

Universidad Siglo 21



Trabajo Final de Grado

Reporte de Caso

Licenciatura en Administración

“Plan Estratégico para la empresa Ledesma SAAI con el fin de maximizar su participación en el mercado mediante estrategias de liderazgo en costos”

Profesor: Vittar, Carlos

Autora: Taboada, Mayra Elizabeth

Legajo: VADM12421

DNI: 36122356

2021

Resumen

El presente Reporte de caso, basado en la planificación estratégica tuvo como objetivo brindar a la empresa Ledesma SAAI, la profesionalización de los procedimientos con el fin de que la organización obtenga una mayor penetración en el mercado, generando un aumento en sus utilidades como así también en la cartelera de clientes de su unidad de negocio Azúcar, Jarabes y Alcohol. Dicha propuesta se realiza al observarse la escasa información hacia los clientes de la nueva familia de productos light de la empresa. Para dar solución a esta problemática se propone la implementación de una estrategia de liderazgo en costos, junto a un programa de fidelización de clientes donde para llevarse a cabo la empresa deberá realizar una inversión de \$3.622.931 para la implementación de dicho plan, obteniendo así un retorno sobre la inversión de 1,10 millones de pesos por cada millón invertido con lo que se concluye que desde la variable cuantitativa es viable de llevarse a cabo.

Palabras Claves: Planificación estratégica – Penetración de mercado – liderazgo en costos – productos light.

Abstract

This case report, based on strategic planning, aimed to provide the company Ledesma SAAI, the professionalization of procedures in order for the organization to obtain a greater penetration in the market, generating an increase in its profits as well as on the customer billboard of its Sugar, Syrups and Alcohol business unit. This proposal is made when observing the scarce information towards the clients of the new family of light products of the company. To solve this problem, the implementation of a cost leadership strategy is proposed, together with a customer loyalty program where to carry out the company must make an investment of \$ 3,622,931 for the implementation of said plan, thus obtaining a return on investment of 1.10 million pesos for every million invested with which it is concluded that from the quantitative variable it is feasible to carry out.

Keywords: Strategic planning - Market penetration - cost leadership - lights products.

Índice de Contenido

Resumen.....	1
Abstract	1
Introducción	4
Análisis Situacional.....	7
<i>Análisis del Macro Entorno</i>	7
<i>Análisis del Micro Entorno</i>	12
<i>Análisis Interno</i>	13
<i>Cadena de Valor</i>	13
<i>Análisis FODA</i>	16
<i>Análisis específico de la carrera – Matriz BCG</i>	17
Marco teórico	18
Diagnóstico y discusión	21
Propuesta.....	23
<i>Lineamientos estratégicos actuales</i>	23
<i>Misión Actual</i>	23
<i>Visión actual</i>	23
<i>Conclusión de los lineamientos estratégicos actuales</i>	23
<i>Objetivo General</i>	23
<i>Fundamentación del Objetivo General</i>	23
<i>Objetivos Específicos</i>	24
<i>Alcance de la táctica</i>	25
<i>Tácticas a desarrollar</i>	25
Presupuesto Final	30
Diagrama de Gantt	31
Retorno Sobre la Inversión	32
Conclusiones finales	34
Recomendaciones Profesionales	35
Bibliografía	36
Anexo	38

Índice de Imágenes

Ilustración 1, Matriz Bcg	17
Ilustración 2, Táctica 1	26
Ilustración 3, Táctica 2	27
Ilustración 4, Táctica 3	28
Ilustración 5, Táctica 4	29
Ilustración 6, Presupuesto Final.....	30
Ilustración 7, Diagrama de Gantt.....	31
Ilustración 8, Retorno de la Inversión	32

Introducción

El presente reporte de caso se realiza en el marco del Trabajo Final de Grado de la Licenciatura en Administración el cual tiene como objetivo llevar a cabo el análisis externo, del micro entorno como interno de la empresa Ledesma SAAI (Sociedad Anónima Agrícola Industrial) con el fin de brindarle a la organización herramientas eficientes para el desarrollo de una planificación estratégica, que logre a través de la implementación de estrategias de liderazgo en costos, una mayor penetración en el mercado, pudiendo incrementar sus ventas, utilidades como su cartelera de clientes.

La compañía Ledesma SAAI se encuentra en la localidad de Libertador General San Martín, en la provincia de Jujuy, nació en 1908 como un ingenio azucarero y desde entonces su materia prima básica es la caña de azúcar donde con los jugos elaboran azúcar y alcohol. En 1911, Enrique Wollmann adquirió la totalidad de las acciones de la misma que hasta entonces se conocía como Compañía Azucarera Ledesma, su estructura societaria legal fue formalizada en 1914.

Luego del fallecimiento de Enrique Wollmann en el año 1927, asumió la conducción de la empresa Herminio Arrieta, quien en ese entonces era su yerno. Desde 1965 se comienza a fabricar papel con la fibra pasta celulosa de la caña de azúcar, agregándole valor al convertirlo en cuadernos, repuestos escolares y comerciales, formularios continuos y resmas. Luego en 1970 comienzan a producir carne y cereales en las provincias de Buenos Aires y Entre Ríos. Ese mismo año, Nelly Arrieta (única hija de Herminio) contrajo matrimonio por segunda vez con Carlos Pedro Blaquier, quien se hizo cargo de la empresa. A partir de 1983 se le agrega valor al maíz a través de la molienda húmeda de la que se extrae jarabe de fructosa utilizados en la fabricación de papel y otros productos. Más a la actualidad; en 2013 asumió la presidencia el hijo de Nelly y Carlos Blaquier: Carlos Herminio Blaquier Arrieta donde gracias a su gestión hoy, año 2021, también producen frutas que son empacadas para la venta o procesadas para la producción de jugos concentrados y aceites esenciales.

No obstante, a su historia y con el fin de realizar un análisis exhaustivo de la empresa con el fin de eficientizar su gestión; se han advertido ciertas debilidades en el interior de la misma, las cuales deberán ser tenidas en cuenta para seguir creciendo en su mercado meta. Entre ellas, en primer lugar, se observa la carencia de una estrategia de comunicación para llegar a todos los posibles clientes, lo cual delimita su capacidad de

crecimiento en el mercado en cuanto a potenciales clientes como así también genera un debilitamiento en la cartera de clientes actuales ya que los mismos no están al tanto de las novedades o nuevos lanzamientos de la marca. Además, en segundo lugar; se evidencia una falta de sistematización de los procesos productivos en algunas áreas de la empresa, lo que acrecienta los tiempos de entrega del producto al cliente y por otro lado causa un mal uso del recurso tiempo por parte del empleado necesitando mayor tiempo para la ejecución de las tareas a comparación si ésta última estuviera automatizada. Así también como tercer punto, otro factor no favorable es que su directorio está casi totalmente conformado por integrantes de la familia lo cual genera poca tendencia a los cambios, lo que puede dificultar la introducción de nuevas tecnologías, la planificación de la sucesión, los sistemas organizativos y una comunicación efectiva como así también no tener en claro los roles de cada uno dentro de la organización generando superposiciones de tareas. Finalmente, y como última debilidad visible; también se denota la baja participación en el mercado de la nueva familia de productos light que tiene la organización, debido a la escasa información hacia los clientes de estos subproductos lo que es una amenaza que ante una necesidad de dichos productos por parte de un interesado; el mismo utilice otra marca antes que Ledesma.

Una vez descripto lo anterior y a partir del análisis de información proporcionada y en estudio de las principales debilidades o mejoras a realizar por la empresa expuestas anteriormente; dicho reporte de caso busca conseguir una mayor penetración del mercado de la nueva familia de productos light de la empresa pertenecientes a la unidad de negocio azúcar, jarabes y alcohol. Para el logro anterior; será necesario hacer uso de la estrategia de liderazgo en costos generando así más ventas y competitividad en la búsqueda para conquistar a quienes aún no son clientes de la marca o a aquellos clientes actuales de la marca pero que no son conscientes de la existencia de dichos productos saludables por parte de la organización. La estrategia a emplear; permitirá una base de clientes más grande, lo que generará más ingresos y mejorará la competitividad en ese segmento.

Con respecto al antecedente para tomar como guía, se citan los siguientes:

Con respecto al antecedente teórico se puede exponer que la posición de costos bajos aporta a la compañía rendimientos superiores al promedio en su industria, no obstante, la presencia de potentes fuerzas competitivas le proporciona una defensa en contra de la rivalidad de los competidores, pues los costos bajos significan seguir

obteniendo rendimientos después que ellos hayan disipado las utilidades en la lucha. Dicha estrategia además a una empresa; la protege frente a los compradores poderosos, porque éstos ejercen poder sólo para bajar los precios al nivel del siguiente rival más eficiente. Finalmente, se puede decir que los factores que favorecen una posición de costos bajos generalmente originan barreras firmes contra la entrada a partir de economías de escala o ventajas de costos donde esta posición coloca a la empresa en una situación ventajosa frente a los sustitutos de la competencia. En conclusión, el liderazgo en costos la protege contra las cinco fuerzas competitivas, porque la negociación seguirá erosionando las utilidades hasta eliminar las del siguiente rival más eficiente y porque éste será el primero en sufrir las presiones competitivas. (Porter, 2008).

