

Universidad Siglo 21



Licenciatura en Administración

Trabajo Final de Grado

Reporte de Caso

**“Planificación estratégica mediante la herramienta fidelización de mercado
con el fin de lograr un aumento de clientes para la empresa Argentina Ledesma
S.A.A.I.”**

Autor: Mello, Hernán Leonardo

Legajo: VADM20643

DNI: 22.815.255

Director de TFG: Vittar, Carlos

Ciudad de Mendoza, Año 2021

Resumen

La intención del presente Reporte de Caso fue ofrecerle a la Empresa Ledesma S.A.I.I.; herramientas para la profesionalización de los procedimientos cursados en la organización en un mediano plazo con el fin de lograr alcanzar una adecuada fidelización de clientes con respecto a los productos comprendidos en la unidad de negocio del azúcar, más precisamente en los productos lights de la misma, como lo son por ejemplo edulcorantes, azúcar light, azúcar rubio, azúcar 0% calorías. Esta planificación fue propuesta para desmarcar esa relación que existe entre la marca solo con el producto del azúcar y no con sus derivados. Para lograr lo anterior; fue necesario presentar una planificación estratégica, que contenga una estrategia de crecimiento como la de fidelización de clientes usando la innovación tecnológica, provocando un aumento en las ventas y las utilidades. La implementación provocará que la empresa tenga que invertir una suma de \$ 12.461.602,45 para dar inicio al plan, obteniendo un retorno sobre la inversión del 124,45% positiva en el tiempo previsto.

Palabras Claves: Planificación estratégica, fidelización, data mining, capacitación, utilidades, productos lights

Abstract

The intention of this Case Report was to offer the Company Ledesma S.A.I.I.; tools for the professionalization of the procedures carried out in the organization in the medium term in order to achieve adequate customer loyalty with respect to the products included in the sugar business unit, more precisely in its lights products such as They are, for example, sweeteners, light sugar, brown sugar, 0% calorie sugar. This planning was proposed to uncheck that relationship that exists between the brand only with the sugar product and not with its derivatives. To achieve the above; it was necessary to present a strategic planning, containing a growth strategy such as customer loyalty using technological innovation, causing an increase in sales and profits. The implementation will cause the company to invest a sum of \$ 12,461,602.45 to start the plan, obtaining a positive return on investment of 124.45% in the expected time.

Keywords: Strategic planning, loyalty, data mining, training, profits, light products.

Índice de Contenido

Introducción.....	3
Análisis de Situación	6
Análisis del Macro Entorno	6
Análisis del Micro Entorno.....	11
Análisis Interno.....	12
Cadena de Valor - Actividades Primarias	12
Cadena de Valor - Actividades Secundarias	13
Análisis FODA.....	14
Análisis Específico de la carrera - Matriz BCG	15
Marco teórico.....	16
Diagnóstico y Discusión.....	19
Propuesta	21
Lineamientos estratégicos anuales.....	21
Objetivo General.....	22
Objetivos Específicos	22
Tácticas a desarrollar.	23
Presupuesto Final.....	29
Retorno de la Inversión.....	31
Conclusiones Finales	32
Recomendaciones Profesionales.....	33
Bibliografía.....	34
Anexo	37

Índice de Imágenes

Ilustración 1, Táctica 1	24
Ilustración 2, táctica 2.....	26
Ilustración 3, Táctica 3	27
Ilustración 3, Táctica 4	28
Ilustración 4, Presupuesto Final	29
Ilustración 5, Diagrama de Gantt.....	30
Ilustración 6, Retorno de la inversión.....	31
Ilustración 7, Matriz BCG	37

Introducción

El presente trabajo final de graduación tiene como objetivo desarrollar un reporte de caso correspondiente a la carrera Licenciatura en Administración de la Universidad Siglo 21 para la Empresa Argentina Ledesma S.A.A.I. El mismo consistirá en brindarle a dicha organización una planificación estratégica mediante tácticas de crecimiento para que la misma pueda optimizar sus habilidades de fidelización de cliente sobre los productos comprendidos en la unidad de negocio de azúcar y alcohol con el fin de poder diferenciarse de la competencia, ofrecer novedades, mejoras y revertir un mejor servicio. Esto no solo supone una manera de retener a antiguos clientes sino también a los nuevos, así como de atraer a otros. Para lo anterior; será necesario un estudio sobre una situación actual de la empresa con el fin de dar a conocer las experiencias técnicas y metodológicas consideradas en este caso, determinando la dirección de la empresa y desarrollando medios para acompañar sus lineamientos estratégicos actuales mediante dicho plan.

Ledesma nació en 1908 como un ingenio azucarero en Jujuy, en donde se produce la materia prima básica, la caña de azúcar. Como subproducto dependiendo de los jugos de la caña, se elaboran azúcar y alcohol y, desde 1965, con su fibra pasta celulósica; se fabrica papel, al que se le agrega valor convirtiéndolo en resmas, cuadernos, formularios continuos y repuestos escolares y comerciales; lo que hoy dicha producción se encuentra dividida en cuatro unidades de negocio: Azúcar y alcohol; Papel; Frutas y jugos y Carnes y granos.

Hablando un poco de su historia; el éxito llegó de varias maneras, pero se centra en el manejo que la firma hizo de sí misma, aprovechando oportunidades y sorteando fracasos gracias a los aportes de sus titulares. En los años 50, inicialmente Arrieta diversificó la empresa de producción de azúcar a la producción de papel a partir del residuo de la caña y de frutas. Esto implicó reemplazar el bagazo como combustible de las calderas por el gas y la compra de la finca de Calilegua, que le permitió aplicar economías de escala en el negocio de frutas y jugos. Por otro lado, Blaquier transformó una empresa familiar en otra con un perfil profesional y multiplicó varias veces la actividad que tenía en 1970. También es importante inferir que Ledesma fue uno de los únicos dos ingenios que ni cerró ni entró en convocatoria de acreedores.

Su crecimiento se cimentó a lo largo de los años, sobre una visión de largo plazo mantenida a través de las generaciones. Esta visión parte de una obsesión por agregar

valor a través de la integración, invirtiendo constantemente para innovar e introducir tecnología. Se fortalece con una diversificación acotada a actividades que produzcan sinergias con sus negocios tradicionales y se sostiene con una política prudente en materia de endeudamiento, lo que significó seguramente un crecimiento más lento pero sostenido, en el marco de un país signado por la inestabilidad económica.

A pesar de su gran trayectoria e historia; la organización debe ir mejorando como actualizándose para no perder mercado. En relación a ello, se denota una mejora que la empresa debería considerar para maximizar su liderazgo en el mercado a futuro. La mayoría de los clientes de Ledesma, relacionan a la marca con el azúcar, pero también tienen productos que derivan de su materia prima básica, como el alcohol y bioetanol, pasta celulósica, papel y sus agregados en valor, resmas, cuadernos, formularios y por otra parte los productos que diversificaron, como las frutas y jugos, carnes y granos; es aquí el problema, que la firma no tiene la misma comunicación sobre sus líneas de producto; el mercado no los asimila a alguno de ellos con la Empresa, situación en que los referentes deberán trabajar en fidelidad clientes y crear utilidades con todos los productos, iniciar programas para que el mercado los asocie a la marca e identifique de la misma forma que sus productos líderes, entendiéndose que la Marca Ledesma tenga la misma fuerza en todos sus productos.

Una vez dicho lo anterior y con el fin de brindar herramientas de solución a la debilidad expuesta de la organización anteriormente; es importante desarrollar como estrategia de crecimiento una adecuada fidelización de clientes donde en dicho caso se concentrará en los productos comprendidos en la unidad de negocio de azúcar y alcohol de la empresa, más precisamente en los productos lights de dicha unidad de negocio como lo son por ejemplo edulcorantes, azúcar light, azúcar rubio, azúcar 0% calorías, entre las principales. Para llegar a tal fin será necesario optar por precios de productos accesibles que funciona bien en mercados en los que los consumidores son sensibles a los mismos y más que nada en este contexto excepcional por la pandemia que el mundo atraviesa; donde el consumidor ha cambiado el hábito, priorizando el precio en las compras de productos, comprando en cantidades para tener stock en sus domicilios, pudiendo de esta forma obtener un gran margen de beneficio vendiendo a mayor volumen los productos. En pocas palabras dicha acción; tiene como objetivo a conseguir, mediante diversas estrategias y técnicas de ventas, que el consumidor que nunca haya adquirido un producto como los anteriores nombrados de la firma; lo consuma y aquellos que consumen la firma con anterioridad en alguno de sus productos;

sigan comprando y se conviertan en un cliente habitual ya que mantener clientes siempre va a ser mucho más económico que conseguir nuevos, ya que el cliente fidelizado no acude a la competencia y de él se puede obtener mucha información.

Otro beneficio de lo anterior; es que mejore la rentabilidad a fin de brindar instrumentos a la organización en el mediano o largo plazo. Es importante que se desarrolle una serie de acciones que lleven a la empresa a incrementar o mejorar sus niveles de rentabilidad, los cuales deben estar acompañados de otras prácticas para fortalecer su capacidad de ser sustentable en el tiempo, ofreciendo un alto valor agregado al cliente, brindando productos o servicios con esa valoración, en el que se note una diferenciación respecto a los que venden los competidores o desarrollando mecanismos que mejoren la productividad, siendo necesario que en la empresa se investigue e identifiquen mejores prácticas de producción de bienes o prestación de servicios, que no sólo permitan mejorar su calidad, sino que permita usar de forma más eficiente los recursos utilizados en su generación directa, así como los tiempos de desarrollo.

Una vez descrito lo anterior; será momento de citar un antecedente. Como antecedente teórico citamos a la Segunda Edición de Marketing de Fidelización de Alejandro Schnarch Kirberg, quien sita que en estos tiempos para las empresas no es sólo vender, sino ganar y mantener clientes satisfechos, de esta forma han comenzado a reconocer que para permanecer, crecer o progresar en un mercado, es más importante dar respuesta a esos verdaderos requerimientos de los clientes, ya que si aparece otro producto u organización que lo haga mejor, ese cliente se perderá. Estas razones han llevado a un cambio del enfoque gerencial, existiendo una preocupación mayor por la atención y servicio que recibe un cliente. (Kirberg, 2011)

Como antecedente de campo encontramos a la empresa Coca-Cola donde por medio del éxito del uso del Big Data de la compañía para fidelizar clientes; logró recolectar y analizar los datos que generan sus 105 millones de seguidores en Facebook y 35 millones en Twitter, produciendo interacciones de sus productos cada dos segundos. De otra forma obtuvo información de las máquinas expendedoras que mezclaban sabores, descubriendo cual era el más popular. Con estas prácticas la compañía puede tener una imagen clara de cómo se perciben sus productos en los diferentes países, qué tipo de personas los consumen, en dónde, en qué circunstancias y qué tan fieles son al producto. (BIT GRUPO, 2019)

Análisis de Situación

Luego de haber recorrido la crónica de esta empresa, detallando su historia, resaltando su prestigio y enmarcando su principal debilidad; es notable ver la fuerza que posee la organización dentro del mercado y mucho más visible son, las grandes oportunidades de crecimiento que se le presentan si su estructura se enfoca en analizar los nuevos medios de llegada para fidelizar de manera eficiente en el mercado meta como por ejemplo a través del Big Data o canales de comunicación ágiles que si se incluyen dentro de la estrategia global de la empresa; se generarán sinergias provechosas para todos los productos implicados dentro de la unidad de negocio demarcada, la del azúcar y el alcohol. Se entiende que las exigencias son altas pero los beneficios también. Idear estrategias que integren métodos innovadores, atraerá a mas clientes y aumentará la frecuencia de compra exponiendo naturalmente una ventaja competitiva ante la competencia.

