Morales Castro, 2014)

Al hablar de planificación estratégica, de acuerdo al autor Sainz de Vicuña, nos referimos al plan maestro en el que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adoptado hoy, en referencia a lo que hará en los tres próximos años, para lograr una empresa competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de interés. (Sainz de Vicuña Ancín, J.M, 2017)

Esto nos indica que a medida que se profundiza en el análisis de la organización, identificaremos más fácilmente aquellas características y cualidades que la diferencian del resto de las empresas en la industria, es decir sus ventajas competitivas. Según Michael Porter, la ventaja competitiva es el aspecto esencial en los mercados competitivos. De manera fundamental la ventaja competitiva nace del valor que una empresa logra crear para sus clientes, el cual supera los costos de ellos. El valor es lo que la gente está dispuesta a pagar, y el valor superior se obtiene al ofrecer precios más bajos que la competencia por beneficios equivalentes o al brindar algo especial que compense con creces un mayor precio. (Porter, 2015) Estos son los dos tipos de ventaja competitiva que existen, según Porter, el liderazgo en costos y la diferenciación. También añade una tercera estrategia para conseguir la ventaja competitiva, el enfoque, diferenciación o especialización, donde la empresa selecciona un segmento o grupo de segmentos y adapta su estrategia para atenderlos y excluir a los restantes. (Porter, 2015)

Al respecto, el autor, Charles T Horngren, en su libro, Contabilidad de Costos, establece que la estrategia especifica la forma en que una organización ajusta sus propias capacidades con las oportunidades existentes en el mercado para lograr sus objetivos. En otras palabras, la estrategia describe cómo habrá de competir una organización, y las oportunidades que sus gerentes deberían buscar y perseguir. (Charles T. Horngren, 2012) Entonces, siguiendo a Horngren, los negocios eligen una de dos amplias estrategias, la estrategia de liderazgo en costos y la estrategia de diferenciación del producto.

Retomando las definiciones de planeación estratégica, nos encontramos con los autores Robbins y Coulter, quienes consideran que el concepto “estrategias” son los planes que determinan “cómo logrará la organización su propósito, cómo competirá con éxito y cómo atraerá y satisfará a sus clientes para cumplir sus objetivos”. (Robbins y Coutler, 2014)

Por su parte, el autor, Chiavenato, expresa que la planeación estratégica es el proceso que sirve para formular y ejecutar las estrategias de la organización con la finalidad de insertarla, según su misión, en el contexto en el que se encuentra. (Chiaventado Idalberto, 2011)

Según Norma Paolini y Diego Alvarez Gelves las etapas que hay que determinar para establecer un plan son las siguientes: 1-Establecimiento de predicciones acerca de la organización y su medio 2-Especificación de los objetivos: Especificar los objetivos, definiendo lo que se quiere lograr. 3-Establecimiento de líneas de acción alternativas: Deben evaluarse las líneas de acción alternativas teniendo en cuenta que depende de muchos factores. 4-Elección de la mejor alternativa disponible: Para lograr la ponderación, el planificador se vale de técnicas vinculadas con los modelos de decisión, programación lineal, criterios probabilísticos, etc. 5-Especificación y asignación de los medios y formulación del plan: Elegida la alternativa más idónea, esta se debe planificar en detalle. 6-Incorporación al sistema control: Es importante determinar el flujo de información de retroalimentación. (Paolini, N., & Alvarez Gelves, D., 2011)

Las nociones y conceptos de estos distintos autores, nos permiten concluir en que la aplicación de una planificación estratégica orientada a aumentar los volúmenes de ventas, a través de mejores y más segmentadas campañas de publicidad, principalmente en medios no tradicionales, serán los lineamientos principales a implementar a lo largo del trabajo.

Diagnóstico y Discusión

Como se indicó en el análisis FODA, las debilidades de baja en la rentabilidad de la unidad de Negocio Papel, cuya causa principal es la pandemia COVID-19, y la falta de exposición y reconocimiento de los grupos ambientalistas, son los problemas a solucionar a lo largo de este reporte de caso.

A través de todo el análisis realizado, podemos notar que la unidad de Negocio Azúcar y Alcohol de la empresa LEDESMA está bien posicionada en la mente de los consumidores, sus productos están disponibles en las góndolas de casi todos los supermercados argentinos y sus precios son altamente competitivos. Sin embargo, esta situación no es igual para la unidad de Negocio Papel, las ventas han bajado, la rentabilidad ha disminuido lo que provocó el cierre de una de las plantas de papel encapado. Las razones que explican estas bajas, provienen de distintos sectores, entre los que podemos nombrar la pandemia COVID-19 que genera la suspensión de las clases presenciales y promueve el trabajo remoto a distancia, por lo que los productos de papelería han dejado de ser imprescindibles

La empresa LEDESMA debería poder aprovechar esta crisis y comenzar a exhibir sus productos de papelería en medios no tradicionales, dirigiéndose principalmente a los sectores ambientalistas, que son los más preocupados por la ecología, el cambio climático y los más interesados en la elaboración de papel con materia prima no proveniente de árboles y en energías sustentables. Si bien actualmente tienen anuncios en estos medios, no están segmentados correctamente, porque arrastran la costumbre de dirigir sus productos masivamente, a toda la población sin ningún tipo de distinción.