Y con respecto al antecedente de campo; encontramos a Wal-Mart Stores Inc. quien tiene éxito con su estrategia de precios bajos todos los días para atraer clientes. Se basa en ofrecer todos los días a sus clientes productos a un precio más barato que sus competidores de forma coherente, en lugar de depender de las ventas. Con ello; Wal-Mart es capaz de lograr esto debido a su gran escala y la cadena de suministro eficiente junto a los productos de origen desde los más económicos proveedores nacionales y los bajos salarios de los mercados extranjeros. Esto permite a la empresa ofrecer sus productos a precios bajos y generar grandes ganancias. (Scilly, 2019)

Análisis Situacional

Luego de haber mencionado la historia de la empresa y las debilidades que posee dicha organización; este trabajo ve una clara oportunidad de crecimiento de la firma donde para su logro; dicha labor se basará en brindarle a la misma, herramientas que permitan en el mediano plazo una eficiente penetración en el mercado de la nueva línea de productos light de la empresa pertenecientes a la unidad de negocio azúcar, jarabes y alcohol, generando así un aumento de sus utilidades y cartelera de clientes mediante una clara estrategia de liderazgo en costos.

Sin embargo, para su meta; antes será necesario proceder a un análisis del macro entorno a través de la herramienta PESTEL obteniendo información relacionada a variables políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y legales que pueden influir en la empresa. Así mismo también en segundo lugar; es importante conocer los factores del micro entorno donde se recurrirá a la herramienta de las cinco fuerzas de Porter para tener conocimiento de cuáles son los competidores que se encuentran en la industria, la rivalidad que existe entre los mismos, la existencia de bienes sustitutos y el poder de negociación de los proveedores y clientes para así finalmente, y para cerrar este estudio; será necesario un análisis interno de la empresa por medio de FODA y Cadena de Valor determinando la viabilidad del reporte de caso.

Análisis del Macro Entorno

Factor político

En virtud del desarrollo del Plan estratégico de vacunación contra el COVID-19, y la eficacia de la vacuna utilizada en la Argentina en prevención de cuadros graves de la enfermedad producida por el coronavirus; se prevé la posibilidad del retorno paulatino a la actividad laboral presencial de aquellos trabajadores con factores de riesgo que hayan recibido al menos la primera dosis de la vacuna destinadas a generar inmunidad adquirida contra el COVID-19. (Vizzotti & Moroni, 2021)

Sin embargo, a lo anterior y a la espera de aumentar la vacunación; el gobierno sigue determinando medidas políticas sanitarias para apalejar el crecimiento de casos, donde entre ellas podemos mencionar las adoptadas recientemente para todo el territorio del AMBA, territorio de más casos a nivel nacional en la actualidad. Entre ellas se puede mencionar la suspensión de las clases presenciales y las actividades educativas no escolares presenciales en todos los niveles en el período comprendido entre los días lunes

19 de abril y 30 del mismo mes inclusive. Además, desde las 0 horas del día 16 de abril y hasta el 30 del mismo mes inclusive; se establece la restricción de circular para las personas entre las 20 y las 6 horas del día siguiente. Los centros comerciales y shoppings también deberán permanecer cerrados junto a las actividades deportivas, recreativas, sociales, culturales y religiosas en lugares. (Boletín Oficial de la República Argentina, 2021)

Con respecto a las medidas ahora en empresas; los locales comerciales no podrán funcionar entre las 19 horas y las 6 horas del día siguiente, con excepción de los esenciales con horario nocturno. Los locales gastronómicos sólo podrán atender a sus clientes en espacios habilitados al aire libre. Luego de las 19 horas podrán continuar bajo las modalidades delivery. (Boletín Oficial de la República Argentina, 2021)

Cabe aclarar; que, en el marco de la pandemia, las medidas sanitarias del año pasado (2020) eran casi en su totalidad provenientes de la Casa Rosada. En la actualidad, frente a la segunda ola de contagios el Presidente de la República Argentina optó por descentralizar la implementación, o no de medidas antipáticas entre los diferentes gobernadores del país. (Struminger, 2021)

Factor Económico

La Argentina se caracteriza por ser uno de los países de mayor economía de América Latina, cuenta con un PBI de aproximadamente US\$450 billones. Es líder en producción de alimentos de gran escala en los sectores de agricultura y ganadería vacuna. Sin embargo, durante el 2020 a causa del aislamiento por la pandemia, sufrió una caída del PBI del 9,9%, la pobreza alcanzó un 42,9% de la población y la inflación alcanzó el 36% en 2020 generando un gran retroceso económico nacional. (Banco Mundial, 2021)

En sumatoria a lo anterior y en el marco de las nuevas restricciones adoptadas el gobierno para preservar la salud pública, y con el objetivo de atender a los sectores más afectados por la emergencia sanitaria; el Gobierno Nacional dispone un refuerzo de \$15.000 que alcanzará a más de un millón de familias del Área Metropolitana de Buenos Aires y se destinará a familias que reciben la AUH, madres beneficiarias de la Asignación Universal por Embarazo (AUE) y titulares de Asignaciones Familiares (AAFF) para monotributistas de las categorías A y B. Este beneficio se podrá extender a lo largo del país a medida que los distintos gobiernos provinciales se adhieran al decreto presidencial. (Anses Noticias, 2021)

Además, con el propósito de fortalecer la asistencia hacia aquellos sectores que más lo necesitan y sostener las fuentes de trabajo frente al contexto actual; el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social estableció un aumento del beneficio del Programa de Recuperación Productiva (Repro) II que llegará hasta \$18.000 por trabajador para los sectores críticos. De este modo, se comparará la facturación del período actual de estos sectores, con el mismo período de 2019 y accederán al beneficio aquellos que tengan una pérdida de facturación real mayor al 20%. (Argentina.gob.ar, 2021)

Por último y con el fin de apalear dicho contexto excepcional generado por la pandemia y sus efectos sobre la actividad económica del país; el Gobierno Nacional estableció la creación del Régimen de fomento de inversión para las exportaciones que es de aplicación en todo el territorio nacional. Entre las propuestas incorporadas se puede mencionar la implementación de nuevos proyectos productivos en actividades foresto-industriales, mineras, hidrocarburíferas, de industrias manufactureras y agroindustriales, así como a la ampliación de unidades de negocio ya existentes, que requieran inversión con el objetivo de incrementar su producción. (Boletín Oficial de la República Argentina, 2021)

Factor Social

La pobreza se ubicó en el 42 por ciento de la población argentina en el segundo semestre del 2020, lo cual implica una fuerte suba con respecto al 35,5 por ciento del mismo período del 2019. En cuanto a la indigencia, la foto en el segundo semestre del 2020 muestra un 10,5 por ciento, por encima del 8 por ciento del mismo período de 2019. Lo anterior, muestra el impacto negativo de la pandemia sobre los ingresos y empleo junto a la dinámica de la inflación en alimentos. (Kanenguiser, 2021)

Debido a la crisis económica y las políticas de aislamiento provocadas por la pandemia se advierte la posible pérdida de 340.000 empleos en la Argentina. Entre los sectores más vulnerables se encuentran los trabajadores que realizan tareas de cuidados en los hogares, donde se incluyen a las trabajadoras domésticas, de las cuales el 75% no se encuentran registradas lo que le impide el acceso a mayoría de los derechos laborales. Otros de los grupos que se verán afectados son los trabajadores independientes, monotributistas y trabajadores de plataformas, los cuales no se encuentran cubiertos por un seguro de desempleo ni una cobertura por enfermedad en los días que no puedan trabajar. (Página 12, 2020)

Factor Tecnológico

La empresa Microsoft dio a conocer en un estudio anual la coyuntura de las Pymes argentinas en relación al uso de las herramientas tecnológicas, en marco de este contexto tan particular como es el de la pandemia por COVID-19. El trabajo a cargo de la consultora D'Alessio IROL demostró que entre lo poco de bueno que se puede rescatar de esta crisis global; está el aprendizaje que muchas empresas pymes en el país acerca de las ventajas y potencialidad de estos recursos y la decisión de avanzar por este camino para posicionarse en el mundo pos pandemia. Remarco que para el 79% de las Pymes, la tecnología fue clave para atravesar la pandemia. (News Center Microsoft Latinoamérica, 2020)

Sumado a lo anterior y con el fin de crecer en dicha temática; Argentina Innovadora 2020 es un plan que propone el Ministerio de Ciencia, Tecnología e Investigación el cual está centrado en dos ejes. Por un lado, el desarrollo institucional que busca fortalecer el sistema científico y tecnológico para dar soluciones en lo económico y social. Y por otro lado, en la focalización de desarrollo de sectores productivos y sociales enfocado en generar conocimientos, desarrollos tecnológicos e innovaciones que puedan aplicarse para aprovechar oportunidades que puedan surgir. (Argentina.gob.ar, 2021)

En sumatoria a lo anterior; desde el senado se aprobó el proyecto de ley de Financiamiento del Sistema Nacional de Ciencias, Tecnología e Innovación el cual tiene por objetivo incrementar progresivamente el presupuesto Nacional destinado a la Ciencia y la Tecnología, hasta alcanzar en un periodo aproximadamente de 10 años la participación del 1% del PBI anual. (Argentina.gob.ar, 2021)

Factor Ecológico

Desde las distintas ciudades del país se lleva a cabo un trabajo articulado entre las diferentes áreas y sectores. Por ejemplo, promoviendo el uso mínimo de recursos y utilizando técnicas constructivas innovadoras para la construcción de viviendas. Como así también el consumo y la producción sostenibles, mediante la mejora de los procesos para aumentar la eficiencia en el uso de los recursos y la prevención de la contaminación con el objetivo de lograr en cada ciudad un desarrollo sostenible. (Argentina.gob.ar, 2020)