Una vez dicho lo anterior y para determinar una propuesta profesional para tal fin, en primer lugar será necesario realizar un estudio en relación a su entorno externo haciendo uso de la herramienta PESTEL, también en aquel estudio que se centra en el entorno más específico y sectorial, el micro entorno usando el modelo de gestión empresarial de Michael Porter y un estudio interno de la empresa mediante su cadena de valor.

Análisis del Macro Entorno

Factor político

La situación política argentina se encuentra en un periodo de debilidad institucional, este es el resultado de un fraude político en el ejercicio del gobierno de turno que socava el poder del pueblo. Aparte de esta historia sin precedentes, las consecuencias para el futuro son infinitas. En lugar de hablar de promesas hechas por políticos de campaña que no se materializarán más adelante, estamos hablando de métodos políticos acelerados que socavan los cimientos de la democracia representativa moderna. (Monteserin, 2021)

En sumatoria a lo anterior, apareció la pandemia a nivel global. En relación a ella y con el fin de luchar contra la misma; se dictaron nuevas restricciones y dentro de estas disposiciones donde una de las principales en relación a dicho trabajo; es que las actividades comerciales deben realizarse entre las 9 a.m. y las 7 p.m generando un gran conflicto en la sociedad que debe reorganizar su día implicando trabajo, familia,

adquisición de bienes de consumo, etc. En relación a lo anterior, el resto de las jurisdicciones pueden adherir a estas decisiones, si así lo consideraran, las provincias pueden tomar todas estas medidas con prescindencia de la decisión presidencial. (Nación, 2021)

Desde que se decreto el aislamiento social, preventivo y obligatorio, el gobierno que encabeza Alberto Fernández ha realizado importantes esfuerzos económicos y sociales para abordar el flagelo del COVID-19. Se describen algunas de esas relacionadas al reconocimiento, fortalecimiento, prevención y asistencia, programa de asistencia de emergencia al sector gastronómico independiente, bono para el personal de salud, nuevas obras para reforzar el sistema sanitario, nuevas obras para reforzar el sistema sanitario, aumento del beneficio del Programa REPRO II, el cual dicho programa es una herramienta creada por el Gobierno Nacional para sostener el empleo en sectores con dificultades económicas. (Argentina.gob.ar, 2021)

Si bien dicho programa no comprende o en su mayoría no comprende a empresas de actividad esenciales como la de dicho trabajo; si comprende a otras empresas de otros rubros cuyos empleados deberán mantener su nivel económico para el día a día lo que conlleva a mantener las compras de diferentes productos alimenticios para sus hogares

Factor Económico

Sumado a lo anterior de la pandemia actual; en el plano económico, el gobierno anunció algunas medidas para reducir la situación de los que están en relación de dependencia o autónomos sean empresas y trabajadores afectados por el impacto del coronavirus, entre las cuales destacan el pago de salarios complementarios financiados por el Estado, la concesión de créditos a tasa cero y la reducción de aportes patronales. (TELAM, 2020)

Estas medidas envuelven una visual más general de la actividad económica y se dirigen a simplificar trámites para ir en auxilio de las empresas, pymes y familias.

El gobierno ha quintuplicado los fondos del Ministerio de Desarrollo Social, el número de personas que reciben raciones de alimentos ha aumentado de 8 millones a 11 millones y se están realizando esfuerzos de colaboración para apoyar a las Provincias. A pesar de los esfuerzos del gobierno para aumentar la asistencia humanitaria, la devastada economía y el aislamiento han traído miles de nuevos pobres a la Argentina. El ministro de Desarrollo Social, Daniel Arroyo, dijo que es necesario realizar cambios

significativos en la evaluación del impacto de la pandemia y los 200 días de confinamiento. (Dinatale, 2020)

Lo anterior es esencial visualizarlo para poder generar actividades como tácticas por parte de la empresa en estudio, donde mediante estrategias de precio, diferenciación de productos y accesibilidad de los mismos en el mercado, puedan acceder a los bolsones alimenticios que hoy el gobierno entrega a la sociedad, los cuales tienen una gran relación con los productos derivados del azúcar

Sumado a lo anterior; por parte del Gobierno los representantes del ministerio de Trabajo, Claudio Moroni, y la titular del ANSES, Fernanda Raverta, confirmaron que el Gobierno Nacional pagará por única vez un bono de 15.000 pesos a los sectores vulnerables golpeados por la pandemia y la pobreza, y otro de 18.000 pesos a cada trabajador de los segmentos críticos en el Área Metropolitana. El primero de estos bonos estará destinado a titulares de la AUH, a quienes perciben la asignación por embarazo y a monotributistas categoría A y B; como también así el segundo de los importes para los REPRO de los salarios de actividades afectadas por las nuevas disposiciones. (Dinatale, 2020)

Factor Social

Hablando de tiempos actuales, la intrusión del coronavirus a nivel mundial produjo una disminución del trabajo, más detalladamente desordenó la organización del trabajo tal como se conocía, es así que en muchos casos, quienes no cumplían tareas esenciales se reconvirtieron, casi obligados, en teletrabajadores y para otros, los más perjudicados, el empleo quedó en suspenso. (CONICET, 2020)

Una de las medidas incluidas en el Programa de Asistencia al Trabajo en Argentina, es el Salario Complementario y la Producción del ATP, ambos fueron diseñados para asistir a las empresas y a sus trabajadores durante la pandemia. El Salario Complementario es una suma que la ANSES paga a todos o parte de los trabajadores en relación de dependencia cuando sus empleadores cumplen las condiciones para ingresar al Programa ATP. Se imputará a cuenta de los trabajadores el pago de las remuneraciones del Salario Complementario y el empleador deberá pagar el saldo restante. (Argentina.gob.ar, 2020)

Factor Tecnológico

La importancia que le da la Argentina a la innovación y tecnología destaca. Es con este tipo de medidas en donde vemos reflejada la decisión de un gobierno que invierte en ciencia, que invierte en tecnología, que no es otra cosa que pensar en hoy y mirar en

el mañana, en un país que siempre fue reconocido por la enorme calidad de sus científicos y científicas, dándole importancia a las acciones que se llevarán a cabo a partir de los 745 millones de pesos que el Gobierno Nacional destinará a los laboratorios de ciencia y tecnología de todo el país, tras varios años de falta de inversión en el sector. (Argentina.gob.ar, 2020)

Lo anterior es de gran impulso para aquellas empresas que necesitan de la innovación para hacer crecer sus negocios en el mercado utilizándola para llegar a más clientes y por ende conseguir mayores utilidades

Factor Ecológico

Producto de que el cambio climático sigue siendo un riesgo catastrófico y teniendo en cuenta de que la aparición del coronavirus y la consecuente pandemia, no son hechos que se aíslan de lo previsto en una agenda ambiental, se entiende de que con el desarrollo de la pandemia se creó una falsa ilusión en cuanto a mejoras en los efectos ambientales sobre el planeta y se produjo una relajación en este sentido, cuando en realidad el efecto rebote probablemente sea mucho peor. (BDO, 2021)

Sumando a lo anterior; el impacto de la pandemia en el medio ambiente provocó la necesidad de un plan de recuperación sin precedentes, que tenga plenamente en cuenta la emergencia climática, ambiental y social; datos de los últimos cinco años reflejan que fueron los más calurosos y además, 19 de los 20 años en los que se registró mayor temperatura corresponden a este siglo, estos descensos únicos se producen después de un largo período de aumento continuo; por otro lado las enfermedades infecciosas se ven favorecidas por el cambio climático y la destrucción de la biodiversidad.. (GREENPACE, 2020)

Lo anterior no son datos aislados o sin relación al caso, ya que deberán impactar en las empresas para trabajar la sustentabilidad de sus procesos y productos, ofreciendo al mercado productos sustentables obteniendo una oportunidad de maximización de su cartera de clientes y mas en relación a que cada vez más personas eligen una marca por sus productos ecológico en éstos tiempos.

Factor Legal

Una medida relacionada a lo laboral es la que conduce al Gobierno Nacional a prorrogar hasta el 31 de mayo la normativa que prohíbe despidos, con la excepción del rubro de la construcción. En consecuencia de esta medida las empresas privadas seguirán hasta fines de mayo sin poder despedir empleados sin justa causa ni por razones de fuerza mayor o disminución de la demanda de trabajo. Producto de la

pandemia de Covid-19 ha derivado en una merma considerable en la actividad económica a nivel mundial de la que nuestro país no se encuentra exento, por lo cual se entiende necesario y conveniente prorrogar la normativa existente respecto de la prohibición de despidos. (INFOBAE, 2021)

Además; el marco legal del trabajador en las empresas, asociado al escenario que agudizó la recesión y agravó el debilitado mercado laboral, provocada por el aislamiento preventivo del COVID-19, hace pensar cuales son los derechos y las obligaciones de empresas y trabajadores; de esta forma citamos el Decreto 427/2020, en donde el Gobierno prorrogó la prohibición de efectuar despidos sin justa causa como también por las causales de falta o disminución de trabajo y fuerza mayor, por el plazo de sesenta días contados a partir del vencimiento del plazo establecido por el Decreto 329/20; la misma prohibición rige para las suspensiones, con la excepción de las estipuladas por el *Artículo 223 bis* de la Ley de Contrato de Trabajo, las cuales, para concretarse, requieren de un acuerdo firmado entre el empleador y el trabajador, a nivel individual o colectivo y luego la necesidad de registrarlo ante el Ministerio de Trabajo. Tampoco no debemos olvidarnos que continúa vigente el DNU 34/2019, prorrogado por DNU 528/2020 hasta el 7 de diciembre de 2020, el cual estipula la duplicación de los rubros indemnizatorios para aquellos despidos sin justa causa. (INFOBAE, 2020)

Conclusión del Macro Entorno

Del análisis de como se encuentra la Argentina en el macro entorno, es preciso advertir el impacto negativo de las consecuencias de esta crisis, indicando con síntomas de que la economía local operará en una escala mucho menor a la que tenía antes de que se desatara el virus del COVID-19, como también así una negativa inestabilidad macro económica en periodo de recesión prolongada, caída de la actividad y que puede llegar a empeorarse si se extiende la cuarentena y la crisis sanitaria. Se espera una señal positiva con políticas proteccionistas para el trabajador y la empresa.

Sin embargo; del análisis tecnológico, ecológico y legal es favorable siempre en proceso; su actividad al ser esencial produciendo alimentos, no demoraría su producción y logística y podrá utilizar las futuras inversiones en tecnologías para maximizar la visibilidad de los productos seleccionados de su unidad de negocio azúcar y alcohol para llegar a más clientes de manera eficiente y rápida

Análisis del Micro Entorno

Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores con la industria azucarera tiene una intensidad bastante alta basado en que el insumo que vende por parte del proveedor es esencial en el proceso del producto, representando una real amenaza de integración hacia adelante. Además, se tienen en cuenta otras variables importantes en la negociación como es el impacto del insumo en el costo y el volumen de estos. Algunas estrategias a seguir son aumentar la cartera de proveedores y establecer alianzas a largo plazo con ellos por parte de la industria en estudio

Poder de negociación de los clientes

El poder de negociación de los clientes con la industria azucarera y del alcohol es bajo, principalmente por que el producto que se vende tiene baja diferenciación con respecto a la competencia, como también así que los costos de proveedores, las capacidades de integración y la negociación de los costos son bajos,

Para mejorar es posible aumentar la inversión en marketing y publicidad, al mismo tiempo optimizar los canales de venta por parte de las empresas que forman dicha industria en relación a su público meta.