Resulta de vital importancia poder solucionar el problema de la baja en las ganancias de la unidad de Negocio Papel, para conseguir una mejora que perdure en el tiempo y pueda ser disfrutada por toda la organización en forma holística. La estrategia de este trabajo para lograr aumentar el volumen de ventas, y resolver el problema de la baja en las ganancias, será la utilización de medios no tradicionales de comunicación, para así llegar a la audiencia correcta.

Estos medios no tradicionales permiten segmentar en forma específica, llegar a hombres y mujeres de entre 18 y 65 años, de clase media – alta, con intereses relacionados con cuidado de medio ambiente, cambio climático, practicas sustentables, etcétera.

La empresa ya cuenta con toda la estructura informática necesaria para poder hacer posible esta propuesta, poseen página web con dominio propio, redes sociales activas con crecientes números de seguidores, cuentas publicitarias, y renombre suficiente por lo que la inversión necesaria no será excesiva.

Los objetivos planteados en los párrafos anteriores dan cuenta de la relevancia del presente trabajo, ya que se logrará aumentar la presencia en los sectores correctos y así retornar a la utilidad esperada de la unidad de Negocio Papel.

Planificación estratégica

Objetivo General de la propuesta

Consolidar el uso de los canales digitales, poniendo en práctica una planificación estratégica que permita aumentar la rentabilidad en un 5%, respecto del 1% de crecimiento en el Ejercicio 2020, de la unidad de Negocio Papel, con un período de aplicación de 6 meses.

Justificación: Resulta necesario incrementar las ganancias de la unidad de Negocio Papel, ya que la misma ha decaído durante el año 2020. La estrategia de reforzar la imagen de la empresa en medios no tradicionales será efectiva ya que se llegará a una mayor cantidad de usuarios interesados con menores costos a largo plazo. El límite de tiempo de 6 meses se ha calculado en base al alcance de las campañas publicitarias, el trabajo de asesores externos contratados, y la capacitación que se impartirá a los empleados de Ledesma para que dominen estas nuevas tecnologías.

Objetivos Específicos

- Aumentar el volumen de ventas en un 10% aplicando una estrategia de segmentación detallada en medios no tradicionales de comunicación, durante los años 2022 a 2023.

Justificación: este aumento del 10%, en el primer año de aplicada la propuesta, es alcanzable dentro de la industria, según los datos históricos recolectados de la empresa

- Disminuir los costos actuales en campañas publicitarias masivas, reemplazando el 50% de las mismas por campañas online y redes sociales, captando así un mayor público interesado en el cuidado del medio ambiente, durante el segundo semestre del año 2021.

Justificación: Al llegar a una masiva cantidad de público, estas campañas son relativamente efectivas, por esta razón, para comenzar, solo se reemplazará el 50% de las mismas. El punto principal de este objetivo es eliminar parcialmente la publicidad cara y no segmentada que

ofrecen los medios masivos tradicionales de comunicación, lo cual generará una disminución de costos en forma paulatina y no inmediata

- Especializar y capacitar el 100% área de marketing en manejo de medios no tradicionales para lograr así liderar la producción de contenido digital y no depender de un asesor externo, durante el segundo semestre del año 2021.

Justificación: resulta indispensable que la empresa cuente con sus propios expertos en el área de Marketing Digital, para así poder crear sus propias estrategias ajustadas a sus objetivos específicos internos

Por su parte, todos los objetivos específicos descritos serán fundamentales para conseguir el objetivo general, los mismos son el resultado del análisis del diagnóstico interno y externo de la empresa.

Se pretende generar un resultado permanente que impactará favorablemente en todo el desarrollo de la organización y puede ser aplicado a las demás áreas de negocio.

Etapa Estratégica

La estrategia que se pondrá en marcha será la aplicación de segmentación detallada en medios no tradicionales de comunicación, lo que dará como resultado el aumento en el volumen de las ventas, impactando sobre los sectores más interesados en preservar el medio ambiente. Esta estrategia coincide completamente con la visión y misión de la empresa, generando una mejor y más transparente presencia en los medios, llegando a públicos que actualmente están descuidados por la compañía y logrando un posicionamiento más competitivo de toda la línea de productos.

Etapa Táctica – Plan de Acción

El Plan de acción constará de tres fases que se detallarán a continuación:

- I. *Aumentar el volumen de ventas en un 10% desde julio 2021 a diciembre 2022 aplicando una estrategia de segmentación detallada en medios no tradicionales de comunicación.*

Para lograr este objetivo se propone una inversión en campañas publicitarias en medios no tradicionales de comunicación, destinados a la comunicación interpersonal, anuncios en Google y otros buscadores, redes sociales como Facebook, Instagram, Whastapp y publicidad en aplicaciones digitales especializadas en videos como YouTube.

