

SEMINARIO FINAL DE ADMINISTRACIÓN



Universidad Siglo 21

Bertolino Fabrizio

DNI: 41888524

Legajo: ADM04786

Tutor: Patricia Barron

Grupo Ledesma S.A.

Año 2021

Resumen

En el siguiente reporte sobre la empresa Ledesma S.A.I.I. se presenta un plan estratégico con el cual podrá aumentar sus ventas e innovarse en nuevas tecnologías, como lo es un CRM. Para esto, se realizó un análisis diagnóstico del entorno externo, interno y del mercado en el cual compete. Con este proyecto se podrá aumentar el control de las tareas de los empleados, y por otra parte, aumentar la rentabilidad de una de sus unidades de negocios, la del alcohol. Esto será posible mediante dos planes de acción, los cuales pueden ser trabajados de manera independiente.

Palabras Clave: estratégico, innovarse, análisis, proyecto, rentabilidad.

Abstract

In the following report on the company Ledesma S.A.I.I. a strategic plan is presented with which you can increase your sales and innovate in new technologies, such as a CRM. For this, a diagnostic analysis of the external, internal environment and the market in which it competes was carried out. With this project, it will be possible to increase the control of the employees' tasks, and on the other hand, increase the profitability of one of its business units, that of alcohol. This will be possible through two action plans, which can be worked on independently.

Keywords: strategic, innovate, analysis, project, profitability.

Índice

Introducción:	5
<i>PESTEL</i>	7
<i>Político:</i>	7
<i>Económico:</i>	8
<i>Socio-cultural:</i>	8
<i>Tecnológico:</i>	9
<i>Ecológico:</i>	9
<i>Análisis del Micro entorno:</i>	10
<i>Cinco fuerzas de Porter</i>	10
<i>Poder de negociación de los clientes:</i>	11
<i>Poder de negociación de los proveedores:</i>	11
<i>Amenaza de productos sustitutos:</i>	11
<i>Amenaza de nuevos competidores:</i>	12
<i>Rivalidad de la competencia:</i>	13
<i>Análisis Interno</i>	14
<i>Misión</i>	14
<i>Visión</i>	15
<i>Valores</i>	15
<i>Organigrama:</i>	15
<i>Cadena de valor</i>	16
<i>Actividades primarias:</i>	16
<i>Logística interna:</i>	16
<i>Logística externa:</i>	17
<i>Operaciones:</i>	17
<i>Marketing y ventas:</i>	19
<i>Servicios post-venta:</i>	20
<i>Infraestructura:</i>	20
<i>Recursos humanos:</i>	21
<i>Desarrollo tecnológico:</i>	22
<i>Compras:</i>	23

Capítulo II - Marco Teórico	23
<i>Alianzas Estratégicas</i>	<i>24</i>
Capítulo III - Diagnostico	25
Capítulo IV - Plan de Implementación	26
<i>Propuesta.....</i>	<i>26</i>
<i>Objetivo General.....</i>	<i>28</i>
<i>Objetivo Especifico</i>	<i>29</i>
<i>Plan de acción</i>	<i>30</i>
<i>Diagrama de Gantt.....</i>	<i>34</i>
<i>Presupuesto.....</i>	<i>34</i>
<i>Flujo de Fondos.....</i>	<i>35</i>
<i>Retorno sobre la inversión (ROI)</i>	<i>35</i>
<i>Valor Actual Neto (VAN) y Tasa Interna de Retorno (TIR)</i>	<i>36</i>
Capítulo V – Conclusión y Recomendaciones	37
<i>Conclusión</i>	<i>37</i>
<i>Recomendaciones</i>	<i>37</i>
Capítulo VI – Referencias.....	39
Capítulo VII - Anexos.....	42
<i>Anexo A:.....</i>	<i>42</i>
<i>Anexo B:.....</i>	<i>44</i>
<i>Anexo C:.....</i>	<i>44</i>
<i>Anexo D:</i>	<i>45</i>
<i>Anexo E:.....</i>	<i>46</i>
<i>Anexo F:.....</i>	<i>46</i>
<i>Anexo G:.....</i>	<i>47</i>

Introducción:

En el siguiente reporte de caso, dentro del marco de la Universidad Empresarial Siglo 21 y la carrera de Licenciatura en Administración, se desarrollara un análisis de la empresa Ledesma S.A.A.I. con el objetivo de implementar una planificación estratégica con enfoque en alianzas estratégicas en la unidad de negocios del Alcohol.

El Grupo Ledesma S.A. es un significativo grupo económico, propiedad de la familia Blaquier/Arrieta. Cuenta con asiento en la localidad de Libertador General San Martín, en la Provincia de Jujuy, situada en el extremo noroeste de Argentina.

La compañía nació en 1908 como un ingenio azucarero en Jujuy, donde producen su materia prima, la caña de azúcar. Poseen una visión de largo plazo, la cual, es mantenida a través de generaciones.

La empresa cuenta con diversas unidades de negocios, entre ellas se encuentran:

- Azúcar, jarabes y alcohol
- Papel
- Frutas y Jugos
- Ganadería (carnes y granos)

Lo que se busca con este reporte, es otorgar una propuesta a Ledesma S.A. para poder desarrollar con mayor amplitud una de sus unidades de negocios, el alcohol. Además, habrá un análisis de la industria y de la empresa en si para poder analizar cada detalle. Ledesma vende alcohol para la industria química, el sector perfumista, laboratorios de especialidades medicinales y a las empresas licoristas, cuenta con un total de 24 clientes, que representa el 4% del total de clientes de la unidad de negocio de azúcar, jarabes y alcohol.

Durante el Ejercicio 2019/20 la demanda real de bioetanol combustible fue menor a la estimada inicialmente. Ledesma redujo la producción de alcohol anhidro y en los últimos dos meses, se volcó a la producción de alcohol farmacológico para desinfección, con el fin de contribuir a abastecer la demanda creciente de la población ante la pandemia. La producción termino siendo un 24% inferior a la del Ejercicio anterior. La campaña fue realizada en 341 días, con una producción promedio de 234.000 litros diarios, lo que da un total de 79.794.00 litros aproximadamente en toda la campaña. (Ledesma, 2021)

La propuesta tiene como propósito buscar potenciar la venta de este producto logrando un crecimiento de mercado mediante alianzas con otras empresas. Es de suma importancia poder ampliar el mercado del alcohol para poder alcanzar un sector mayor del mercado y así tener un nivel de reconocimiento, aún, mayor que el actual, y consigo, claramente, un mayor rédito monetario.

Existen algunos ejemplos de alianzas estratégicas, uno de ellos es el caso de la empresa Pedidos Ya con Coca Cola, donde la plataforma de envíos tendrá una un canal especial de ventas con combos y productos exclusivos de Coca Cola. Es una gran oportunidad para las dos compañías para trabajar juntos y conectar el mundo de lo digital con lo físico, por lo que trae consigo beneficios para Pedidos ya, Coca Cola y los clientes. (Cola, 2017). Otro de los casos exitosos de alianzas estratégicas es el de Arcor con Laboratorios Bago, donde ambas empresas se asociaron para crear el producto “Simple”, una línea de productos dietarios para incorporar de una manera simple todos los nutrientes necesarios que el cuerpo necesita a diario. (Arcor, 2018)

Ambos casos son claros ejemplos de alianzas estratégicas exitosas, cada empresa puede obtener beneficios de estos acuerdos, enfocándose en sus fortalezas, llegando a nuevos mercados y fortaleciendo las relaciones entre empresas.

Capítulo I - Análisis de Situación

Análisis del Macro entorno:

PESTEL

Con el siguiente análisis podremos definir el contexto en el que se encuentra la empresa, la industria, el país y el mundo, ya que se mencionan diversos factores, como lo son los siguientes: político, económico, sociocultural, tecnológico, ecológico y legal.

Político:

Argentina, es un país con división de poderes, y organización democrática-federal. El actual presidente de la nación, Alberto Fernández, pertenece al partido político “Frente de Todos”. Entre las características principales del actual gobierno se encuentra el apoyo a los sectores más vulnerables, que es posible a través de un elevado gasto público.