Sustitutos

Podemos considerar que es medio el ingreso de sustitutos y diferenciados, relacionado a la serie de productos derivados de la caña de azúcar. En esta industria si existen los productos sustitos, estos suponen una amenaza porque suelen establecer un límite al precio que se puede cobrar por un producto, estos productos tienden a mejorar su calidad. Un mercado o segmento no será atractivo si hay productos sustitutos y para combatir esto, hay que mejorar los canales de venta o también incrementar la calidad del producto.

Amenaza de ingreso de nuevos competidores

La amenaza de nuevos competidores es baja, al ser las barreras de entrada altas a causa de que son grandes las inversiones que hay que hacer para entrar a esta industria de azúcar. Se necesita un capital elevado para iniciar operaciones al mismo tiempo de necesitar un nivel tecnológico sofisticado. Es una industria muy atractiva y algunas barreras para preservar el mercado son, diferenciación del producto, inversión de capital e identificación de la marca.

Rivalidad entre competidores

La rivalidad entre los competidores es media en esta industria. Por un lado debido a las pocas empresas que existen que desarrollan los mismos productos como servicios en relación a la gran cantidad de clientes que lo demandan; pero también serán las empresas del rubro que no se deberán relajar ante ello y constantemente determinar estrategias de diferenciación de la otra empresa para fidelizar cada vez a más usuarios de la firma en su mercado meta, proporcionando un mejor valor a los clientes e incrementar la calidad del producto de la empresa.

Análisis Interno

Cadena de Valor - Actividades Primarias

Logística Interna

La empresa forma parte de todo el proceso productivo de sus productos desde el campo hasta el empaquetado final. Se da inicio en la zafra que es la cosecha de la caña de azúcar, continuando por la molienda en donde se muele en la fábrica, en el decantado se extraen los jugos, a posterior luego de una cocción, cristalización, refinado y secado se extrae azúcar y melaza para la producción de alcohol agregando a todo esto el proceso de empaque, mientras que la fibra de la caña se utiliza para la fabricación de celulosa y papel y para la generación de vapor y energía eléctrica.

Operaciones

Es importante destacar a la organización de esta empresa como exitosa, esta área se encarga correctamente optimizando las comunicaciones entre los distintos departamentos y hacia afuera de la empresa hasta alcanzar el éxito de los procesos, asegurando una mejora continua y la obtención de niveles de seguridad, calidad y productividad comparables con los estándares más exigentes de la industria en estudio, en éste caso la azucarera.

Logística Externa

La Dirección de Logística y Servicios de la Empresa tiene como objetivo dentro del desarrollo de la cadena de Valor, gestionar la logística desde una perspectiva eficiente y sostenible, su desempeño se realiza hacia Mayoristas y Supermercados del mercado interno como también así a clientes de exportación. Con respecto a la distribución; Ledesma cuenta con una de las más amplias redes propia de distribución de producto masivo al cliente meta.

Marketing y Ventas

En esta empresa se cuenta con un grupo muy heterogéneo de clientes y consumidores que se relacionan directamente con los diferentes negocios de la empresa. En sus procesos de ventas se enfoca en los canales de comunicación de su cadena de valor, con reuniones personales y encuestas de satisfacción con los clientes, en busca de acercamiento para poder comprender y satisfacer mejor sus necesidades. Han logrado un crecimiento en las ventas de sus tres nuevos productos el azúcar light, azúcar rubia mascabo y edulcorantes, siendo estos productos innovadores en el mercado. No contempla las ventas a través de redes sociales, siendo una desventaja en estos tiempos modernos, capaz es menester implementar esta u otras estrategias.

Servicio Pos Venta

La empresa Ledesma como servicio pos venta, a través de un operar comercial asignado, pone a disposición un contacto telefónico constante y proactivo que resuelva las cuestiones comerciales en el corto plazo, permitiéndole a los clientes una asistencia técnica y de consultas. También integra un sistema de quejas y reclamos en base al producto o servicio recibido.

Cadena de Valor - Actividades Secundarias *Infraestructura de la Empresa*

Esta organización responde a una estructura en que el máximo órgano decisor son los accionistas, un Directorio es quien conduce estratégicamente la empresa y las decisiones operativas quedan bajo la gestión de un Gerente General, continúan integran el ordenamiento varias Direcciones, en una parte direcciones relacionadas a cada uno de los negocios siendo responsable de todo el proceso que afecta a su producto, como las Direcciones de Negocio de Azúcar y Alcohol, Negocio de Papel, Negocio de Frutas y Jugos y Negocio Agropecuario, completando a esas Direcciones que integran servicios internos centralizados, tales como la de Auditoría Interna, Finanzas, Dirección de Asuntos Institucionales y Legales, Innovación, Medioambiente y Energía, Talento y Desarrollo Organizacional, Negocios Corporativos y de Logística y Servicios.

Gestión de Recursos Humanos

Se está implementando un sistema informático que simplifique y optimice el proceso de capacitación y desarrollo permanente del personal, desarrollo importante de la Gerencia de Recursos Humanos.

Cada dos meses aproximadamente se reúne a pedido un comité del en donde se tratan temas como equidad salarial y políticas de recursos humanos, para garantizar la

sostenibilidad y la proyección a largo plazo de las políticas de Responsabilidad Social Empresarial.

Desarrollo Tecnológico

En materia de agregar valor a la empresa es una constante la de invertir en tecnología y esta cimentado sobre una visión a largo plazo. Se desarrollaron programas de capacitación informática, se avanza mucho en biotecnología, tecnología de la información y las comunicaciones y nanotecnología, especialmente en la actividad agropecuaria, la cual derivará en la producción eficiente de sus productos como los derivados del azúcar.

Aprovisionamiento

Las áreas de abastecimiento cumplen muy satisfactoriamente su actividad, asegurando la continua provisión de materia prima, insumos y servicios con los correspondientes niveles de calidad, cumpliendo todos los requerimientos. Actualmente esta organización está en auge con el desarrollo de proveedores locales acompañando a la generación de capacidades sobre estos, potenciando la creación de puestos de trabajo y el desarrollo económico de Jujuy. Su modelo de gestión con proveedores propone crear valor compartido y potenciar el desarrollo de las empresas con que se relacionan.

Finalmente, una vez descripta 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 lo que permite manejarse eficientemente con todos los públicos. 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 lights. Lo anterior es una clara oportunidad para maximizar aún más los procesos internos y acrecentar sus utilidades de la mano de más clientes satisfechos

Análisis FODA

Fortalezas

Impulsa tecnologías más limpias y eficientes, ya que dentro de las orientaciones estratégicas de la empresa se ordena una conducta respetando al medio ambiente.

Ubicación geográfica privilegiada, en concepto de las 40.000 hectáreas de campo de caña de azúcar en cercanías y su proximidad a Libertador General San Martín.

Posee Normas de Calidad ISSO, desde que se embarcó en un programa para mejorar la calidad de sus productos obteniendo las certificaciones correspondientes.

Oportunidades

Aumento del consumo de productos saludables como azúcar light, azúcar rubia mascabo y edulcorantes.

Producción de alcohol farmacológico, ya que es un producto esencial en la producción de desinfectantes para afrontar al Covid 19.

Uso de la biotecnología, para desarrollar esquemas productivos más diversificados y sustentables abriendo nuevas oportunidades.

Debilidades

Falta de utilización de un programa de fidelización, que crearía una sinergia provechosa al atraer a nuevos clientes y/o como diferenciarse de la competencia.

Transporte de los productos, es nula la carga por vías férreas y la lejanía a los principales puertos y centros de distribución lo que perjudica la relación con el cliente

Competencia en los mercados extranjeros más exigentes, el alcohol al ser un producto de alta calidad, es difícil su participación en Estados Unidos, China y Europa.

Amenazas

Riesgos y costos asociados al cambio climático, Ledesma debe incluir iniciativas para mitigarlos, adaptándose a las políticas nacionales e internacionales.

Caída en la demanda de algunos productos asociados a la pandemia, debiéndose obligada a cerrar la producción por un periodo determinado.

Análisis Específico de la carrera - Matriz BCG

El Bioetanol derivado de la unidad de negocio elegida de la empresa; es un producto estrella al estar teniendo un crecimiento rápido y la empresa destinando inversiones para lograr su consolidación en el mercado. En segundo lugar, los derivados del azúcar como los productos light, azúcar rubia y los edulcorantes junto con el alcohol; son productos interrogantes, que se encuentran en un mercado en crecimiento pero con baja participación. Los mismos requieren de un seguimiento total puesto que pueden crecer y evolucionar a estrellas. En tercer lugar, el azúcar es producto vaca, dado que se trata de un producto totalmente maduro y consolidado en el sector, con una gran cuota de mercado que proporciona para la empresa una excelente rentabilidad. Cabe aclarar que no hay productos perro; ya que todos ya tienen un crecimiento desarrollado en el mercado. Todo lo analizado; resalta necesario aplicar sobre los productos interrogantes acciones de fidelización, para lograr la preferencia y lealtad de clientes, hacer crecer el mercado y transformarlos en productos estrella. Lo anterior se encuentra graficado en anexo I.

Marco teórico

Este capítulo será el resultado de la revisión documental y bibliográfica para la obtención y presentación de nociones teóricas de diferentes autores para abordar el problema planteado. En primer lugar se empezará por el desarrollo de la herramienta elegida, la Planificación Estratégica donde se citarán a cuatro autores diferentes de a temática optando por aquel que más se asemeje a dicho trabajo en busca del resultado esperado. En segundo lugar; se desarrollará lo que es una estrategia de crecimiento. En tercer lugar, se redactará la teoría que de sustento a la táctica a emplear como es la fidelización de cliente y el liderazgo en costos para poder llevar a cabo dicho fidelización de manera exitosa.

Planificación Estratégica

Para este primer punto, se utilizarán cuatro autores ordenados cronológicamente, para ver como evolucionó la herramienta en los años.

En primero lugar; (Armijo, 2011) afirma que la planificación estratégica es una herramienta de gestión que sirve para ayudar a tomar decisiones en las organizaciones en relación a la actividad diaria de la misma y al camino que deben tomar para acomodarse a los cambios del entorno que la rodea con el objetivo de Llevar a cabo las tareas administrativas con la mayor eficiencia, eficacia y calidad en los bienes y servicios que proveen.

En segundo lugar, ya más actual podemos decir que la planificación estratégica es un instrumento que permite gestionar el cambio pensando en el mejor futuro posible, considerando el entorno donde está inserta la organización y los actores involucrados en los procesos con el objetivo de transformar la realidad actual orientando el pensamiento hacia la acción, en pos de lograr las metas propuestas. (Toselli, 2015)

En tercer lugar, se puede decir que la función administrativa que considera los fines y los medios para concebir planes de acción que resuelvan diferentes objetivos; responde a la Planificación Estratégica. En ella, es importante definir los objetivos de la empresa y relacionándolo con esto, se deberá establecer distintas estrategias para conseguirlos más eficientemente. Este Plan estratégico termina siendo lo que queremos ser a futuro consolidado en la reflexión y pensamiento estratégico dentro del entorno cambiante para que la empresa pueda mantener su posición competitiva. (Sainz de Vicuña Ancín, 2012).

