



Planificación estratégica en empresa Ledesma, estrategias de diferenciación, enfoque y penetración de mercado ante la caída de ventas en el negocio de papel.

Del Turco, José Luis

DNI: 35672707

Legajo VADM16743

Licenciatura en Administración de Empresas

Tutor: Carlos Vittar

2021.

## Resumen

En el actual reporte de caso se presentará el lineamiento de una *planificación estratégica* dirigida a la empresa Ledesma, empresa argentina del sector agroindustrial. Tras *análisis internos y externos*, se concluye como problemática central la *caída de ventas* en la unidad de negocios papel, provocado por el derrumbe de la demanda, impactada directamente por la pandemia actual por covid-19. Se plantea como objetivo disminuir el efecto negativo de este escenario, utilizando la aplicación de *nuevos canales de comercialización*. Para corresponder a estos resultados se tendió una *proyección* de flujo de fondos, tomando como base el periodo 2020 hasta el año 2023. Los resultados obtenidos son factibles, los demuestran el VAN, TIR, y ROI desarrollados con las proyecciones mencionadas. Queda demostrado que, en el escenario presente, las mejores opciones están dadas por el aprovechamiento de innovaciones tecnológicas, nuevas formas de llegar a los clientes, y la búsqueda constante de la eficiencia.

Palabras claves: planificación estratégica, análisis internos y externos, caída de ventas, nuevos canales de comercialización, proyección.

## Abstract

The current case report will present the guidelines of a strategic planning directed at the Ledesma company, an Argentine company in the agro-industrial sector. After internal and external analyzes, the drop in sales in the paper business unit is concluded as a central problem, caused by the collapse in demand, directly impacted by the current covid-19 pandemic. The objective is to reduce the negative effect of this scenario, using the application of new marketing channels. To correspond to these results, a cash flow projection was developed, based on the period 2020 to 2023. The results obtained are feasible, as demonstrated by the NPV, IRR, and ROI developed with the aforementioned projections. It is demonstrated that in the present scenario, the best options are given by taking advantage of technological innovations, new ways of reaching customers, and the constant search for efficiency.

Keywords: strategic planning, internal and external analysis, sales drop, new marketing channels, projection.

## Índice:

Resumen .....	2
Abstract .....	2
Introducción .....	5
Análisis de la situación.....	7
<i>Análisis del contexto (PESTEL) .....</i>	<i>7</i>
<i>Factores políticos: .....</i>	<i>7</i>
<i>Factores económicos: .....</i>	<i>8</i>
<i>Factores sociales: .....</i>	<i>8</i>
<i>Factores Tecnológicos: .....</i>	<i>9</i>
<i>Factores ecológicos: .....</i>	<i>10</i>
<i>Factores legales: .....</i>	<i>10</i>
<b>Análisis micro entorno – 5 fuerzas de porter.....</b>	<b>11</b>
<b>Poder de negociación de los clientes: .....</b>	<b>11</b>
<b>Poder de negociación de los proveedores: .....</b>	<b>11</b>
<b>Amenaza de nuevos competidores entrantes (barreras de entrada): .....</b>	<b>11</b>
<b>Amenaza de nuevos productos sustitutos (barreras de salida): .....</b>	<b>11</b>
<b>Rivalidad entre competidores: .....</b>	<b>12</b>
Nivel corporativo.....	12
Misión.....	12
Visión.....	12
Cultura .....	12
Nivel estratégico.....	13
Organigrama.....	13
<b>Cadena de valor: .....</b>	<b>13</b>
<b>Actividades primarias .....</b>	<b>13</b>

<b>Acciones secundarias o de apoyo</b> .....	14
<i>Matriz BCG:</i> .....	15
<i>Matriz anzoff:</i> .....	16
Penetración en el mercado: .....	16
Desarrollo de producto: .....	17
Desarrollo de mercado:.....	17
Diversificación: .....	17
Diagnostico organizacional – FODA: .....	18
<b>Marco teórico</b> .....	20
<b>Diagnóstico y discusión</b> .....	23
Propuesta de aplicación.....	24
Conclusiones.....	34
Nuevas discusiones .....	35
Bibliografía:.....	36
Anexos:.....	39

### **Índice de Ilustraciones:**

Ilustración 1 - Matriz BCG Empresa Grupo Ledesma.....	15
Ilustración 3 - Anexo 1 - Diagnóstico Organizacional - FODA.....	39
Ilustración 4 – Anexo 2 – Marco teórico - Opciones de crecimiento (O`Shaughnessy, 1991).....	39
Ilustración 2 - Proceso de carterizacion .....	46

## Introducción

En el presente trabajo final de grado de la carrera licenciatura de administración de empresas de la universidad empresarial siglo xxi, se desarrollará una planificación estratégica sobre la empresa Ledesma, empresa argentina líder en productos agroindustriales con origen en la naturaleza (canvas, 2020).

Con 111 años de historia, la empresa Ledesma es líder en la producción de azúcar y papel, y posee una importante participación en los mercados de frutas y jugos cítricos, alcohol, bioetanol, carne y cereales.

La empresa está directamente relacionada con la naturaleza, por lo cual el cuidado al medio ambiente y la producción sustentable son prioridades en cada uno de sus diferentes negocios.

Sus plantas están situadas en las provincias de Jujuy (complejo agroindustrial Ledesma), salta (ute – aguarague Ledesma frutas), san luis (planta de cuadernos, repuestos escolares y papelería comercial), bs as y entre ríos (establecimientos agropecuarios)

El problema principal en el que este análisis estará enfocado será la caída de ventas en el negocio de papel, se buscará dar una solución al mismo por medio del desarrollo de un plan estratégico. Se propondrá sumar nuevas estrategias de diferenciación, enfoque y penetración de mercado, que permitan aumentar la cartera de clientes de la empresa y fortalecer vínculos con clientes actuales. Por medio de campañas publicitarias de productos nuevos, un plan de relevamiento de clientes a partir de un análisis de mercado que informe quienes son los principales consumidores de papel, fidelizar a quienes ya lo son y contactar a quienes podrían serlo.

Una planificación estratégica ayuda a la formulación de mejores estrategias. Se utiliza un enfoque lógico y sistemático que permite obtener una dirección hacia el logro de objetivos propuestos, en función del aprovechamiento de fortalezas comerciales y oportunidades identificadas, el ajuste de debilidades y la anticipación a cualquier amenaza detectada.

Apple: A pesar de que más de 500 tiendas de Apple alrededor del mundo se han visto obligadas a cerrar como consecuencia de la pandemia, el gigante tecnológico no ha visto sus ingresos disminuir gracias a una robusta estrategia de ventas en línea. La marca estadounidense puso a disposición de sus clientes nuevas versiones de algunos de sus productos, lo que provocó el interés de muchos de sus clientes (EY, 2020).

Viscofan: Cuentan que nacieron con la vocación de internacionalizarse. Y ahí parece estar la clave de esta empresa que ya forma parte del Ibex 35. Su negocio consiste en la fabricación de envoltorios para la industria cárnica. Hoy venden a más de 100 países, combinando en su estrategia los avances tecnológicos y una alta exigencia a la hora de equilibrar los costes (Infojobs, s.f.).

Técnicas Reunidas: Nació en 1960 y sigue triunfando hoy. Técnicas Reunidas es una empresa especializada en el diseño y la construcción de instalaciones industriales. La clave de su éxito está en contar entre su cartera de clientes a las principales petroleras del mundo. Esta estrategia de enfoque la ha convertido en una empresa solvente y con una economía saneada. Ahora cubren las necesidades existentes en el sector energético de países como India o China (Infojobs, s.f.).

Zippo: era un fabricante estadounidense de mecheros que se convirtió en un icono en la Segunda Guerra Mundial. Cuando las crecientes limitaciones al tabaco disminuyeron las ventas, utilizó la estrategia de diferenciación, aprovechó el poder de su marca para lanzar productos asociados a las actividades al aire libre: cuchillo multiuso, encendedor de barbacoas, bolsos, ropa informal (UNIR, s.f.).

Como señalan (Kaplan, 2008) en su libro *The Execution Premium*, integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas, es imprescindible contar con una estrategia que guíe a los directivos y personal clave de la empresa en la dirección correcta para alcanzar los objetivos de mediano y largo plazo, ya que es el eje central mediante el cual se armonizan las actividades del día a día en las diferentes dependencias con que cuenta la organización. Teniendo en cuenta lo anterior, son de gran importancia el desarrollo y el fortalecimiento de nuevas estrategias de planificación para las Mipymes en el país, que les permitan proyectarse en el mediano y largo plazo y generar acciones que incrementen la competitividad frente al mercado internacional, y que además les permita no solo conservar el mercado que poseen actualmente, sino aumentar su radio de acción en nuevos mercados nacionales e internacionales (Mora-Riapira, Vera-Colina, & Melgarejo-Molina, 2015).

## Análisis de la situación

En la actualidad, ante un mundo afectado por el virus covid-19, las industrias se ven amenazadas de alguna u otra manera, por dificultades para conseguir insumos, restricciones en el número de personal trabajando en fábrica, imposibilidad de entregar productos a los clientes, caída de ventas, y hasta el cierre de fábricas.

En el caso de la empresa Ledesma, específicamente en el negocio del papel, la inactividad de sus principales demandantes, como lo son el sector educativo y oficinas, trajo la disminución de ventas de papel al punto de tener que cerrar fábricas.

Esta situación extraordinaria, que probablemente vuelva a repetirse, trae incógnitas sobre la dependencia del negocio hacia los sectores demandantes, ¿es posible no depender exclusivamente de estos sectores? ¿es posible encontrar otro sector demandante? ¿es posible ampliar la cartera de clientes hacia otros sectores?

### *Análisis del contexto (PESTEL)*

#### *Factores políticos:*

Crece las preocupaciones en el sector agropecuario por la falta de representación que tienen en el congreso, la falta de políticas hacia el sector desalienta cada vez más a uno de los únicos tres rubros que termino con superávit en 2020 (infobae, infobae, s.f.).

57,3% de los productores cree que la oposición ganará las elecciones legislativas, pero las expectativas de que una derrota oficialista lleve al cambio de la política agraria son muy bajas (infobae, infobae, s.f.)

En mayo 2021 vence la ley de biocombustibles, la norma dispuso la mezcla de biodiesel de soja en el gasoil (10%) y del etanol de caña y maíz en las naftas (12%), la misma llevo a un significativo crecimiento a las economías regionales. Lo ideal era la modificación de la ley, sumándole nuevos puntos referidos a las situaciones actuales, pero solo se logro que el senado de la nación en octubre del 2020 diera la media sanción a la prorroga de la ley hasta fin de 2024, pero hasta la fecha, la prorroga no fue tratada. La vigencia de la ley es fundamental para el sector, ya que el fomento de los biocombustibles son clave para las economías regionales del país (economista, 2021).