Plan de acción y plazos:

- Realizar investigación para conseguir información y datos demográficos y socioeconómicos de la audiencia más preocupada por el medio ambiente.
Plazos: 28/06/2021 al 03/07/2021. Duración: 1 semana.
- Reducir la audiencia en una ubicación geográfica concreta para captarla eficientemente.
Plazos: 05/07/2021 al 10/07/2021. Duración: 1 semana.
- Detectar los intereses y hobbies principales de la audiencia.
Plazos: 12/07/2021 al 17/07/2021. Duración: 1 semana.

- Analizar los hábitos online de la audiencia.
Plazos: 19/07/2021 al 24/07/2021. Duración: 1 semana.
- Relacionarse con sus afinidades en medios tradicionales de comunicación (TV, radio, periódicos y revistas).
Plazos: 26/07/2021 al 31/07/2021. Duración: 1 semana

Responsables:

- Gerente de Marketing unidad de Negocio Papel
- Responsable de Redes Sociales y medios
- Asesor interno del área de Innovación, Medioambiente y Energía
- Asesor externo Community Manager – Gestor contratado
- Jefe de proyectos contratado - Patrocinante

Recursos:

- Equipo informático (PC, dispositivos móviles, smartphones, tablets, etcétera).
- Acceso a información recopilada anteriormente de la audiencia.

Costos:

- Pago asesor Community Manager \$ 50.000 por mes (estimado según información recopilada, ver Anexo 2).

II. Disminuir los costos actuales en campañas publicitarias masivas para el año 2022, reemplazando el 50% de las mismas por campañas online y redes sociales, captando así un mayor público interesado en el cuidado del medio ambiente.

Para lograr reducir estos costos, se comenzará por dar de baja la mitad de los anuncios en medios masivos, como televisión, radio, pancartas, revistas y periódicos, y se los reemplazará por anuncios y contenido digital, intensificando la presencia online. Las acciones para conseguir este objetivo trabajaran en conjunto con las otras dos etapas, existiendo siempre la posibilidad de efectuar ajustes en los tiempos de ejecución.

Plan de acción y plazos:

- Dar de baja el 50 % de los anuncios en medios tradicionales.
Plazos: 02/08/2021 al 07/08/2021. Duración: 1 semana.
- Diseñar e implementar un mínimo de 10 campañas en Facebook Ads, con diferentes objetivos (Interacción, Trafico, Mensajes, Reproducción de videos, Conversiones) y segmentadas de forma optima.
Plazo: 09/07/2021 al 21/07/2021. Duración: 2 semanas.
- Activar 5 campañas en plataformas de búsqueda como Google Ads, con extensiones de texto visibles, imágenes o videos.
Plazo: 09/07/2021 al 21/07/2021. Duración: 2 semanas.
- Establecer un monitoreo cíclico entre las el análisis y las acciones establecidas y aplicar los ajustes que sean pertinentes para el logro del resultado esperado.

Estos justes en las campañas se realizaran en las siguientes fechas:

- ✓ Campañas de julio – Ajustes: 09/08/2021 - 14/08/2021
- ✓ Campañas de agosto – Ajustes: 06/09/2021 – 11/09/2021
- ✓ Campañas de septiembre – Ajustes: 04/10/2021 – 09/10/2021
- ✓ Campañas de octubre - Ajustes: 01/11/2021 – 06/11/2021
- ✓ Campañas de noviembre - Ajustes: 06/12/2021 – 11/12/2021
- ✓ Campañas de diciembre - Ajustes: 10/01/2022 – 15/01/2022

Responsables:

- Asesor externo Community Manager – Gestor contratado.
- Responsable de Redes Sociales y medios.
- Responsable de Marketing Medios Masivos.

Recursos:

- Equipo informático (PC, dispositivos móviles, smartphones, tablets, etcétera).
- Equipo de diseñadores.
- Servidores on-line.
- Sala de reuniones.

Costos:

- Inversión en medios de comunicación no tradicionales \$150.000 por 6 meses, aproximado \$25.000 por mes.

III. Especializar y capacitar, durante el semestre, el área de Marketing en manejo de medios no tradicionales para lograr así liderar la producción de contenido digital y no depender de un asesor externo.

La idea principal de este objetivo es conseguir la capacitación mientras el asesor externo Community Manager este trabajando en la empresa LEDESMA, así de esta forma, los empleados estarán preparados para poder desempeñar las mismas funciones y mantenerlas una vez que culminen los 6 meses.

Plan de acción y plazos:

- Reuniones con el asesor externo Community Manager y el equipo de marketing.
Plazos: mensuales. Se realizarán en las siguientes fechas:
- ✓ Reunión de julio: 12/07/2021
- ✓ Reunión de agosto: 16/08/2021
- ✓ Reunión de septiembre: 13/09/2021
- ✓ Reunión de octubre: 18/10/2021
- ✓ Reunión de noviembre: 15/11/2021
- ✓ Reunión de diciembre: 13/12/2021

- Evaluación de las capacitaciones de los empleados de LEDESMA.
Plazos: 22/11/2021 al 27/11/2021. Duración: 1 semana.

Responsables:

- Asesor externo Community Manager – Gestor contratado.
- Gerente de Marketing unidad de Negocio Papel.
- Equipo de Marketing / Redes Sociales y medios.