Y en cuarto lugar; se puede expresar que el plan estratégico fue cambiando en cuanto a su uso en los últimos años, de pasar de ser un medio para llegar a ser un fin establecido, a ser usado por muchas empresas para atenuar los impactos negativos, principalmente el económico que es muy importante en estos tiempos, tratando de encontrar a través de un eficiente plan el uso responsable de los recursos internos, reduciendo costos innecesarios a nivel interno de la organización. Es por ello que el autor (Acevedo, 2020); se basa del concepto determinado por el autor primero y le agrega que para que el plan sea exitoso; no se debe dejar de considerar el estudio de factores externos como sobre todo el económico

A continuación se detalla la estrategia definida para este reporte de caso, como es la estrategia de crecimiento la cual es una de las principales estrategias de la planificación para lograr los objetivos definidos de una empresa.

Estrategia de crecimiento

El beneficio de implementar las estrategias de crecimiento impacta directamente en mayores ingresos, ampliar el número de empleados o la participación actual en el mercado. De esta forma las estrategias de crecimiento tienen prioridad en la elección por varias empresas para distintos motivos ya sea de poder abrirse a nuevos mercados o incorporando nuevos productos. Por otro lado estas pueden crecer gracias a la concentración, la integración vertical, la integración horizontal o la diversificación. En este tipo de estrategia, las empresas en el momento de la etapa de crecimiento tratan de obtener la lealtad de sus clientes en aquellos segmentos que ya los tienen incluidos y al mismo tiempo tratar de ingresar en otros para aumentar su participación, para lograr esto hay que invertir capital en fortalecer el modelo de negocio, asegurando el éxito a largo plazo y reconociendo las necesidades de los clientes. (Kotler & Keller, 2012)

En esta oportunidad al maximizar la estrategia detallada anteriormente en este marco teórico, permitirá una eficiente fidelización de clientes en el mercado expuesta a continuación.

Fidelización de clientes

La misma, trata de una acción dirigida a lograr una relación firme y duradera entre el cliente y la empresa a lo largo del tiempo. La creación y desarrollo de esta relación es la que le permite a las empresas generar los niveles más altos de rentabilidad de su base

de clientes, determina que cuanto más duradera es la relación mayor rentabilidad se genera para la empresa. También tiene que ver la consecuencia que siempre una adhesión continuada va seguida de un sentimiento positivo donde está claro y muy expuesto que uno de los beneficios de la fidelización es que resulta más económico fidelizar a los clientes que ya se tienen, que captar nuevos compradores. (Alcaide, 2015)

El mismo autor también menciona que la mejora o la actualización de los procesos de fidelizar deben ser continuas ya que los clientes conocen bien el negocio y brindan sugerencias dando como resultado de lograrse; una mayor rentabilidad para la empresa y aumento de las ventas. (Alcaide, 2015)

Finalmente; la aplicación de la estrategia mencionada en el párrafo anterior; la misma se verá maximizada dando lugar o permitiendo una eficiente fidelización de clientes de la mano de tácticas de liderazgo en costos.

Liderazgo en costos

Consiste en conseguir ser la empresa que ofrece los productos más baratos del mercado sin dejar de perder utilidades en la misma. De esta forma normalmente este tipo de empresas enfocadas a vender en grandes cantidades al mayor número posible de clientes se centran en ofrecer productos muy básicos, con procesos muy optimizados de materias primas baratas o procesos productivos optimizados. Es decir, una empresa que siga esta estrategia buscará vender muchos productos a un precio más barato que la competencia. (Porter, 2008)

Conclusión del Marco Teórico

En función de lo elaborado en ese gran marco teórico o marco referencial, es importante resaltar conceptos significativos tales como los aportados por (Acevedo, 2020); que define a la planificación estratégica como la función administrativa que considera los fines y los medios para concebir planes de acción que resuelvan diferentes objetivos contemplando el entorno sobre los otros autores. Es decir junto con lo anterior y sumando a los demás conceptos redactados; es muy valioso aprovechar sus aportes para poder brindarle a la empresa los lineamientos para la planificación estratégica mediante tácticas de crecimiento, para que esta pueda optimizar sus destrezas de fidelización de clientes, sobre los productos comprendidos en la unidad de negocio de azúcar y alcohol por medio de una eficiente táctica de liderazgos en costos.

Diagnóstico y Discusión

Declaración del Problema

Luego de realizar un análisis interno y externo en base a toda la información relevada de la Empresa Ledesma en su análisis de situación y especialmente teniendo en cuenta la herramienta FODA; se puede determinar lo siguiente.

En primer lugar; desde la información liberada en su análisis externo de la empresa y como este puede afectarla; se desarrollan las oportunidades que dentro del mercado Ledesma puede atender, como es el aumento del consumo de productos saludables como azúcar light, azúcar rubia mascabo y edulcorantes, los cuales son alimentos saludables de gran tendencia y de consumo actual que dieron un giro importante hacia la vida sana. Por otro lado, el aumento de producción como de consumo de alcohol farmacológico que oportunamente se convirtió en un producto esencial provocado por la pandemia que vivimos actualmente, y finalmente el uso de la biotecnología aplicada a la sustentabilidad en la administración eficiente y racional de todos los recursos. Dichas oportunidades presentes hoy en el mercado; evidencian que la empresa posee todas las características para lograrlas pero siempre y no dejando de lado el estudio de las amenazas detectadas del sector que si no se las considera; dichas oportunidades serán difíciles de lograr. Dichas amenazas pueden ser en un principio el tener que adaptarse a las políticas nacionales e internacionales; las amenazas relacionadas a los riesgos y costos asociados al cambio climático sobre la agricultura que afectaría en la calidad y cantidad de producción de la empresa, como también así el actual confinamiento donde la caída en la demanda obliga a achicar la producción por periodos determinados.

En segundo lugar y analizando el ambiente interno; se puede decir que dichas oportunidades nombradas, se las buscará conseguir resolviendo primero las debilidades internas de la empresa. Tal es el caso de que la empresa no posee un programa de fidelización que optimice las relaciones con los clientes para llegar a los objetivos comerciales de los productos establecidos en tan importante unidad de negocio como lo es la del azúcar y alcohol donde por medio de dicha acción; la organización puede llegar a conocer mejor a sus clientes, estableciendo vínculos con ellos y como consecuencia, diferenciarse de la competencia y retroalimentándose a sí misma.

Sin embargo a lo anterior y como medio de estímulo para alcanzar dicha meta; es provechoso hacer uso de las fortalezas que tiene la empresa, como el uso de tecnologías

limpias y eficientes ya que están muy claras las conductas que deben tener en relación al cuidado del medio ambiente. En segundo lugar la empresa posee normas de calidad con las certificaciones correspondientes en su implementación brindando la confianza necesaria a sus clientes favoreciendo el posicionamiento y la gestión del negocio para poder aprovechar como otra fortaleza; gran zona geográfica cultivable en cercanías a las plantas elaboradoras.

Una vez desarrollado lo anterior; se puede decir que la empresa tiene todas las características para lograr las oportunidades marcadas líneas arriba sobre todo la que se refiera al claro aumento del consumo de productos saludables como azúcar light, azúcar rubia mascabo y edulcorantes en el mercado; los cuales son productos que la empresa produce pero no fideliza al mercado de manera eficiente haciendo crecer su rentabilidad y maximizar su mercado.

Justificación del Problema

Se impone como objetivo en este reporte de caso, que el problema a solucionar sea corregido para que la empresa obtenga el crecimiento empresarial correspondiente y sobresalga dentro de los líderes del mercado, enfocándose en los puntos que se deberá hacer foco para la creación o modificación de acciones en las áreas de gestión correspondiente. La fidelización como táctica es lo que nos garantiza que esta empresa siga creciendo, se generarán mas compras y por lo tanto se obtendrán mayores ingresos, siempre es más económico mantener los actuales que buscar a nuevos clientes y la información que brinda ese cliente fidelizado ayuda a crecer en la gestión interna.

Conclusión Diagnostica

Esta planificación estratégica le permitirá a la organización definir la dirección y el objetivo de esos plazos establecidos, preparando acciones que deberán cumplir para lograr las metas pactadas, las cuales de la mano de una eficiente estrategia de crecimiento; hará que la empresa aumente su nivel de fidelización de mercado al lograr aumentar su cuota de venta y su margen de utilidad de la mano de tácticas de liderazgo en costos.

Para concluir con este diagnostico, la planificación estratégica es mucho más que establecer metas, es tener un compromiso con el futuro deseado ya que la misma le dará una intención al trabajo realizado por la empresa, apoyándola a seguir creciendo y posicionándola como una de las empresas más grandes del país.

Propuesta

Respecto a los lineamientos estratégicos vigentes de la unidad de negocio en estudio correspondiente a la empresa Ledesma S.A.A.I. y en función de que estos sean afines del plan de implementación o requieren ser analizados y o modificados antes de iniciar con el proceso del mismo; es que se interpretarán algunos antecedentes básicos de la empresa, los cuales al momento de plantear metas y objetivos, deben estar alineados con la misión y visión de la empresa.

Lineamientos estratégicos anuales

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.

Nueva Misión

Buscar en forma permanente aumentar el nivel de fidelización en el mercado interno y externo utilizando la innovación tecnológica, asegurando acrecentar su cuota de venta, maximizar el retorno de la inversión y satisfaciendo las metas de rentabilidad del negocio, beneficiando y satisfaciendo siempre al cliente.

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

Luego de revisar la misión y visión, solo hizo falta modificar a la primera, describiendo el rol que desempeña actualmente la organización para el logro de su visión en función de los lineamientos estratégicos acordes a la realización de un proceso de fidelización, en cambio su visión si se encuentra alineada con los objetivos, metas y estrategias afines del plan de implementación.

Objetivo General

Acrescentar un 20% la rentabilidad de la empresa Ledesma mediante el desarrollo de un plan estratégico cuyo fin sea la aplicación de métodos innovadores para poder maximizar la fidelización y captación de clientes de unidad de negocio Azúcar, Jarabes y Alcohol de la empresa Ledesma para mediados del año 2023.

Fundamentación del Objetivo General

Mediante dicho plan basado en la unidad de negocio descripta; se buscará que la organización logre las utilidades redactadas en el plazo de dos años. Esto se determinó mediante la proyección obtenida de los resultados del relevamiento de expectativas de mercado REM del Banco Central de la República Argentina a mayo de 2021, en donde refleja que la expectativa de inflación para los próximos 24 meses es del 37,9% (BCRA, 2021) Anexo 9. Además; otro dato de interés es el proporcionado por el INDEC que aplica una variación porcentual interanual del 46,3% (INDEC, 2021) Ver Anexo 8.

Es por lo anterior y que considerando la situación política, económica y social del país en estos tiempos, es por ello y en base a las variables citadas, se cree necesario que la empresa torne viable y como indicador alcanzable el incremento de un 20% de la rentabilidad en el tiempo estipulado.

Objetivos Específicos

- Incrementar un 40% la retroalimentación de la unidad de negocio Azúcar, Jarabes y Alcohol con respecto al cliente para principios del año 2022 mediante sistemas digitales para la recolección de datos.

Justificación: Dicha acción actuará en forma directa sobre la fidelización de los clientes actuales con un conjunto de técnicas y tecnologías contribuyendo en base a la información obtenida para la optimización de la gestión, mejorando la atención del cliente para que a posteriores permita aumentar las ventas pudiendo dar en aporte importante al objetivo general.

- Optimizar en un 60% la relación empresa - cliente de la unidad de negocio seleccionada por medio de la profesionalización de sus canales de comunicación actuales, para fines del año 2022.