En plena pandemia mundial, el gobierno argentino intenta, con bastantes dificultades, continuar la campaña de vacunación contra el virus covid-19, tras nuevas olas de contagio nuevamente comienza la prohibición a la libre circulación y el cierre de comercios específicos que no entran en la lista de indispensables.

Comienzan a verse las estrategias del gobierno y de la oposición para lograr la mayoría en el congreso, ya que este año se llevan a cabo las elecciones legislativas, se renovaran 127 diputados y un tercio del senado, representantes de los ciudadanos y de las provincias en el congreso de la nación.

*Factores económicos:*

La pandemia y la cuarentena golpearon con mucha fuerza a la economía argentina en 2020: el PBI cayó cerca del 10%, acumulando así su tercer año de caída. La crisis afectó de manera dispar a los distintos rubros, y con distintas velocidades de recuperación también. Pese al contexto, el año 2020 cerró con una recuperación de la economía más rápida a la esperada. Dentro de los sectores que se esperan sean los más favorecidos se destacan: construcción, bienes durables y el sector automotor. Los rubros que mostrarán un comportamiento dispar son: la agroindustria y la producción de petróleo. Los que seguirán sufriendo las consecuencias de la pandemia serán: turismo, gastronomía, entretenimiento, cultura y servicios personales.

La agroindustria, se enfrentará a dos efectos contrapuestos en 2021: una merma en la producción, producto de una sequía que recién ahora están atenuando las lluvias de enero y febrero, y del repunte desde hace meses de los precios internacionales de las commodities agrícola. En un contexto de restricciones cambiarias y mejores condiciones de financiamiento, la mejora en los ingresos sostendría elevada la demanda de maquinaria agrícola, aunque no ocurrirá lo mismo con el transporte de carga, golpeado por los menores volúmenes de la cosecha (clarin, 2021).

Bien sabido es que el sector agroindustrial está relacionado directamente con el factor clima. El clima del país condiciona la producción, y el clima de las distintas regiones del mundo condicionan los precios que los distintos productos van a experimentar, para el presente año todo hace suponer que la producción será moderada y los precios internacionales permitirán al sector inclinar la balanza del lado positivo. Solo falta que las políticas “acompañen” o mejor dicho no interfieran en la culminación de los posibles *buenos negocios*.

*Factores sociales:*

La suspensión de un año de las clases presenciales nos hizo retroceder en el proceso de incorporación escolar. Según estimaciones oficiales, hay un millón de chicos que quedó afuera de la escuela. ¿Qué empresas podremos conservar en un país con recursos humanos poco educados si estamos inmersos en la sociedad del conocimiento que hace de las habilidades cognitivas el factor principal de la creación de riqueza? ¿Qué porcentaje de la población podrá tener un trabajo digno en el futuro cercano? ¿Cuánto desempleo puede aguantar un sistema

político democrático cuando sostiene parte de su población con subsidios a través de los cuales construye una red tutelar que reemplaza los derechos por la dependencia? (tn, 2021).

La pandemia de Covid 19 y el aislamiento social como forma de combatirla agravaron la situación. La pobreza urbana en Argentina sigue siendo elevada alcanzando un 42,9% de la población en el segundo semestre de 2020, con un 10,5% de indigencia y una pobreza infantil (niños menores de 14 años) del 57,7% (mundial, 2021).

Según datos de la Fundación Fada, son más de 3,7 millones las personas que trabajan en las cadenas agroindustriales. Esa cifra es igual al 22% del empleo privado a nivel nacional. Las cinco cadenas que se destacan en la generación de puestos de trabajo y representan la mitad de todo el empleo agroindustrial, son: frutas, verduras, hortalizas y legumbres con 12%, la de carne vacuna y soja con 11%, trigo el 10% y maíz 7% (infobae, infobae, 2020).

Producto de las medidas contra la pandemia, la educación fue muy afectada, quedando alrededor de un millón de chicos fuera del sistema educativo, en una época donde la inserción laboral exige cada vez más conocimientos. Lamentablemente las políticas de ayuda y emergencia no alcanzan a frenar los porcentajes de pobreza, provocando un aumento desmedido en lo que refiere a la desigualdad social, inseguridad y salud.

#### *Factores Tecnológicos:*

Los avances en ciencia y tecnología, en especial en biotecnología, tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) y nanotecnología, abren nuevas oportunidades para convertir la actividad agropecuaria de Argentina. La innovación y el conocimiento permiten superar falsos dilemas generando las condiciones para desarrollar esquemas productivos más diversificados y sustentables, alentar la oferta de servicios especializados y densificar la red de proveedores. Para este sector, el Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva busca un desarrollo regional crecientemente intensivo en tecnología, generador de bienestar social y capaz de mitigar el impacto que presume la concentración del empleo en las grandes ciudades (canvas, 2020).

El mundo está cambiando: todos los sectores están integrando a sus procesos la digitalización, y el sector agroindustrial necesita hacerlo actualmente, sobre todo ante la expectativa de un desabastecimiento de alimentos en el futuro. A nivel mundial, se ha acuñado el término “AgTech” para agrupar algunas tecnologías emergentes aplicadas al sector agrícola. Las más significativas: sensores, big data, software de gestión, robótica, tractores autónomos, granjas verticales para las “smartcity” del futuro, tecnología satelital, inputs y agricultura más natural, drones para fumigación (sap, 2020).

Los recursos tecnológicos actuales no se están aprovechando de manera eficiente, en el sector agroindustrial, por diversos motivos, todavía se utilizan tecnologías obsoletas para el agregado de valor que no permiten obtener el aprovechamiento eficiente de los recursos, lo cual disminuye el margen de rentabilidad. Se necesitan más políticas que fomenten el uso de estas tecnologías, antes de que las mismas se vuelvan obsoletas.

*Factores ecológicos:*

Aapresid, CREA, INTA y FAUBA firmaron un convenio para la creación de RedES, una Red de Estudio de Sistemas que busca generar y difundir conocimientos sobre la sustentabilidad agrícola. Esta semana se lanzó la primera acción: una encuesta abierta a productores. La Facultad de Agronomía de la UBA (FAUBA), el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA), la Asociación Argentina de Productores en Siembra Directa (Aapresid) y la Asociación Argentina de Consorcios Regionales de Experimentación Agropecuaria (CREA) se unieron para crear RedES, una ‘red de conocimiento colectivo’ que apunta a definir, medir y comunicar aspectos asociados a la sustentabilidad de los agro ecosistemas, con la misión de contribuir a la adopción de manejos que deriven en sistemas de producción extensivos sustentables en las distintas regiones del país. “La iniciativa se apoya en el hecho de que el desarrollo sustentable sólo es posible con el aporte colectivo de los saberes y capacidades de todos los actores, y en este sentido, el abordaje interinstitucional es ineludible (argentina.gob.ar, agroindustria, s.f.)”.

Un proyecto llevado a cabo por institutos y asociaciones del sector agroindustrial busca achicar la brecha entre las herramientas disponibles y las que verdaderamente se adoptan, con el fin de fortalecer las tres dimensiones que conforman la sostenibilidad, ambiental, social y productiva-económica.

*Factores legales:*

Por el encierro, la crisis económica, el coronavirus, desinterés, o simplemente por políticos que no hacen su tarea, el agro está teniendo una serie de temas legales importantes que no se están tratando y se vencen. La ley ovina, paquete de fomento de la actividad ovina que se sancionó en 2001, fue muy efectiva, pero no se ha renovado. Lo mismo está por suceder con la ley de biocombustibles, norma de fomento a las economías regionales que vence en mayo 2021. Otro tema estructural en el agro es el contrato de la hidrovía, cumple 25 años, vence su concesión y todavía no fue licitada. Siendo que por el río Paraná salen el 80% de las exportaciones del país (campo b. d., 2021).

Envases vacíos de fitosanitarios: La Ley 27279 sancionada el 14 de septiembre de 2016 y publicada en el Boletín Oficial el 11 de octubre de 2016 establece los presupuestos mínimos

de protección ambiental para la gestión de los envases vacíos de fitosanitarios, en virtud de la toxicidad del producto que contuvieron, requiriendo una gestión diferenciada y condicionada (argentina.gov.ar, s.f.). Kilos de plástico en envases vacíos de fitosanitarios recuperados hasta marzo 2021: 1.950.915 kg (limpio, 2021).

El sector agroindustrial está preocupado por algunas normas que han sido dejadas de lado por el congreso, siendo que su éxito fue más que aceptable en las economías regionales, y sus vencimientos retractarían los avances logrados en cada sector.

#### *Análisis micro entorno – 5 fuerzas de porter*

##### *Poder de negociación de los clientes:*

Los clientes de la industria papelera son tomadores de precios, deben aceptar los precios dados del mercado, sin la posibilidad de negociar, por lo que es el mercado quien fija los precios, dejando poco rango de negociación.

##### *Poder de negociación de los proveedores:*

Cuando hablamos de productos de papel y cartón, tenemos que diferenciar la producción de celulosa de la producción de papel. La celulosa es la fibra que se utiliza como materia prima para hacer papel y puede ser de origen forestal o vegetal. En Argentina se producen anualmente 1.762.000 toneladas de productos de papel. Para su fabricación se utiliza como materia prima un 45% de celulosa y un 55% de papel que se recicla. (papel, s.f.).

Las industrias productoras de celulosa y papel normalmente producen su materia prima, aunque en la mayoría de los casos la producción propia no es suficiente para utilizar al 100% su capacidad, por lo que dependen de productores de madera, caña de azúcar, y reciclaje para evitar capacidad ociosa en sus fábricas.

##### *Amenaza de nuevos competidores entrantes (barreras de entrada):*

Las barreras de entrada a la industria referida son mayormente legales, alusivas principalmente al cuidado y preservación del medio ambiente, dado que las principales materias primas de la industria refieren a la destrucción del mismo.

##### *Amenaza de nuevos productos sustitutos (barreras de salida):*

Los avances en ciencia y tecnología, en especial en biotecnología, tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) y nanotecnología, abren nuevas oportunidades para transformar la actividad agropecuaria de Argentina. La innovación y el conocimiento permiten superar falsos dilemas generando las condiciones para desarrollar esquemas productivos más diversificados y sustentables (argentina.gob.ar, agroindustria, s.f.).

Ante los constantes avances tecnológicos capaces de ser incorporados al sector, la aparición de sustitutos para la mayoría de los productos y servicios comercializados es una amenaza siempre presente, los participantes de este sector deben estar atentos a las innovaciones para evitar una caída de ventas o que su producto quede obsoleto, situaciones que podrían dejarlos fuera del mercado si no actúan a tiempo.