Frente a la pandemia ocasionada por el virus COVID-19, el gobierno nacional adoptó el 20 de marzo de 2020 con el objetivo de proteger a la salud pública la medida de “aislamiento social, preventivo y obligatorio” conforme a lo recomendado por la Organización Mundial de la Salud (OMS). Aun en el día de hoy, siguen algunas restricciones de circulación, con la diferencia de que cada provincia de Argentina tiene la potestad de tomar sus propias reglas. Esto repercute a una tensión para los habitantes del país, debido a que no ven evolución con el tema Covid-19. (Gonzalez, 2020)

Económico:

Inflación anual mayor al 40% y pobreza de un 42% de la población, afectando así a 19 millones de argentinos. Debido a la alta tasa de inflación anual los sueldos mes a mes se devalúan, por lo que la pobreza y la inflación suben casi de la mano ya que las personas no pueden adquirir los productos básicos necesarios para salir de la situación de pobreza. (INDEC, INDEC, 2020) (Economista, 2021)

Alertan que las acciones locales podrían tocar nuevos mínimos ante las restricciones. Las últimas restricciones anunciadas ayer por el presidente Alberto Fernandez generaran un impacto directo negativo sobre las acciones de las empresas de Argentina, que ya venían dañadas por el 2020 y la cuarentena obligatoria. Con el proceso de vacunación este año se buscaba que las acciones de las empresas se repongan, pero con la segunda ola de Covid-19 no hay un buen panorama para las empresas. (Yosovitch, 2021)

Los precios en la industria de la salud aumentaron un 45,2% a nivel nacional de abril de 2020 a abril de 2021. Esto se da claramente por la alta inflación que posee Argentina y por la alta demanda de insumos del sector salud que hubo desde el comienzo de la pandemia de COVID-19. (INDEC, 2021)

El consumo de alcohol en marzo de 2020 sufrió un incremento del 200% en solo unos días después que se haya dictado la cuarentena obligatoria. (Infobae, 2020)

Socio-cultural:

Más de 3 millones de personas trabajan desde sus casas con home office, esto hace que muchas empresas puedan seguir en pie aun con medidas de prohibición de circulación. (IProfesional, 2020)

La Argentina posee una tasa de desocupación del 11,0%. Esto se debe a que muchas empresas cerraron sus puertas por la falta de ventas debido a las restricciones de circulación que empezaron el 20 de marzo de 2020, y aun, aunque en menor medida, siguen en pie. (Reuters, 2021)

Tecnológico:

En la actualidad estamos en la llamada cuarta revolución industrial, trae aparejada una serie de cambios disruptivos tanto en los modelos de negocios como en las cadenas productivas que los sustentan. La logística, como parte fundamental de estos procesos, no queda ajena a estos cambios trascendentales. Esta cuarta revolución industrial se caracteriza por la velocidad, la amplitud y profundidad en que ocurre. Los cambios son tan vertiginosos que cambiarán la manera como vivimos, trabajamos y nos relacionamos, impactando a los países, las empresas, las industrias, y la sociedad en su conjunto. El sistema logístico del futuro, en consecuencia, apunta a la interconectividad de la información, la optimización del tiempo y los recursos, con una fuerte inversión y desarrollo en innovación para mantener su competitividad. (Sanchez, 2019)

Ecológico:

Debido a la pandemia, muchos países tomaron la medida preventiva de cuarentena, esto termino provocando una mejora significativa en el aire de muchas ciudades, debido a la baja o nula actividad laboral, sobre todo por la baja actividad fabril y la poca circulación de autos a combustible fósil. (Dickinson, 2020)

La cámara de diputados dio media sanción al proyecto de educación ambiental, con la que se busca una mayor responsabilidad ecológica mediante la incorporación de una currícula en los escuelas, con los contenidos de medio ambiente y el cuidado del mismo. (Grosso, 2021)

Legal:

Licencia con goce de sueldo obligatoria por COVID para personas mayores de 60 años (no esenciales), embarazadas y trabajadores en grupo de riesgo. (Moroni, 2020)

Se prorroga 90 días el Decreto DNU 329/2020 hasta el 25 de abril de 2021, la cual fue dictada en el año 2019. Este decreto prohíbe los despidos sin causa y comunica que las indemnizaciones serán dobles mientras el decreto siga vigente (Luis, 2021).

El mundo sigue en una situación complicada debido a la pandemia del COVID-19, sobre todo en el sector económico y el socio-cultural. En la Argentina hubo un incremento de los precios en los bienes pertenecientes al sector salud (42%), esto es consecuente a la inflación de casi 50% anual que posee la Argentina. Los productos como alcohol y desinfectantes tuvieron un incremento significativo del 300% días después de que haya sido dictada la cuarentena obligatoria en marzo de 2020, debido a que son útiles para la esterilización de todo tipo de productos y manos del virus Covid-19.

Análisis del Micro entorno:

Cinco fuerzas de Porter

Con esta herramienta podemos determinar el nivel de competencia que hay dentro de la industria del alcohol para luego desarrollar una estrategia de negocio.

Poder de negociación de los clientes:

La industria posee clientes mayoristas, que pertenecen a las industrias de: cosmética, farmacéutica, perfumista, licorista y bebidas espirituosas, y los clientes minoristas a las industrias dedicadas al consumidor final, como supermercados o farmacias. El poder de negociación de los clientes es elevado, ya que hay un alto nivel de competencia, las cuales prestan productos, beneficios y prestaciones similares, además poseen un bajo costo de cambio. Esto quiere decir que el cliente tiene el poder de elegir una u otra empresa debido a que posee más de una opción a la hora de adquirir el bien.

Poder de negociación de los proveedores:

Los proveedores de este sector no poseen un alto poder de negociación debido a que existen otras empresas con características similares que pueden cumplir el mismo objetivo, por lo que, si una empresa proveedora decide aumentar significativamente sus pretensiones, la empresa compradora podrá buscar en el mercado otro proveedor que le ofrezca lo mismo a un menor valor. Esto se debe a que no es un sector donde el proveedor de bienes posea un producto único o distinto de los demás.

Amenaza de productos sustitutos:

En este aspecto no se encuentran productos que puedan llegar a sustituir al alcohol directamente (a simple vista), debido a que no hay otro producto que pueda sustituirlo en industrias como la farmacéutica, cosmética, perfumista y licorista. En cambio, si hay productos

potencialmente sustitutos para determinadas tareas, como por ejemplo para los casos de desinfección se encuentra el cloroformo, o para el caso de prevención del Covid-19 el jabón.

Amenaza de nuevos competidores:

Se requiere una gran inversión inicial para poder empezar a producir en esta industria, se requiere de terrenos para poder plantar la caña de azúcar, maquinaria para poder cosechar, maquinaria para extraer el alcohol de las cañas y realizar todo el proceso de fabricación del alcohol. Hay que tener en cuenta también el costo de poseer una infraestructura para poder colocar estas maquinarias.

Para que el negocio sea más redituable se requieren dos aspectos: el primero es realizar economías de escalas, con el cual la empresa podría producir más productos con un costo fijo unitario menor que produciendo menos cantidad de productos. El segundo aspecto es buscar una integración vertical hacia atrás, esto quiere decir que la empresa podrá abarcar las fases previas a la producción del bien, provocando que el número de proveedores sea menor o nula, pudiendo conseguir menores costos, saber realmente la calidad con la que van a trabajar y no depender de problemas que pueda tener el proveedor. Por estos dos aspectos se vuelve difícil para una empresa nueva entrar al mercado, ya que no podrán realizar economías de escala ni poseer una integración vertical hacia atrás.

Por último, cabe mencionar que las barreras de salida en caso de querer salir de la industria pueden ser altas, por el hecho de que no es una maquinaria fácil de vender, en cambio la tierra y el edificio sí.

Por estos motivos recientemente mencionados no se considera un mercado sumamente atractivo para nuevos competidores.

Rivalidad de la competencia:

Existen diversos ingenios azucareros/fabricas que se dedican a la producción de alcohol:

- Ingenio Rio Grande (Jujuy)
- Ingenio San Javier
- Tabacal Agroindustria (Salta)
- Ingenio y Destilería San Isidro (Salta)
- Grupo Budeguer (Tucumán y Jujuy)
- Porta Hnos. (Córdoba)
- Ledesma (Jujuy)
- Espadol Dettol
- Etc.