Justificación: El trabajo de un gestor de comunicación a través de sus habilidades, funciones y responsabilidades; maximizará la fidelización e incrementará la captación de clientes, creando contenido online que resulte interesante y útil para los consumidores compartiéndolo en las redes sociales y otros medios como por ejemplo

foros. De esta forma se genera y amplían nuevas oportunidades de negocios para la empresa como la unidad de negocio en estudio

- Aumentar un 60% la cartera de nuevos clientes de productos lights, por medio de la integración o participación de la empresa en acciones solidarias como talleres de hábitos saludables con sus productos, con el fin de aumentar la percepción de la comunidad para con Ledesma, para mediados del año 2023

Justificación: Gestos solidarios son acciones que hacen sentir especial e incluido al cliente con el producto, se expresa de forma directa hacia la función de acercar las relaciones con los clientes consiguiendo que estos sean más a fines del producto, que tenga sentido la pertenencia y que tenga ese valor para logrando fidelizarlo.

- Profesionalizar en un 40% al área de ventas de la unidad de negocios en cuestión, por medio de una capacitación con entrenamientos de perfiles profesionales, para mediados del año 2023.

Justificación: Se aplicará directamente en el proceso de ventas mediante la extracción, transformación y carga de datos para decidir sobre asuntos de fidelización e incorporar clientes, con la premisa de aumentar las utilidades de la empresa facilitando una evolución y mejora continua.

Alcance del Plan

Alcance Temporal

El alcance temporal de dicho plan de implementación será para mediados del año 2023 ya que es un tiempo recomendable para que la empresa realizar dicho plan de manera eficiente en el tiempo buscando las utilidades deseadas.

Alcance Geográfico

Se aplicará la estrategia en casa central, ubicada en la localidad de Libertador General San Martín de la Provincia de Jujuy. Tendrá un alcance en todo el territorio Argentino y a los países que exporta.

Alcance de Contenido

El Alcance de Contenido para el desarrollo del Plan de Implementación se basará en la herramienta planificación estratégica, mediante la misma se utilizara la estraga de crecimiento con el fin de fidelizar al mercado de productos lights mediante la innovación tecnológica.

Tácticas a desarrollar.

A modo de guiar a la empresa al logro del objetivo general como también así el de los objetivos específicos en este momento del Reporte del Caso se plasmaran los planes

de acción a implementar, los pasos a seguir teniendo en cuenta el tiempo estipulado para los mismos, los recursos necesarios tanto humanos físicos y económicos, y la evaluación y medición de la propuesta.

Táctica 1: Implementación de sistemas digitales de superioridad..

Descripción de la acción.

El uso de la herramienta del Data Mining es la técnica y tecnología en que basa esta táctica, la que permite explorar grandes bases de datos, que en algunas oportunidades es de manera automática y en otras semiautomáticas, siempre con el objetivo de encontrar modelos de repetición, tendencias y reglas que expliquen el comportamiento de los clientes de la unidad de negocio en desarrollo. Se llevará a cabo de acuerdo a estos procesos, iniciando con la determinación de los objetivos del proyecto que se traducen en una definición del problema no usando herramientas hasta el momento, a continuación se procede a la exploración de datos usando herramientas tradicionales como la estadística, pasando a la siguiente fase que es la preparación de esos datos con herramientas de formado mediante la selección de tablas, registros y atributos, el momento del modelado y evaluación están acoplados y se pueden repetir hasta que los valores óptimos sean obtenidos, y por último se realiza el despliegue y explotación de los resultados generando un informe. La ejecución estará a cargo de un profesional de Data Mining con su fundamental asistencia y especialización, se le pedirá el costo de de la realización de informes mensuales que gestionen los datos e identifiquen las posibles tendencias y los patrones más significativos. Los análisis de datos mediante el Data Mining pueden aportar numerosas ventajas a las empresa para la optimización de su gestión y tiempo, pero también para la captación y fidelización de clientes, que les permitirá aumentar sus ventas, también permitiéndole descubrir información que no esperábamos obtener, obteniendo resultados fáciles de interpretar, y algo tan importante que se ahorra en contos y abre nuevas oportunidades de negocio.

Descripción de la táctica, pasos a seguir.

Ilustración 1, Táctica 1

PLAN DE ACCION TACTICA 1										
Descripción	Tiempo		RRHH		Recursos Físicos	Tercerización	Econ - Financ	Fuente		
	Desde	Hasta	Área	Responsable						
Averiguar Data Minig	07/2021	07/2021	Administración	Ger Administracion	Computadora Internet Teléfono	No	\$ 0,00	-		
Pedir Presupuesto	07/2021	07/2021	Administración	Ger Administración	Computadora Internet Teléfono	No	\$ 0,00	-		
Confrontar con la Gerencia	08/2021	08/2021	Administración	Ger Adm y Ger Gral	Computadora, Servicio Audio Visual, Servicio de cafetería.	No	\$ 2.752,00	La Continental Anexo 4		
Seleccionar Data Minig	08/2021	08/2021	Administración	Ger Adm y Ger Gral	Computadora, Servicio Audio Visual, Servicio de cafetería.	No	\$ 2.752,00	La Continental Anexo 4		
Reunion Data Mining	09/2021	09/2021	Administración	Ger Administración	Computadora, Servicio Audio Visual, Servicio de cafetería.	No	\$ 2.752,00	La Continental Anexo 4		
Implementación de la actividad	09/2021	01/2022	Data Mining	Data Mining	Computadora Internet Teléfono	Si	\$ 5.366.350,00	Capterra Anexo 2		
Control	09/2021	01/2022	Data Mining	Gerente de Ventas	Computadora Internet Teléfono	Si	Ya incluido	-		
TOTAL								\$ 5.374.606,00		

Control.

Deberán presentar mensualmente en una clase a desarrollarse con la multimedia suficiente, un informe sobre el procesamiento del análisis obtenido de manera estadístico y con visualización grafica al Gerente de Ventas.

*Táctica 2: Profesionalización de sus canales de comunicación actuales.**Descripción de la acción.*

A través de la gestión del Community Manager es que se desarrolla esta táctica, basándose en gestionar y desarrollar la comunidad online de la empresa en el mundo digital, creando contenido atractivo y de calidad, detectando a los potenciales clientes, los cuales una vez descubiertos lograr establecer con ellos una relación duradera y estable, esta relación contribuye a la consecución final de los objetivos del marketing digital a obtener más clientes por ende a tener mejores ventas. Se llevara a cabo desarrollando estas tareas principales en un proceso, al inicio realizando un estudio de los medios sociales que posee la empresa en la actualidad y cuales se deberá gestionar para incluir en el canal online de la marca, crear el contenido aportándole el valor al publico que va a consumirlo, realizar el mantenimiento mejorando el compromiso de la empresa con sus seguidores para ganar más visibilidad e ir ganando cuota de mercado, trabajar en la monitorización diaria obteniendo información del pensamiento de los clientes, medir las acciones sus tendencias y si los esfuerzos están generando resultados. Esta acción estará tercerizada, por ende se consultará los honorarios de un Community Manager, como su logística de trabajo en base la gestión de redes sociales con un mínimo de publicaciones al mes. Su beneficio principal es atraer a nuevos clientes generando ese contenido que provoque interés, aumentar presencia en la red comunicando una imagen única reconocida por los clientes en permanente interacción y difusión.

Descripción de la táctica, pasos a seguir.

Ilustración 2, táctica 2

PLAN DE ACCION TACTICA 2								
Descripción	Tiempo		RRHH		Recursos Fisicos	Tercerización	Econ - Financ	Fuente
	Desde	Hasta	Área	Responsable				
Averiguar Community Manager	01/2022	03/2022	Administración	Ger Administracion	Computadora Internet Teléfono	No	\$ 0,00	-
Pedir Presupuesto	04/2022	06/2022	Administración	Ger Administración	Computadora Internet Teléfono	No	\$ 0,00	-
Confrontar con la Gerencia	07/2022	08/2022	Administración	Ger Adm y Ger Gral	Computadora, Servicio Audio Visual, Servicio de cafetería.	No	\$ 2.752,00	La Continental Anexo 4
Seleccionar Community Manager	09/2022	09/2022	Administración	Ger Adm y Ger Gral	Computadora, Servicio Audio Visual, Servicio de cafetería.	No	\$ 2.752,00	La Continental Anexo 4
Reunion CM	09/2022	09/2022	Administración	Ger Administración	Computadora, Servicio Audio Visual, Servicio de cafetería.	No	\$ 2.752,00	La Continental Anexo 4
Implementación de la actividad	10/2022	12/2022	Community Manager	Community Manager	Computadora Internet Teléfono	Si	\$ 4.172.000,00	Dyne Marketing Anexo 3
Control	12/2022	12/2022	Community Manager	Ger Adm y Ger Vtas	Computadora Internet Teléfono	Si	Ya incluido	Tarifario ACMA Anexo 5
TOTAL							\$ 4.180.256,00	

Fuente: Elaboración Propia (2021)

Control.

Mensualmente se realizara una reunión personal con Community Manager, que servirá para analizar datos generales, controlando aleatoriamente dos acciones desarrolladas, ejecutado por el Gerente de Administración o representante delegado. Al mismo tiempo pero ya con todo el equipo completo se juntarán cada dos meses en otra reunión con objetivos más profundos, en donde se buscaran algunos resultados intermedios de ingresos de clientes, seguimiento en redes e información de importancia, compartiendo estas presentaciones al Gerente de Administración y al Gerente de Ventas.

Táctica 3: Integración o participación de la empresa en acciones solidarias.

Descripción de la acción.

En un formato de Acciones Solidarias a través de talleres por parte de profesionales es que se apoya esta táctica, su desarrollo es específico sobre los derivados light de la unidad de negocio del azúcar, que de esta forma se exterioriza un factor clave que es acercar las relaciones con los clientes, logrando que estos sean más receptivos a las propuestas y que siempre acompañen a la marca en su recorrido, con el objetivo final de fidelizarlos y atraer a nuevos clientes. Se desarrollarán en forma virtual conformando talleres programados para clientes activos y público en general, como también así asociaciones de amas de casa y comedores; de temas como de hábitos saludables, mitos en la alimentación y compras saludables aprendiendo a leer las etiquetas, quedando guardados en la web de la empresa con habilitación pública. Los ejercerá un Profesional Nutricionista quien nos presupuestara el costo del desarrollo de

dichos talleres en forma virtual a través de los canales de comunicación que posee la empresa en forma mensual a lo largo del proceso de la táctica. Su beneficio en la ejecución de estos incrementará el número de oportunidades de captar a nuevos clientes posicionándose como referentes en procesos de reclutamiento, y confirmara el valor de lealtad hacia los productos por parte de los clientes actuales.

Descripción de la táctica, pasos a seguir.