En concordancia a lo anterior y llevándolo hacia las organizaciones; en un artículo publicado por Infobae se hace mención de la importancia que tiene hoy en día para las empresas el cuidado del medio ambiente ya que en la actualidad no solo se persigue la rentabilidad como estrategia de crecimiento, sino que también se busca no comprometer a los recursos naturales con sus actividades. La sociedad tuvo un gran cambio en ese sentido y hoy son los consumidores los que exigen a las organizaciones este cambio sustentable. Según encuestas la mayoría de los jóvenes están dispuestos a cambiar una marca que se aproxime a las convicciones que ellos tienen. (Infobae, 2019)

Factor Legal

En marzo del 2020 el presidente de la República Argentina firmo el Decreto de Necesidad y Urgencia (DNU) ante la emergencia sanitaria que vivimos por el COVID-19. Mediante el cual se toman medidas necesarias para contener el sistema de salud y la propagación del Coronavirus. Dicha decreto se lo puede tomar como el respaldo legal para llevar a cabo las medidas sanitarias en relación a la presente pandemia. (Argentina.gob.ar, 2020)

Otras de las medidas legales y también impuestas por decretos que impulsan al cuidado del ciudadano son la prórroga del congelamiento temporario de alquileres y suspensión de desalojos. La misma tiene por propósito evitar el agravamiento de la problemática respecto de la vivienda. Se suspende hasta el 30 de septiembre del 2021 el plazo respecto a las mediaciones obligatorias para los procesos de ejecución y desalojos. (Boletín Oficial de la República Argentina, 2021)

De la misma manera se amplía hasta el 31 de diciembre del 2021 la prórroga de suspensión de despidos y suspensiones por 90 días. A su vez se dispone que la enfermedad producida por el virus SARS-CoV-2 será considerada una enfermedad de carácter profesional. (Boletín Oficial de la República Argentina, 2021)

Conclusión del Macro Entorno

Para dar fin al análisis del macro entorno de la empresa Ledesma SAAI se puede concluir, que en el marco de la pandemia y a pesar de la emergencia sanitaria y económica que se vive en el país y a nivel mundial; la organización al ser considerada como productora de bienes esenciales no se vería afectada por las medidas de restricciones. En

sumatoria a lo anterior desde el gobierno en lo económico se ofrecen distintos programas que benefician la producción y exportación de los productos.

Ahora sí, en lo que confiere al aumento de la pobreza en el país se deberá focalizar la estrategia en los costos, para poder brindar a los consumidores precios accesibles y acordes a la situación que se vive en lo económico.

Análisis del Micro Entorno

Poder de Negociación con los proveedores

La influencia en la negociación de los proveedores en el área agroindustrial está marcada principalmente por aquellas empresas proveedoras de insumos y fertilizantes agrícolas necesarios para la producción del cultivo, los cuales representan una amenaza en el aumento de precios, puesto que no están obligados a competir con productos sustitutos dejando denotar que el poder de negociación en éste sentido la tienen los proveedores y no las empresas de la industria en estudio.

Poder de Negociación con los clientes

Dentro del sector productor donde opera la empresa Ledesma SAAI se pueden distinguir tres tipos de clientes: los mayoristas, que están altamente concentrados con un amplio poder de negociación y altos volúmenes de compra. En sumatoria a lo anterior, su relación de dependencia frente a las variaciones en la producción y la baja diferenciación de la misma, les permite incidir en el precio intermedio, como primer nexa la cadena de comercialización.

También podemos mencionar a los clientes minoristas, que dependen casi en su totalidad de los canales de distribución mayoristas y manejan volúmenes de compra más bajos que estos. Por lo tanto, su poder de negociación es limitado.

Por último, está el consumidor final, quien generalmente compra en volúmenes menores para consumo personal o familiar donde su poder de negociación es bajo. Depende mucho de los canales de distribución y es muy sensible al precio.

Productos sustitutos

En la actualidad cada vez son más las personas que se preocupan por las enfermedades relacionadas a una inadecuada alimentación, y opta por ejemplo en disminuir su consumo de azúcar eligiendo así productos sustitutos como endulzantes

naturales siendo un riesgo para aquellas empresas que no sepan o puedan adaptarse a las nuevas preferencias del consumidor

Rivalidad entre competidores

Centrándonos en el sector azucarero se puede mencionar que en el país hay instalados 23 ingenios, 15 de ellos se encuentran ubicados en Tucumán, 3 en Jujuy, 2 en Santa Fe, 2 en Salta y uno en misiones. El 99,5% de la producción de azúcar en Argentina se centra en las provincias de Tucumán, Jujuy y Salta lo que deja denotar que su rivalidad es notablemente alta ya sea por productos ofrecidos como también por área geográfica de instalación y futura fidelización de la clientela.

Amenaza de ingreso de nuevos competidores

Respecto a la posibilidad de que nuevas firmas ingresen a la industria se considera que es baja, pero no nula. Las principales barreras son el grado de conocimiento y experiencia, y la gran inversión que requiere en relación a lo monetario.

Análisis Interno

Cadena de Valor

Actividades primarias

Logística interna

La empresa se encarga de todo el proceso productivo de sus productos ya sea desde el campo donde se encuentra la materia prima hasta su empaquetado final. La caña es la principal materia prima de la empresa, con la extracción de sus jugos se elabora el azúcar y el alcohol, y con la fibra pasta celulosa y papel al que se le agrega valor convirtiéndolos en cuadernos, resmas de hojas y repuestos escolares y comerciales. Casi en su totalidad la fibra obtenida es procesada en la planta ubicada en Jujuy. Allí también produce frutas, en donde se seleccionan las más frescas para la venta, y las menos atractivas se derivan a la producción de jugos concentrados y aceites esenciales. Además, produce carnes y cereales en las provincias de Bs. As. y Entre Ríos. Al maíz obtenido se le agrega valor con la molienda húmeda donde se extrae el jarabe de fructuosa.

Cabe aclarar que también la empresa genera su propia energía proveniente del bagazo y del aprovechamiento de canales de riego lo que con todo lo mencionado anteriormente genera una notable reducción de costos en insumos para Ledesma SAAI.

Operaciones

El directorio de la empresa está a cargo de la conducción estratégica, mientras que el gerente general se ocupa de las decisiones operativas. Cada año se realiza al menos una asamblea de accionistas donde se analizan temas como la aprobación de la memoria y los estados contables de cada ejercicio.

Cada dos meses se distribuye el boletín informativo “EnContacto” a todos los empleados donde se informa sobre las novedades de la empresa y sus actividades de RSE, además se utilizan carteleras y un portal que se encuentra en desarrollo que permite que todas las unidades de la empresa reciban y generen información, favoreciendo así las relaciones interpersonales y facilitando el trabajo diario de la gestión de la empresa.

Logística externa

La empresa cuenta con depósitos ubicados en varias provincias del país desde donde abastece a sus distintos clientes. El más importante es el de Jujuy ya que se encuentra al lado de la planta productora, desde allí se realizan los despachos directos a clientes y abastece a los restantes depósitos vía tren y/o camión. Por otro lado, los depósitos de Puerto Rosario y Puerto Campana son utilizados exclusivamente para realizar las aportaciones a través de los buques.

Marketing y ventas

La página de internet de Ledesma cuenta con un apartado específico para conocer y obtener más información sobre cada familia de productos que ofrece la empresa. A su vez la empresa pone a disposición del cliente un contacto telefónico con un operador comercial que pueda despejar cualquier inquietud para realzar las operaciones de compra.

A partir del año 2018 se habilitó la compra minorista a clientes finales de la línea papel por medio de la página web www.ledesmapapel.com.ar lo que favorece a las ventas en tiempo de pandemia.

Servicio post venta

Cada 15 a 18 meses la empresa se contacta personalmente con las áreas técnicas y comerciales de los clientes claves para realizar encuestas sobre la calidad del producto y el servicio que brinda la misma. También cuenta con un sistema de gestión de quejas y reclamos para dar solución inmediata a cualquier inconveniente que se origine con el

producto o servicio ofrecido, luego se realizan informes con análisis y estadísticas de las quejas y reclamos recibidos.

Por otro lado, los clientes del exterior reciben visitas periódicas comerciales y técnicas por parte del personal de Ledesma SAAI.

Actividades secundarias

Infraestructura de la empresa

Ledesma SAAI optó por una departamentalización por unidades de negocio debido a la diversidad de productos que ofrece dirigidos a distintos mercados. Esta descentralización facilita el proceso de planificación estratégica, haciéndolos responsables de la fabricación, abastecimiento y comercialización cada línea de producto. Por fuera de los negocios, se encuentran los servicios internos centralizados. Esta es la mejor opción al trabajar con líneas de productos muy diferentes entre sí.

Gestión de recursos humano

El comité de Recursos Humano de la empresa está formado por miembros del directorio y ejecutivos de la organización. Se reúnen a pedido, aproximadamente cada dos meses para tratar temas como por ejemplo la equidad salarial.

Desarrollo tecnológico

Ledesma SAAI invierte constantemente en tecnología de avanzada y respetuosa del medio ambiente para sus procesos productivos, ofreciendo así a sus clientes productos y servicios de máxima calidad. Esto le permitió ingresar a los mercados más exigentes del exterior siendo en su gestión diaria un factor predominante y vital para diferenciarse en su mercado.