La gran mayoría de fábricas/ingenios se encuentran en el norte del país, debido a que allí se encuentra un mejor clima para la siembra de la caña de azúcar y se encuentra una mano de obra más económica para las empresas. La mayoría de estas empresas se dedican a la fabricación de alcohol para industrias como la farmacéutica y licorista como en el caso de Ledesma. Otras empresas como Porta Hnos. se dedican mayormente a la venta de consumidores finales, pero aun sin dejar de lado las ventas industriales. Empresas como Grupo Budeguer, que poseen plantas en Tucumán y Jujuy, se dedican no solo a vender alcohol, sino que también lo utilizan en sus procesos de producción. (Sandin, 2017)

En el mercado del alcohol hay diversos tipos/variantes derivados que se pueden sacar del alcohol, las calidades suelen ser muy similares entre una empresa y otra, por lo que la competencia no suele ser por cuestiones de calidad, si no, por quien acapara mayor cantidad de mercado. Por estos motivos la calidad del producto no suele ser una ventaja competitiva, la ventaja se puede lograr a través de economías de escala donde al producir una gran cantidad de bienes se puede reducir el costo fijo unitario por producto. Por estas razones la rivalidad de la competencia es alta.

Análisis Interno

Misión: “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.” (Canvas, 2021)

Visión: “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” (Canvas, 2021)

Valores: Ética, desarrollo profesional y personal, trabajo en equipo, innovación y creatividad, seriedad, cliente interno, utilidades, las personas, código de ética, disciplina y coherencia y eficiencia, calidad y servicio al cliente. (Canvas, 2021)

Organigrama:



Organigrama de Ledesma. (Ledesma, 2008, p. 13.)

Ledesma cotiza en la bolsa de comercio de Buenos Aires, sin embargo, la mayor parte de las acciones pertenece a la familia Blaquier/Arrieta, por lo que Ledesma continua siendo una empresa familiar.

Ledesma es una sociedad anónima donde el máximo órgano decisor es la “asamblea de accionistas”. La conducción estratégica está a cargo de un directorio, conformado por cinco directores titulares, quienes ya ocuparon en el pasado diversos cargos ejecutivos dentro de la empresa. Por último, las decisiones operativas están a cargo de un gerente general. (Canvas, 2021)

Cadena de valor

Actividades primarias:

Logística interna:

La logística interna comienza en el campo, donde a través de camiones los empleados transportan la caña de azúcar recién cosechada hacia la planta. Una vez llegado el camión a la planta se lleva la materia prima a los trapiches para luego obtener la sacarosa de la caña. Luego, esta sacarosa se lleva a una máquina de fermentación donde luego de muchos procesos se consigue el alcohol en sus diversos tipos, donde más tarde, se llevaran a embazar como último paso para conseguir el producto final.

Logística externa:

Ledesma posee diversos clientes, por lo que también varía la demanda de cada uno. El alcohol puede ser transportado en bidones, para pedidos chicos, o en camiones cisternas o tanques de 200 litros para pedidos grandes. El transporte está a cargo de la empresa, la cual transporta los bidones en camiones de carga, y en el caso de los clientes más grandes, lo realiza en camiones cisternas, que poseen una capacidad de 5000 litros.

Operaciones:

La obtención del alcohol etílico se obtiene de la fermentación de la caña de azúcar. El alcohol etílico no solo proviene de la sacarosa de la caña de azúcar, también se puede obtenerlo del almidón del maíz y de la celulosa de las maderas de árboles cítricos. El alcohol etílico que se obtiene de esta fermentación se puede mezclar con gasolina para ser utilizado como combustible. Este compuesto se consigue mediante hidratación catalítica del etileno. Es un gas incoloro que, mezclado con ácido sulfúrico como catalizador, producen el alcohol etílico. Como resultante de esta síntesis se obtiene el etanol con agua. Posteriormente es precisa su purificación.

Luego sigue el proceso de fermentación, que consiste en fermentar (con el uso de levaduras) la melaza de la caña de azúcar. De esta manera se obtiene mosto fermentado. El modo de extraer el alcohol de este mosto es a través de etapas de destilación. Esta fermentación produce cambios químicos en el azúcar. Esto se ocasiona por acción de catalizadores bioquímicos que reciben el nombre de enzimas. Estas enzimas son elaboradas por microorganismos vivos como diferentes clases de hongos. El más empleado para este tipo de procesos es la levadura de cerveza. A esta levadura de cerveza se le añade ácido sulfúrico, penicilina, fosfato de amonio, sulfato de zinc,

sulfato de manganeso y sulfato de magnesio. Gracias a este proceso, de una molécula de sacarosa, se obtienen cuatro (4) moléculas de alcohol.

Posteriormente, para extraer la levadura se usan centrífugas de platos y toberas. Esto produce la separación por un lado de las levaduras y por el otro el mosto sin levaduras que recibe el nombre de vino limpio. Cuando el vino limpio ingresa a las columnas de destilación, se obtienen dos productos; vinazas y flegmas. Mientras que las vinazas no tienen alcohol, las flegmas presentan una mezcla de alcoholes. Estas últimas luego serán depuradas en columnas como las destiladoras pero que reciben el nombre de depuradoras. Estas depuradoras logran la separación de los diferentes alcoholes como los ésteres, aldehídos, cetonas, etc. (que son llamados también como alcoholes etílicos de Mal Gusto). Posteriormente gracias al proceso de retrogradación, estos “alcoholes de mal gusto” regresan a la columna. De este modo, concentran la flegma depurada. Esta flegma cumple una importante función en la columna rectificadora; concentrar aún más los alcoholes depurados.

Por último se encuentra la columna rectificadora que dividirá finalmente los diferentes alcoholes. Así, en la parte inferior quedarán el agua y los alcoholes superiores; en la parte media quedarán los alcoholes “mal gusto” y el isopropílico. Finalmente, en la parte superior de la columna, se extraerá el alcohol etílico con un porcentaje alrededor de 96°. (Enciclopedia de ejemplos, 2019)

Además, la empresa en octubre de 2006 obtuvo la certificación ISO 9001:2000 por parte de Det Norske Veritas para los procesos de azúcar, jarabes y alcohol. Estos procesos comprenden la recepción de caña de azúcar, la fabricación de azúcar y alcohol, logística, abastecimiento, venta,

servicio posventa para los productos comerciales alcohol y azúcar y procesos de recursos humanos. También cuenta, desde el año 2001, con un certificado obtenido por la Planta Glucovil que comprende todas las áreas y departamento del negocio de azúcar, jarabes y alcohol.

Marketing y ventas:

Ledesma no realiza muchas campañas de marketing respecto a la unidad de negocios de alcohol y bioetanol, ya que sus ventas no están destinadas al consumidor final, si no que sus ventas son a industrias como la licorista, la perfumista o la farmacéutica. En su página web menciona estos productos, aunque sin mucha relevancia.

Sin ser una estrategia de marketing directamente, Ledesma realiza numerosas acciones destinadas a promover la educación, el desarrollo y la mejora de la calidad de vida de los habitantes de la provincia de Jujuy, entre esas acciones se encuentran:

- Concurso Ledesma de Pintores Jujeños
- Programa Redes para el Desarrollo de Jujuy
- Programa de capacitación informática
- Mejora de la calidad educativa

Todas estas acciones, junto con el cuidado del medio ambiente, donde Ledesma está muy desarrollado como empresa, no son técnicas de marketing directas pero terminan ayudando a la empresa ya que provocan un acercamiento hacia las personas de la provincia. (Canvas, 2021)

Servicios post-venta:

Ledesma cuenta con un sistema de gestión de quejas y reclamos para asegurar al cliente una solución inmediata a cualquier inconveniente que puede tener con algunos de sus productos. Cada llamado es registrado en el sistema para que todas las áreas conozcan la queja o reclamo. Con dicha información se realizan informes semestrales y cuatrimestrales con estadísticas y análisis de reclamos y quejas recibidas. El contacto con los clientes es constante y proactivo, ya que permite acceder a asistencia técnica y consultar sus inquietudes constantemente.

