

Universidad Siglo 21



Trabajo Final de Grado

Reporte de Caso

Licenciatura en Administración

**“PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA
LEDESMA BUSCANDO MAXIMIZAR SU DESARROLLO
DE MERCADO”**

Profesor: Vittar, Carlos

Autor: Torres Olivera, Mauro Jesús

Legajo: VADM10849

DNI: 31087277

2021

Resumen

El presente reporte de caso propone la aplicación de una planificación estratégica a la empresa Ledesma SAIIC para lograr la profesionalización de los procedimientos con la finalidad de lograr a mediano plazo una correcta penetración de mercado, especialmente de los productos light, mediante tácticas innovadoras que consoliden el proceso de diversificación. Dicha propuesta fue expuesta debido a las dificultades que presenta la organización a la hora de dar a conocer los productos que ofrece la empresa. Por tal motivo, el objetivo del presente trabajo es mejorar la participación en el mercado de la unidad de negocios del Azúcar y Alcohol, especialmente la línea de productos light. La implementación llevará a la empresa a invertir una suma de \$ 77507 millones para su puesta en marcha, obteniendo un retorno sobre la inversión del 161,92% en el tiempo previsto por el objetivo general redactado. Por lo que se puede decir desde la variable cuantitativa que dicho reporte de caso es viable de llevarse a cabo.

Palabras Claves: Penetración Mercado- Participación Mercado-Innovación-diversificación- Light.

Abstract

This case report proposes the application of strategic planning to the company Ledesma SAIIC to achieve the professionalization of the procedures in order to achieve a correct market penetration in the medium term, especially of light products, through innovative tactics that consolidate the diversification process. This proposal was presented due to the difficulties that the organization presents when it comes to publicizing the products offered by the company. For this reason, the objective of this work is to improve the market share of the Sugar and Alcohol business unit, especially the light product line. The implementation will lead the company to invest a sum of \$ 77,507 million for its start-up, obtaining a return on investment of 161.92% in the time provided by the general objective drafted. So it can be said from the quantitative variable that said case report is feasible to carry out.

Keywords: Market Penetration- Market Participation-Innovation-diversification- Light.

Índice de Contenido

| | |
|---|----|
| Introducción..... | 3 |
| Análisis Situacional | 5 |
| <i>Análisis del Macroentorno</i> | 5 |
| <i>Análisis del Microentorno</i> | 10 |
| <i>Análisis Interno de la empresa - Cadena de valor</i> | 11 |
| <i>Análisis Interno de la empresa – Matriz Foda</i> | 14 |
| Análisis Específico de la Carrera - Matriz BCG..... | 15 |
| Marco teórico..... | 17 |
| Diagnóstico y Discusión | 21 |
| Propuesta | 23 |
| <i>Lineamientos estratégicos actuales</i> | 23 |
| Objetivo General..... | 24 |
| Objetivos Específicos | 24 |
| Alcance de la táctica..... | 25 |
| Tácticas para desarrollar | 26 |
| Presupuesto Final | 34 |
| | 34 |
| Diagrama de Gantt..... | 35 |
| | 35 |
| Retorno de la Inversión | 36 |
| Conclusiones..... | 38 |
| Recomendaciones..... | 39 |
| Bibliografía..... | 40 |
| Anexos..... | 43 |

Índice de Imágenes

| | |
|---------------------------------------|----|
| Ilustración 1, matriz BCG | 16 |
| Ilustración 2, táctica I..... | 28 |
| Ilustración 3, táctica II..... | 30 |
| Ilustración 4, Táctica III..... | 32 |
| Ilustración 5, Táctica IV | 33 |
| Ilustración 6, Presupuesto Final..... | 34 |
| Ilustración 7, Diagrama de Gantt..... | 35 |

| | |
|--|----|
| Ilustración 8, retorno de la inversión | 36 |
|--|----|

Introducción

Los problemas económicos ya conocidos en el país sumado a la pandemia del COVID 19 y los patrones de consumo que cambian constantemente; obliga a las empresas a adaptarse para no perder su posición y aprovechar las nuevas oportunidades. Es por ello; que en el presente reporte de caso correspondiente a la carrera Licenciatura en Administración de la Universidad Siglo 21 se realizará un análisis y diagnóstico exhaustivo de la empresa Grupo Ledesma con la finalidad de establecer una planificación estratégica que permita mediante tácticas de crecimiento generar un desarrollo de mercado, buscando maximizar el consumo de todos los productos de la marca haciendo hincapié en sus subproductos los cuales muchas veces no son asimilados por el consumidor; Y así de esa forma, incrementar los beneficios y la presencia en el mercado de la firma al mismo tiempo que sus utilidades.