Recursos:

- Equipo informático (PC, dispositivos móviles, smartphones, tablets, etcétera).
- Sala de reuniones.
- Material didáctico.

Costos:

- Incluidos en el salario del asesor externo Community Manager.

Presupuesto de la propuesta

N° Fase	Plan de Acción	Total de aplicación
I	Pago asesor externo Community Manager x 6 meses	\$ 300.000,00
II	Redirección de inversiones publicitarias	\$ 150.000,00
III	Capacitación de empleados	\$ 0,00
Total de inversión: \$		450.000,00

Fuente: elaboración propia

La empresa deberá hacer la inversión de \$450.000 en el período de 6 meses. Este monto resulta bajo en consideración con los beneficios que brindaría comenzar a utilizar las estrategias detalladas, además es importante considerar que este monto se abonará por única vez, siendo necesario hacer algunos ajustes ocasionalmente, que podrán ser efectuados por los mismos empleados de LEDESMA y por consiguiente no se incurrirá en nuevas inversiones asociadas en el futuro cercano.

Los montos han sido estimados según averiguaciones de salarios del sector, inversiones en campañas digitales y costos de capacitación. (Ver Anexos 2 y 4)

Descripción de Beneficios

Habiendo ya presentado el presupuesto de costos, se procede a establecer la proyección de ingresos y egresos de la empresa, haciendo una comparación entre su accionar habitual, sin aplicación de los planes de acción, y una versión con los planes de acción implementados.

Se determinó la utilidad neta aproximada de la compañía durante período de 2 años de trabajo, como así también los indicadores VAN, TIR y su correspondiente ROI.

Para poder calcular la proyección de flujo de fondos se consideraron un conjunto de supuestos que se detallan a continuación:

- Los montos de los estados financieros son supuestos aproximados según información del Memoria y Reporte integrado 2020 (CANVAS - LEDESMA)

- Se tomará una tasa del 38% según información del LELIQ. (Banco Central de la Republica Argentina, 2021)
- Tanto los ingresos como egresos cuentan con IVA incluido.

Ingresos estimados por aplicación del Plan de Acción propuesto sobre el resultado del ejercicio (Memoria y Reporte integrado 2020):

Plan de acción - Porcentaje de Utilidad			
AÑO	2021	2022	2023
Del 5 % total esperado	2%	3%	5%

Fuente elaboración propia

Cash-Flow Proyectado

AÑOS	2021	2022	2023
INGRESOS			
Ingresos por ventas	\$ 28.128.522,00	\$ 30.571.260,00	\$ 32.812.740,00
Ingresos por aplicar el plan de acción	\$ 562.570,44	\$ 917.137,80	\$ 1.640.637,00
TOTAL DE INGRESOS	\$ 28.691.092,44	\$ 31.488.397,80	\$ 34.453.377,00
EGRESOS			
Costos Fijos Totales	\$ 7.152.000,00	\$ 7.501.793,00	\$ 7.753.190,00
Costos Variables Totales	\$ 459.570,00	\$ 581.650,00	\$ 659.250,00
Gastos de Comercialización	\$ 285.450,00	\$ 315.000,00	\$ 400.120,00
Gastos Financieros	\$ 237.150,00	\$ 298.500,00	\$ 350.650,00
Gastos Administrativos	\$ 130.000,00	\$ 190.580,00	\$ 200.150,00
Otros Egresos	\$ 65.050,00	\$ 70.550,00	\$ 73.100,00
Presupuesto aplicar Plan de Acción	\$ 450.000,00	\$ 0,00	\$ 0,00
TOTAL DE EGRESOS	\$ 8.779.220,00	\$ 8.958.073,00	\$ 9.436.460,00
UTILIDAD BRUTA	\$ 19.911.872,44	\$ 22.530.324,80	\$ 25.016.917,00
IMPUESTOS	\$ 8.050.630,00	\$ 8.670.250,00	\$ 9.137.050,00
UTILIDAD NETA CON PLAN DE ACCION	\$ 11.861.242,44	\$ 13.860.074,80	\$ 15.879.867,00

Fuente elaboración propia

* Los montos son estimativos según ingresos por ventas, pago a proveedores, pago de salarios, impuestos pagados e inversiones, según memorias del año 2020. (CANVAS - LEDESMA)

Valor Actual Neto / Tasa Interna de Retorno (VAN / TIR)

VAN	\$ 15.554.657,32	VAN \geq 0 por lo tanto el proyecto es rentable.
TIR	2652%	TIR \geq 38% Tasa de descuento aplicada, por lo que el proyecto es aceptable.
ROI	593,41%	Se obtendrán \$5,93 por cada peso invertido en la propuesta.

Fuente elaboración propia

Diagrama de Gantt

El uso de esta herramienta tiene por fin mostrar cronológicamente las tareas y actividades a realizar para lograr el objetivo final durante un período de 6 meses en el cual se llevará a cabo la propuesta.