Cuentan con diversos canales para contactarse con la empresa, uno de ellos es su página web, www.ledesma.com.ar/contacto/, otro de los canales, aunque suelen ser un poco más informales, son las redes sociales como Facebook o Instagram, y por último la empresa ofrece un número telefónico para comunicarse directamente con ellos (011 4378-1555). El enfoque de la unidad de negocios de alcohol y bioetanol es para un cliente de tamaño grande, por lo que, hay un contacto directo entre el cliente y la empresa, además Ledesma realiza encuestas de satisfacción entre 15 y 18 meses a clientes clave. (Canvas, 2021)

Actividades de soporte:

Infraestructura:

Ledesma está presente en diversas provincias del territorio argentino, como Jujuy, San Luis, Salta y Buenos Aires y en Capital Federal junto con cada unidad de negocios.

La unidad de negocios de Alcohol y Bioetanol se desarrolla en la provincia de Jujuy, más precisamente a localidad de Libertador General San Martín, donde se encuentra la fábrica central de la empresa y se encuentra toda la maquinaria necesaria para la producción del alcohol,

además, posee en la misma provincia 37.000 hectáreas para la plantación de caña de azúcar, materia prima para la elaboración del producto anteriormente dicho. (Canvas, 2021)

Recursos humanos:

Su capital humano se caracteriza por la diversidad de estilos que enriquecen la gestión de la empresa y ayuda a adaptarse con mayor facilidad a los cambios y nuevos desafíos. La compañía valora a cada uno de sus 6500 empleados y los alienta a que crezcan junto a la empresa, brindándoles oportunidades de carrera, capacitaciones, desarrollo interno y recompensas por buenos resultados.

Ledesma es una empresa que cree que la capacitación y el desarrollo permanente del personal son fundamentales para permitir la evolución y el crecimiento tecnológico constantes, por lo que realizan capacitaciones diversas, atendiendo a las necesidades específicas de cada negocio, con profesionales y académicos de primer nivel. Para esto la gerencia de recursos humanos está implementando un sistema informativo que simplifique y optimice el proceso de capacitación.

Una vez al año realizan evaluaciones de desempeño al personal para seguir el camino de la mejora continua y permitir la superación constante de sus empleados. Cada jefe evalúa a su colaborador directo y luego valida la evaluación con su inmediato superior. Una vez validada esta evaluación, se realiza la entrevista de devolución en la cual se informa al colaborador los resultados y se incorporan sus comentarios.

Todos los trabajadores de Ledesma tienen un salario por encima del salario mínimo, vital y móvil (SMVM). Este salario se actualiza por los convenios colectivos y las renovaciones de delegados y miembros de los comités sindicales, siendo muestra de la libertad que otorga la empresa al funcionamiento de los sindicatos. Cada unidad de negocios tiene representantes de los

sindicatos, la unidad de negocio del azúcar, que agrupa también al jarabe y al alcohol, donde 22 empleados son delegados gremiales del sindicato.

La empresa asume el compromiso de crear y mantener un ambiente de trabajo libre de riesgos y un entorno saludable para sus empleados. Tienen como objetivo cero lesiones y cero enfermedades profesionales, por lo que proponen ciertos principios para evitar esto:

- Prioridad por la seguridad
- Liderazgo, los gerentes lideran esta política con el compromiso de crear un ambiente de trabajo seguro
- Legalidad, se refiere al cumplimiento estricto de las leyes y normativas en lo que refiere seguridad y salud ocupacional.
- Sistema de gestión, se basa en un sistema de gestión en seguridad y salud ocupacional
- Responsabilidad, el reporte de las situaciones de riesgo es responsabilidad de todos los trabajadores, independientemente de la posición que desempeñan en la empresa.
- Controles periódicos de los ambientes de trabajo y al personal (Canvas, 2021)

Desarrollo tecnológico:

Ledesma es una empresa la cual está al día de los avances tecnológicos. Cuenta con maquinarias de última tecnología, desde el inicio del proceso de producción hasta el último paso, la entrega del producto.

La empresa desarrollo biorrefinerías para optimizar su aprovechamiento para la obtención de bioproductos, como alimentos, biomateriales, biocombustibles y energía, para así agregar valor a

la producción agrícola. También, generan bioenergía aprovechando los residuos de madera.
(Canvas, 2021)

Compras:

La empresa produce el 100% de la energía eléctrica que consume en sus procesos productivos en Jujuy, a través del bagazo de caña de azúcar, gas natural y energía hidroeléctrica, pero, en los picos de consumo energético Ledesma debe comprar energía eléctrica a la red pública, que a lo largo del año se compensa, ya que la energía sobrante a lo largo del año se vuelve a vender.
(Canvas, 2021)

Ledesma posee proveedores locales (prioriza la contratación de proveedores locales para fortalecer la economía regional) y una integración vertical hacia atrás muy completa, por lo que el producto que compra Ledesma son bidones plásticos de 20 litros y barriles de 200 litros para el envasado del alcohol y así ya venderlos a otras empresas.

Capítulo II - Marco Teórico

Planificación estratégica

En el siguiente reporte utilizaremos la herramienta de planificación estratégica, la cual consiste en un proceso de definición de lo que la empresa quiere ser en el futuro, apoyado en el pensamiento estratégico. Además, constituye la herramienta en la que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adoptado en el presente, en referencia a lo que hará

en el futuro a mediano plazo, para lograr una empresa competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus respectivos grupos de interés. (Ancín, 2017)

Otros autores también hacen alusión a la planificación estratégica, diciendo que es el punto de partida mediante el cual las organizaciones definen sus estrategias. En base a esto proponen un modelo formal de planeación estratégica:

“El proceso formal de planeación estratégica tiene cinco pasos principales:

- 1) Elegir la misión corporativa y las principales metas corporativas.
- 2) Analizar el entorno competitivo externo de la organización para identificar oportunidades y amenazas.
- 3) Analizar el entorno operativo interno de la organización para identificar sus fortalezas y debilidades.
- 4) Elegir estrategias que se basen en las fortalezas de la organización y corrijan sus debilidades con el fin de aprovechar las oportunidades externas y contrarrestar las amenazas externas. Estas estrategias deben ser consistentes con la misión y metas principales de la organización. Deben ser congruentes y constituir un modelo de negocio viable.
- 5) Implementar las estrategias. (CHARLES W. L. HILL, 2011)

Alianzas Estratégicas

Existen diversas estrategias de negociación entre empresas, entre las cuales se encuentran: Joint Ventures, fusión, adquisición y alianzas estratégicas.

La estrategia seleccionada es alianza estratégica, que, a medida que se crea un mayor número de empresa y organizaciones, las empresas encuentran muy costoso desarrollar todas las capacidades que necesitan, por lo que crean alianzas junto a otras empresas, lo cual puede resultar puede resultar táctico y estratégico. Las empresas deben esforzarse en encontrar socios con cuales aprovechar sus puntos fuertes y/o reducir sus puntos débiles. Para esto deben establecer alianzas o acuerdos que permitan a ambas empresas poder obtener mayores beneficios de distintas índoles.

Además, existen cuatro tipos de alianzas estratégicas, las cuales son:

- Alianzas para fabricar productos o prestar servicio
- Alianzas promocionales
- Alianzas en almacenamiento y entrega (logística)
- Colaboraciones en precios (Manene, 2013)

Capitulo III - Diagnostico

Luego de realizar un diagnóstico acerca de la situación en la que se encuentra Ledesma, basándose en el análisis de situación y el marco teórico, a través de una planificación estratégica, podemos decir que la empresa se encuentra en una industria altamente competitiva, pero con barreras de entradas también altas, ya que hay una complejidad del punto de vista tecnológico y de procesos.

La creación de una alianza estratégica puede traer diversos beneficios para Ledesma, ya que esta puede traer consigo un fortalecimiento de relación con la otra empresa para futuros

acuerdos/alianzas, un crecimiento de mercado, ya que podrá introducirse en nuevos mercados (como en el caso de Coca cola con Pedidos Ya, mencionado en el inicio del reporte) y por ultimo cada empresa podrá enfocarse en sus fortalezas, y dejar las debilidades de lado, ya que cada una deberá realizar una parte del proceso.