Aprovisionamiento

La empresa cuenta con proveedores capacitados y evaluados bajo las normas internacionales ISO, asegurado la continua provisión de materia prima e insumos, y la calidad de los mismos. Además, cuenta con un programa de desarrollo de proveedores locales el cual tiene por objetivo, además del crecimiento de las pequeñas y medianas empresas, incrementar el volumen de ventas a Ledesma SAAI. Permitiéndole así reemplazar contrataciones de proveedores ubicados fuera de la provincia.

Finalmente, una vez descrita la cadena de valor, se puede realizar un análisis de la misma. Podemos nombrar que la empresa tiene una cultura organizacional basada en los valores: respeto hacia el cliente, el proveedor y al equipo de trabajo que conforma la empresa. Esto le implica manejarse éticamente con todos los públicos, cumpliendo con las obligaciones emergentes en cada caso, una clara ventaja competitiva a la hora de querer fidelizar a un cliente. Sin embargo; para que dicha fidelización sea totalmente eficiente, la empresa debe considerar que no está maximizando sus estrategias para dar a conocer toda su cartera de productos al mercado meta generando una pérdida de competitividad sobre todo en aquellos productos relacionados al cuidado de la salud, conocidos como productos light. Lo anterior es una clara oportunidad que tiene la empresa para profesionalizar aún más los procesos internos defectuosos y así poder acrecentar y hacer más eficiente su llegada al cliente potenciando los valores internos ya conseguidos en relación al medio.

Análisis FODA

Fortalezas

Gran infraestructura: Además de las fábricas, posee miles de hectáreas dedicada a la producción agropecuaria en distintas provincias del país.

Negocio diversificado: Produce azúcar, papel y cuadernos, alcohol y bioetanol, frutas y jugos, carnes y granos, energía. Lo cual le permite potenciar los recursos, generar sinergias, reducir riesgos y a su vez generar mayores ventas.

Eficiencia en la utilización de recursos: A través de la integración de actividades y el aprovechamiento de los recursos se genera valor a productos intermedios reduciendo a la vez costos en la producción.

Oportunidades

Crecimiento del consumo a nivel mundial del Biocombustible: Cada día se acrecienta mas la preocupación por la reducción de emisiones de carbono y de los residuos.

Aumento del consumo de productos light por parte de la sociedad ya que son cada vez son más los consumidores que están interesados en el cuidado de la salud y consumo de productos saludables

Debilidades

Riesgos climáticos: Gran mayoría de la materia prima producida y utilizada por la empresa dependen de las condiciones climáticas. Lo que puede generar grandes variaciones en la producción.

Limitante en las operaciones internacionales: al no tener sede en otros países le impide el crecimiento hacia otros mercados.

Escaso alcance de la nueva familia de productos light: si bien la nueva línea fue bien aceptada por los clientes, no tuvo una mayor penetración en el mercado debido a la falta de información de este nuevo lanzamiento.

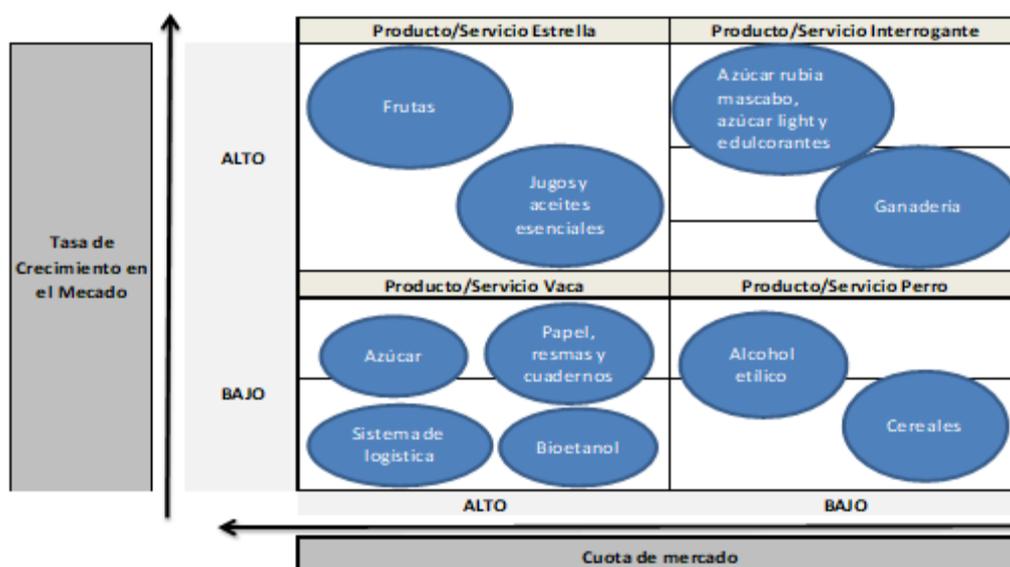
Amenazas

La competencia: el sector agroindustrial se caracteriza por una gran competencia en precios y un elevado nivel de sustitución.

El clima: el sector agroindustrial posee una fuerte dependencia hacia los cambios climáticos los cuales pueden afectar considerablemente las ganancias.

Análisis específico de la carrera – Matriz BCG

Ilustración 1, Matriz Bcg



Fuente: Elaboración Propia (2021)

Sin duda, para Ledesma SAAI el azúcar, el bioetanol, el papel y es el sistema de logística son productos y servicios vaca, ya que se encuentran totalmente consolidados y

con una gran participación en el mercado, convirtiéndolos en las principales fuentes de ingresos de la empresa. Por otro lado, tenemos a las frutas y jugos que pertenecen a cuadrante estrella, se puede observar un rápido crecimiento y las inversiones que realiza la empresa para lograr consolidarlos en el mercado.

En cuanto al azúcar rubio mascabo, azúcar light, el edulcorante y la ganadería dentro de la matriz BCG se los puede clasificar como productos interrogantes. Estos se encuentran en un mercado en crecimiento, pero con una baja participación.

En el cuadrante perro podemos nombrar al alcohol etílico y los cereales. De la producción de alcohol hidratado solo se destina el 10% a la elaboración de alcohol etílico, y la empresa continúa convirtiendo áreas agrícolas menos productivas en áreas granaderas para disminuir los riesgos.

Una vez nombrado lo anterior; claramente la empresa deberá implementar una estrategia de liderazgo en costos sobre la línea de endulzantes light con el fin que se puede maximizar su participación en el mercado convirtiéndolos así en productos estrella maximizando la participación y oportunidades de mercado de la organización.

Marco teórico

A continuación, se tratará de especificar y poner de manifiesto mediante autores; las estrategias y técnicas que lograrán una maximización en el crecimiento de la empresa. La herramienta de gestión central que se eligió es la planificación estratégica seguida de la estrategia de penetración de mercado, como así también la estrategia de liderazgo en costos. El propósito inmediato del presente es citar determinados autores estudiados y analizados a fin de exponer los argumentos teóricos más sobresalientes de los mismos de modo que sea de fácil interpretación para el lector y para la posterior resolución del problema planteado.

Planificación estratégica

En dicho apartado en primero lugar se citarán tres autores de la temática de diferentes años con el fin de analizar como ellos veían al plan estratégico y como el mismo fue actualizándose en base a los años para así en segundo lugar optar por el más certero en relación a dicho reporte en la conclusión de dicho segmento.

En primero lugar; se puede expresar que por el año 2011 a la planificación estratégica se la consideraba una herramienta de gestión que sirve o se la utiliza para ayudar a tomar decisiones en las organizaciones en relación a la actividad diaria de la misma, es decir, a su gestión donde para su logro; se deben tomar decisiones para acomodarse a los cambios del entorno que la rodea con el objetivo de llevar a cabo las tareas administrativas con la mayor eficiencia y calidad repercutiendo en los bienes y servicios que proveen. (Armijo, 2011)

Dos años posteriores al anterior; nos encontramos con otro autor sobre la misma temática, Sainz de Vicuña Ancín, José María (2017). El mismo plantea que el plan estratégico es un plan integral, donde las decisiones estratégicas tomadas en el presente de una organización son traducidas a futuras acciones o logros a ser implementados por la empresa. Esta planificación es realizada por los mandos altos de la organización y tiene por objetivo principal generar competitividad en el mercado y satisfacer los grupos de interés de la empresa. Aunque se generalice la definición, la misma siempre debe ser adaptada a la situación y relación que posee la empresa tanto con el medio interno como el externo, para lograr un eficiente aprovechamiento de los recursos al igual que de los procesos de la organización cuando se toman dichas decisiones. (Sainz de Vicuña Ancin, 2017)

Y finalmente y ya más actual; podemos mencionar que el proceso de planeación estratégica se realiza en los altos directivos de una organización, mediante el cual se determina el rumbo de una empresa a mediano y largo plazo. Es en este punto donde se definen la misión y la visión de la empresa, como así también las directivas que servirán de guía al resto de la organización al momento en el que se tiene que tomar decisiones y ejecutar diferentes tácticas para alcanzar los objetivos de cada área, siempre teniendo en cuenta tanto aspectos internos como externos a la empresa. Por este propósito es que se realizan exhaustivos análisis de los factores incontrolables e impredecibles que podrían llevar a la empresa a escenarios inesperados. Para ello, se busca a través de la vinculación de capacidades, recursos, fortalezas y debilidades generar herramientas y mecanismos que serán de suma importancia para hacer frente a los distintos cambios que ocurren durante el desempeño de la empresa en el mercado. (Chiavenato & Sapiro, 2017).