ACTIVIDADES			TIEMPO EN SEMANAS																							
Descripción	Inicio	Fin	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
FASE I																										
Reunión "Kick Off"	28-6-21	29-06-21																								
Investigación de audiencia	28-6-21	3-7-21																								
Reducción de audiencia	5-7-21	10-7-21																								
Detección de intereses	12-7-21	17-7-21																								
Análisis de datos de audiencia	19-7-21	24-7-21																								
Crear vínculos con medios tradicionales	26-7-21	31-7-21																								
FASE II																										
Desactivación parcial de campañas actuales	02-08-21	07-08-21																								
Activación nuevas campañas Facebook Ads	9-7-21	21-7-21																								
Activación nuevas campañas Google Ads	9-7-21	21-7-21																								
Establecimiento monitoreo cíclico	9-8-21	15-1-21																								
FASE III																										
Capacitación a empleados	12-7-21	13-12-21																								
Evaluación de capacitaciones	22-11-21	27-11-21																								

Fuente elaboración propia

Conclusiones Finales

A lo largo de todo el trabajo se ha demostrado que Grupo LEDESMA es una compañía con sólidas bases establecidas y que se encuentra en constante crecimiento. Sin embargo algunas de sus estrategias de marketing resultaron poco efectivas, sobre todo luego de la crisis epidemiológica que se está atravesando, por lo que se decidió intentar mejorar esta situación.

Para lograr esto, se implementó un Plan de Acción, buscando aumentar la rentabilidad de la empresa, generando un mayor volumen de ventas a través del aprovechamiento de las nuevas canales digitales, capaces de llegar a un público mucho más específico, dejando de lado los antiguos métodos masivos de comunicación.

Se han analizado rigurosamente los resultados del plan de acción, utilizando indicadores financieros que nos aportan los datos positivos que serán redituables para la empresa, generarán nuevos ingresos y ayudarán a disminuir significativamente los costos por el uso de métodos ya desgastados.

La empresa LEDESMA podrá, mediante la implementación de esta propuesta, darse a conocer en sectores nuevos, que hasta el día de hoy, no conocen todos los beneficios que genera la producción de papel a través de la caña de azúcar. Otro punto a favor para la propuesta, es que la generación a la que se intenta llegar, está estrechamente vinculada con los conceptos de re publicar, por lo que cada publicidad activada será efectivamente captada y redirigida a nuevos seguidores potenciales.

Se puede concluir en que la organización se encuentra más que preparada para poner en marcha el plan estratégico desarrollado durante todo el reporte. Cómo se muestra anteriormente, el retorno de la inversión no solo arroja un favorable retorno de la misma, sino que también se obtiene una ganancia sobre ella, lo que respalda la viabilidad del proyecto y es consecuente con el objetivo general planteado.

Recomendaciones

Más allá de que el presente trabajo se ha basado en intentar resolver el problema de la baja rentabilidad de la unidad de Negocio Papel, se han encontrado otros escenarios que pueden ser trabajados, maximizando los beneficios, con el propósito de fortalecer y mejorar la imagen de la empresa en la comunidad.

Una de las principales debilidades a trabajar sería mejorar la presencia institucional de LEDESMA en la sociedad, mediante donativos hacia distintos sectores afectados por la pandemia, comedores, escuelas de bajos recursos, centros rurales, y otros.

Siguiendo con la misma idea, se podría formalizar una asociación de la empresa con instituciones educativas superiores, para promover y fomentar la investigación y desarrollo de energías sustentables amigables con el medioambiente. Esto favorecería a las dos partes, ya

que los graduados en estas instituciones podrían integrarse en el staff permanente de LEDESMA.

Por otro lado la imagen de la empresa está demasiado vinculada a la última dictadura militar que tuvo el país, por lo que podría resultar muy benéfico para Ledesma contribuir abierta y públicamente con las asociaciones de desaparecidos o con las Madres de Plaza de Mayo, para poder ayudar desde su lugar y también mejorar la imagen misma de la organización.

Es importante que todas estas disposiciones y medidas sean comunicadas públicamente, teniendo especial cuidado al tratar temas tan sensibles como la dictadura, y proyectando que el objetivo es siempre intentar ayudar mejorando la comunidad en la que la empresa está inmersa. En lo personal considero que para lograr esto, sería muy prudente contratar comunicadores especializados en la materia que hagan un efectivo control de daños (del pasado) y manejen todas las medidas lo más profesionalmente posible sin apartarse del objetivo principal.

Referencias Bibliográficas

C. Hill & G. Jones. (2011). *Administración Estratégica*. México: Mc Graw Hill.

AFIP. (2021). *Administración Federal de Ingresos Públicos*. Obtenido de <http://www.afip.gov.ar/monotributo/documentos/ManualMonotributo.pdf>

Agritotal. (2021). Obtenido de <https://www.agritotal.com/nota/mas-legislacion-para-la-produccion-agropecuaria-de-la-argentina/>

Banco Central de la Republica Argentina. (2 de junio de 2021). Obtenido de <http://www.bcra.gob.ar/PublicacionesEstadisticas/Historial-Leliq.asp>

BBVA. (3 de febrero de 2021). Obtenido de <https://www.bbva.com/publicaciones/situacion-argentina-primer-trimestre-2021/>

BBVC. (23 de 6 de 2020). Obtenido de <https://www.bbva.com/es/ar/las-exportaciones-agroindustriales-siguen-en-aumento-en-argentina/>

CANVAS. (2021). Obtenido de <https://siglo21.instructure.com/courses/11641/pages/reporte-de-caso-modulo-0-2#org1>

Celulosa Argentina. (28 de abril de 2021). Obtenido de <http://www.celulosaargentina.com.ar/>

Charles T. Horngren. (2012). *Contabilidad de Costos. Un enfoque gerencial*. En C. T. Horngren. México: PEARSON.