Debido a la pandemia la demanda de insumos del sector salud han aumentado significativamente, y con ello, los precios de estos insumos debido a la ley de oferta y demanda, que dice que ante una mayor demanda de un cierto producto, mayor será el precio del mismo. También, se debe a que los productos de este sector son los únicos productos que están verificados para combatir el virus. Poseen una demanda inelástica, ya que no varía su demanda aunque su precio si lo haga. Por todos estos motivos la demanda de estos productos ha aumentado en gran porcentaje desde el primer día de pandemia al día de hoy.

Ledesma posee una gran ventaja debido a que posee una infraestructura capaz de realizar grandes operaciones, por lo que podrá realizar producciones con economías de escala. A su vez, al poseer una gran infraestructura y años en la industria ya posee toda (o gran parte) su maquinaria y bienes de uso amortizados. Por último, sus continuas contribuciones con el medioambiente y con la sociedad, sobre todo en la región de Jujuy, permiten que Ledesma posea una imagen comercial muy positiva.

Capítulo IV - Plan de Implementación

Propuesta

Después de un extenso análisis al mercado internacional, nacional, industria y un análisis interno de la misma empresa se llega a la conclusión de que existe un mercado en el cual

Ledesma puede expandirse, este es el mercado del producto estrella desde hace ya unos meses, el alcohol. Esto debido a que con el inicio de la pandemia de Covid-19 se incrementó alrededor de un 200% el consumo de alcohol en Argentina (Infobae, 2020), el cual, aún un año después sigue siendo el principal producto utilizado para combatir el virus, tanto a nivel público (consumidor final) como en entidades privadas.

La estrategia elegida para llevar a cabo la expansión de mercado es realizar una alianza estratégica con otra empresa, logrando por consiguiente un socio estratégico en producción. Ledesma en la actualidad produce alcohol etílico a través de la fermentación de la caña de azúcar, el cual posee en gran cantidad debido a que es su principal materia prima para sus diversas áreas de negocio.

Por otro lado, se presenta la opción de implementar el uso de nuevas tecnologías, como lo es un CRM, el cual es una herramienta muy útil con la que se es capaz de visualizar la progresión del trabajo de cada uno de los empleados de cada área en tiempo real, y con ello, poseer un seguimiento estricto de cada uno de los subordinados.

En tanto a la visión de la empresa que dice: “Ser la empresa líder del mercado argentino en el negocio del azúcar, jarabes e 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.” (Canvas, 2021) no sufrirá ningún tipo de cambio, debido a que la visión a futuro que posee Ledesma no cambiara luego de esta propuesta, ya que se mantienen similares ideas proyectadas a futuro que las que se poseen actualmente. De igual manera, la misión de la empresa que dice lo siguiente: “Brindar en forma permanente la mejor relación precio-calidad-servicio del mercado argentino, asegurando la mejora continua de nuestras operaciones y a

obtención de niveles de seguridad, calidad y productividad comprobables con los estándares más exigentes de la industria en el ámbito internacional” y los valores como ética, trabajo en equipo, disciplina, calidad entre otros de igual manera que la visión no sufrirán cambios con esta propuesta.

Objetivo General

- Aumentar la rentabilidad de la unidad de negocios de alcohol en un 3%, con base al ejercicio 2019/20 para Julio de 2024, mediante una alianza estratégica.

Justificación: Debido a que durante el Ejercicio 2019/20 la demanda real de bioetanol combustible fue menor a la estimada inicialmente, Ledesma redujo la producción de alcohol anhidro y en los últimos dos meses se volcó a la producción de alcohol farmacológico para desinfección, con el fin de contribuir a abastecer la demanda creciente de la población ante la pandemia. Así, la producción total fue de 80.000 m³, un 24% inferior a la del Ejercicio anterior. La campaña fue realizada en 341 días, con una producción promedio de 234.000 litros diarios (79.794.000 litros x campaña). Como todos los años, esta producción fue destinada mayormente a la producción de bioetanol combustible y en menor medida al mercado de bebidas alcohólicas, a lo que se sumó el alcohol de uso farmacológico mencionado. (Canvas, 2021)

En los planes de 19/20 del total de la caña de azúcar el 77% se destinó a la producción de azúcar y el 23% a la producción de alcohol, de los cuales el 90% fue destinado a bioetanol, el 10% a otras industrias como las farmacéuticas y bebidas alcohólicas. Por otra parte, debido a la pandemia el bioetanol sufrió una caída, pero hubo un aumento de la demanda de productos

desinfectantes, por lo que Ledesma se volcó a la producción de alcohol farmacológico para desinfección. La producción total de alcohol cayó un 80% en el periodo 19/20, sin embargo la producción de Ledesma e azúcar aumento un 11%.

Objetivo Especifico

- Incrementar las ventas de Alcohol Etflico 6% para julio de 2024.
 - Incrementar un 1% para el 31 de julio de 2022
 - Incrementar un 2% para el 31 de julio de 2023
 - Incrementar un 3% para el 31 de julio de 2024

Justificación: La forma de concretar este objetivo es realizar una alianza estratégica con la empresa Porta S.A. Se decide tomar como socio empresarial a esta empresa debido a que posee cultura y valores similares a la de Ledesma como lo son el cuidado por el medioambiente, la calidad en sus productos y la importancia por las personas. Otro aspecto a tener en cuenta es que Porta S.A. posee una infraestructura sumamente capaz de producir lotes extra de alcohol en gel, por lo que, ante la alta demanda actual de este producto sería beneficioso para ambas empresas este acuerdo. Porta S.A. vería con buenos ojos este acuerdo debido a que conoce a la empresa, sus valores e ideales entre otras cosas. Pero el mayor motivo sería el hecho de que la empresa con base en Córdoba Capital podría no dar abasto con la producción de alcohol en gel, esto debido a su interminable (por el momento) crecimiento de demanda mes a mes. El motivo por el cual Ledesma se puede permitir aumentar las ventas de alcohol etílico sin aumentar su nivel de

producción es el hecho de que el bioetanol ha sufrido en los últimos años una caída en su precio, como se mencionó anteriormente. Por lo que la empresa puede permitirse desviar el destino del alcohol utilizado para bioetanol para así enviar la cantidad anteriormente mencionada (6% hasta julio de 2024) a la producción final de alcohol etílico.

- Capacitar al 100% de los gerentes de nivel superior de la empresa en la utilización de herramientas tecnológicas para diciembre de 2021.

Justificación: El objetivo se basa en implementar un CRM (*Customer Relationship Management*) con el cual se podrá aumentar el control y seguimiento hacia los empleados. Esto se debe a que el gerente tendrá a mano, mediante una aplicación en su teléfono móvil y/o página web, todas las acciones que realicen sus subordinados, y de esta forma poder controlar cada uno de sus rendimientos. Se realizara en dos etapas: la primera consta de una introducción y profundización de esta nueva tecnología, tendrá un proceso de 2 semanas y la segunda será un complemento a la primera y será útil para terminar de despejar dudas que pudieran surgir, la cual tendrá un proceso de 1 semana.

Plan de acción

Plan de acción N°1 para objetivo N°1

En el primer cuadro de acción se pueden visualizar los pasos necesarios para lograr el objetivo, que en este caso es aumentar las ventas. No se puede proseguir con la siguiente

actividad sin antes haber finalizado la actual. El objetivo será cumplido a través de una alianza estratégica.

Plan de Acción 1 – Objetivo 1 – Ledesma							
Descripción	Tiempo		Recursos				Tercerización
	Inicio	Fin	Humanos		Físicos	Económicos	
			Responsable	Áreas			
Reunión con encargado de logística	05/09/21	11/09/21	Gerente de Logística – Responsable de Proyecto	Logística	Teléfono, Tablet	Compra de Tablet - \$16.999 *Anexo B	-
Reunión de junta de accionistas	13/09/21	26/09/21	Director	Directorio	Teléfono, Tablet	-	-
Análisis legal de las acciones a tomar	27/09/21	10/10/21	Abogado	Legal	Computadora	Horas extra abogado - \$13.650 *Anexo C	-
Confección de plan de acción	04/10/21	23/10/21	Responsable del proyecto	Administración	Teléfono, computadora, tablet	-	-
Negociación con Porta	25/10/21	12/11/21	Responsable del proyecto	Administración - Área	Teléfono, Tablet	-	-

S.A.			- Gerente Comercial	Comercial			
Verificar el funcionamiento y cumplimiento de los términos de la alianza *Anexo	31/12/21	06/01/22	Responsable del Proyecto - Gerente Comercial	Administración - Área Comercial	Tablet	-	Anexo
	01/06/22	07/06/22					
	31/12/22	06/01/23					
	01/06/23	07/06/23					
	31/12/23	06/01/24					
	01/06/24	07/06/24					

Fuente: Elaboración Propia – Plan de acción N°1.