Una vez definido el concepto de planificación estratégica, es momento de basarse en la principal estrategia que será utilizada en este reporte; la penetración de mercado.

Estrategia de penetración de mercado

En términos generales, la penetración de mercado es una estrategia que apunta a incrementar las ventas obteniendo así una mayor participación de mercado. La idea es llegar a más consumidores que estarían dispuestos a utilizar el producto ofrecido pero que en la actualidad no lo hacen. (Kotler & Keller, 2012)

La misma posee la ventaja de captar clientes nuevos que estén comprometidos con otras marcas, y de fidelizar a los compradores que eligen a la empresa habitualmente. Además, esto genera la búsqueda por parte de la organización de una mejora constante con el fin de expandirse y aumentar su participación en el mercado. No obstante poner en práctica una estrategia de penetración de mercado tiene como desventaja la posibilidad de obtener márgenes de ganancias más bajos y el riesgo de dañar la imagen de la empresa, lo que se deberá tener en consideración al momento de aplicarla. (Kotler & Keller, 2012)

En suma, a la estrategia de penetración de mercado, se aplicará la estrategia de liderazgo en costos, lo que contribuirá a una mayor participación de la empresa en el sector agroindustrial de manera eficiente, marcando así una clara diferencia en relación a la competencia.

Liderazgo en costos

La estrategia de liderazgo en costos persigue el objetivo de ofrecer los productos más baratos procurando no perder utilidades en la empresa. Por lo tanto, la organización tendrá como fin vender gran cantidad de productos a un precio económico con un escaso margen de ganancia. Con este propósito las empresas deben centrarse en ofrecer productos que tengan procesos bien optimizados y materias primas baratas, enfocadas a la venta de grandes cantidades al mayor número posible de clientes. (Porter, 2008)

En base a lo anterior, para llegar a tener liderazgo en costos deberá poner en práctica ciertas acciones que le permita ser la primera opción ante la competencia por su bajo precio, lo que le facilitaría el aumento de sus ventas, ingresos y utilidades. Es por esto que las empresas emplean el liderazgo en costo como una estrategia competitiva para obtener un mayor volumen de ventas a precio bajo, logrando de esta forma liderar el mercado. (Porter, 2008)

Conclusión del Marco teórico

Para el presente reporte de caso se tomará como guía el concepto de planeación estratégica definido por el autor Sainz de Vicuña ya que plantea que dicho plan tiene por objetivo principal generar competitividad en el mercado y satisfacer los grupos de interés de la empresa; tomándolo como un concepto más específico y relacionado al dicho reporte de caso si se compara con el otro autor de la temática.

Del mismo modo la estrategia de penetración de mercado y liderazgo en costos de la línea de productos light; conllevará el beneficio de un aumento de la rentabilidad de Ledesma SAAI, a través del crecimiento de las ventas, la cartelera de clientes y la fidelización de los ya existentes.

Diagnóstico y discusión

Declaración del problema

Luego de haber realizado un exhaustivo análisis a través de las diferentes herramientas y haciendo hincapié en el análisis FODA se puede concluir que:

Teniendo en cuenta los aspectos del sector externo, se comenzará nombrando sus posibles oportunidades dentro del mercado. Ledesma SAAI posee una clara oportunidad al apoyar como maximizarla fidelización del mercado con respecto de la línea de productos light de la unidad de negocio azúcar, jarabes y alcohol que la misma organización hoy en día, año 2021, realiza, ya que cada día es mayor el número de personas interesadas en el cuidado de la salud y de consumir productos saludables de las diferentes marcas del mercado. Sin embargo; para lograr dicha oportunidad; la empresa debe superar una clara debilidad interna, la cual es la baja participación en el mercado de la nueva familia de productos light de la unidad de negocio mencionada, debido a la escasa información hacia los clientes de estos subproductos.

Sin embargo, no todo es pálido ya que la empresa posee grandes fortalezas que ayudarán al logro. Podemos nombrar que cuenta con una gran infraestructura en sus fábricas sumado a los miles de hectáreas que posee para la producción agropecuaria. Además, la integración de sus actividades y el aprovechamiento de los recursos le permiten tener un negocio totalmente diversificado generando sinergias y a su vez mayores ventas.

Finalmente; cabe aclarar que todo lo anterior, sobre todo el logro de estas oportunidades, se lo conseguirá analizando las diferentes amenazas de su entorno como lo es la gran competencia en el sector agroindustrial y los cambios climáticos que afectan directamente a las ganancias de las empresas del rubro.

Por tal motivo y todo lo redactado líneas arriba; se busca aquellos aspectos en los que se puede mejorar aprovechando y explotando las ventajas y oportunidades que presenta la empresa ante la competencia maximizando el consumo de productos light por partes de los clientes sobre la marca.

Justificación del problema

El objetivo a lograr con el presente reporte de caso es corregir una clara debilidad que presenta la empresa Ledesma SAAI, lo que le permitirá aumentar su cuota de participación en el mercado como así también sus ingresos. Esta mejora no solo traerá beneficios económicos, sino que también proporcionará a la empresa un mejor posicionamiento en el mercado ante la competencia, satisfaciendo la demanda creciente de productos saludables, fidelizando a sus clientes actuales y atrayendo nuevos clientes a la organización.

Conclusión diagnóstica

El propósito por el cual se decide aplicar la planificación estratégica es para brindarle a los altos directivos de la empresa herramientas que ayuden en la toma de decisiones, para definir hoy el rumbo a seguir en el mediano y largo plazo.

Del mismo modo la estrategia de penetración de mercado logrará por un lado que se consiga una mayor participación del mercado, captando clientes que estarían dispuestos a utilizar los productos de la línea light pero que aún desconocen los que ofrece Ledesma SAAI, y a su vez se conseguirá la fidelización de los clientes actuales que posee la empresa.

En conclusión, el uso de estas herramientas administrativas le permitirá a la empresa eliminar deficiencias logrando así una maximización en el crecimiento de la empresa.

Propuesta

Para dar inicio con el desarrollo del plan de implementación, en primer lugar, se analizarán los lineamientos estratégicos que posee actualmente el negocio de Azúcar, Jarabes y Alcohol de Ledesma SAAI, a fin de poder determinar si son acordes a dicho plan de implementación, o si requiere alguna modificación.

Lineamientos estratégicos actuales

Misión Actual

Brindar en forma permanente la mejor relación precio-calidad-servicio del mercado argentino, asegurando la mejora continua de nuestras operaciones y la obtención de niveles de seguridad, calidad y productividad comparables con los estándares más exigentes de la industria en el ámbito internacional.

Visión actual

Ser la empresa líder del mercado argentino en el negocio del azúcar, de los jarabes de maíz y de sus productos derivados gracias a la preferencia de nuestros clientes y consumidores, a las utilidades brindadas a nuestros accionistas, al desarrollo personal y profesional de nuestros colaboradores y al respeto y cuidado del ambiente en el que actuamos.

Conclusión de los lineamientos estratégicos actuales

Luego de haber mencionado tanto la misión como la visión de la empresa se concluye que las mismas son acordes y coherentes con la propuesta que se realiza en el presente reporte de caso por lo tanto no requiere de modificación alguna.

Objetivo General

Incrementar en un 10% las utilidades de la empresa Ledesma SAAI mediante una mayor y eficiente penetración de mercado de su línea de productos light y saludables pertenecientes a la unidad de negocio Azúcar, Jarabes y Alcohol en post de fidelizar a dicho mercado meta para fines del año 2023.

Fundamentación del Objetivo General

En base a la información reclutada de la empresa en cuanto a su situación económica – financiera, podemos observar que desde el año 2019 a febrero del año 2020 las utilidades aumentaron un 6,7% según información propiciada por la empresa. En base a ello, y tomando en consideración la situación actual del país a nivel económico como

sanitario y su imprevisibilidad a futuro; pero entendiendo que la empresa es esencial y que el plazo para la ejecución de la propuesta es dos años, es que se cree viable un aumento del 10% ya que el periodo de implementación estipulado

Objetivos Específicos

- Aumentar en un 30% la cartera de nuevos clientes para diciembre del año 2021 por medio de una campaña publicitaria eficiente en redes sociales dando a conocer la nueva familia de productos light.

Justificación: En la actualidad la publicidad en redes sociales es uno de los recursos más poderosos a la hora de incrementar la visibilidad de la marca ya que los usuarios de la misma dedican una gran cantidad de tiempo a ellas. Es por tal motivo que se considera fundamental la puesta en marcha de la misma para dar a conocer los productos light de la empresa y atraer nuevos clientes.

- Capacitar al 100% de los vendedores de la unidad de negocio Azúcar, Jarabes y Alcohol para enero del año 2022, mediante programas eficaces de capacitación de ventas.

Justificación: Esto permitirá que la fuerza de ventas se fortalezca y opere de manera eficiente, teniendo todos los recursos e información para afrontar la llegada de nuevos posibles clientes.

- Incrementar la participación en el mercado de los productos light de la empresa en un 20% por medio de la implementación de una eficiente estrategia de costos, para fines del año 2022.

Justificación: A través de la estrategia de liderazgo en costos y al ser considerados productos de primera necesidad se pretende captar la preferencia de actuales y nuevos clientes sobre la competencia.