Ilustración 3, Táctica 3

PLAN DE ACCION TACTICA 3								
Descripción	Tiempo		RRHH		Recursos Fisicos	Tercerización	Econ - Financ	Fuente
	Desde	Hasta	Área	Responsable				
Averiguar Nutricionista	01/2023	01/2023	Administración	Ger Administración	Computadora Internet Teléfono	No	\$ 0,00	-
Pedir Presupuesto	02/2023	02/2023	Administración	Ger Administración	Computadora Internet Teléfono	No	\$ 0,00	-
Confrontar con la Gerencia	03/2023	03/2023	Administración	Ger Adm y Ger Gral	Computadora, Servicio Audio Visual, Servicio de cafetería.	No	\$ 2.752,00	La Continental Anexo 4
Seleccionar Data Míinig	04/2023	04/2023	Administración	Ger Adm y Ger Gral	Computadora, Servicio Audio Visual, Servicio de cafetería.	No	\$ 2.752,00	La Continental Anexo 4
Reunion Data Míinig	04/2023	04/2023	Administración	Ger Administración	Computadora, Servicio Audio Visual, Servicio de cafetería.	No	\$ 2.752,00	La Continental Anexo 4
Implementación de la actividad	05/2023	07/2023	Nutricionista	Nutricionista	Computadora Internet Teléfono	Si	\$ 204.490,00	Paola Oliveira Anexo 5
Control	07/2023	07/2023	Administración	Ger Administración	Computadora Internet Teléfono	Si	Ya incluido	
TOTAL							\$ 212.746,00	

Fuente: Elaboración Propia (2021)

Control.

El profesional contratado presentara un cuadernillo con el proceso de los talleres el cual será inspeccionado y aprobado, y al momento de la realización de los mismos que serán en forma bimestral estará acompañado por personal de la empresa como podría ser alguien técnico que delegue el Gerente de Administración.

Táctica 4: Capacitación con entrenamientos de perfiles profesionales.

Descripción de la acción.

En la realización de un curso por parte de un Consultor Business Intelligenci para entrenar perfiles profesionales capaces de trabajar en todas las etapas de la inteligencia de negocios, es el foco de la táctica en cuestión, desarrollando habilidades para transformar los datos en información y la información en conocimiento, de forma que se pueda optimizar el proceso de toma de decisiones para mejores acciones de fidelización e incorporar clientes.

En la labor de venta del azúcar y derivados se implementarán procesos automáticos de extracción, transformación y carga de datos. Lo realizará un Consultor de Business Intelligence, quien dará el precio del curso y acompañamiento a desarrollarse a lo largo de esos meses, intercalando progresivamente teoría y práctica.

Se aporta un beneficio directo en tener los conocimientos oportunos para poder fidelizar e incorporar clientes.

Descripción de la táctica, pasos a seguir.

Ilustración 4, Táctica 4

PLAN DE ACCION TACTICA 4								
Descripción	Tiempo		RRHH		Recursos Fisicos	Tercerización	Econ - Financ	Fuente
	Desde	Hasta	Área	Responsable				
Busqueda de consultores	01/2023	01/2023	Administración	Ger Administracion	Computadora Internet Teléfono	No	\$ 0,00	-
Pedir Presupuesto	02/2023	02/2023	Administración	Ger Administración	Computadora Internet Teléfono	No	\$ 0,00	-
Confrontar con la Gerencia	03/2023	03/2023	Administración	Ger Adm y Ger Gral	Computadora, Servicio Audio Visual, Servicio de cafetería.	No	\$ 2.752,00	La Continental Anexo 4
Seleccionar Consultor	04/2023	04/2023	Administración	Ger Adm y Ger Gral	Computadora, Servicio Audio Visual, Servicio de cafetería.	No	\$ 2.752,00	La Continental Anexo 4
Reunion y firma Consultor	04/2023	04/2023	Administración	Ger Administración	Computadora, Servicio Audio Visual, Servicio de cafetería.	No	\$ 2.752,00	La Continental Anexo 4
Implementación de la actividad	05/2023	07/2023	Consultor	Consultor	Computadora Internet Teléfono	Si	\$ 128.865,00	Paola Oliveira Anexo 10
Control	07/2023	07/2023	Ventas	Gerente de Ventas	Computadora Internet Teléfono	No	Ya incluido	
TOTAL							\$ 137.121,00	

Fuente: Elaboración Propia (2021)

Control.

La gerencia de ventas realizará el control sobre el profesional que instruya a los encargados de los distintos puntos de ventas dentro de la empresa mediante encuestas como validación porcentual del curso aprobado con más de nota 7.

Presupuesto Final

Ilustración 5, Presupuesto Final

Fecha presupuesto		30/06/2021		Validez:		15 días			
DESCRIPCIÓN				UNIDADES		PRECIO		TOTAL	
Implementación de sistemas digitales la calidad				1,00		5.366.350,00		\$5.366.350,00	
Profesionalización de sus canales de comunicación actuales				1,00		4.172.000,00		\$4.172.000,00	
Integración o participación de la empresa en acciones solidarias				1,00		204.490,00		\$204.490,00	
Capacitación con entrenamientos de perfiles profesionales				1,00		128.865,00		\$128.865,00	
Honorarios profesionales				210,00		2.034,00		\$427.140,00	
Resolucion 63/20 Concejo Profesional de Ciencias Económicas de Córdoba									
						SUB-TOTAL		\$10.298.845,00	
						DESCUENTO		\$0,00	
						IVA %		\$ 2.162.757,45	
TOTAL PRESUPUESTADO								\$12.461.602,45	

Fuente: Elaboración Propia (2021)

Diagrama de Gantt

Ilustración 6, Diagrama de Gantt

2021																
Táctica:	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
Implementación de sistemas digitales la calidad																

2021																
Táctica:	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
Implementación de sistemas digitales la calidad																

2022																
Táctica:	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
Implementación de sistemas digitales la calidad																
Profesionalización de sus canales de comunicación actuales																

2022																
Táctica:	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
Profesionalización de sus canales de comunicación actuales																

2022																
Táctica:	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
Profesionalización de sus canales de comunicación actuales																

2023																
Táctica:	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
Integración o participación de la empresa en acciones solidarias																
Capacitación con entrenamientos con perfiles profesionales																

2023																
Táctica:	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
Integración o participación de la empresa en acciones solidarias																
Capacitación con entrenamientos con perfiles profesionales																

Retorno de la Inversión

Ilustración 7, Retorno de la inversión

ESTADO DE RESULTADOS	AL 31/12/2022	AL 31/12/2021	AL 31/12/2020
Ventas Netas			
Total Ventas del Ejercicio	61.957.261.443,00	42.349.461.000,00	28.947.000.000,00
Costos			
Costos de Venta	35.072.086.434,00	23.972.718.000,00	16.386.000.000,00
Otros costos de venta	26.840.227.260,00	18.346.020.000,00	12.540.000.000,00
Total Costos de Ventas	61.912.313.694,00	42.318.738.000,00	28.926.000.000,00
Resultado Bruto	44.947.749,00	30.723.000,00	21.000.000,00
Gastos			
Administración	-7.662.521.020,00	-5.237.540.000,00	-3.580.000.000,00
Comercialización	-25.367.653.388,00	-17.339.476.000,00	-11.852.000.000,00
Resultado Actividad Principal	9.259.236.294,00	6.328.938.000,00	4.326.000.000,00
Resultado Financiero	1.575.078.283.779,00	1.076.608.533.000,00	735.891.000.000,00
Resultado NETO	1.603.136.381,00	1.095.787.000,00	749.000.000,00
Otros Ingresos y Egresos	0,00	0,00	0,00
Resultado antes de Imp. a las Ganancias	9.257.095.925,00	6.327.475.000,00	4.325.000.000,00
Impuesto a las Ganancias	9.141.515.999,00	6.248.473.000,00	4.271.000.000,00
Resultado Final	115.579.926,00	79.002.000,00	54.000.000,00
Utilidad Bruta	44.947.749,00	30.723.000,00	21.000.000,00
Imp a las Ganancias	15.731.712,15	10.753.050,00	7.350.000,00
Utilidad Neta con Planes de Accion	29.216.036,85	19.969.950,00	13.650.000,00

Inflacion anual según indec	46,30%	Utilidad Bruta (Ingresos - Egresos)	\$ 44.947.749,00
Objetivo del plan de Implementacion: 20	20,00%	Impuesto a las Ganancias (UB * 35%)	\$ 15.731.712,15
Valor de la última utilidad más el 20% a lograr	\$ 23.115.985,20	Utilidad Neta de Planes de Accion (UB-Imp a Gananc)	29.216.036,85
Nueva utilidad al 2023	\$ 138.695.911,20	Tasa de Referencia Leliq	56%
Inversion a realizar con sin Incluido	\$ 10.298.845,00		
Inversion a realizar (sin iva incluido)	-\$ 10.298.845,00		
Flujo P1	\$ 13.650.000,00		
Flujo P2	\$ 19.969.950,00		
Flujo P3	\$ 29.216.036,85		

Roi	((Ingresos - Inversion) / Inversion)) x 100	VAN	\$ 5.403.451,12
Roi	124,45%	TIR	153%

Fuente: Elaboración Propia (2021)

Dichos montos expresan en relación al ROI que por cada peso invertido en el plazo estipulado, la empresa generará 1,24 pesos o mejor dicho por cada millón invertido ya que el estado de resultado esta expresado en millones; expresa que por cada millón invertido la empresa ganará 1,24 MILLONES. En virtud de que la VAN y TIR son mayores a cero; el resultado expresa que se recupera la inversión inicial, y además se obtiene el rendimiento mínimo deseado, por lo que desde las variables cuantitativas dicho reporte de caso es considerable y recomendable de llevarse a cabo.

Conclusiones Finales

En el estudio realizado a la organización a través del presente Reporte de Caso de la carrera de Licenciatura en Administración de la Universidad Siglo 21, se le propuso ofrecerle a la Empresa Ledesma S.A.I.I. el desarrollo de esquemas que deriven en la profesionalización y modernización interna, con el fin de que la empresa aumente su nivel de fidelización de mercado en perspectivas de lograr aumentar su cuota de venta y su margen de utilidad, de la mano de tácticas de liderazgo en costos para la unidad de negocio en estudio.

Este procedimiento beneficiará a la empresa internamente aumentando y manteniendo ingresos fijos proyectados a lo largo del tiempo, no solo aumentando el ticket sino también la frecuencia de compra, reduciendo los costos económicos y dejando margen para la realización de otras actividades comerciales que se retroalimenta a sí misma e incluso favoreciendo a otras unidades de negocio de la organización. Por otro lado retener clientes es siempre mucho más económico que conseguir nuevos en razón que ya no sería necesario poner en marcha acciones de marketing muy costosas.

Relacionado a la forma que influye en la implementación de este plan a nivel externo, podemos prestar atención que beneficiados por las oportunidades que hoy presenta el mercado, se puede generar poder que se traduce en valor, de esta forma se reforzará el posicionamiento de la empresa, mejorando la imagen de la empresa, proyectando mayor confianza, buena calidad y seguridad, colocándolos en una posición ventajosa respecto a la competencia.

Por último este plan de implementación tiene la finalidad de brindarle a la organización desde la disciplina de la administración soluciones personalizadas, ayudándole a reparar sus problemas más significativos, aportándole ideas innovadoras, gestionando los recursos y resultados de sus actividades, dándole de esta forma los lineamientos para la planificación estratégica mediante tácticas de crecimiento siendo un instrumento que le permite gestionar el cambio para un mejor futuro considerando el entorno y los actores en pos de lograr las metas propuestas.

Recomendaciones Profesionales

En última instancia se proyectan recomendaciones considerando acciones que la empresa, en este caso la unidad de negocio en estudio; debería poner en práctica posteriormente a futuro, luego del cumplimiento de este reporte de caso con el fin de que siga mejorando, como finalización de este trabajo. En concordancia dichas actividades son exactamente las que no se tuvieron en cuenta en el plan que realizamos en este trabajo pero que la organización debería poner en acción para seguir creciendo en la penetración en el mercado meta.