Chequeado. (9 de mayo de 2020). *Martín Slipczuk*. Obtenido de <https://chequeado.com/el-explicador/que-beneficios-para-las-empresas-ofrece-la-argentina-por-el-coronavirus/>

Chiaventado Idalberto. (2011). *Planeación estratégica*. México: McGrawHill/Interamericana Editores.

Diario El País. (27 de febrero de 2021). Obtenido de <https://elpais.com/internacional/2021-02-27/la-crisis-permanente-de-argentina.html>

Diario El País. (28 de febrero de 2021). *GONZÁLEZ, ENRIC*. Obtenido de <https://elpais.com/internacional/2021-02-27/la-crisis-permanente-de-argentina.html>

Economipedia. (2021). *Economipedia*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/cadena-de-valor.html#:~:text=Con%20la%20cadena%20de%20valor,quando%20el%20profesor%20Michael%20E.>

Glassdoor. (9 de 6 de 2021). Obtenido de https://www.glassdoor.com.ar/Sueldos/community-manager-sueldo-SRCH_KO0,17.htm

Gonzalez Millán, J. J., & Rodriguez Diaz, M. T. (2019). *Manual Practico de Planeación Estratégica*. Diaz de Santos.

Google Sites. (2021). *deEconomia*. Obtenido de <https://sites.google.com/site/deeconomia/economia-y-organizacion-de-empresas/clasificacion-y-desarrollo-de-las-empresas>

Hay Derecho. (3 de diciembre de 2019). *Y el medio ambiente entró en la agenda*. Obtenido de https://hayderecho.expansion.com/2019/12/03/y-el-medio-ambiente-entro-en-agenda__trashed2/#:~:text=La%20preocupaci%C3%B3n%20por%20el%20medio,a%20varios%20niveles%20como%20expondremos.&text=A%20nivel%20global%2C%20la%20preocupaci%C3%B3n,celebr%C3%B3%20en%2

LEDESMA. (2021). Obtenido de <https://www.ledesma.com.ar/nosotros/>

Ministerio de Ciencia, Tecnología e Investigación. (2021). Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/ciencia/argentina-innovadora-2030/plan-argentina-innovadora-2020/agroindustria#:~:text=El%20sector%20de%20Agroindustria%20constituye,personas%20en%20todo%20el%20pa%C3%ADs>

Ministerio de Justicia y Derechos Humanos. (12 de 5 de 2021). *Información Legislativa - INFOLEG*. Obtenido de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/verNorma.do?id=40021>

Morales Castreo & Morales Castro. (2014). *Planeacion Financiera*. México: Patria.

NUTRICIONAL, P. D. (2021). *Plataforma CELAC*. Obtenido de <https://plataformacelac.org/ley/112>

Paolini, N., & Alvarez Gelves, D. (2011). *El Proceso Administrativo*. Haber.

Pensemos. (s.f.). Obtenido de <https://gestion.pensemos.com/matriz-bcg-que-es-y-como-usarla-en-la-planeacion-estrategica>

Porter, M. (2015). *Ventaja Competitiva*. Pirámide.

Robbins y Coutler. (2014). *Administración*. México: Pearson.

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

Télam. (30 de junio de 2020). *Telam*. Obtenido de <https://www.telam.com.ar/notas/202006/483333-ley-educacion-a-distancia.html#:~:text=El%20Gobierno%20promulg%C3%B3%20la%20ley,la%20asistencia%20a%20las%20escuelas>

Anexos

Anexo 1: Árbol de problemas. Análisis causa-efecto

ÁRBOL DE PROBLEMAS del CASO: Ledesma

Efecto

Efecto 1: Cierre de planta papel encapado.

Efecto 2: Menor presupuesto destinado a Investigación y Desarrollo.

Efecto 3: Despidos de trabajadores.

Efecto 4: Menor porcentaje de ganancias que el periodo anterior.

Problema

Manifestación del problema: Baja rentabilidad de la Unidad de Negocio Papel.

Causa: Nivel 1

CAUSA 1:
Ineficiencia en las campañas publicitarias

CAUSA 2:
Pandemia COVID-19

Causa: Nivel 2

Causa 1.a: Los anuncios no están dirigidos a la audiencia correcta.

Causa 1.b: Altos gastos de publicidad en medios tradicionales de comunicación (TV, Radio, Periódicos y Revistas)

Causa 2.a: Menor demanda de productos escolares, debido a la suspensión de clases presenciales.

Causa 2.b: Menor demanda de productos de papelería utilizados en oficinas, juzgados, ministerios, comercios, etc.