Plan de acción N°2 para objetivo N°2

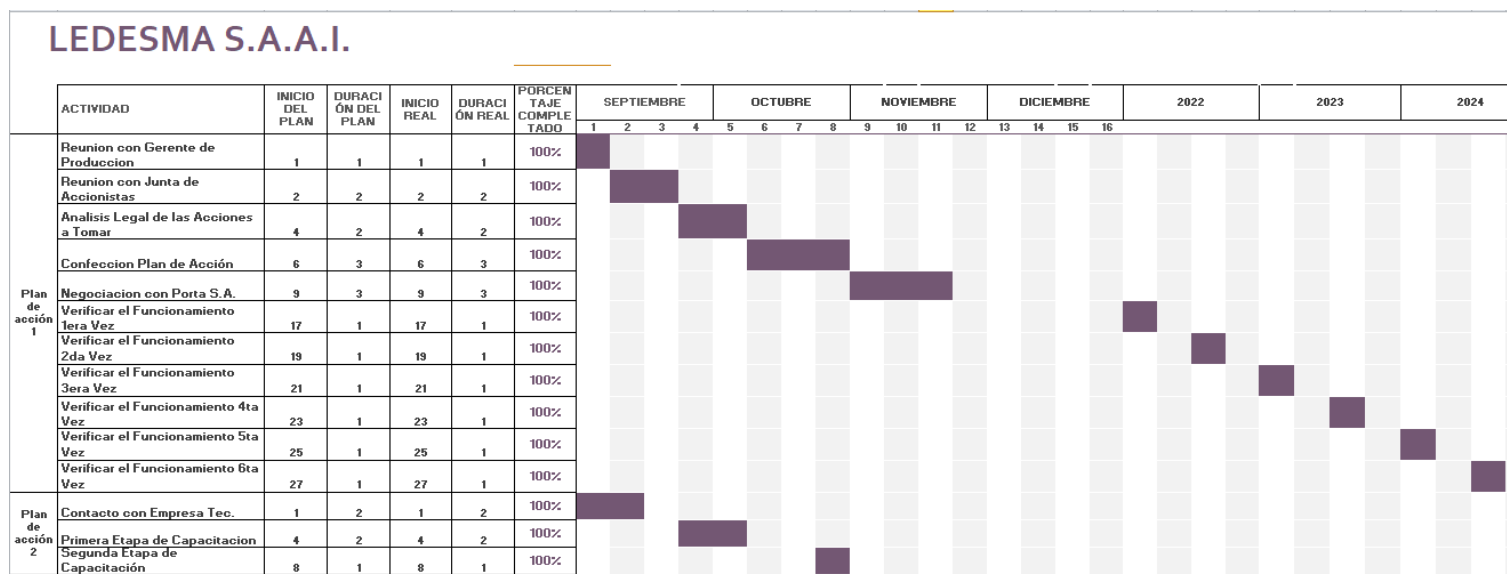
El primer paso a seguir es contactarse con la empresa de tecnologías, la cual proveerá el sistema de control. Luego, se procederá a realizar una capacitación en dos etapas, la primera introductoria, y la segunda complementaria para resolver dudas que pudiesen surgir luego de la primera etapa.

Plan de Acción 2 – Objetivo 2 – Ledesma

Descripción	Tiempo		Recursos				Tercerización
	Inicio	Fin	Humanos		Físicos	Económicos	
			Responsable	Áreas			
Contacto con empresa de tecnologías	01/09/21	15/09/21	Responsable del Proyecto	Administrativa	Teléfono	-	-
Primera etapa de capacitación a gerentes	21/09/21	05/10/21	Responsable del Proyecto	Todas las áreas gerencial de primer nivel	Establecimiento de trabajo, Teléfono, Tablet/Computadora	Costo implementación del sistema y capacitación *Anexo D	-
Segunda etapa de capacitación a gerentes	26/10/21	02/11/21	Responsable del Proyecto	Todas las áreas gerencial de primer nivel	Establecimiento de trabajo, Teléfono, Tablet/Computadora		-

Fuente: Elaboración Propia – Plan de acción N°2.

Diagrama de Gantt



Fuente: Elaboracion propia – Diagrama de Gantt de Plan de accion N°1 y 2.

Presupuesto

Concepto	Gastos			
	2021	2022	2023	2024
Plan de Acción 1				
Horas Extra Abogado/Pago de cuota Fija	\$ 13.650	\$ -	\$ -	\$ -
Compra de Tablet	\$ 16.999	\$ -	\$ -	\$ -
Honorarios Administrador Extra	\$ -	\$ 271.417	\$ 353.385	\$ 460.107
Total plan de acción 1				1.115.558
Plan de Acción 2				
Sistema CMR y Capacitación	\$ 1.176.000	\$ 1.634.640	\$ 2.128.301	\$ 2.771.048
Total plan de acción 2				7.709.990
Gastos Generales				
Honorarios Administrador	\$ 1.627.200			
Total por año	\$ 2.833.849	\$ 1.906.057	\$ 2.481.686	\$ 3.231.155
Total				10.452.748

Fuente: Elaboración Propia – Presupuesto Plan de acción 1 y 2

*Anexo E Honorarios Extra Administrador - Anexo F Honorarios Administrador

Flujo de Fondos

Flujo de Fondos Proyectado - Ledesma S.A.I.I.	2021	2022	2023	2024
Ingresos				
Por Venta de Mercaderías	\$ 443.694.500	\$ 616.735.354	\$ 802.989.431	\$ 1.045.492.240
Plan de acción 1 y 2	\$ 0	\$ 6.167.354	\$ 16.059.789	\$ 31.364.767
Total de Ingresos	\$ 443.694.500	\$ 622.902.708	\$ 819.049.220	\$ 1.076.857.007
Egresos				
Costo de mercadería vendida	\$ 238.599.642	\$ 331.653.502	\$ 431.812.860	\$ 562.220.344
Gastos de comercialización	\$ 29.633.870	\$ 41.191.079	\$ 53.630.784	\$ 69.827.281
Gastos administrativos	\$ 65.973.930	\$ 91.703.763	\$ 119.398.299	\$ 155.456.585
Gastos financieros	\$ 68.930.139	\$ 95.812.893	\$ 124.748.387	\$ 162.422.400
Otros egresos	\$ 2.252.031	\$ 3.130.323	\$ 4.075.681	\$ 5.306.536
Plan de acción 1	\$ 844.249	\$ 271.417	\$ 353.385	\$ 460.107
Plan de acción 2	\$ 1.989.600	\$ 1.634.640	\$ 2.128.301	\$ 2.771.048
Total de Egresos	\$ 408.223.461	\$ 565.397.617	\$ 736.147.697	\$ 958.464.302
Utilidad Bruta	\$ 35.471.039	\$ 57.505.091	\$ 82.901.523	\$ 118.392.705
Imp. a las ganancias	\$ 12.414.864	\$ 20.126.782	\$ 29.015.533	\$ 41.437.447
Utilidad neta con planes de acción	\$ 23.056.175	\$ 37.378.309	\$ 53.885.990	\$ 76.955.258

Fuente: elaboración propia

Retorno sobre la inversión (ROI)

El retorno de la inversión es el beneficio que representa una inversión relacionado con los costos que ésta representa, se expresa como porcentaje. Puesto que el ROI no representa necesariamente dinero, se calcula como porcentaje. (Diederick & Van Leeuwen, Guía para asesores en formación: Calidad del e-learning y evaluación del ROI , 2007)

$$ROI = \frac{\text{Beneficios} - \text{Costos}}{\text{Costos}} \times 100$$

La propuesta presentada requiere de una inversión de \$10.452.748 y se esperan beneficio de \$53.591.909.