- Lograr aumentar un 60% la reincidencia de clientes para fines del año 2023 mediante programas de fidelización dirigido a consumidores de productos light como saludables

Justificación: Con la implementación de un programa de sistema de puntos por compra de productos light como saludables se ofrecerá a los clientes descuentos especiales y ofertas lo que generará una intención de recompra y recomendación de los mismos.

Alcance de la táctica

- Alcance temporal: El presente plan estratégico tiene un horizonte temporal de dos años y medio en total; lo que se considera viable para llevarse a cabo y cumplir con el porcentaje esperado del objetivo general.
- Alcance geográfico: Esta nueva estrategia a desarrollarse en la empresa Grupo Ledesma SAAI situada en la provincia de Jujuy, tiene un alcance a nivel nacional en Argentina.
- Alcance de contenido: La propuesta del plan de implementación tiene alcance a todas las áreas de la unidad de negocio de Azúcar, Jarabes y Alcohol de Ledesma SAAI con el objetivo de que todos los empleados se comprometan con el objetivo propuesto. Para eso será vital utilizar la herramienta de la planificación estratégica para mediante ella lograr una eficiente penetración de mercado de la mano de acciones de liderazgo en costos.

Tácticas a desarrollar

Para cada uno de los objetivos específicos se propone un plan de acción a implementar detallando los pasos a seguir, el tiempo estimado de desarrollo y los recursos que serán utilizados, al igual que la forma de evaluación seleccionada. De forma tal que la empresa tenga una guía de las tareas que debe llevar a cabo para el logro del objetivo general como así también de cada uno de los objetivos específicos.

Táctica 1: “Campaña publicitaria en redes sociales”

Descripción de la acción

Lanzar una campaña publicitaria que sea atractiva al cliente, haciendo énfasis en dar a conocer la línea de productos light y saludables ofrecidos por Ledesma SAAI, con el objetivo de captar nuevos clientes que aún no están al tanto de las novedades en productos ofrecidos por la marca. Dicha campaña se realizará a través de las cuentas de redes sociales de la empresa como Facebook e Instagram, para ello se propone la profesionalización de las mismas mediante la contratación de un Community Manager quien estará a cargo de realizar 15 posteos mensuales, redacción de contenido con historias incluidas, respuestas a consultas, 4 reels y feedeack, durante la primera etapa del plan de implementación.

Esta campaña publicitaria a través de las redes sociales le permitirá a la empresa tener una mayor visibilidad de los nuevos productos saludables lanzados al mercado, generando la captación de nuevos consumidores.

Descripción de la táctica, pasos a seguir

Ilustración 2, Táctica 1

Táctica 1: "Campaña publicitaria en redes sociales"								
Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos Físicos	Tercerización	Económicos - Financiero	Fuente
	Desde	Hasta	Área	Responsable				
Búsqueda de Community Managers	06/2021	06/2021	Administración	Gerente de Adm.	Computadora, teléfono, servicio de internet	no	\$ 0,00	-
Pedido de presupuesto	06/2021	06/2021	Administración	Gerente de Adm.	Computadora, teléfono, servicio de internet	no	\$ 0,00	-
Selección de Community Manager	07/2021	07/2021	Administración	Gerente de Adm. Y Gerente Gral.	Computadora, teléfono, servicio de internet	no	\$ 0,00	-
Reunión con el Community Manager	07/2021	07/2021	Administración	Gerente de Adm.	Computadora, teléfono, servicio de internet, servicio audio visual	no	\$ 0,00	-
Implementación de la campaña publicitaria	08/2021	11/2021	Community Manager	Community Manager	Computadora, teléfono, servicio de internet	si	\$ 139.960,00	Community Manager Argentina Ver Anexo nº 1
Control	09/2021	12/2021	Community Manager	Community Manager	Computadora, teléfono, servicio de internet	si	Incluido en implementación	Community Manager Argentina
Total							\$ 139.960,00	

Fuente: Elaboración propia (2021)

Control

El control será realizado por el Community Manager mensualmente, a través de la cantidad de nuevos usuarios, likes y visitas que registren las redes sociales de la empresa.

Táctica 2: "Programa de capacitación en ventas"

Descripción de la acción

Implementar un programa intensivo de capacitación recordatoria en ventas y desarrollo de la fuerza de ventas para la unidad de negocio Azúcar, Jarabes y Alcohol, el mismo tendrá una duración de 2 meses, 1 tópico semanalmente. Para la puesta en marcha de esta táctica se contratará un Capacitador quien será el encargado de ayudar a los vendedores a aumentar sus conocimientos y mejorar hábitos y técnicas de ventas.

La realización de esta capacitación recordatoria permitirá mantener a toda la fuerza de ventas informada a cerca de los cambios e incorporación de nuevos productos

ofrecidos por la empresa, las estrategias de comercialización y los mercados meta, lo que derivará en un mejor desempeño de la misma.

Descripción de la táctica, pasos a seguir

Ilustración 3, Táctica 2

Táctica 2: "Programa de capacitación en ventas"								
Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos Físicos	Tercerización	Económicos - Financiero	Fuente
	Desde	Hasta	Área	Responsable				
Búsqueda de un Capacitador	10/2021	10/2021	Administración	Gerente de Adm.	Computadora, teléfono, servicio de internet	no	\$ 0,00	-
Pedido de presupuesto	10/2021	10/2021	Administración	Gerente de Adm.	Computadora, teléfono, servicio de internet	no	\$ 0,00	-
Selección de Capacitador	10/2021	10/2021	Administración	Gerente de Adm. Y Gerente Gral.	Computadora, teléfono, servicio de internet	no	\$ 0,00	-
Reunión con el Capacitador	10/2021	10/2021	Administración	Gerente de Adm.	Computadora, teléfono, servicio de internet, servicio audio visual	no	\$ 0,00	-
Implementación del programa de capacitación	11/2021	12/2021	Capacitador	Capacitador	Computadora, teléfono, servicio de internet, servicio audio visual	si	\$ 141.736,00	Glassdoor Ver Anexo n° 2
Control	01/2022	01/2022	Ventas	Gerente de Vtas. Y Capacitador	Computadora, teléfono, servicio de internet	no	\$ 0,00	-
Total							\$ 141.736,00	

Fuente: Elaboración propia (2021)

Control

Una vez finalizado el programa de capacitación recordatoria se realizará una evaluación a cada uno de los vendedores, integrando todos los temas desarrollados en dicho programa. La misma estará a cargo del gerente de administración.

Táctica 3: "Alianzas con Clientes Mayoristas mediante Estrategia de costos"

Para esta táctica se propone la realización de alianzas estratégicas con clientes mayoristas como supermercados e hipermercados mediante la firma de convenios que establecerán un beneficio de descuento al cliente en la compra de productos light y saludables ofrecidos por Ledesma SAAI.

A su vez los clientes mayoristas se comprometerán a ofrecer dichos productos a un precio excepcional con el 10% menos que el precio habitual, y brindar un mejor posicionamiento de los productos saludables de la marca Ledesma en las góndolas de su establecimiento, lo que generará una mayor visibilidad y estará al alcance para los consumidores

Para ello se implementará una estrategia de liderazgo en costos donde la empresa deberá resignar el 15% de las utilidades que generan la venta de la familia de productos light, este porcentaje será ofrecido como descuento en la compra de los mismos a los clientes mayoristas que firmen la alianza. Para la redacción del convenio se recurrirá a la asesoría de un abogado.

La implementación de las alianzas con estrategia de liderazgo en costos le permitirá a la empresa llegar a más consumidores finales, generar más ventas y a mediano plazo incrementar las utilidades y aumentar su participación en el mercado.

Descripción de la táctica, pasos a seguir

Ilustración 4, Táctica 3

Táctica 3: "Alianzas con Estrategia de costos"								
Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos Físicos	Tercerización	Económicos - Financiero	Fuente
	Desde	Hasta	Área	Responsable				
Análisis de los 50 principales clientes mayoristas actuales	01/2022	01/2022	Administración	Gerente de Adm.	Computadora, servicio de internet	no	\$ 0,00	-
Selección de 30 mayoristas para la alianza	02/2022	02/2022	Administración	Gerente de Adm. Y Gerente Gral.	Computadora, teléfono, servicio de internet	no	\$ 0,00	-
Creación del convenio a presentar	02/2022	02/2022	Administración	Gerente Gral. Con asesoría de un abogado	Computadora	si	\$ 50.000,00	Colegio de abogados de Jujuy Ver Anexo nº 3
Presentación de la propuesta de alianza	03/2022	03/2022	Administración	Gerente de Adm. Y Gerente Gral.	Computadora, servicio de internet, servicio audio visual	no	\$ 0,00	-
Firma de convenios	04/2022	05/2022	Administración	Gerente de Adm. Y Gerente Gral.	Computadora	no	\$ 0,00	-
Implementación de estrategia de liderazgo en costos	06/2022	11/2022	Administración	Gerente de Adm. Y Gerente Gral.	Computadora, teléfono, servicio de internet	no	\$ 3.120.000,00	-
Control	06/2022	12/2022	Administración	Gerente de Adm.	Computadora, teléfono, servicio de internet	no	\$ 0,00	-
Total							\$ 3.170.000,00	

Fuente: Elaboración propia (2021)

Control

El control se realizará trimestralmente, basado en los informes de ingresos por ventas tanto de la empresa como los de la industria donde opera la misma. El Área de Administración estará a cargo de calcular el porcentaje de participación en el mercado de Ledesma SAAI.