#### *Rivalidad entre competidores:*

Dentro de este nuevo contexto, aquellas industrias que produzcan a partir de materias primas naturales provenientes de fuentes renovables y que diversifiquen sus canales de comercialización incorporando las nuevas tecnologías, tendrán un liderazgo y una proyección muy importante (Falino, s.f.).

Las empresas comienzan a utilizar cada vez más estrategias para diferenciarse, invirtiendo en la cadena de valor, nuevas tecnologías, utilización de productos sustentables, marketing, disminución de costos, etc. Con el fin de llegar a sus clientes de una forma más eficiente que la de sus competidores.

#### *Nivel corporativo*

##### *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, 2020).

##### *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, 2020).

##### *Cultura*

A continuación se enunciarán los distintos valores, normas y creencias tomados de (ledesma, s.f.). Con ellos la empresa crea su identidad, lo que le permite diferenciarse de otras empresas: Ética, Las personas, Desarrollo personal y profesional, Trabajo en equipo, Innovación – creatividad, Seriedad, Eficiencia – calidad – servicio al cliente, Cliente interno, Utilidades, Disciplina – coherencia.

### *Nivel estratégico*

La empresa Ledesma prioriza la alta calidad de sus productos, comparándose con los estándares más exigentes de la industria en el ámbito internacional, buscando siempre mejorar la relación precio-calidad-servicio, para *diferenciarse* de sus competidores.

La estrategia de diferenciación utilizada por Ledesma la llevo a ser una empresa líder en cada sector incursionado, sin embargo, es necesario sumar medidas que aumenten la eficiencia de la estrategia constantemente, mejorando sus puntos débiles y explotando los puntos fuertes.

### *Organigrama*

Ledesma es una sociedad anónima, en la que el máximo órgano decisor es la asamblea de accionistas. La conducción estratégica está a cargo de un Directorio, y las decisiones operativas quedan bajo la conducción de un gerente general. Ledesma organiza sus actividades por unidades de negocio: cada negocio se administra de forma independiente, representa una estructura organizacional por sí misma, y es responsable de todo el proceso que afecta a su producto: fabricación, abastecimiento y comercialización. Por fuera de los negocios, hay servicios internos centralizados, como la gestión de los recursos humanos (canvas, 2020).

Al organizar sus actividades por unidades de negocio, Ledesma logra una mayor eficiencia en la toma de decisiones e implementación de estrategias, ya que, al diferenciarse cada negocio, se mejora la comunicación y el control de los mismos. Se debe seguir trabajando en la descentralización del área de recursos humanos, para aumentar la eficiencia de trabajo.

### Análisis interno

#### *Cadena de valor:*

#### *Actividades primarias*

**Logística de entrada:** Ledesma se provee mayormente de su propia producción, utilizando su propia infraestructura para ello, logrando constantemente reducir costos.

**Operaciones:** la mayor parte de los procesos de Ledesma están certificados por normas que aseguran un correcto proceso productivo, garantizan altos estándares de calidad, y bajo impacto ambiental, esto le permite asegurar una excelente calidad en sus productos y lograr diferenciación.

**Logística externa:** Ledesma posee una infraestructura propia adecuada a cada una de sus áreas de negocio, con almacenamientos en puntos estratégicos dentro de la república argentina, con el fin de cumplir en forma eficiente la entrega de mercadería, logrando eficiencia y optimización de costos.

**Marketing y ventas:** Ledesma pone énfasis en su imagen como empresa amigable, vista desde sus proveedores, colaboradores, clientes, y no clientes. Basa su estrategia de negocios en el cuidado del ambiente, buscando la diferenciación.

**Servicios:** Ledesma está convencida de que un diálogo abierto y sincero es el mejor modo de seguir creciendo y de superarse permanentemente. Procura comunicarse con cada uno de sus grupos de interés (empleados, clientes, proveedores, comunidad) y la sociedad argentina en su conjunto a través de diferentes canales, esto hace crecer la confianza hacia la empresa.

#### *Acciones secundarias o de apoyo*

**Infraestructura de la organización:** en el norte del país se encuentra el complejo agroindustrial de Ledesma, 40mil has en campos de caña de azúcar, 2mil has de plantaciones de cítricos, fábricas de azúcar, alcohol, bioetanol, celulosa, papel, y la firma aguarague dedicada a la búsqueda y explotación de petróleo y gas, de la cual Ledesma tiene una participación minoritaria. En la provincia de san Luis se encuentra una fábrica de cuadernos, repuestos escolares y papelería comercial. En las provincias de Entre Ríos y Buenos Aires se encuentran las estancias centella, la biznaga, la bellaca y magdalena, dedicadas a la producción agropecuaria.

**Dirección de recursos humanos:** En Ledesma ponen a las personas en el centro, no solo buscan incorporar profesionales capaces, sino además buenas personas. Los equipos se desempeñan en un ambiente exigente y ameno, donde la calidad de los vínculos es tan significativa como los resultados. Los impulsan a ser protagonistas de su progreso personal y profesional a través de proyectos desafiantes, el aprendizaje continuo y un buen ambiente laboral. Buscan que cada uno halle el sentido de su trabajo y comparta el propósito de Ledesma en un espacio seguro y saludable.

**Desarrollo de tecnología:** en los distintos negocios la empresa tiene programas de investigación y desarrollo que responden a políticas de innovación y aseguran la mejora continua de los procesos, reduciendo costos, aumentando la eficiencia, disminuyendo el impacto ambiental, aprovechando residuos, etc.

**Compras:** Ledesma cuenta con un modelo de gestión de proveedores que se propone crear valor compartido y potenciar el desarrollo de las empresas con las que se relaciona, apostando por el desarrollo local de las provincias donde opera.

Matriz BCG:

Ilustración 1 - Matriz BCG Empresa Grupo Ledesma



Fuente: Elaboración propia.

Teniendo en cuenta el crecimiento del mercado y la participación de la empresa en el sector se concluye que los negocios de la empresa Ledesma se distribuyen de la siguiente manera:

En producto vaca con fuerte participación en el mercado, pero bajo crecimiento del mismo se encuentra en negocio de azúcar, papel y frutas. La categoría “Azúcar, productos de confitería y chocolate”, presentó una baja de 27,5 % en su producción industrial. En cuanto al rubro “Papel y productos de papel”, la baja acumulada a mayo 2020 fue de 5,7 % respecto al mismo mes de 2019, mientras que en “Edición e impresión” la disminución fue de 13,3 % (canvas, 2020).

Como producto perro con débil participación en el mercado y bajo crecimiento se halla el negocio de gas, alcohol y jugos. Durante el Ejercicio 2019/20 la demanda real de bioetanol combustible fue menor a la estimada inicialmente, la producción total fue un 24% inferior a la del Ejercicio anterior (canvas, 2020). La demanda interna de jugos concentrados siguió cayendo durante el último Ejercicio y los precios internacionales disminuyeron fuertemente, lo que generó que cayeran los volúmenes de ventas totales, pese al esfuerzo comercial por sostenerlos.

Con alta tasa de crecimiento de la industria, pero baja participación en la misma se establecen el negocio de agricultura y ganadería, siendo estos productos interrogantes. La

producción agrícola argentina se ha incrementado en gran medida durante los últimos años, pasando la producción de los principales granos (soja, maíz, trigo y girasol) de 34 a 143 millones de toneladas entre 1990 y 2019 (INTA, 2019).

Se obvia al producto estrella ya que, de los productos con fuerte participación en el mercado, ninguno muestra una alta tasa de crecimiento de la industria.

*Matriz Ansoff:*

*Penetración en el mercado:*

La marca Azúcar Ledesma alcanzó valores récord de participación de mercado gracias a la consolidación de la nueva estrategia comercial lanzada en 2018, que se focaliza en tres pilares: cliente final, canal de distribución y gestión del punto de venta. A pesar del desfavorable escenario macroeconómico, el Negocio Azúcar y Alcohol no ha detenido su plan de inversiones para la optimización de procesos y mejoras de competitividad (canvas, 2020).

La marca de resmita Punax se consolidó en el mercado. El éxito de este producto se debe a la buena ponderación de los clientes sobre la relación precio/calidad. La marca de productos escolares Gloria 90 gramos, con su propuesta ajustada a las necesidades económicas, también tuvo muy buena aceptación por parte del consumidor: el cuaderno tapa dura formato G3 duplicó el volumen de ventas estimado inicialmente para esta nueva presentación de la marca (canvas, 2020).

Se desarrolló la nueva web [www.ledesmapapelonline.com.ar](http://www.ledesmapapelonline.com.ar). Esta plataforma, creada a modo de banco de contenido multimedia para los clientes del Negocio Papel, les permite descargar imágenes de todos los productos: flyers, catálogo digital, videos y contenido para imprimir, compartir por redes o en sus e-commerce (canvas, 2020).

Ledesma arrendó una finca en la provincia de Tucumán, con 200 has de limón. Este arriendo tiene por objetivo reforzar la oferta de limón de la compañía, tanto para los mercados de exportación de fruta fresca como para los mercados industriales (canvas, 2020).

Para el Ejercicio 2020/21, Ledesma proyecta continuar con la política comercial de acuerdos de largo plazo que mantiene como estrategia desde hace varios años con una reducida cartera de clientes, altamente fidelizados, ofreciendo productos y servicios a la medida de sus necesidades y cumpliendo los más altos estándares de calidad y seguridad alimentaria del mundo (canvas, 2020).

Ledesma reducirá sus cultivos en 891 hectáreas con respecto al año anterior, a fin de convertir hectáreas agrícolas marginales a la ganadería. El Negocio Agropecuario duplicó la

capacidad del feedlot en las estancias Centella y Bellaca, donde pasó de 15 a 30 corrales y de 11 a 22 corrales respectivamente, con una capacidad instantánea en ambos de 9.360 cabezas (canvas, 2020).

*Desarrollo de producto:*

Debido a un aumento de la demanda de papel de impresión y escritura, las fábricas volvieron a producir pero con un programa adaptado a la nueva situación del mercado. En este contexto, Ledesma sumó dos nuevas líneas de productos: pulpa de caña de azúcar blanqueada y pulpa natural sin blanquear (canvas, 2020).

Dentro del proyecto de crecimiento del negocio, Ledesma continúa con el plan de renovaciones de cítricos, reemplazando naranjas tempranas por pomelos con el objetivo de incrementar la participación de esta fruta en la cartera de productos (canvas, 2020).

En la estancia La Biznaga, se completó una obra de 16 kilómetros de canales internos para darle protección a la zona de cultivo y ganar hectáreas de desperdicio ganadero (canvas, 2020).