El ROI da como resultado 413%, lo que significa que por cada \$1 de inversión se obtendrán \$4,13 de beneficios.

Beneficios	\$ 53.591.909
Costos	\$ 10.452.748
ROI	413%

Fuente: elaboración propia

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

Para el cálculo de VAN se utiliza como tasa de referencia la tasa de LELIQ la cual es del 38%. El resultado al ser mayor que 0 se puede afirmar que el proyecto es rentable en su totalidad y genera beneficios en relación a los costos/inversión realizada.

En cuanto al TIR, es mayor que la tasa de referencia (LELIQ 38%), esto quiere decir que se obtiene el rendimiento mínimo deseado y existe un excedente, por lo que, es viable efectuar el proyecto.

VAN	\$ 48.989.002,46
TIR	270%

Capítulo V – Conclusión y Recomendaciones

Conclusión

Como conclusión podemos decir que luego de un análisis profundo del entorno, del mercado y de la empresa, la misma necesita una actualización en el sector digital y tecnológico, ya que la empresa posee más de 110 años en el mercado y puede haberse quedado un poco en el tiempo con estas nuevas tecnologías. Adaptarse a ellas es de suma importancia para no quedarse atrás frente a los competidores, quienes podrían crear una ventaja competitiva si no se trabaja sobre ello.

En el punto de vista económico, la empresa se encuentra en una buena situación, a pesar de la crisis económica que generó la pandemia del COVID-19. Esta situación económica positiva se debe a que la empresa comercializa bienes que poseen una demanda poco elástica. En el caso del alcohol, el cual a simple vista es un bien que podría consumirse menos ante crisis económicas es el bien que mayor aumento en sus ventas obtuvo, esto debido a que es el principal elemento de desinfección para combatir el Coronavirus.

Con respecto a los números obtenidos del VAN, TIR y ROI, al superar las expectativas mínimas impuestas desde un principio reafirman lo que se dijo anteriormente, que el proyecto es sumamente rentable. Además, no solo hay una mejora del punto de vista económico, sino, que también lo hay del punto de vista tecnológico y de control.

Recomendaciones

Por último, se presentaran algunas recomendaciones profesionales que podrían ser de utilidad en el futuro de la empresa.

Una de ellas, es la de plantear una diversificación de mercados, donde Ledesma podría entrar a un nuevo mercado, como por ejemplo el de la miel o a de las mermeladas, puesto a que posee la unidad de negocios de frutas y jugos.

Otra de las alternativas es la de implementar una penetración de mercado, donde a través de un estudio de mercado, identificando las preferencias de los consumidores y conociendo en profundidad a los competidores, implementando un benchmarking y una campaña publicitaria la empresa podrá aumentar las ventas de la unidad de negocios que solicite, debido a que luego de estas acciones podrá atraer a los consumidores de sus competidores, y por lo tanto, poseer un mayor porcentaje de mercado.

Capítulo VI – Referencias

- EL Cronista. (15 de Abril de 2020). Obtenido de El c: <https://www.cronista.com/finanzas-mercados/cuarentena-2-0-ven-impactos-negativos-en-acciones-por-menor-nivel-de-activiad/>
- Noticias ONU. (23 de Marzo de 2020). Obtenido de <https://news.un.org/es/story/2020/03/1471562>
- Ancín, J. M. (2017). El plan estrategico en la practica. Madrid: ESIC.
- Arcor. (2018). Arcor. Obtenido de Arcor: <https://www.arcor.com/ar/empresas-y-alianzas-estrategicas>
- Canvas. (2021). Ledesma.
- CHARLES W. L. HILL, G. R. (2011). Administración Estrategica. Mexico D.F.: Cengage Learning.
- Cola, C. (25 de Octubre de 2017). cocacoladeargentina. Obtenido de cocacoladeargentina: <https://www.cocacoladeargentina.com.ar/sala-de-prensa/comunicados-de-prensa/coca-cola-pedidos-ya>
- Dickinson, D. (23 de Marzo de 2020). Noticias ONU. Obtenido de Noticias ONU: <https://news.un.org/es/story/2020/03/1471562>
- Economista, E. (4 de Abril de 2021). EL Economista. Obtenido de EL Economista: <https://www.economista.com.mx/empresas/Pobreza-en-Argentina-trepo-a-42-y-ya-afecta-a-19-millones-de-personas-en-el-pais-20210404-0051.html>
- Gonzalez, E. (19 de Marzo de 2020). El Pais. Obtenido de El Pais: <https://elpais.com/sociedad/2020-03-20/argentina-entra-en-cuarentena-obligatoria-hasta-el-31-de-marzo.html>

Grosso, L. (29 de Marzo de 2021). Telam. Obtenido de Telam:

<https://www.telam.com.ar/notas/202103/549008-ley-nacional-de-educacion-ambiental-un-destino-mas-justo.html>

INDEC. (25 de Marzo de 2020). INDEC. Obtenido de INDEC:

<https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-4-31-58>

INDEC. (2020). INDEC. Obtenido de INDEC:

https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_05_21AC1E6BC996.pdf

INDEC. (2021). Obtenido de

https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_05_21AC1E6BC996.pdf

Infobae. (3 de Marzo de 2020). Infobae. Obtenido de

<https://www.infobae.com/economia/2020/03/16/alcohol-en-gel-la-demanda-crecio-casi-300-en-dos-dias-el-precio-salto-48-y-hay-escasez-en-los-supermercados/>

IProfesional. (15 de Abril de 2020). IProfesional. Obtenido de IProfesional:

<https://www.iprofesional.com/management/313868-argentina-en-modo-home-office-cuantos-millones-de-empleados-teletrabajan>

Ledesma. (7 de Abril de 2021). Ledesma. Obtenido de <https://www.ledesma.com.ar/>

Luis, Z. J. (26 de 01 de 2021). Estudios Ofarrell. Obtenido de [https://www.estudio-](https://www.estudio-ofarrell.com/comentario-al-dnu-39-21-prorroga-de-la-emergencia-en-materia-ocupacional-prohibicion-de-despidos-y-doble-indemnizacion/)

[ofarrell.com/comentario-al-dnu-39-21-prorroga-de-la-emergencia-en-materia-ocupacional-prohibicion-de-despidos-y-doble-indemnizacion/](https://www.estudio-ofarrell.com/comentario-al-dnu-39-21-prorroga-de-la-emergencia-en-materia-ocupacional-prohibicion-de-despidos-y-doble-indemnizacion/)

Manene, L. M. (31 de Mayo de 2013). luismiguelmanene. Obtenido de luismiguelmanene:

<http://www.luismiguelmanene.com/2013/05/31/estrategias-empresariales-tipologia-caracteristicas-y-uso/>

Moroni. (16 de Marzo de 2020). Damele Consultores. Obtenido de Damele Consultores:

<https://www.dameleconsultores.com.ar/licencia-con-goce-de-sueldo-obligatoria-covid-19/>

Reuters. (26 de Marzo de 2021). America economia. Obtenido de America economia:

[https://www.americaeconomia.com/economia-mercados/finanzas/tasa-de-desempleo-de-argentina-sube-11-en-el-cuarto-trimestre-de-2020-y#:~:text=La%20tasa%20de%20desempleo%20de,oficial%20de%20estad%C3%ADstica%20\(INDEC\).](https://www.americaeconomia.com/economia-mercados/finanzas/tasa-de-desempleo-de-argentina-sube-11-en-el-cuarto-trimestre-de-2020-y#:~:text=La%20tasa%20de%20desempleo%20de,oficial%20de%20estad%C3%ADstica%20(INDEC).)

Sanchez, P.-S. y. (2019). La revolución industrial 4.0 y el advenimiento de una logística 4.0.