Causa 2.c: Fomento del home-office, como método para detener el avance del virus en la población

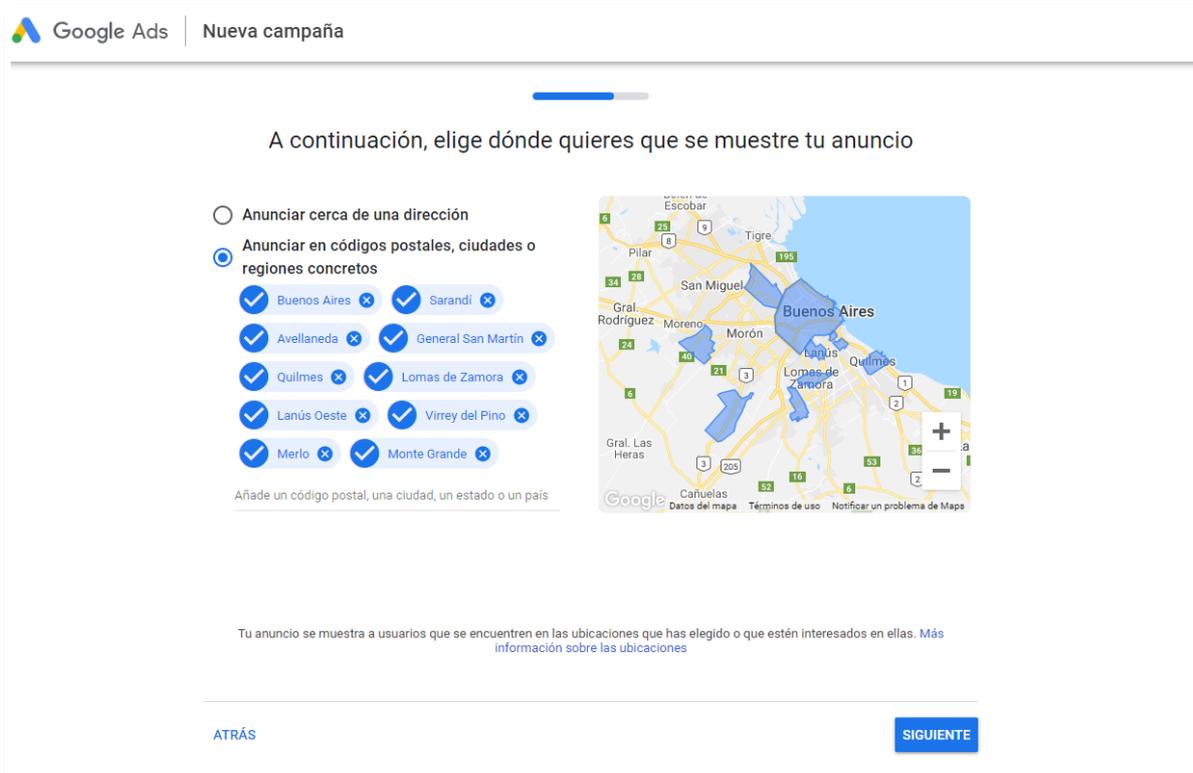
Anexo 2: Sueldos para Community Manager



Fuente (Glassdoor, 2021)

Anexo 3: Presupuesto de campaña Google Ads

A continuación se dejará constancia de los estimados utilizados para calcular la inversión en publicidad digital de la propuesta expuesta en el presente trabajo. Se toma como referencia el presupuesto recomendado por Google Ads. La campaña de publicidad se configuró, para comenzar, en un radio de 65km alrededor de la sede central de LEDESMA en Buenos Aires, que es dónde hay mayor concentración de población.



Fuente (Google Ads, 2021)

Fija un presupuesto para obtener los resultados que quieres

Seleccionar una opción de presupuesto Moneda: peso argentino (ARS) ▾

49,30 ARS al día de media ·

1.499 ARS al mes como máximo

Según lo estimado, conseguirás entre 160 y 400 clics en tus anuncios cada mes

105,00 ARS al día de media ·

3.192 ARS al mes como máximo

Según lo estimado, conseguirás entre 350 y 840 clics en tus anuncios cada mes

256,40 ARS al día de media ·

7.795 ARS al mes como máximo

Según lo estimado, conseguirás entre 860 y 2.030 clics en tus anuncios cada mes ✓

Introducir mi presupuesto

Fuente (Google Ads, 2021)

Para poder determinar la segmentación adecuada se planteó las búsquedas más relevantes de Google para el sector papelería de la unidad de negocio trabajada, lo que marca un estimado de 8 millones de personas, basados en búsquedas relacionadas. Se selecciona un monto adecuado para el presupuesto, este caso se estima que la mejor opción será la de \$256,40 por día, que marca un estimado de entre 860 y 2030 clics en el anuncio para cada mes. Se toma el máximo rango del presupuesto utilizado por los competidores típicos del sector, que Google analiza y brinda al momento de ofrecernos los distintos valores posibles de presupuesto.