*Desarrollo de mercado:*

El crecimiento en el segmento industrial azucarero se explica principalmente por el desarrollo de nuevos clientes, mediante los cuales el Negocio busca diversificar las ventas en los distintos segmentos de este mercado (canvas, 2020).

En línea con nuestro objetivo de seguir impulsando las exportaciones de productos elaborados sin blanqueadores químicos, llamados sustentables, volvimos a participar en ferias internacionales para promocionar la nueva línea Ledesma NAT. También desarrollamos la web en inglés a fin de facilitar contactos de potenciales interesados en su comercialización (canvas, 2020). Castinver S.A.U. desarrolló alianzas con dos empresas extranjeras para el suministro de papel marca Ilusión, y sumó una alternativa con Ilusión Plus, a fin de seguir abasteciendo al mercado gráfico local (canvas, 2020).

El principal mercado de exportación para los cítricos argentinos sigue siendo la Unión Europea. Este año Ledesma inició exportaciones a nuevos mercados, como Canadá, Brasil, Albania, Malasia y Noruega, sumando alternativas (canvas, 2020).

*Diversificación:*

Ledesma volvió a crecer en cantidad de clientes a lo largo de todo el país, ofreciendo un alto nivel de servicio y consolidando la diversificación de productos. Ledesma experimentó un

crecimiento notable en las ventas de sus tres nuevas familias de producto: Azúcar Light (132%), Azúcar Rubia Mascabo (500%) y Edulcorantes (122%) (canvas, 2020).

Además, en solo 40 días la compañía desarrolló y lanzó una segunda línea de papeles para embalaje blanco y marrón, que pueden ser utilizados en fabricación de cajas de distintas características, bolsas de papel y otros usos. La compañía lanzó un papel que se fabrica íntegramente con fibra de caña de azúcar, sin fibra de árbol y sin blanqueadores químicos. Presentó al mercado 3 productos: la resma Ledesma NAT (para uso corporativo y comercial), el repuesto escolar Éxito-Ledesma NAT (con el margen reforzado de bioplástico de caña de azúcar) y una libreta de viajes Ledesma NAT. Todos han tenido una muy buena recepción por parte de los clientes y consumidores. Este lanzamiento está alineado al creciente interés y demanda de nuestros clientes por productos y marcas responsables con el cuidado del medio ambiente. Este producto innovador nos permitió abrir mercados en España, Alemania y Corea del Sur y también lo exportamos a Uruguay, Paraguay y Chile (canvas, 2020).

La compañía está negociando convenios de hotelería para recibir ganado de terceros en nuestros feedlots, agregar una tercera vuelta de engorde al feedlot y aportar mayor valor agregado a la producción de granos. Como otra forma de incrementar el valor agregado, hemos cerrado un convenio para producir especialidades como el maíz Flint, el girasol oleico y soja no GMO (sin modificación por biotecnología) (canvas, 2020).

#### Diagnostico organizacional – FODA:

**Fortalezas:** La compañía lidera los mercados de azúcar y papel. Tiene un área de responsabilidad social muy buena, donde se hace notar el compromiso con el desarrollo del país y el cuidado del medio ambiente. Con el plan estratégico Génesis XXI, busca la mejora de todas las áreas de la empresa. Cuenta con certificaciones de calidad y buenas prácticas en la mayoría de las áreas de sus distintos negocios. Buenas políticas de Sostenibilidad, con el objetivo de consolidar y fortalecer el compromiso integral de Ledesma al desarrollo sostenible. Su Código de Ética es muy completo, abarca desde sus proveedores hasta la comunidad. Los laboratorios de Ideas fortalecen la empresa. Busca producir su propia energía, con fuentes renovables, consiguiendo el mínimo impacto ambiental.

**Oportunidades:** existe una demanda creciente de alcohol farmacológico producto de la pandemia, y una ventaja comercial en el negocio de naranjas, dado por una cosecha temprana en el hemisferio norte. Existe una brecha entre los avances de la ciencia y el uso que se le da a estos avances (biotecnología, comunicaciones y la nanotecnología). A través del Plan de

Ordenamiento Territorial se determinó que Ledesma puede pasar de un 35% de áreas productivas a un 41%.

**Debilidades:** la empresa no cuenta con un área específica de marketing. Ledesma cumple estrictamente las leyes ambientales, pero el uso de fitosanitarios en la producción y los elevados residuos dejados por su industria no dejan de ser un problema para el ambiente. **La empresa no logra influencia comercial con sus inversiones en responsabilidad social.**

**Amenazas:** se pronostica que la oferta superará ampliamente a la demanda de azúcar, lo que influirá directamente en los precios. Lo mismo sucederá con el negocio de limones. El virus Covid-19 muestra nuevos rebrotes, provocando la continuidad de la pandemia. El precio del bioetanol quedó desactualizado, por otro lado, la Ley 26.093 vence en mayo de 2021, por lo cual su prórroga, la posterior renovación y la actualización del precio son grandes desafíos que enfrenta el sector. **El país se encuentra en una segunda ola de covid-19, lo cual aumenta las amenazas a la caída de ventas, las condiciones normales de producción, y demás efectos negativos provocados por las medidas de cuarentena.**

(ver Ilustración 2 - Anexo 1)

## Marco teórico

A continuación, se presentan los lineamientos teóricos generales que servirán de base en el transcurso de la actividad.

Se utilizará como guía la obra de (Ancin, 2015) *El Plan de Marketing en la Práctica*, otorgando conceptos y teorías claves para formular y desarrollar estrategias exitosas. La planificación estratégica según (Ancin, 2015) consiste en el proceso de definición (hoy) de lo que queremos ser en el futuro, apoyado en una reflexión y pensamiento estratégico.

Otro autor más actual tenido en cuenta es (Ramos Tophan, 2020), que logra referirse a la planificación de forma simple, lo que facilita la comprensión a cualquier lector, haciendo hincapié al igual que (Ancin, 2015) en el futuro, y agregando la diferenciación como punto fundamental de una buena estrategia.

Las personas, empresas, el estado mismo, en ocasiones, no saben lo que significa planificar, sienten que calculando unos números o haciendo un presupuesto están planificando, nada más lejos de la realidad. Planificar tiene que ver con soñar (la visión), con analizar una situación actual en la que hay temas que se controlan y otros que no. Tiene que ver con establecer objetivos y con poner los medios para conseguirlos. Planificar tiene que ver, sobre todo, con diferenciarse del resto, esto es fundamental (Ramos Tophan, 2020).

Para el desarrollo de estrategias de diferenciación nos basaremos en los aportes sobre el tema de (Lopez-Quesada, 2017), de (Ardua, 2006), y de (Carrion Maroto, 2010).

Los autores coinciden en lograr para su producto o servicio en cuestión, un elemento distintivo que atraiga la atención del consumidor frente a productos que satisfacen la misma necesidad. Además, todos aportan otras medidas que suman al éxito de este tipo de estrategias, como la forma en que el elemento que distingue al producto llegue al consumidor, lo cual es clave en el presente trabajo.

La diferenciación: son las características que determinan que una empresa pueda tener éxito siendo única y distinta de forma sostenible en el mercado donde compite. Se determina en base a la ventaja competitiva de la compañía, que son las líneas de actuación para competir en el mercado (Lopez-Quesada, 2017).

En los procesos de decisión de compra, los consumidores eligen los productos que pueden satisfacer mejor sus preferencias. En caso de que consideren que existen dos o más productos con las mismas características, es probable que les de igual elegir uno que otro. Por este motivo, es preciso que la oferta de la empresa aporte algún valor o elemento distintivo que diferencie sus productos de los de la competencia (Ardua, 2006).

La estrategia de diferenciación busca crear diferencias en el producto o servicio que se ofrece al mercado, proporcionándole alguna característica de valor para el cliente percibido como única, esta ventaja permite que el cliente decida pagar más por un producto o servicio, siempre que sean comparables (Carrion Maroto, 2010).

A su vez se analizarán posibles estrategias de enfoque tomando como base los conceptos de (Porter, 2015), dirigiendo las estrategias a la cartera de clientes de la empresa, usando los conceptos contribuidos en los trabajos de (Palacios, 2021), quien muestra claramente la importancia de tener una ordenada y completa cartera, y (Alcaide, 2010) quien nos aporta el proceso de carterización (ver anexo 11 – ilustración 2).

El enfoque se centra en un grupo de compradores, en un segmento de la línea de productos, o en un mercado específico. Adopta multitud de modalidades, pero en contraste con las estrategias de costos bajos y la diferenciación, que buscan alcanzar sus objetivos en toda la industria, esta procura apuntar en un mercado particular (Porter, 2015).

Las 3 funciones de una cartera de clientes (Palacios, 2021), *ampliar el mercado*, conforme crece una empresa, se amplía el número y los tipos de leads, por lo que es vital llevar un control, a la vez que tener una visión de crecimiento; *Fidelizar compradores*, mantener una buena relación con los clientes da mayor posibilidad de que se fidelicen y te recomienden. Con una cartera de clientes podrás conocer quiénes son los más frecuentes o los que llevan más tiempo comprando regularmente. Esto da la oportunidad de buscar estrategias como promociones u ofertas para mantenerlos atraídos a la marca; *Buscar nuevas oportunidades de venta*, así como una cartera de clientes es funcional para ampliar el mercado, también es perfecta para volver a contactar a aquellos clientes que compraron una vez, pero nunca más regresaron. Brinda la oportunidad de desarrollar nuevas estrategias para atraerlos y que sus compras sean regulares.

Sumamos a (O`Shaughnessy, 1991), que en su libro marketing competitivo nos aporta distintas opciones para el crecimiento de ventas, las cuales serán estudiadas para decidir la viabilidad en torno al negocio bajo análisis. Penetración de mercado, mismos productos y mismos mercados; desarrollo de mercados, dirigir los productos existentes a nuevos mercados; desarrollo de productos, desarrollo de productos a mercados ya existentes; y la opción de

diversificación, desarrollo de nuevos productos dirigidos a nuevos mercados (ver Ilustración 3 - Anexo 2).

Es sumamente necesario dejar en claro a donde se quiere llegar con el presente trabajo, por lo que este reporte de caso suscribe con lo aportado por (Ancin, 2015), definir hoy lo que queremos ser en el futuro, basados en un pensamiento estratégico.