Táctica 4: “Programa de fidelización de clientes”

Descripción de la acción

Se pretende implementar un programa de fidelización de clientes por medio de un sistema de puntos, mediante el cual los consumidores finales ingresando el código de barra del producto que acaba de adquirir de la línea light como saludables en un apartado designado dentro de la página web de la empresa, obtendrán beneficios por la cantidad de compras realizadas que serán representadas por puntos, tales como descuentos especiales y ofertas mensuales.

Los mismos lograrán que los clientes elijan la marca Ledesma SAAI por sobre la competencia, logrando aumentar así la reincidencia de la compra. Para la gestión de puntos y beneficios se deberá desarrollar un software es por tal motivo que se contratara los servicios de un programador por un mes.

Descripción de la táctica, pasos a seguir

Ilustración 5, Táctica 4

Táctica 4: “Programa de fidelización de clientes”								
Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos Físicos	Tercerización	Económicos - Financiero	Fuente
	Desde	Hasta	Área	Responsable				
Búsqueda de programadores	01/2023	01/2023	Administración	Gerente de Adm.	Computadora, teléfono, servicio de internet	no	\$ 0,00	-
Pedido de presupuesto	01/2023	01/2023	Administración	Gerente de Adm.	Computadora, teléfono, servicio de internet	no	\$ 0,00	-
Selección de programador	02/2023	02/2023	Administración	Gerente de Adm. Y Gerente Gral.	Computadora, teléfono, servicio de internet	no	\$ 0,00	-
Reunión con el Programador	02/2023	02/2023	Administración	Gerente de Adm.	Computadora, teléfono, servicio de internet, servicio audio visual	no	\$ 0,00	-
Desarrollo de software	03/2023	03/2023	Programador	Programador	Computadora, teléfono, servicio de internet	si	\$ 171.235,00	Encuestas IT Ver Anexo n° 4
Implementación de sistema por puntos	04/2023	11/2023	Administración	Gerente de Adm.	Computadora, teléfono, servicio de internet	no	\$ 0,00	-
Control	12/2023	12/2023	Administración	Gerente de Adm. Y Gerente Gral.	Computadora, teléfono, servicio de internet	no	\$ 0,00	-
Total							\$ 171.235,00	

Fuente: Elaboración propia (2021)

Control

Se realizará un control mensualmente con el feedback del software de sistema de puntos, estará a cargo del Gerente de Administración y el Gerente General.

Presupuesto Final

PRESUPUESTO

Ilustración 6, Presupuesto Final

EMPRESA		Asesor Externo			
Nombre: Ledesma SAAI		Nombre: Taboada Mayra			
ID	DESCRIPCIÓN	Cantidad	PRECIO	TOTAL	Fuente de los honorarios
1	Campaña publicitaria en redes sociale	1	\$ 139.960,00	\$ 139.960,00	Community Manager Argentina Ver Anexo n° 1
2	Programa de capacitación en ventas	1	\$ 141.736,00	\$ 141.736,00	Glassdoor Ver Anexo n° 2
3	Alianzas con Estrategia de costos	1	\$ 3.170.000,00	\$ 3.170.000,00	Colegio de abogados de Jujuy Ver Anexo n° 3
4	Programa de fidelización de clientes	1	\$ 171.235,00	\$ 171.235,00	Encuestas IT Ver Anexo n° 4
		TOTAL	\$ 3.622.931,00		

Fuente: Elaboración Propia (2021)

Diagrama de Gantt

Ilustración 7, Diagrama de Gantt

2021																
Tactica:	Mayo				Junio				Julio				Agosto			
	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem
Campaña publicitaria en redes sociales																
2021																
Tactica:	Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre			
	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem
Campaña publicitaria en redes sociales																
Programa de capacitación en ventas																
2022																
Tactica:	Enero				Febrero				Marzo				Abril			
	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem
Alianzas con Estrategia de costos																
Programa de capacitación en ventas																
2022																
Tactica:	Mayo				Junio				Julio				Agosto			
	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem
Alianzas con Estrategia de costos																
2022																
Tactica:	Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre			
	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem
Alianzas con Estrategia de costos																
2023																
Tactica:	Enero				Febrero				Marzo				Abril			
	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem
Programa de fidelización de clientes																
2023																
Tactica:	Mayo				Junio				Julio				Agosto			
	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem
Programa de fidelización de clientes																
2023																
Tactica:	Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre			
	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem
Programa de fidelización de clientes																

Retorno Sobre la Inversión

Ilustración 8, Retorno de la Inversión

ESTADO DE RESULTADOS

	Montos expresados en millones		
	al 31/12/2022	al 31/12/2021	al 31/12/2020
Ventas Netas			
Total Ventas del Ejercicio	\$ 61.957,26	\$ 42.349,46	\$ 28.947,00
Costos			
Costos de Venta	-\$ 39.033,05	-\$ 26.680,15	-\$ 18.236,60
Otros costos de venta	-\$ 4.337,03	-\$ 2.964,48	-\$ 2.026,30
Total Costos de Ventas	-\$ 43.370,08	-\$ 29.644,62	-\$ 20.262,90
Resultado Bruto	\$ 18.587,18	\$ 12.704,84	\$ 8.684,10
Gastos			
Administración	-\$ 3.731,09	-\$ 2.550,30	-\$ 1.743,20
Comercialización	-\$ 5.596,85	-\$ 3.825,60	-\$ 2.614,90
Resultado Actividad Principal	\$ 9.259,24	\$ 6.328,94	\$ 4.326,00
Resultado Financiero	-\$ 3.889,05	-\$ 2.658,27	-\$ 1.817,00
Resultado NETO	\$ 5.370,19	\$ 3.670,67	\$ 2.509,00
Otros Ingresos y Egresos	\$ 2.902,34	\$ 1.983,83	\$ 1.356,00
Resultado antes de Imp. a las Ganancias	\$ 2.467,85	\$ 1.686,84	\$ 1.153,00
Impuesto a las Ganancias	-\$ 864,71	-\$ 591,05	-\$ 404,00
Resultado Final	\$ 3.332,55	\$ 2.277,89	\$ 1.557,00
Utilidad Bruta	\$ 105.327,34	\$ 71.994,08	\$ 49.209,90
Imp. a las Ganancias	\$ 36.864,57	\$ 25.197,93	\$ 17.223,47
Utilidad Neta con Planes de Acción	\$ 68.462,77	\$ 46.796,15	\$ 31.986,44

Inflación anual según Indec	46,30%	Roi	110,50%
Objetivo del plan de Implementación:	10%	Utilidad Bruta (Ingresos - Egresos)	\$ 105.327,34
Valor de la última utilidad más el 10% a lograr	\$ 333,26		
Nueva utilidad al 2023	\$ 3.665,81	Impuesto a las Ganancias (UB * 35%)	\$ 36.864,57
Inversión a realizar sin IVA Incluido	\$ 3,62		
		Utilidad Neta de Planes de Acción (UB- Imp. a Gananc)	68.462,77
Inversión a realizar (sin IVA incluido)	-\$ 3,62	Tasa de Referencia Leliq	56%
Flujo P1	\$ 31.986,44	VAN	\$ 56,26
Flujo P2	\$ 46.796,15	TIR	1766%
Flujo P3	\$ 68.462,77		

Fuente: Elaboración propia (2021)

En primer lugar, es importante aclarar que la unidad de medida tanto del estado de resultado como de las conclusiones del mismo líneas abajo a continuación serán expresadas en millones dada que esa es la unidad manejada por la organización para presentar su balance. Una vez dicho lo anterior; los resultados positivos obtenidos tanto de la VAN y TIR indican que la inversión inicial es recuperada y que además se obtiene el rendimiento mínimo deseado. Del mismo modo el porcentaje obtenido en ROI expresan que por cada millón invertido, en el plazo estipulado la empresa generará 1,10 millones.

De esta manera se determina que en relación a las variables cuantitativas es considerable y recomendable la implementación del proyecto.

Conclusiones finales

Finalizando el presente Reporte de Caso de la carrera Lic. En Administración de la Universidad Siglo XXI, el cual a través de la planificación estratégica orientada al crecimiento; le ofrece a la empresa Ledesma SAAI la implementación de acciones que derivan en el aprovechamiento de oportunidades con el objetivo de generar una mayor penetración en el mercado de la nueva familia de productos light de la empresa pertenecientes a la unidad de negocio azúcar, jarabes y alcohol, pudiendo incrementar sus ventas, utilidades como su cartelera de clientes.

Con la implementación de dicho plan se espera solucionar debilidades internas en la captación y fidelización de nuevos clientes de la línea de productos light y saludables mediante la utilización de herramientas digitales, estrategias liderazgo en costos y capacitación de personal, con el fin de lograr una mayor visibilidad de los productos ofrecidos por la empresa, generando la recompra y preferencia de la marca sobre el de la competencia.

Al analizar el sector externo de la empresa se observó que la misma presenta diferentes oportunidades de crecimiento de negocio, entre ellas llegar a consumidores que hasta el momento habían optado por productos de light y saludables de otras marcas al desconocer la existencia de los ofrecidos por Ledesma SAAI. Teniendo en cuenta la situación actual del sector externo en el que pretende ser implementado dicho plan; se observa la oportunidad que conlleva la presencia de la pandemia al generarse un aumento en la demanda de los productos de primera necesidad, sumado al crecimiento constante que posee el mercado de productos light y saludables en la actualidad.