Una de las recomendaciones está vinculada con la logística implementada por la empresa hacia el azúcar y sus derivados, contemplando en primer lugar la implementación de tecnología de almacenamiento de stock usando conceptos tales como códigos de barra, códigos QR, entre otras, como resultado de esto se podría saber de manera exacta qué mercadería tienen, con qué vencimiento y a dónde está, implementando políticas de gestión de inventario, como por ejemplo el métodos de primero entrado, primero salido.

Otro concepto a tener en cuenta pasa a ser las Relaciones Publicas e Institucionales promoviendo tácticas adecuadas a cada organización, logrando consecuentemente las bases comunicacionales que permitan direccionar los objetivos de la empresa hacia un mismo lugar logrando desarrollo, crecimiento y por sobre todo, una cultura organizacional sana, prospera y duradera en el tiempo.

Ampliando situaciones, también se podría disponer de recursos informáticos y tecnológicos actualizados, creando mayores niveles de controles en la organización y documentar algunas prácticas que no están incluidas en los manuales disponibles ya que facilitaría el trabajo de cada área y marcan una gran diferencia, en cuanto a optimizar los procedimientos que están vinculados con la facturación, la contabilidad, los inventarios y la cartera de clientes.

Es propicio enfocarse a tiempo en la capacitaciones de todo el personal de la empresa provocando una revalorización de un activo tan importante como son los recursos humanos, elevando los conocimientos generales de los empleados tales como, la elaborar planes de evacuación, y planificar un plan de acción para certificar normas que puedan ser de interés como las ISO 14001 en concordancia al cuidado del medio ambiente, y OHSAS 18000 orientadas a la salud y seguridad laboral, entre otras.

Bibliografía

Acevedo, M. (2020). *PLAN ESTRATÉGICO para mitigar el impacto económico negativo del COVID-19 en tu negocio*. Buenos Aires: transformapartnering.com.

Alcaide, J. c. (2015). *Fidelización de clientes*. madrid: Esic.

Argentina.gob.ar. (20 de Abril de 2021). *Argentina.gob.ar*. Obtenido de ¿Qué medidas está tomando el gobierno?: <https://www.argentina.gob.ar/coronavirus/medidas-gobierno>

Argentina.gob.ar. (2020). <https://www.argentina.gob.ar>. Recuperado el 25 de abril de 2021, de <https://www.argentina.gob.ar>:
<https://www.argentina.gob.ar/justicia/derechofacil/leysimple/covid-19-salario-complementario>

Argentina.gob.ar. (14 de Julio de 2020). <https://www.argentina.gob.ar>. Recuperado el 6 de abril de 2021, de <https://www.argentina.gob.ar>:
<https://www.argentina.gob.ar/noticias/el-gobierno-destina-745-millones-de-pesos-para-la-ciencia-argentina>

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).

BCRA. (Mayo de 2021). *Banco central de la Republica Argentina*. Obtenido de <http://www.bcra.gov.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/REM210531%20Resultados%20web.pdf>

BDO. (3 de Marzo de 2021). *BDO Argentina*. Recuperado el 6 de abril de 2021, de <https://www.cronista.com/apertura-negocio/empresas/alarma-por-los-efectos-que-la-destruccion-del-medio-ambiente-tiene-sobre-los-negocios-que-dicen-las-empresas/>

BIT GRUPO. (6 de mayo de 2019). <https://business-intelligence.grupobit.net>. Recuperado el 5 de abril de 2021, de <https://business-intelligence.grupobit.net>:
<https://business-intelligence.grupobit.net/blog/empresas-que-usan-big-data-y-han-conseguido-los-mejores-resultados>

CONICET. (27 de Agosto de 2020). *Consejo Nacional de Investigaciones*. Recuperado el 5 de abril de 2021, de <https://www.conicet.gov.ar/el-trabajo-en-tiempos-del-covid-19/>

Dinatale, M. (4 de Octubre de 2020). *INFOBAE*. Recuperado el 26 de abril de 2021, de INFOBAE: <https://www.infobae.com/politica/2020/10/04/la-ayuda-social-en-la-pandemia-fondos-millonarios-nuevos-planos-y-un-futuro-incierto/>

GREENPACE. (3 de abril de 2020). <https://www.greenpeace.org>. Recuperado el 7 de abril de 2021, de <https://www.greenpeace.org>: <https://www.greenpeace.org/argentina/blog/blog/covid-19-clima-y-medio-ambiente-las-5-respuestas-que-tenes-que-saber/>

INDEC. (Mayo de 2021). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. Obtenido de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_05_21AC1E6BC996.pdf

INFOBAE. (28 de Junio de 2020). <https://www.infobae.com>. Recuperado el 25 de abril de 2021, de <https://www.infobae.com>: <https://www.infobae.com/economia/2020/06/28/despidos-y-suspensiones-en-cuarentena-cuales-son-los-derechos-y-las-obligaciones-de-empresas-y-trabajadores/>

INFOBAE. (21 de Abril de 2021). <https://www.infobae.com>. Recuperado el 25 de abril de 2021, de <https://www.infobae.com>: <https://www.infobae.com/economia/2021/04/21/el-gobierno-extendera-la-prohibicion-de-despidos-hasta-el-31-de-mayo-pero-exceptuara-al-sector-de-la-construccion/>

Kirberg, A. S. (2011). *MARKETING DE FIDELIZACIÓN*. EcoEdiciones.

Kotler, P., & Keller, k. (2012). *Dirección de Marketing*. Mexico: Pearson.

Monteserin, P. (11 de Marzo de 2021). *La Nación*. Recuperado el 5 de abril de 2021, de Monteserin, Paula: <https://www.lanacion.com.ar/opinion/la-fragilidad-institucional-de-la-argentina-el-fraude-politico-nid11032021/>

Nación, L. (15 de Abril de 2021). *La Nación*. Recuperado el 20 de abril de 2021, de La Nación: <https://www.lanacion.com.ar/politica/nuevas-restricciones-punto-por-punto-cuales-son-las-medidas-para-el-amba-nid15042021/>

Porter, M. (2008). *Las 5 fuerzas competitivas*. Duesto.

Sainz de Vicuña Ancín, J. M. (2012). *El plan estrategico en la practica*. madrid: ESIC.

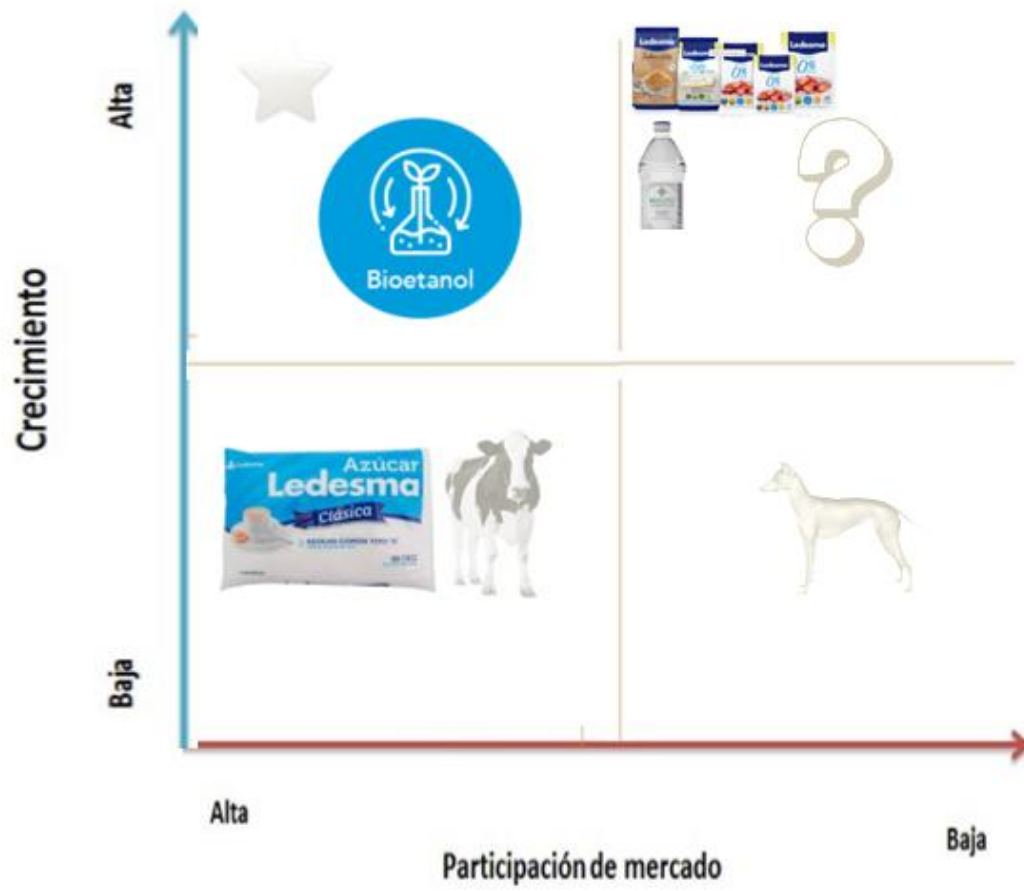
TELAM. (20 de Abril de 2020). *TELAM*. Recuperado el 20 de abril de 2021, de <https://www.telam.com.ar/notas/202004/454017-kulfas-moroni-medidas-atp-aislamiento-pandemia.html>

Toselli, C. (2015). *El planeamiento estratégico aplicado al desarrollo del comercio*. Pearson.

Anexo

Anexo I: Matriz BCG

Ilustración 8, Matriz BCG



Fuente: Elaboración Propia (2021)

Anexo II

PRESUPUESTO

Datos cliente
 LEDESMA S.A.A.I.
 CUIT: 30-50125030-5
 Av. Corrientes 415 CABA Buenos Aires
 Teléfono: 011-43781555

Fecha:
 12-06-2021



Subtotal
 [Dirección]
 [Teléfono]
 info@capterra.com.ar

DESCRIPCIÓN: Se desarrolla este presupuesto para darle gestión de Data Mining.