*“el mundo entero se aparta cuando ve pasar a un hombre que sabe a dónde va”*  
(Antoine de Sanint Exupery - escritor y aviador francés 1900 – 1944)

## Diagnóstico y discusión

Tras el análisis de situación desarrollado se concluye que si bien la empresa Ledesma se encuentra en una situación confortable en sus principales negocios, siendo líder en la mayoría de los mismos y con vista a nuevas inversiones en busca del crecimiento y fortalecimiento de los mismos, la situación económica del país, sumado a la pandemia mundial han provocado el estancamiento de ventas en algunos productos y la caída de ventas en otros, hasta el punto de suspender la producción y cerrar fábricas, en el caso del negocio del papel, trayendo aparejado todos los efectos negativos que esta situación produce en la industria y en la comunidad.

En el presente trabajo nos enfocaremos a la caída de ventas del negocio de papel, provocado por el derrumbe de la demanda de los principales consumidores por una situación extraordinaria, como lo fue y lo seguirá siendo por el momento la pandemia mundial por covid-19.

Los primordiales demandantes de papel son las instituciones educativas, las oficinas públicas y privadas. Por la medida extraordinaria del gobierno para hacer frente a la pandemia, estos consumidores se vieron obligados a cerrar sus puertas, provocando la caída abrupta de la demanda de papel, ante esta situación La compañía Ledesma se vio obligada al cierre por 42 días de su fábrica de papel en Jujuy y su planta de cuadernos en San Luis.

Actualmente los principales demandantes en el negocio de papel de Ledesma, están bajo las amenazas de cerrar sus puertas nuevamente por similares medidas de cuarentena, ante nuevos rebrotes del virus covid, si el gobierno confirma lo descrito, esto provocara nuevamente los efectos ya vistos en la industria y en la comunidad.

Resulta sumamente significativo adecuarnos al escenario presente en el que nos encontramos, explorar, absorber y explotar la tecnología que está disponible, para promover nuevos canales de comercialización y mejorar los existentes que nos permitan sumar potenciales demandantes y mejorar la relación con quienes nos eligen en forma casual.

Siempre llevando una dirección, elegida tras estudios y análisis de expertos en el tema, que nos aseguren el camino correcto para revocar los efectos negativos del escenario presente.

Los objetivos de la implementación del plan estratégico serán aumentar y diversificar la cartera de clientes del negocio de papel, esto abrirá nuevos sectores de demandantes, lo cual lograra mermar el efecto negativo provocado por la caída de la demanda de las actividades que se vieron afectadas directamente por la pandemia.

## **Propuesta de aplicación**

En el siguiente apartado se lleva a cabo la presentación de la propuesta profesional, además de sus bases y estrategias para llevarla a cabo.

Antes de la presentación se analizan los elementos de la planificación estratégica vistos en el análisis interno misión, visión y valores, con el fin de adecuarlos a la temática propuesta en el presente reporte de caso aplicado a la empresa Ledesma, centrándonos en el negocio del papel. Se propone su modificación, dando prioridad en cada elemento a la venta de papel en sí, dejando de lado el negocio de la caña de azúcar.

Se propone como misión: Maximizar la rentabilidad obtenida por la venta de papel, ampliar sus destinos, maximizar la eficiencia en la utilización de la fibra de caña de azúcar y madera sustentable, optimizando la competitividad de la empresa, su integración vertical y su participación en el mercado, respetando su modelo cultural.

Se propone como visión: Liderar el mercado de papel en todos sus destinos, hacer sostenible en el tiempo el hecho de fabricar papel de calidad y en forma rentable con productos sustentables.

La empresa Ledesma cuenta con un conjunto de principios y valores para el desarrollo de sus actividades que complementa la misión y la visión propuesta, por lo que no se formularán cambios a los mismos.

### **Objetivo corporativo general**

Aumentar la rentabilidad al cierre del ejercicio 2022 de la unidad de negocio papel en un 4% en base al cierre del ejercicio 2020, a través de una optimización del área de recursos humanos, la ampliación del área de ventas, y la búsqueda de potenciales clientes mediante el área de marketing.

### **Fundamentación**

Si bien la economía argentina esta surcada por una profunda recesión, combinada con alta inflación y una devaluación abrupta del peso, Ledesma logro seguir como líder en ventas en la unidad de negocio papel, lo cual no significa que las ventas aumentaran, por el contrario, las ventas bajaron en toda la industria.

Dentro de este nuevo contexto, aquellas industrias que produzcan a partir de materias primas naturales provenientes de fuentes renovables y que diversifiquen sus canales de comercialización incorporando las nuevas tecnologías, tendrán un liderazgo y una proyección muy importante (Martinez Falino, 2021).

Es sumamente necesario aceptar la situación global en la cual nos encontramos, para entender que se necesitan innovaciones de forma inminente en busca de la forma de vencer cada efecto negativo provocado por el escenario dispuesto.

Como estrategias a utilizar se plantean:

- El fortalecimiento de la diferenciación en la atención al cliente.
- Un nuevo enfoque a pequeños consumidores.
- La penetración a un nuevo sector del mercado.

Objetivos específicos

Objetivo número 1: Aumentar las ventas en un 4,5% en el ejercicio 2022 con respecto a las ventas logradas en el ejercicio 2020, por medio de la optimización de la atención a los clientes y la adecuación de los canales digitales disponibles.

Fundamentación

Dado que por disposición legal o por decisión propia la mayoría de las personas evitan salir a la calle, el servicio personalizado en línea adquiere mayor importancia, y tiende a ser la mejor manera de reducir los impactos de la crisis e incluso de explorar nuevas posibilidades. Todo lo que se puede automatizar o realizar de forma remota o a distancia, gana espacio y genera resultados aún más prometedores.

El marketing digital no es solo una herramienta para las ventas, sino también para la relación entre la marca y los consumidores (Medico, 2020).

Con este objetivo se busca la optimización del área de recursos humanos.

Estrategia: Diferenciación

Plan de acción

Para el cumplimiento del objetivo específico número 1, se llevarán a cabo las siguientes actividades:

- Búsqueda y discusión, por parte de los miembros del área de recursos humanos, de la mejor opción para llevar a cabo la optimización de los canales digitales que cuenta la empresa, por donde potenciales clientes tienen la primera impresión de Ledesma.

- Contratación de personal adecuado para el logro del objetivo, que en este caso son 4 profesionales en marketing digital. En el primer mes será capaz de hacer un análisis minucioso de la situación y plantear una propuesta de mejora a los responsables, en el segundo mes llevará a cabo la propuesta tras su aprobación, y el resto del tiempo del contrato dará seguimiento tras cualquier inconveniente que pueda surgir, y medición de los resultados. Los mismos apuntan a un aumento en las ventas progresivo, estimando un incremento de un 2,5% para final del periodo 2022.

Paralelamente se trabajará en el área de atención al público, buscando una mejora en la comunicación de los vendedores con los principales clientes, teniendo en cuenta este escenario en donde se limitan los encuentros personales, buscando sumar fidelidad y afianzando relaciones.

- Como primera medida se buscará una consultora con experiencia en el área de atención al público, se plantearán los resultados esperados por la empresa, se compararán propuestas y se elegirá la más conveniente para la situación.
- Se decide por dos capacitaciones con una consultora que propone preparaciones de 3 semanas, priorizando la negociación virtual, la comunicación oral y formas de adaptarse a la virtualidad, aprendizaje constante, liderazgo transformacional, objetivos y futuro de las relaciones laborales. Se estima lograr un fortalecimiento en el personal de ventas, logrando un aumento progresivo de las ventas a medida que el personal sume experiencia en estas nuevas formas de realizar su trabajo, logrando para mediados del año 2022 un aumento del 2% en las ventas, con respecto al año 2020.

Actividades	Tiempo		Responsables	Recursos	Outsourcing	Observaciones
	Inicio	Fin				
Búsqueda y selección de un experto en canales digitales	01/09/2021	01/10/2021	Área de rrhh	\$852000	No	Anexo 3
Contratación y puesta en marcha de la optimización	01/10/2021	30/12/2021	Digital Marketing Manager	\$1260000	Si	Anexo 4

Búsqueda y selección de un experto en atención al público	01/09/2021	01/10/2021	Área de rrhh	\$852000	No	Anexo 3
Capacitación del personal que tenga contacto con los clientes	01/10/2021	31/12/2021	Consultora CGM	\$726000	Si	Anexo 5

Objetivo número 2: Aumentar la cartera de clientes en un 4,5% para el año 2023 en base al número de clientes del año 2020, utilizando un estudio de mercado para dirigir una campaña publicitaria y desarrollando un sector e-commerce.

#### Fundamentación

Es sumamente importante que los vendedores no pierdan tiempo en personas que no sean potenciales clientes (Vigne, 2003).

Los resultados de una investigación de mercado nos permiten guiar nuestras estrategias hacia los destinos más óptimos, logrando el ahorro de grandes malversaciones que podríamos sufrir por dirigir una buena estrategia hacia un erróneo destino. Por ello, la decisión de aplicar una investigación de mercado, debe ser vista como una inversión.

El país registró en 2020 un crecimiento en penetración de comercio electrónico, con un incremento anual de 79% en sus ventas en línea, en este incremento el comercio electrónico tuvo como aliado a las redes sociales (Iproup, 2021).

Es necesario adecuarse a las necesidades del consumidor, y la actividad comercial en forma digital es una realidad que se debe aprovechar.

Con este objetivo se busca una ampliación del área de ventas y demandantes de los productos ofrecidos por la empresa.

Estrategia: penetración de mercado

#### Plan de acción

Para el logro del objetivo específico numero dos se plantean las siguientes tareas:

- Averiguación, discusión y elección de una consultora para hacer un estudio de mercado que nos muestre a quien dirigir una campaña publicitaria, con la finalidad de obtener el mayor éxito posible.

- Contratación de la consultora con la mejor propuesta, puesta en marcha de dos estudios de mercado, los cuales se desarrollarán por tres meses, uno de los estudios recopilará datos de posibles demandantes y el otro nos demostrará el medio más eficiente para llegar a ellos, los estudios tendrán finalización a fines del año 2021.
- Se contratará una empresa publicitaria hasta fines del año 2022, se le brindarán los datos del estudio de mercado para que arme una propuesta a fin de nuestro objetivo, una vez aprobada esa propuesta se lanzara por los medios elegidos, cada cuatro meses se exigirán informes de resultados con el fin de poder mejorar la propuesta en caso de ser necesario, se estima lograr un aumento de ventas de alrededor del 2% a fines del año 2022.
- Paralelamente se formará dentro del área de ventas, un espacio destinado a comercio electrónico, donde los respectivos profesionales puedan hacer su labor.
- Se contratará a profesionales en dicha área, presentando informes en forma mensual. La contratación de los profesionales será en octubre del año 2021, con el fin de presentar el sector e-commerce dentro de la web de la página a fines del año 2021. La intención de este mecanismo de ventas es llegar a pequeños consumidores en todo el país.