Finalmente, y como cierre a todo lo anterior; se puede expresar que el plan de implementación propuesto a la Empresa Ledesma SAAI fueron respaldados por un marco teórico y formado por planes de acción integrados que conlleven al logro del objetivo general, demostrando su viabilidad. Los mismos podrán ser utilizados por diferentes empresas que cuenten con recursos similares para lograr un crecimiento de escala en sus negocios, o ser reutilizados por la misma organización para sus diferentes familias de productos según las oportunidades observadas.

Recomendaciones Profesionales

Una vez dado por finalizada la implementación del plan estratégico propuesto en el presente Reporte de Caso, se recomienda algunas acciones que la empresa Ledesma SAAI en su unidad de negocio Azúcar, Jarabes y Alcohol debería seguir para continuar con su crecimiento en la penetración del mercado meta, ya que las mismas no se encuentran en el plan de implementación. Entre ellas se mencionan las siguientes:

Lograr la sistematización de todos los procesos productivos de la unidad de negocio que permitirá agilizar las prácticas por parte del empleado y disminuir el margen de error, generando de igual manera una mejor experiencia para el cliente al no tener demoras en el proceso de compra.

La implementación de una plataforma dedicada a las ventas on line para atender las nuevas necesidades creadas por los constantes cambios tecnológicos.

También se puso observar que la familia de productos light y saludables carece de la presencia de un endulzante natural, la stevia. La posibilidad de implantarla entre los productos de la línea saludable enriquecería el posicionamiento de la marca al ser capaz de abastecer todas las opciones en el mercado de endulzantes según las preferencias y necesidades de cada consumidor.

Sumado a esto se propone la creación de un packaging totalmente sostenible por ejemplo 100% a base de caña de azúcar para los productos de la línea light como saludables lo que generara una notable diferenciación en cuanto a la competencia al seguir con la línea de la protección del medioambiente y cuidado de la salud, atrayendo y fidelizando clientes interesados en la temática.

Bibliografía

- Anses Noticias*. (15 de abril de 2021). Recuperado el 20 de abril de 2021, de <http://noticias.anses.gob.ar/noticia/refuerzo-de-la-auh-de-pesos-para-casi-de-familias-en-el-amba-3855>
- Argentina.gob.ar*. (2 de diciembre de 2020). Recuperado el 20 de abril de 2021, de <https://www.argentina.gob.ar/ambiente/desarrollo-sostenible/innovacion>
- Argentina.gob.ar*. (12 de marzo de 2020). Recuperado el 20 de abril de 2021, de <https://www.argentina.gob.ar/coronavirus/dnu>
- Argentina.gob.ar*. (9 de abril de 2021). Recuperado el 21 de abril de 2021, de <https://www.argentina.gob.ar/noticias/el-gabinete-economico-oficializo-los-nuevos-requerimientos-para-el-repro-ii>
- Argentina.gob.ar*. (1 de enero de 2021). Recuperado el 12 de abril de 2021, de <https://www.argentina.gob.ar/ciencia/argentina-innovadora-2030/plan-argentina-innovadora-2020>
- Argentina.gob.ar*. (24 de febrero de 2021). Recuperado el 20 de abril de 2021, de <https://www.argentina.gob.ar/noticias/el-senado-convirtio-en-ley-el-proyecto-de-financiamiento-del-sistema-nacional-de-ciencia>
- Armijo, M. (2011). *Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público*. Santiago de Chile: Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES). Recuperado el 11 de Septiembre de 2019, de https://www.cepal.org/ilpes/publicaciones/xml/8/44008/SM_69_MA.pdf
- Banco Mundial*. (5 de Abril de 2021). Recuperado el 16 de abril de 2021, de <https://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview#1>
- Boletín Oficial de la República Argentina*. (7 de abril de 2021). Recuperado el 21 de abril de 2021, de <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/242705/20210407>
- Boletín Oficial de la República Argentina*. (16 de abril de 2021). Recuperado el 21 de abril de 2021, de <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/243058/20210416>
- Boletín Oficial de la República Argentina*. (30 de enero de 2021). Recuperado el 20 de abril de 2021, de <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/240234/20210130>
- Boletín Oficial de la República Argentina*. (23 de enero de 2021). Recuperado el 15 de abril de 2021, de <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/240024/20210123>
- Chiavenato, I. ..., & Sapiro, A. (2017). *Planeación estratégica*. McGraw-Hill Interamericana.
- Infobae*. (25 de octubre de 2019). Recuperado el 16 de abril de 2021, de <https://www.infobae.com/economia/rse/2019/10/25/menor-impacto-ambiental-y-empleo-de-calidad-el-debate-sobre-el-futuro-del-mundo-empresarial/>
- Kanenguiser, M. (31 de marzo de 2021). *Infobae*. Recuperado el 20 de abril de 2021, de <https://www.infobae.com/economia/2021/03/31/en-el-ano-de-la-pandemia-y-la-cuarentena-la-pobreza-llego-al-42-y-afecta-a-194-millones-de-personas/>
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Dirección de Marketing (12ª Edición)*. Barcelona: Paerson.

News Center Microsoft Latinoamérica. (31 de agosto de 2020). Recuperado el 25 de abril de 2021, de <https://news.microsoft.com/es-xl/para-el-79-de-las-pymes-la-tecnologia-fue-clave-para-atravesar-la-pandemia/>

Página 12. (6 de abril de 2020). Recuperado el 20 de abril de 2021, de https://www.pagina12.com.ar/257727-el-impacto-del-coronavirus-en-el-trabajo?gclid=CjwKCAjwjuqDBhAGEiwAdX2cj7BzMzFfPKQSHPNRMvw6hpat-izFQsWBIIuGEd6c5tB94YeTjjAuKhoC2qkQAvD_BwE

Porter, M. E. (2008). *ESTRATEGIA COMPETITIVA - Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México, D.F.: Grupo editorial Patria.

Sainz de Vicuña Ancin, J. M. (2017). *El plan de Marketing en la práctica, Sexta Edición*. México: ALFAOMEGA GRUPO EDITOR S.A.

Scilly, M. (5 de abril de 2019). *La voz de Houston*. Recuperado el 12 de abril de 2021, de La voz de Houston: <https://pyme.lavoztx.com/ejemplos-de-liderazgo-en-costes-y-estrategia-de-mercadotecnia-5186.html>

Struminger, B. (15 de Abril de 2021). *Infobae*. Recuperado el 20 de abril de 2021, de <https://www.infobae.com/politica/2021/04/15/las-variables-sanitarias-y-politicas-que-analiza-el-gobierno-para-endurecer-las-medidas-frente-a-la-segunda-ola-en-el-amba/>

Vizzotti, C., & Moroni, C. O. (9 de Abril de 2021). *Boletín Oficial de la República Argentina*. Recuperado el 15 de abril de 2021, de <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/242821/20210409>

Anexo

1. Honorario mensual Community manager extraído de <http://communitymanagers.com.ar/>



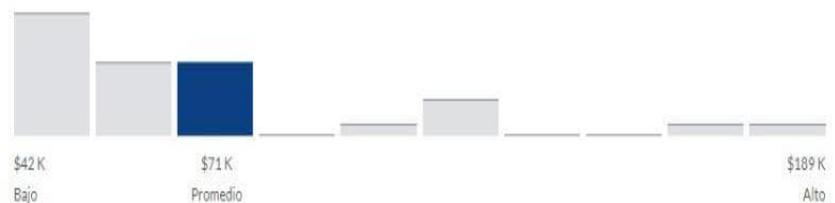
2. Honorario mensual Capacitor extraído de https://www.glassdoor.com.ar/Sueldos/buenos-aires-capacitador-sueldo-SRCH_IL.0,12_IM963_KO13,24.htm

Confianza muy alta

\$ 70.868 /mes

Sueldo base promedio

24 sueldos



3. Honorarios de consultoría con un Abogado extraído de <https://colabogadosjujuy.com/2021/03/19/se-actualizaron-los-aranceles-minimos-para-consultas-verbal-y-escrita/>. Se estima que se necesitara contratar los servicios por 5 horas.

19 marzo, 2021 Belen Navarro

SE ACTUALIZARON LOS ARANCELES MÍNIMOS PARA CONSULTAS VERBAL Y ESCRITA

Destacados, Noticias Institucionales ♡ 3

Respondiendo a inquietudes de los matriculados y atendiendo el contexto inflacionario que se vive en la actualidad, el Consejo Directivo del Colegio de Abogados y Procuradores de Jujuy resolvió incrementar los aranceles sugeridos de consulta verbal y escrita. Fijando así los mismos en la suma de \$7.500 para la consulta verbal y de \$10.000 para consulta escrita. Se informa a sus matriculados que los respectivos carteles indicativos serán distribuidos a la brevedad en los lugares y horarios habituales.

4. Honorarios mensuales de un Programador, extraído de <https://www.encuestasit.com/sueldo-desarrollador-de-software-programador-argentina-2020-1>

Sueldos de Desarrollador de software / Programador en Argentina 2021

El **sueldo promedio de Desarrollador de software / Programador en Argentina es de \$ 171.235 mensual**. El sueldo puede variar de **\$ 9.000 a \$ 1.200.000**. El **9%** de la muestra indicó pertenecer al género **femenino** mientras que el **88%** indicó pertenecer al género **masculino**. Esta estadística de sueldos está compuesta por **43 sueldos publicados** en Encuestas IT durante los **últimos seis meses**.

Sueldo de Desarrollador de software / Programador: \$ 171.235

- Con mucha experiencia: \$ 255.185
- Con experiencia media: \$ 102.034
- Sin experiencia: \$ 191.512