Concepto	Cantidad	Precio Unidad	Total
Actualización de enlaces	58	17.500,00	\$ 1.015.000,00
Estrategias de comunicación en redes sociales	62	18.000,00	\$ 1.116.000,00
Gestión de comunidades mensual	32	28.000,00	\$ 864.000,00
Evaluación y optimización	32	32.000,00	\$ 1.440.000,00

Métodos de pago:
 Visa y Transferencia

Comentarios:
 comentarios aquí

Subtotal \$.4435.000,00

IVA 21% \$ 931.350,00

Otros \$ 0,00

Total \$ 5.366.350,00

Miguel Anchorena

Anexo III



Dyne Marketing
 Ciudad Autónoma de Buenos Aires
 Tel 011-23401102
 Email
 info@dynemarketing.com.ar

Ciente

Nombre: Ledesma S.A.A.I.
 Dirección: Av. Corrientes 415
 CABA Buenos Aires
 CUIT-NIF: 30-50125030-5
 Teléfono: 011-43781555

El presente presupuesto está confeccionado de acuerdo a lo hablado telefónicamente sobre la gestión de Community Manager en profesionalización en los canales de comunicación

Descripción	Cantidad	Precio Unitario	Total
Gestión de comunidad	48	18.000,00	\$ 864.000,00
Comunicación de redes sociales Actualización	52	17.500,00	910.000,00
Evaluación y optimización	32	27.000,00	864.000,00
Generación de informes	18	45.000,00	810.000,00

Comentarios:

Métodos de pago:
 PayPal
 Tarjeta de crédito

PRESUPUESTO

Fecha
 12/6/2021

Gestión Community Manager
 Concepto del presupuesto


Subtotal: 3.448.000,00

IVA (21%) 724.080,00

Total 4.172.000,00

Carlos Acosta

Anexo IV

		Presupuesto N° 00142	
		<i>Datos del cliente</i> Nombre: LEDESMA S.A.A.I. Dirección: Av Corrientes 415 CABA Buen CUIT-NIF: 30-50125030-5 Teléfono: 011-43781555 E-mail: informes@ledesma.com	
Fecha presupuesto	13/06/2021	Validez:	15 días
DESCRIPCIÓN	UNIDADES	PRECIO	TOTAL
SANWICH Mixtos de Copetin	24,00	24,00	\$576,00
Sand Olímpicos Copetin	24,00	24,00	\$576,00
Tarteletas Mixtas	20,00	10,00	\$200,00
Medialunitas Mixtas	20,00	10,00	\$200,00
Pebetes Mixtos	20,00	24,00	\$480,00
Masas finas	1,00	380,00	\$380,00
Masas Secas	1,00	340,00	\$340,00
		SUB-TOTA	\$2.752,00
		DESCUENT	\$0,00
TOTAL PRESUPUESTADO			\$2.752,00
			

Anexo V

 Paola Oliveira nutricionista	 LEDESMA S.A.A.I. Av corrientes 415 CABA Buenos Aires Tel.: 011 43781555 E-Mail: info@ledesma.com	
Presupuesto		
N° de presupuesto: 000124/21	N° de cliente: 22	Fecha: 12 de junio de 2021

Estimados/as Sres./Sras.:

Le agradecemos su consulta y hacemos la siguiente oferta según nuestra llamada telefónica.

Orden	Descripción	Cantidad	Precio/ud.	Importe total
1.	Actividades de Investigación	500	\$ 130,00	\$ 65.000,00
2.	Actividades específicas coordinador	400	\$ 130,00	\$ 52.000,00
3.	Dirección Técnica	400	\$ 130,00	\$ 52.000,00

Subtotal sin IVA	\$ 169.000,00
IVA 21 %	\$ 35.490,00
TOTAL	\$ 204.490,00

Esta oferta es válida hasta el 30 de junio de 2021 Esperamos que lo apruebe, y esperamos con interés trabajar con usted.

Les saludamos atentamente,

Paola Oliveira

Nutricionista




Anexo VI



TARIFARIO ACMA (a Marzo 2021)

Este tarifario es una referencia de los precios promedios de trabajos de Community Management para Argentina. Están expresados en pesos argentinos (\$) por mes.

No incluye la generación de contenido ni edición.

Hay tres tarifas por ítem (T1, T2 Y T3)

- T1: Profesionales y particulares
- T2: Pymes
- T3: Grandes empresas o Estado

A su vez definimos 3 planes respecto a la frecuencia de actividad:

- Básico : 2 post por semana
- Normal: 5 post por semana
- Intensivo : 10-20 posts por semana

Aclaración: Estos valores son en pesos argentinos sin iva, para un CM freelance no presencial.

ITEM	T1			T2			T3		
	Básico	Normal	Intensivo	Básico	Normal	Intensivo	Básico	Normal	Intensivo
Planes → Item ↓									
Post En Twitter	4050	4650	6100	5625	6300	7800	9450	10500	12500
Post En Facebook	4725	6975	8475	6300	7875	9375	7500	9000	10800
Post En Instagram	4725	6975	8475	6300	7875	9375	7500	9000	10800
Post En Pinterest	4725	6975	8475	6300	7875	9375	7500	9000	10800
Post En Snapchat	4725	6975	8475	6300	7875	9375	7500	9000	10800
Post En Youtube	5400	6100	7100	6900	7600	9150	9800	10800	12500
Actualiz. Sitio Web	6100	6975	8475	7500	7800	9500	14000	15000	18000
Social Media Plan	24000			32.500			45.500		
Contestar Emails con consultas	10200			15200			17500		
Gestión de Comunidades y Moderación de comentarios full time en todas las RRSS	15500			21000			27000		

Anexo VII



Consejo Profesional
de Ciencias Económicas
de Córdoba

RESOLUCIÓN 63/20
RESOLUCION 71/08 (T.O. 17.12.2020)
ARANCELES INDICATIVOS PARA SERVICIOS PROFESIONALES"

VISTO:

La necesidad de adecuar el *Valor del Módulo de la Res. 71/08 (t.o. 20.08.2020) "Aranceles Indicativos para Servicios Profesionales"*, y

CONSIDERANDO:

Que mediante la Res. 71/08 el CPCE de Córdoba estableció valores para las distintas labores profesionales dentro de las áreas impositiva, laboral y previsional, contabilidad y auditoría, actuación judicial y varios que son indicativos y referenciales y no constituyen ni deben ser interpretados como aranceles mínimos obligatorios

Que la Res. 71/08 expresa en su Artículo 5º que cuando las condiciones de mercado así lo requieran se faculta a la Mesa Directiva del CPCE a actualizar los valores fijados en el Artículo 1º de la misma.

Que, en esta oportunidad, se mantiene el criterio mencionado en la Res. N° 38/20 respecto a la actualización de los valores establecidos en el apartado C.1 - AREA CONTABLE - Materia Contable y Auditoría - del Anexo I de la citada resolución, indicando que provisoriamente no se actualizarán, hasta tanto se lleven a cabo los análisis pertinentes.

Que es atribución del Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Córdoba dictar normas que colaboren con el desenvolvimiento de la labor diaria de los profesionales.

EL CONSEJO DIRECTIVO DEL
CONSEJO PROFESIONAL DE CIENCIAS ECONOMICAS DE CORDOBA

RESUELVE:

Artículo 1º: Fijar el Valor Módulo de la Res. 71/08 (t.o. 17.12.20), Anexo I, en Pesos dos mil treinta y cuatro (**\$2.034**) salvo en el punto C "Área Contable y Auditoría", apartado 1 "Materia Contable y Auditoría"; la cual mantendrá el valor de **\$1.570**.

Artículo 2º: La presente resolución, que modifica la Res. 71/08 (t.o. 20.08.20), tiene vigencia a partir del **01 de enero de 2021** y su texto ordenado se transcribe en el Anexo, que forma parte de la presente.

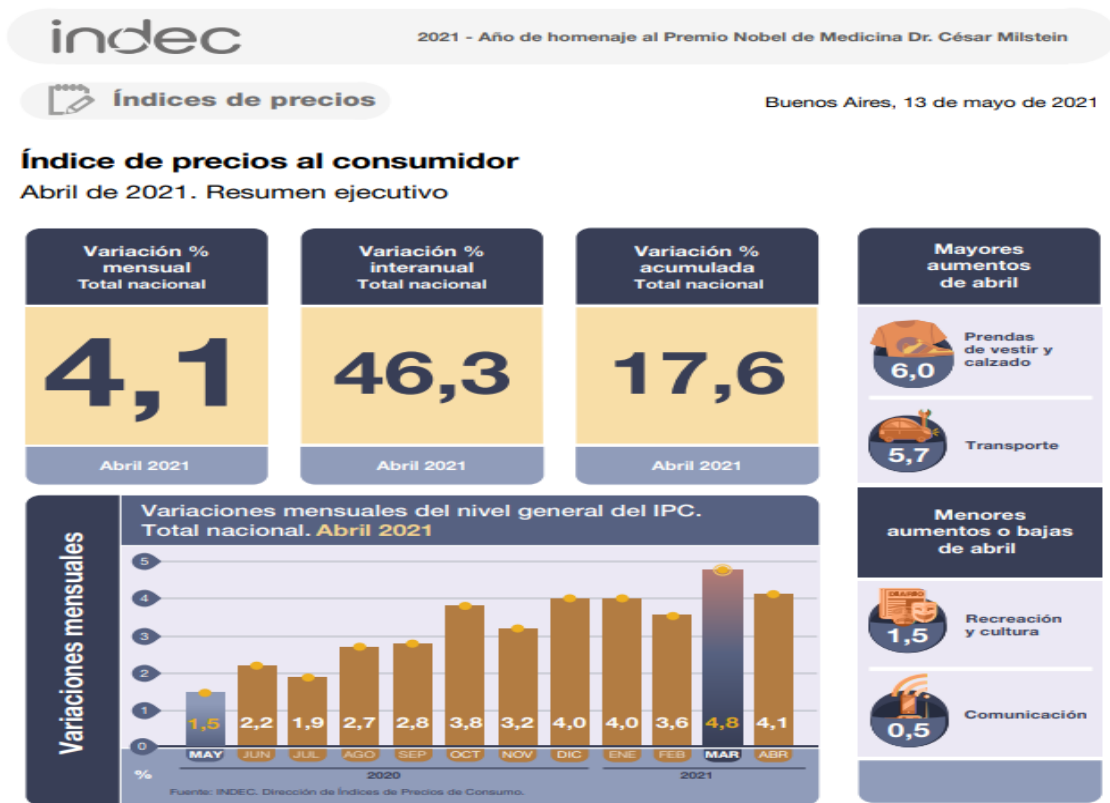
Artículo 3º: Regístrese, comuníquese y archívese.

Córdoba, 17 de diciembre de 2020

Cra. LILIANA R. DEL V. SOSA
Secretaria del CPCE DE CORDOBA

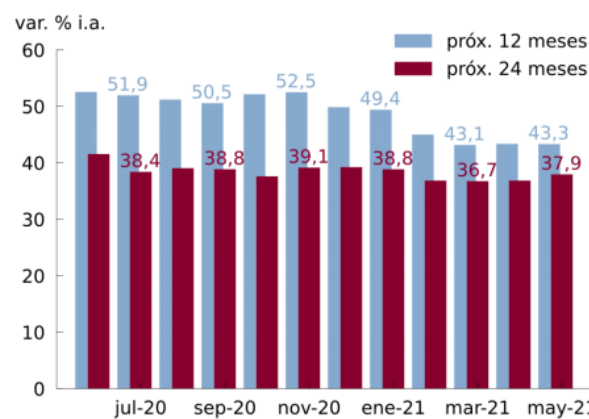
Lic. Ec. JOSÉ I. SIMONELLA
Presidente del CPCE DE CORDOBA

Anexo VIII



Anexo IX

Gráfico 1.4 | Expectativa de inflación próximos 12 y 24 meses – IPC nivel general



Nota: cada dato corresponde a la mediana de cada relevamiento
Fuente: REM - BCRA (may-21)

Anexo X

 WaveBI Business Intelligence & Big Data		PRESUPUESTO	
Ciudad Autónoma de Buenos Aires Tel 011-23401102 Email info@dynemarketing.com.ar		Fecha 21/07/2021	
Gestión BUSINESS INTELLIGENCE			
Concepto del presupuesto El presente presupuesto está confeccionado de acuerdo a lo hablado telefónicamente sobre la gestión de <u>Community Manager</u> en profesionalización en los canales de comunicación			
		Cliente Nombre: <i>Ledesma S.A.A.I.</i> Dirección: <i>Ay Corrientes 415 CABA Bs As</i> CUIT-NIF: <i>30-50125030-5</i> Teléfono: <i>011-43781555</i>	
Descripción	Cantidad	Precio Unitario	Total
Desarrollo Curso	3	18.000,00	\$ 54.000,00
Gestión de comunidad	3	17.500,00	\$ 52.500,00
		Subtotal:	\$ 106.500,00
		IVA (21%)	22.365,00
		Total	\$128.865,00
Comentarios: 			
Daniel Acosta			