Actividades	Tiempo		Responsables	Recursos	Outsourcing	Observaciones
	Inicio	Fin				
Búsqueda de profesionales en estudios de mercado	01/08/2021	22/08/2021	Área de rrhh	\$1136000	No	Anexo 3
Contratación y puesta en marcha del estudio de mercado	23/08/2021	23/12/2021	Into The Minds	\$2315000	Si	Anexo 6
Contratación de una empresa de publicidad online	01/01/2022	01/12/2022	Tecsid	\$4599000	Si	Anexo 7
Creacion de un espacio fisico	01/08/2021	30/09/2021	Área de RRHH	\$9911120	No	Anexo 9

Proyecto de comercio electrónico	01/10/2021	31/12/2022	Especialistas en e-commerce	\$32045754	No	Anexo 8
			Programadores			

Objetivo número 3: Disminuir los costos un 2,5% en el ejercicio 2022 con respecto a los costos obtenidos en el año 2020, optimizando la logística de la empresa.

#### Fundamentación

Los costos de manipulación de un producto se pueden reducir y, por lo tanto, ser más rentable, si se aplica una correcta distribución de los productos según su consumo, una adecuada manipulación, el correcto orden de los flujos y una correcta ubicación de los puntos de procesos (Juarez, 2019).

Ante los cambios propuestos en distintas áreas de la empresa, es necesario una reestructuración de la logística, con la finalidad de lograr la mayor eficiencia en el proceso de cumplimiento de la satisfacción del cliente.

Estrategia: liderazgo en costos.

#### Plan de acción

El objetivo es la creación de un área destinada al control logístico, lograr la mayor eficiencia desde los pedidos de los clientes, hasta la entrega de la mercadería. Para ello será necesario:

- Crear un espacio – oficina para personas responsables del área, un lugar fijo y los respectivos muebles necesarios.
- Paralelamente se inicia un proceso de selección de personal destinado a la incorporación de los profesionales capaces de cumplir los objetivos del área.
- Se define la contratación de profesionales, Auditores Internos de Procesos y Lic. En Administración.



## Presupuesto

PRESUPUESTO	2021	2022	TOTAL
PLAN DE ACCION 1	5,39	0,00	5,39
PLAN DE ACCION 2	33,27	38,11	71,38
PLAN DE ACCION 3	20,26	23,79	44,05
<b>TOTAL</b>	<b>58,92</b>	<b>61,90</b>	<b>120,82</b>

Aclaración 1 expresado en millones

## Estado de resultado proyectado

Por medio de un estado de resultado de Ledesma del periodo 2019-2020 obtenido de página web (investing, 2020), se estimó el estado de resultado de la unidad de negocio papel según proporción de ventas consolidadas (canvas, 2020).

## Cuenta de resultados LEDE

i

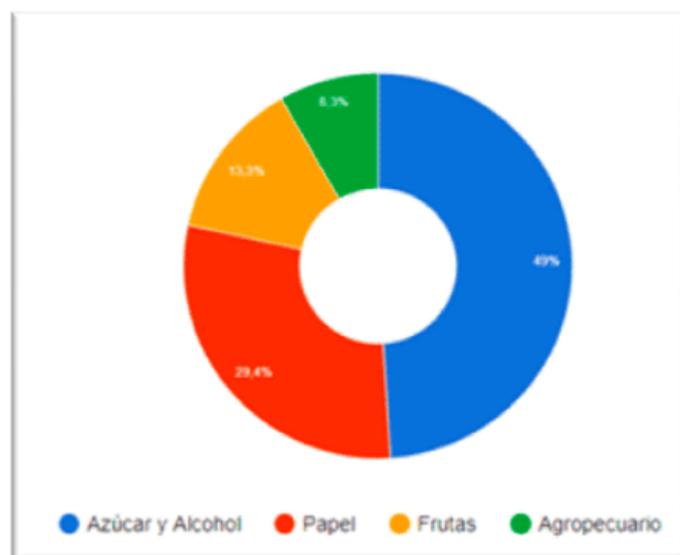
Anual

Trimestral

Desplegar todos

Período terminado:	2020 31/05	2019 31/05	2018 31/05	2017 31/05
<b>Ingresos totales</b> ▾	28947,11	28760,48	18503,78	10689,36
Consumos y otros gastos externos	17486,71	17974,63	11845,19	6608,98
<b>Beneficio bruto</b>	11460,41	10785,85	6658,59	4080,38
<b>Total gastos de explotación</b> ▾	25825,11	26123,39	17966,19	9963,62
<b>Resultado de explotación</b>	3122	2637,09	537,59	725,74
Ingresos financieros	-1937,74	-3838,26	-1982,82	-841,75
Enajenación de instrumentos financieros	-	-	-	-
Otros - Neto	73,02	-1556,9	-560,55	-84,86
<b>Resultado ordinario antes de impuestos</b>	1257,29	-2758,07	-2005,77	-200,87
Impuesto sobre beneficios	521,39	-334,89	-805,75	-78,56
<b>Resultado del ejercicio procedente de las operaciones continuadas</b>	735,89	-2423,17	-1200,02	-122,3

**Figura 59: Proporción de ventas consolidadas por negocio (2019-2020)**



ESTADO DE RESULTADO PROYECTADO DE PAPEL	2020	2021	2022
INGRESOS ESTIMADOS	8510,42	12425,21	17395,29
PLAN DE ACCION 1		74,55	260,93
PLAN DE ACCION 2		49,70	452,28
INGRESOS TOTALES	8510,42	12549,46	18108,50
GASTOS DE EXPLOTACION	7592,55	11195,97	16155,46
COSTOS PLAN DE ACCION 1		5,39	0,00
COSTOS PLAN DE ACCION 2		33,27	38,11
COSTOS PLAN DE ACCION 3		20,26	23,79
TOTAL DE GASTOS SIN PLAN DE ACCION 3	7592,55	11254,89	16217,35
PLAN DE ACCION 3		33,76	162,17
TOTAL DE GASTOS DE EXPLOTACION	7592,55	11221,13	16055,18
RESULTADO DE EXPLOTACION	917,87	1328,33	2053,32
INGRESOS FINANCIEROS	-569,48	-831,44	-1164,01
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	348,39	496,89	889,31
IMPUESTOS SOBRE BENEFICIOS 35%	153,17	173,91	311,26
RESULTADO DEL EJERCICIO	195,22	322,98	578,05

Aclaracion 2 expresado en millones

**Indicadores**

ROI	401%
BENEFICIOS	605,04
COSTOS	120,82

FLUJO	INVERCION	2021	2022
PLAN DE ACCION 1	5,39	20,10	56,28
PLAN DE ACCION 2	71,38	20,10	56,28
PLAN DE ACCION 3	44,05	22,95	429,32
TOTAL	-120,82	63,16	541,89

VAN	\$ 131,71
TIR	140%
TASA REFERENCIA	43%

INVERCION	-120,82
FLUJO 2021	63,16
FLUJO 2022	541,89

Con los resultados obtenidos confirmamos la conveniencia de este proyecto, ya que se logró obtener un ROI aceptable, además una VAN positiva y una TIR superior a la tasa de referencia elegida.

## Conclusiones

Como se ha confirmado a lo largo de este trabajo, el contexto en el que nos encontramos no deja de ser riesgoso para la unidad de negocios papel, de la empresa Ledesma, por ello se recomienda la puesta en marcha inmediata de la propuesta planteada, para lograr aumentar el número de demandantes a los que la empresa alcanza, advirtiendo nuevos canales de publicidad y venta, amoldándose a los nuevos paradigmas de llegada al consumidor, perfeccionando la logística según lo exige cada situación, siempre buscando la optimización de la cadena de suministros.

La logística omnicanal, centrada en el consumidor, crea una experiencia de venta perfecta sin considerar el camino seguido al realizar la compra. Sin embargo, sincronizar ese ecosistema de compra requiere de una innovación en la cadena de suministro para que tanto los procesos online como offline fluyan sin problemas. Esto aporta mayor competitividad y conexión con los consumidores (Shoppers, 2021).

Las proyecciones de los planes de acción propuestos muestran la conveniencia de su ejecución, logrando el aumento de ventas marcado, gracias a nuevos canales de comercialización y una mejora en la cartera de clientes, también se logra una disminución de los costos mediante la optimización de puntos estratégicos de la logística.

Se recomienda el seguimiento y control constante de los lineamientos marcados, con la intención de detectar cualquier posible falencia, dato no tenido en cuenta, posible desactualización de información, que surja en la puesta en marcha. Esto permitirá evitar cualquier punto erróneo que lleve a una ineficiencia no deseada.

Durante toda la vida del proyecto se debe realizar un seguimiento y control constante de los riesgos del proyecto. Se deben identificar en un registro, posibles riesgos, con fechas disparadoras de planes de contingencia, y se deberán implantar acciones correctivas como consecuencia de la ejecución de los riesgos materializados y en caso de ser posible acciones preventivas para que el proyecto cumpla con las líneas base (Romero Roldan & Lamazares Redondo, 2011).

## **Nuevas discusiones**

Para dar por finalizado este trabajo se presentará una serie de ideas, ajenas a lo tratado en el transcurso del proyecto, con la intención de dejar un puntapié en el surgimiento de nuevos proyectos que ayuden al crecimiento de la empresa.

La empresa Ledesma en su unidad de negocios papel, abarca tres destinos, papel para escribir, papel para imprimir, y papel para folletos, libros, etiquetas etc. Para que el producto llegue cuando se necesite a estos tres principales destinos, Ledesma cuenta con una amplia variedad de clientes, sector industrial, sector oficinas, sector escolar y librerías.

Se recomienda a la empresa, explorar el sector de consumo de papel doméstico, el cual incluye papel tissue como papel higiénico, servilletas, rollos de cocina, pañuelos de papel, y una extensa lista que se encuentran en cada hogar del país. Esto le permitirá diversificar sus productos y entrar en nuevos mercados.