Se consideraron estos montos diarios para las campañas de búsqueda y se estiman sumas similares para anuncios en redes sociales, como Facebook, Instagram, Twitter y objetivos en Whatsapp. La inversión total de estas campañas y anuncios publicitarios en medios digitales se eleva a \$150.000 por un período de 6 meses, como está indicado en el presupuesto. (Google Ads, 2021)

Anexo 4: Flujo de Fondos anual

Flujo de Fondos Projectado – Primer año de aplicada la propuesta (Julio 2021 a Junio 2022)												
Mes	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO
INGRESOS												
Ingresos por ventas	\$ 2.412.250,00	\$ 2.345.900,00	\$ 2.125.680,00	\$ 2.789.000,00	\$ 2.976.000,00	\$ 3.212.550,00	\$ 2.570.305,00	\$ 2.139.782,00	\$ 2.670.150,00	\$ 2.342.000,00	\$ 2.007.930,00	\$ 2.536.975,00
Ingresos por aplicar el plan de acción	\$ 48.245,00	\$ 93.836,00	\$ 19.131,12	\$ 83.670,00	\$ 119.040,00	\$ 160.627,50	\$ 128.515,25	\$ 85.591,28	\$ 133.507,50	\$ 70.260,00	\$ 80.317,20	\$ 126.848,75
TOTAL DE INGRESOS	\$ 2.460.495,00	\$ 2.439.736,00	\$ 2.144.811,12	\$ 2.872.670,00	\$ 3.095.040,00	\$ 3.373.177,50	\$ 2.698.820,25	\$ 2.225.373,28	\$ 2.803.657,50	\$ 2.412.260,00	\$ 2.088.247,20	\$ 2.663.823,75
EGRESOS												
Costos Fijos Totales	\$ 596.000,00	\$ 596.000,00	\$ 596.000,00	\$ 596.000,00	\$ 596.000,00	\$ 596.000,00	\$ 596.000,00	\$ 596.000,00	\$ 596.000,00	\$ 596.000,00	\$ 596.000,00	\$ 596.000,00
Costos Variables Totales	\$ 37.890,00	\$ 45.250,00	\$ 33.420,00	\$ 38.970,00	\$ 39.580,00	\$ 40.175,00	\$ 37.890,00	\$ 45.250,00	\$ 33.420,00	\$ 38.970,00	\$ 39.580,00	\$ 40.175,00
Gastos de Comercialización	\$ 23.580,00	\$ 24.750,00	\$ 23.960,00	\$ 23.740,00	\$ 23.650,00	\$ 23.240,00	\$ 23.580,00	\$ 24.750,00	\$ 23.960,00	\$ 23.740,00	\$ 23.650,00	\$ 23.240,00
Gastos Financieros	\$ 19.750,00	\$ 20.100,00	\$ 18.750,00	\$ 19.250,00	\$ 19.840,00	\$ 20.940,00	\$ 19.750,00	\$ 20.100,00	\$ 18.750,00	\$ 19.250,00	\$ 19.840,00	\$ 20.940,00
Gastos Administrativos	\$ 10.800,00	\$ 10.450,00	\$ 11.140,00	\$ 10.750,00	\$ 11.370,00	\$ 11.585,00	\$ 10.800,00	\$ 10.450,00	\$ 11.140,00	\$ 10.750,00	\$ 11.370,00	\$ 11.585,00
Otros Egresos	\$ 5.975,00	\$ 4.800,00	\$ 6.250,00	\$ 5.300,00	\$ 4.120,00	\$ 6.890,00	\$ 5.975,00	\$ 4.800,00	\$ 6.250,00	\$ 5.300,00	\$ 4.120,00	\$ 6.890,00
Presupuesto por aplicar Plan de Acción	\$ 75.000,00	\$ 75.000,00	\$ 75.000,00	\$ 75.000,00	\$ 75.000,00	\$ 75.000,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
TOTAL DE EGRESOS	\$ 768.995,00	\$ 776.350,00	\$ 764.520,00	\$ 769.010,00	\$ 769.560,00	\$ 773.830,00	\$ 693.995,00	\$ 701.350,00	\$ 689.520,00	\$ 694.010,00	\$ 694.560,00	\$ 698.830,00
UTILIDAD BRUTA	\$ 1.691.500,00	\$ 1.663.386,00	\$ 1.380.291,12	\$ 2.103.660,00	\$ 2.325.480,00	\$ 2.599.347,50	\$ 2.004.825,25	\$ 1.524.023,28	\$ 2.114.137,50	\$ 1.718.250,00	\$ 1.393.687,20	\$ 1.964.993,75
IMPUESTOS	\$ 575.110,00	\$ 565.551,24	\$ 469.298,98	\$ 715.244,40	\$ 790.663,20	\$ 883.778,15	\$ 575.110,00	\$ 565.551,24	\$ 469.298,98	\$ 715.244,40	\$ 790.663,20	\$ 883.778,15
UTILIDAD NETA	\$ 1.116.390,00	\$ 1.097.834,76	\$ 910.992,14	\$ 1.388.415,60	\$ 1.534.816,80	\$ 1.715.569,35	\$ 1.429.715,25	\$ 958.472,04	\$ 1.644.838,52	\$ 1.003.005,60	\$ 603.024,00	\$ 1.081.215,60

Fuente elaboración propia