Obtenido de

https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45454/S2000009_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Sandin, A. (2017). Centro Azucarero. Obtenido de Centro Azucarero:

<http://centrozucarero.com.ar/>

Yosovitch, J. (15 de Abril de 2021). El Economista. Obtenido de El Economista:

<https://www.cronista.com/finanzas-mercados/cuarentena-2-0-ven-impactos-negativos-en-acciones-por-menor-nivel-de-activiad/>

<http://www.bcra.gob.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/REM210129%20Resultados%20web.pdf>

<https://aif2.cnv.gov.ar/presentations/publicview/91ee2c84-1774-4707-b000-89c37aac3699>

Capítulo VII - Anexos

Anexo A:

Análisis de mercado

Uno de los aspectos al tener en cuenta del mercado del alcohol son sus clientes. El mercado del alcohol/alcohol en gel vio un incremento bastante significativo a partir de la pandemia de Covid-19, ya que es uno de los principales productos para poder desinfectar superficies y productos del virus. El mismo es consumido principalmente por hospitales y por clientes particulares, sobre todo en las grandes ciudades, donde hay una mayor conglomeración de personas y es más frecuente el contacto con los demás. El alcohol en gel cuenta con un precio aproximado de \$1300 los 5 litros que es destinado a empresas u hospitales, y con un precio alrededor de \$250 el medio litro para el consumo personal. Por otra parte el alcohol etílico posee un precio para el consumidor final de \$1000 aproximadamente en su versión de 5 litros.



Nuevo | 616 vendidos

Bidon Alcohol En Gel 5 Litros Aprobado Por Anmat Y Senasa

★★★★☆ 23 opiniones

\$ 1.299
en 12x \$ 184²¹
El precio por litro es \$ 259²¹

[Ver los medios de pago](#)

📦 Entrega a acordar con el vendedor
VICENTE LOPEZ, Buenos Aires
[Ver costos de envío](#)

Fragancia: Neutra

Stock disponible

Cantidad: 1 unidad (17 disponibles)

[Comprar ahora](#)

Fuente: (Libre)



Nuevo | 1182 vendidos

Bialcohol Alcohol En Gel Porta 500ml Válvula Dosificadora

MÁS VENDIDO 10º en Alcoholes en Gel

~~\$ 397~~
\$ 238 40% OFF

en 12x \$ 33⁷⁵
El precio por litro es \$ 476

[Ver los medios de pago](#)

Envío a todo el país
Conocé los tiempos y las formas de envío.
[Calcular cuándo llega](#)

Retiro gratis en local del vendedor
Más información

Fragancia: Neutro

Fuente: (Libre)



Nuevo | 999 vendidos

Bidon De Alcohol Etílico 70/30 Aprobado Por Anmat

★★★★★ 25 opiniones

\$ 990

en 12x \$ 140⁷⁵

[Ver los medios de pago](#)

Entrega a acordar con el vendedor
VICENTE LOPEZ, Buenos Aires
[Ver costos de envío](#)

Stock disponible

Cantidad: 1 unidad (10 disponibles)

[Comprar ahora](#)

Mercado Puntos. Sumás 9 puntos.

Fuente: (Libre)

Otro de los aspectos al tener en cuenta son los competidores, donde “Porta S.A.” se encuentra como la empresa que mayores ventas posee de alcohol y alcohol en gel con su línea “Bioalcohol”. También existen otros competidores como “Espadol Dettol” o empresas cuyos nombres no son muy conocidos pero poseen también un lugar en el mercado.

También cabe destacar que el mercado del alcohol no es un mercado sumamente simple para poder entrar, ya que existen barreras de entrada muy altas como lo son: la gran infraestructura necesaria para maquinarias y tierras, una integración vertical hacia atrás con la cual poder absorber costos y conocer sobre la verdadera calidad del producto y las economías de escala para que los costos fijos terminen significando un porcentaje menor al costo unitario total del producto, como se menciona anteriormente en las fuerzas de Porter. Poseer estos puntos significa

una ventaja competitiva frente a otras empresas, ya sean empresas que quieran ingresar en el mercado u otras empresas que ya lo estén dentro de él, pero no posean un tamaño significativo con el cual podrían aumentar los beneficios que cada uno de los puntos recientemente mencionados trae consigo, como si lo es actualmente el caso de Ledesma.

Anexo B:

Se procede a la compra de una Tablet “Lenovo Tab M8 HD” para poder desarrollar el trabajo. La misma tiene un precio de \$16.999,00.

Inicio > Tablets > Android Tablets > Lenovo Tab Series > Lenovo Tab M8 HD 2da Gen - Platinum Grey

Tab M8 HD (8", Android)

Impresionante y elegante

- Pequeña pero llamativa con su diseño metálico
- Espectacular pantalla HD y altavoz con tecnología Dolby Audio™
- Procesador de cuatro núcleos y batería de larga duración
- Colores sujetos a disponibilidad

Desde: \$16.999,00
IVA Incluido

A photograph of a black Lenovo Tab M8 HD tablet. The screen displays an abstract digital artwork with vibrant orange, blue, and yellow brushstrokes. The tablet is shown at a slight angle, highlighting its thin profile and rounded corners.

Anexo C:


Debido a que los abogados no poseen un monto a cobrar por hora, se prosiguió a hacer un pago por cuota única por un total de \$13650, que corresponde a un pago por 7 horas extras trabajadas por \$1950 por hora.

Anexo D:

El precio de la contratación del sistema tecnológico CRM con la empresa “Fidelity Tools” es de:

- \$7.000 por persona, el mismo es un costo mensual ya que es un servicio que se presta constantemente.

El lun, 17 de may. de 2021 a la(s) 17:09, Fidelitytools (gestorcomercial@fidelitytools.net) escribió:



COTIZACIÓN N° 263863

ASESOR COMERCIAL	FECHA
Milca Riachi, Cel: (11)37770128	17/05/2021

*Costos de contratación mensuales

Gestor Comercial - CRM de Fidelitytools	1	\$ 7000,00	\$ 7000,00
-----------------------------------------	---	------------	------------

CRM de Fidelitytools

- Visualización de todas las tareas de vendedores
- Recepción de Prospectos de Clientes (Formularios web, redes sociales, mostrador)
- Designación automática de clientes a vendedores
- Control de atención
- Configuración de piezas de marketing automation / encuestas
- Automation de Mails
- e commerce transaccional
- Reportes online y descargables

[-Ver detalle de prestaciones](#)
[-Ver video de Presentación](#)
[-Ver testimoniales de usuarios](#)

*Costos de contratación mensuales

El costo anual de este sistema será de \$1.176.000, debido a que Ledesma posee 14 gerentes de primer nivel y que el sistema tiene un costo de \$7.000 mensual por persona.

Anexo E:

La acción de “Verificar el funcionamiento y cumplimiento de los términos de la alianza” se realizara semestralmente. Las verificaciones será realizada por el responsable del proyecto, Fabrizio Bertolino. Por lo tanto, corresponden honorarios para dicha persona, el monto por año será el siguiente:

1er año: \$0 (No hay actividades de verificación en el primer año).

2do año: \$271.417 ($\$2034 \times \text{hora} * \{ \text{Inflación proyectada del 2022 del } 39\% + 1 \} * 96 \text{ horas de trabajo}$).

3er Año: \$353.385 ($\$271.417 * \{ \text{Inflación proyectada del 2023 del } 30,2\% + 1 \}$).

4to Año: \$460.107 ($\$353.385 * \{ \text{Inflación proyectada del 2023 del } 30,2\% + 1 \}$).

Anexo F:

De acuerdo al consejo profesional de Ciencias Económicas de Córdoba (CPCE), los honorarios para el Administrador, Fabrizio Bertolino, será de \$2.034.

“Lo hizo mediante a Resolución 63/20 – “Aranceles Indicativos para Servicios Profesionales – Actualización del Módulo” que actualiza el valor establecido originalmente en la Resolución 71/08 del CPCE.” (CBA, 2021)

\$ 2.034,00

01/01/2021

Res. C.D. 63/20

Según el total de horas trabajadas (800,40 horas durante 20 semanas) el monto total a pagar es de \$1.627.000 ($800 * 2034$).

Anexo G:

Inflación estimada y datos numéricos de la unidad de negocios de alcohol de Ledesma extraída de:

<https://aif2.cnv.gov.ar/presentations/publicview/91ee2c84-1774-4707-b000-89c37aac3699>

<http://www.bcra.gob.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/REM210129%20Resultados%20web.pdf>