## Bibliografía:

- Alcaide, J. C. (2010). *Fidelización de clientes*. Madrid: ESIC EDITORIAL.
- Ancin, J. M. (2015). *El plan estratégico en la práctica*. Madrid: ESIC Editorial.
- Ardua, I. R. (2006). *Principios y estrategias de marketing*. BARCELONA: EDITORIAL UOC.
- argentina.gob.ar. (21 de septiembre de 2020). *argentina.gob.ar*. Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/noticias/alianza-interinstitucional-por-la-sustentabilidad>
- argentina.gob.ar. (s.f.). *agroindustria*. Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/ciencia/argentina-innovadora-2030/plan-argentina-innovadora-2020/agroindustria>
- argentina.gov.ar. (s.f.). *argentina.gov.ar*. Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/ambiente/control/fitosanitarios#:~:text=La%20Ley%207279%20sancionada%20el,contuvieron%2C%20requiriendo%20una%20gesti%C3%B3n%20diferenciada>
- campo, b. d. (10 de abril de 2021). *bichos de campo*. Obtenido de [https://www.youtube.com/watch?v=pO3ECPHs9j8&list=PLY45bSmabpkwxbpDxNAuA\\_wJe\\_\\_0ITjno](https://www.youtube.com/watch?v=pO3ECPHs9j8&list=PLY45bSmabpkwxbpDxNAuA_wJe__0ITjno)
- campo, i. (18 de enero de 2021). *info campo*. Obtenido de info campo: <https://www.infocampo.com.ar/intervenir-el-mercado-de-carnes-es-la-peor-receta-y-tiene-como-resultado-precios-muy-caros/>
- canvas. (2020). *grupo ledesma*.
- Carrion Maroto, J. (2010). *Estrategia Competitiva*. En J. Carrion Maroto. Madrid: ESIC EDITORIAL.
- clarin. (22 de febrero de 2021). *clarin*. Obtenido de [https://www.clarin.com/economia/economia-2021-sectores-perfilan-ganadores-perdedores\\_0\\_scUMBpiOF.html?gclid=EAIaIQobChMIvISOhsr07wIVig2RCh1YoQxVEAAYAyAAEgKnQfD\\_BwE](https://www.clarin.com/economia/economia-2021-sectores-perfilan-ganadores-perdedores_0_scUMBpiOF.html?gclid=EAIaIQobChMIvISOhsr07wIVig2RCh1YoQxVEAAYAyAAEgKnQfD_BwE)
- economista, e. (29 de enero de 2021). *el economista*. Obtenido de <https://eleconomista.com.ar/2021-01-urge-la-prorroga-de-la-ley-de-biocombustibles/>
- Escobar, P. (15 de agosto de 2018). *Argentina Forestal*. Obtenido de <https://www.argentinaforestal.com/2018/08/15/la-industria-de-celulosa-y-papel-buscara-ocupar-un-rol-clave-en-el-plan-nacional-forestar-2030/>

- EY. (15 de octubre de 2020). Obtenido de [https://www.ey.com/es\\_sv/covid-19/las-empresas-ganadoras-en-tiempos-de-pandemia](https://www.ey.com/es_sv/covid-19/las-empresas-ganadoras-en-tiempos-de-pandemia)
- Falino, J. M. (s.f.). *AFCP*. Obtenido de <http://wordpress.afcparg.org.ar/index.php/transitando-la-pandemia-entrevista-a-jorge-martinez-falino/>
- infobae. (6 de octubre de 2020). *infobae*. Obtenido de <https://www.infobae.com/economia/2020/10/06/el-campo-representa-2-de-cada-10-puestos-de-trabajo-del-sector-privado-argentino/#:~:text=Seg%C3%BAn%20datos%20de%20la%20Fundaci%C3%B3n,trabajan%20en%20las%20cadenas%20agroindustriales.&text=El%20total%2C%20de%2>
- infobae. (s.f.). *infobae*. Obtenido de <https://www.infobae.com/economia/2021/04/07/con-un-superavit-comercial-de-casi-usd-31000-millones-en-2020-el-campo-financio-el-deficit-de-gran-parte-de-los-sectores-de-la-economia-argentina/>
- Infojobs. (s.f.). *10 empresas que han conseguido crecer en los años más complicados*. Recuperado el 29 de abril de 2021, de <https://orientacion-laboral.infojobs.net/empresas-casos-de-exito-en-tiempos-complicados>
- INTA. (septiembre de 2019). *INSTITUTO NACIONAL DE TECNOLOGÍA AGROPECUARIA*. Obtenido de [https://inta.gob.ar/sites/default/files/mapa\\_nacional\\_de\\_cultivos\\_campana\\_2018\\_2019.pdf](https://inta.gob.ar/sites/default/files/mapa_nacional_de_cultivos_campana_2018_2019.pdf)
- investing. (31 de mayo de 2020). *investing*. Obtenido de <https://es.investing.com/equities/ledesma-income-statement>
- Iproup. (10 de Febrero de 2021). *Iproup*. Obtenido de <https://www.iproup.com/economia-digital/20458-la-argentina-lider-en-el-crecimiento-del-e-commerce-en-2020>
- Juarez, M. d. (2019). *Optimización de la cadena logística*. España: Paraninfo.
- Kaplan, R. y. (2008). *The Execution Premium. Integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas*. Barcelona: Planeta de Agostini.
- ledesma. (s.f.). *ledesma*. Obtenido de <https://www.ledesma.com.ar/nosotros/>
- limpio, c. (marzo de 2021). *campo limpio*. Obtenido de <https://www.campolimpio.org.ar/>
- Lopez-Quesada, A. (2017). *Estrategias de diferenciación*. Madrid: ESIC EDITORIAL.
- Martinez Falino, J. (2021). *AFCP*. Obtenido de <http://wordpress.afcparg.org.ar/index.php/transitando-la-pandemia-entrevista-a-jorge-martinez-falino/>
- Medico, F. D. (31 de Agosto de 2020). *Maplink*. Obtenido de <https://maplink.global/es/blog/publicidad-en-tiempos-de-crisis/>

- Mora-Riapira, E. H., Vera-Colina, M. A., & Melgarejo-Molina, Z. A. (2015). *Planificación estratégica y niveles de competitividad de las Mipymes del sector comercio en Bogotá*. Cali, Colombia: Universidad ICESI.
- mundial, b. (5 de abril de 2021). *banco mundial*. Obtenido de <https://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview>
- O`Shaughnessy, J. (1991). *Marketing Competitivo*. Madrid: Dias de Santos S.A.
- Palacios, D. (21 de febrero de 2021). *HubSpot*. Obtenido de <https://blog.hubspot.es/sales/gestion-cartera-clientes>
- papel, A. d. (s.f.). *Proyungas*. Obtenido de <http://proyungas.org.ar/sobre-la-fabricacion-del-papel-en-argentina/>
- Porter, M. E. (2015). *Estrategia competitiva*. MEXICO: Grupo Editorial Patria.
- Ramos Tophan, M. (2020). *Planeamiento estrategico: un enfoque aplicado*. En M. Ramos Tophan. Peru: Aleph Impresiones SRL.
- Romero Roldan, J. R., & Lamazares Redondo, F. (2011). *Gestion de proyectos desde la propuesta al cierre*. Madrid: ESIC EDITORIAL.
- sap. (29 de abril de 2020). *sap*. Obtenido de <https://news.sap.com/latinamerica/2020/04/el-uso-de-la-tecnologia-en-la-agroindustria-bl0g/>
- Saravia, C. D. (2009). *comercializacion y mercados agropecuarios*. santa rosa.
- Shoppers, F. R. (28 de Junio de 2021). *America RETAIL*. Obtenido de <https://www.america-retail.com/estudios/estudios-el-click-collect-hace-que-los-usuarios-se-excedan-en-gastos/>
- tn. (s.f.). Obtenido de <https://tn.com.ar/campo/2021/04/09/rechazan-las-medidas-del-banco-central-sobre-las-tasas-diferenciadas/>
- tn. (11 de abril de 2021). Obtenido de <https://tn.com.ar/opinion/2021/04/11/asi-no-hay-republica-que-aguante/>
- UNIR. (s.f.). Obtenido de <https://www.unir.net/empresa/revista/mercadona-spotify-apple-nike-ejemplos-de-estrategias-de-ventas-exitosas/>
- Valenzuela Argoti, C. E. (2016). *IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA*. Bogotá, D.C.
- Vigne, E. (2003). *Promocion comercial*. Madrid: ESIS.

## Anexos:

Ilustración 2 - Anexo 1 - Diagnóstico Organizacional - FODA.

Aspectos	Fortalezas	Debilidades
	Positivos	Negativos
I n t e r n o s	Líderes del mercado Área de responsabilidad social Proyectos Genesis XXI Certificaciones de calidad Políticas de sostenibilidad Código de ética Política de recursos humanos Producción de energía propia Integración estratégica con clientes Área de investigación y desarrollo	UTE Aguarague Falta de influencia comercial en acciones de RSE Uso de productos fitosanitarios Residuos
E x t e r n o s	Demanda creciente de alcohol farmacológico Ventaja comercial en el negocio de naranjas Brecha entre tecnologías existentes y su uso Plan de ordenamiento territorial Nuevos clientes en el negocio del papel	Pandemia mundial Superavit de producción mundial Bioetanol
	Oportunidades	Amenazas

Fuente: Elaboración propia hecho con información de la empresa Grupo Ledesma extraído de (canvas, 2020).

Ilustración 3 – Anexo 2 – Marco teórico - Opciones de crecimiento (O`Shaughnessy, 1991)

Penetración de mercado: mismos productos y mismos mercados	Penetración de segmentos: productos y segmentos similares a los existentes.
	Ampliación del segmento: con los productos existentes pero dirigiéndolos a nuevas áreas geográficas.
	Reposicionamiento del producto: con los productos existentes, pero dirigiéndolos a nuevos segmentos.
Desarrollo de mercados	Con los productos existentes, pero dirigiéndolos a nuevos mercados
Desarrollo de productos: nuevos productos a mercados existentes.	Reconversión de los segmentos: nuevos productos a los segmentos existentes.
	Extensión de los segmentos: nuevos productos y nuevas áreas.
	Expansión de los mercados: nuevos productos dirigidos a nuevos segmentos.
Diversificación e integración vertical	Nuevos productos y nuevos mercados

Fuente: Elaboración propia hecho con información extraída de (O`Shaughnessy, 1991).

Anexo 3:

Área de RRHH 12 personas con un sueldo estimado de \$71000 = \$852000

### Sueldos para Administrador en Área Buenos Aires

269 Sueldos Actualizado el 5 jun 2021

Sueldo base promedio

**ARS\$ 71**  
mil / mes



#### ¿Cuánto gana un Administrador en Buenos Aires?

El sueldo promedio de un Administrador es de \$70.791 en Buenos Aires. Las estimaciones de Sueldos se basan en los 269 sueldos que los empleados con un cargo de Administrador en Buenos Aires informaron a Glassdoor de manera anónima. [Menos](#)

Anexo 4:



Estimación por 3 meses de contrato para cuatro profesionales del área Marketing Digital= \$1260000

Anexo 5:

**Presupuesto**

**RH** Recursos Humanos <rrhh@grupocgm.com.ar>  
 Mar 8/6/2021 15:59  
 Para: Usted

Río Cuarto, 8 de junio 2021

Buenos Días, tal como lo charlamos telefónicamente, envío el detalle del presupuesto de la capacitación.

la misma se va a dictar por canales digitales ,a través de plataforma meet.  
 la duración es de 3 horas semanales en el transcurso de tres encuentros.

Día a confirmar , de acuerdo a la disponibilidad de los comerciales, o día viernes o martes en el horario de 14 a 17 hs.

**Encuentro 1:** presentación, introducción hacia lo que es la negociación virtual, comunicación oral y formas de adaptarlo a la virtualidad. cultura , como adaptarnos al cambio, aprendizaje constante. liderazgo transformacional. objetivos y futuro de las relaciones laborales.

**Encuentro 2:** psicología y negociación, análisis de mercado, a través de la virtualidad, como lo hago, recursos disponibles.  
 CRM como manejarlo y seguirlo de manera virtual. motivación intrínseca que es como la desarrolló cuando no estoy en la oficina, teoría de la agilidad, que es como la desarrollo. ejemplos de organizaciones.

**Encuentro 3 :** práctica de los temas tratados, feedback, agape virtual. ( para lo cual vamos a necesitar conocer si los vendedores al curso lo realizan por home office o en las oficinas ,a fin de hacerles llegar una merienda a fin de poder compartir el fin del cursado de una manera distendida.

El curso va a estar dictado por profesionales de administración de empresas especialistas en comunicación organizacional.

La inversión total del servicio es de \$300000 pesos más iva , por el total de los empleados a capacitar . en un rango de hasta 20 personas, por mayor cantidad se requiere hacer otras fechas y dividir la capacitación ya que preferimos apuntar a grupos reducidos para brindar una capacitación más personalizada.

Si se requieren más fechas ( más de dos cursos) se puede reducir la inversión total en el servicio.

desde ya muchas gracias

aquardamos una pronta y favorable respuesta

Dos inversiones = \$726000

Anexo 6:

representación esquemática de nuestra metodología de investigación de mercados

Método de estudio de mercado	Presupuesto mínimo	Presupuesto medio
<i>Investigación documental</i>	4.000€	6.000€
<i>Análisis PESTEL</i>	5.000€	10.000€
<i>Captación de encuestados B2C</i>	50€	100€
<i>Captación de encuestados B2B</i>	250€	400€
<i>Entrevistas cualitativas cara a cara</i>	500€ por entrevista	800€ por entrevista con transcripción y codificación
<i>Grupo de discusión</i>	4.000€	5.000€
<i>Análisis de la competencia</i>	12.000€	15.000€
<i>Estudio del embalaje</i>	6.000€	10.000€
<i>Encuesta online</i>	3.000€	8.000€
<i>Test de producto con consumidores</i>	6.000€	10.000€
<i>Estudio de la cuota de mercado</i>	10.000€	
<i>Modelización estadística del comportamiento de los clientes</i>	20.000€	
<i>Estudio de flujo para el establecimiento de un negocio local</i>	2.500€	5.000€

Estudio de la cuota de mercado 10000 euros

Cotización del euro al día 10/06/2021 \$115,75

Dos estudio de mercado = \$2315000

Anexo 7

## Precios de Publicidad & Tipo de Planes

Te presentamos la lista de precios con los distintos **planes de publicidad**. Cada plan permite mostrar miles e ilimitadas veces el anuncio, hasta que tantos **contactos efectivos** vean el anuncio, le hagan clic y visiten tu sitio Web.

Contactos Efectivos	Plan Standard	Plan Premium	Plan Gold	Plan Master
100 clics	Sars 512.00-	Sars 920.00-	Sars 1,542.00-	Sars 2,365.00-
200 clics	Sars 984.00-	Sars 1,813.00-	Sars 2,990.00-	Sars 4,687.00-
300 clics	Sars 1,463.00-	Sars 2,686.00-	Sars 4,336.00-	Sars 7,008.00-
400 clics	Sars 1,924.00-	Sars 3,555.00-	Sars 5,687.00-	Sars 9,303.00-
500 clics	Sars 2,365.00-	Sars 4,387.00-	Sars 6,988.00-	Sars 11,585.00-
600 clics	Sars 2,825.00-	Sars 5,224.00-	Sars 8,300.00-	Sars 13,877.00-
700 clics	Sars 3,285.00-	Sars 6,050.00-	Sars 9,614.00-	Sars 16,126.00-
800 clics	Sars 3,738.00-	Sars 6,863.00-	Sars 10,795.00-	Sars 18,396.00-
900 clics	Sars 4,168.00-	Sars 7,672.00-	Sars 12,013.00-	Sars 20,615.00-
1000 clics	Sars 4,456.00-	Sars 8,396.00-	Sars 13,293.00-	Sars 22,820.00-
1500 clics	Sars 6,590.00-	Sars 12,582.00-	Sars 19,871.00-	Sars 34,033.00-
2000 clics	Sars 8,643.00-	Sars 16,739.00-	Sars 26,481.00-	Sars 43,800.00-
3000 clics	Sars 12,905.00-	Sars 25,027.00-	Sars 39,684.00-	Sars 63,875.00-

Periodo de la actividad 12 meses. Combo de planes para el logro del objetivo.

Costo = \$4599000

### Anexo 8

Perfil / Rol / Cargo	Mes mínimo	Mes Máximo	Hora Min	Hora Máx
Consultor Informático	\$ 117.430	\$ 157.355	\$ 2.808	\$ 5.115
Consultor Infraestructura	\$ 107.969	\$ 144.678	\$ 2.583	\$ 4.704
Consultor Seguridad de la Información	\$ 124.223	\$ 166.458	\$ 2.972	\$ 5.412
Consultor BI / IA	\$ 124.223	\$ 166.458	\$ 2.972	\$ 5.412
Consultoría Comercio Electrónico	\$ 93.411	\$ 125.170	\$ 2.235	\$ 4.070
Especialista en Comercio Electrónico	\$ 135.286	\$ 208.436	\$ 3.182	\$ 5.412

Ingeniero / Analista de sistemas				
Perfil / Rol / Cargo	Mes mínimo	Mes Máximo	Hora Min	Hora Máx
Ingeniero	\$ 106.269	\$ 173.185	\$ 2.890	\$ 5.263
Analista	\$ 83.377	\$ 159.906	\$ 2.543	\$ 5.139
Analista Jr	\$ 62.530	\$ 83.377	\$ 1.567	\$ 2.853
Analista Funcional	\$ 65.023	\$ 96.235	\$ 2.113	\$ 4.269
Analista de calidad / tester	\$ 64.699	\$ 95.755	\$ 1.803	\$ 3.129
Analista de Negocios	\$ 65.023	\$ 96.235	\$ 2.113	\$ 4.269
Analista de Usabilidad / UX	\$ 72.787	\$ 107.725	\$ 1.803	\$ 3.519
Analista Programador	\$ 83.377	\$ 159.906	\$ 2.124	\$ 3.619
Auditor Interno Informático	\$ 79.604	\$ 146.457	\$ 1.904	\$ 4.784

Estimación de sueldos

Especialista en comercio electrónico = \$208436 x3

Analista programador = \$159906 x3

Tiempo de la actividad = 17 meses

Costo total estimado = \$32045754

Anexo 9

Inmueble 75 metros cuadrados = \$5212500

Interior, Muebles, escritorios, computadoras, bibliotecas, etc = \$4698620

Total de costos: \$9911120

## Costos de la Construcción

COSTO POR m <sup>2</sup> MES DE ABRIL 2021			
Tipo	Superficie	Costo total	Costo por m <sup>2</sup>
Vivienda FONAVI *	44 m <sup>2</sup>	\$ 3,042,730.27	\$ 69,152.96
Vivienda 2 Plantas	249 m <sup>2</sup>	\$ 16,219,906.15	\$ 65,140.19
Galpón H° A°	660 m <sup>2</sup>	\$ 27,048,069.74	\$ 40,981.92
Galpón Metálico	660 m <sup>2</sup>	\$ 25,865,356.87	\$ 39,189.93
Edificio	1.620 m <sup>2</sup>	\$ 112,593,986.77	\$ 69,502.46



Biblioteca Estantería, 2,50 X 35 X 2,1...

**\$ 85.000**

Último disponible



Pc Cpu Computadora Completa I9 1...

**\$ 183.900**

Hasta 6 cuotas sin interés

Envío gratis a todo el país



Escritorio Oficina Gerencial Nuevo L...

**\$ 184.490**

Hasta 6 cuotas sin interés

Último disponible

## Anexo 10

Se contratan 6 profesionales del área control y 9 profesionales en administración.

Total = \$19824000

### ¿Cuánto gana un Auditor Interno?

Actualizado el 6 jun 2021

Confianza muy alta

**ARS\$ 106 mil**/mes

Sueldo base promedio

124 sueldos

No se informó ninguna remuneración en efectivo adicional para esta función



El sueldo nacional promedio de un Auditor Interno es de \$105.770 en Argentina. Filtra por ubicación para ver los sueldos de Auditor Interno en tu área. Las estimaciones de los sueldos se basan en los 124 sueldos que los empleados con un cargo de Auditor Interno informaron a Glassdoor de manera anónima.

## Sueldos para Administrador en Área Buenos Aires

269 Sueldos Actualizado el 5 jun 2021

Sueldo base promedio

**ARS\$ 71**  
mil / mes



### ¿Cuánto gana un Administrador en Buenos Aires?

El sueldo promedio de un Administrador es de \$70.791 en Buenos Aires. Las estimaciones de Sueldos se basan en los 269 sueldos que los empleados con un cargo de Administrador en Buenos Aires informaron a Glassdoor de manera anónima. [Menos](#)

## Anexo 11

Proceso de carterización (Alcaide, 2010):

Ilustración 4 - Proceso de carterización

Paso 1	Identificar los segmentos clave para la empresa	Pj. Por volúmenes, aporte a la rentabilidad, potencial, clientes estratégicos, niveles de vinculación, número de productos comprados, y otros.
Paso 2	Diseñar carteras y tácticas para los segmentos clave, con objetivos concretos	Pj. Por grupos de clientes con un valor similar para la empresa o con comportamientos similares
Paso 3	Identificar por carteras	Pj. Quiénes son los más importantes, cuál es el comportamiento atendiendo a los distintos grados de vinculación y otros criterios
Paso 4	Identificar factores importantes	Pj. Potencial de crecimiento de los clientes
Paso 5	Detectar oportunidades de crecimiento: desarrollo estratégico	Pj. Protección de los clientes clave, análisis de los niveles de satisfacción, creación de barreras al cambio, fortalecimiento de los vínculos,

		necesidades insatisfechas, evolución de nuevas tecnologías, etc.
--	--	--

Fuente: elaboración propia con datos de (Alcaide, 2010).