El Grupo Ledesma es una empresa argentina de más de 100 años de trayectoria, nacida en la provincia de Jujuy como una compañía azucarera. La misma, propiedad de la familia Blaquier-Arrieta, desde sus inicios se caracterizó por una visión empresarial a largo plazo; en 1950 comenzó a diversificar sus negocios con la fabricación de papel a partir de la fibra de caña y agregando valor con la producción de resmas, cuadernos, papel ilustración, entre otros productos. Tiempo posterior; continuó su camino de crecimiento con la producción de bioetanol y fuentes de energía propias para sus procesos productivos logrando una gran integración y así aprovechando al máximo su materia prima básica.

En la actualidad, año 2021 es una empresa líder en el mercado de azúcar y papel y con importante participación en la industria del alcohol, bioetanol y energía, donde todos estos productos se extraen de la materia prima esencial de la empresa. Además; la organización también tiene participación en mercados de frutas frescas, jugos concentrados, aceites esenciales, carnes y cereales donde con un liderazgo constante, innovación, investigación y experimentación; busca de mejora los procesos y calidad final de sus productos desarrollando sus negocios basados en la sustentabilidad y responsabilidad social con presencia en cuatro provincias.

La empresa tiene una presencia de 30% en el mercado de consumo; el cual varía constantemente por el cambio en las preferencias como en el comportamiento de los consumidores; donde un ejemplo claro de ello es la orientación hacia los productos más saludables o de menores calorías como así también aquellos productos que han sido elaborados bajo estrictas reglas de protección ambiental. En relación con lo anterior; existen reglamentaciones y proyectos de ley que buscan reducir el excesivo consumo de azúcar en la población que impactan directamente en los intereses de las empresas productoras. Como consecuencia a ello; en el último periodo Grupo Ledesma experimentó un crecimiento notable en las ventas de tres familias de producto: Azúcar Light (132%), Azúcar Rubia Mascabo (500%) y Edulcorantes (122%); pero aun la participación es baja en un sector liderado por la empresa Hileret.

Finalmente se puede decir una vez redactado y analizado lo anterior; que dicho trabajo buscará obtener mediante estrategias de penetración de mercado eficientes de la mano de tácticas innovadoras; una mayor participación de los productos pertenecientes a la unidad de negocio azúcar, jarabes y alcohol en el mercado consumidor; más puntualmente de aquellos productos light de la empresa dando respuesta a la demanda de aquella población que está cambiando los hábitos de consumo hacia productos con menos azúcar, productos naturales, amigable con la naturaleza y con menos procesos químicos. Dicha estrategia permitirá una cantidad de clientes fidelizados mayor y, por ende, una mayor diferenciación con respecto a la competencia.

A continuación, se procederá a redactar una serie de antecedentes para tomar como guía para el desarrollo:

Como antecedente teórico; podemos mencionar que una eficiente estrategia de penetración de mercado mediante tácticas de crecimiento le ofrece a una empresa una expansión considerable del número de mercados a los que atiende o de los productos que ofrece, ya sea mediante su(s) línea(s) de negocio actual(es) o poniendo en marcha otra(s) nueva(s) aprovechando su posición de líder del mercado para potenciar toda la línea de productos. (Robbins & Coulter, 2014)

Como antecedente de campo; encontramos al Instituto de Desarrollo Productivo de Tucumán (IDEP) quien publicó un informe en el año 2015 sobre la evolución de los productos sustitutos del azúcar y análisis de las oportunidades para el sector productivo, el cual muestra el crecimiento por encima del 70% el consumo de endulzantes light en

reemplazo del azúcar donde el crecimiento de la demanda para el mercado de consumo e industrial es una realidad y mejorar la posición de la organización en ese sector; es primordial. (IDEP, 2015)

Análisis Situacional

Basándose en los principios rectores de la empresa que le permitieron crecer desde sus inicios hasta la actualidad con constante desarrollo e innovación llevándola a ser una empresa líder tal como se lo pudo determinar en el apartado anterior; es de suma importancia que la organización continúe su procesos de profesionalización en base a sus procesos internos como en relación a una clara estrategia de penetración de mercado en el rubro productos con menos calorías y naturales pertenecientes a la unidad de negocio azúcar, jarabes y alcohol, ya que el mismo es un mercado en constante crecimiento que puede permitir una ventaja competitiva a la organización en el mediano plazo y la cual actualmente, no lo está desarrollando de manera eficiente.

Para lograr tal meta y determinar su viabilidad; se comenzará con un análisis de la posición de la organización con respecto al entorno mediante el uso de la herramienta PESTEL, luego para conocer el microentorno utilizaremos la herramienta de las cinco fuerzas de Porter y; concluido estos análisis, se procederá al uso de las herramientas FODA y cadena de valor para conocer internamente a la organización.

Análisis del Macroentorno

Factor político

La república Argentina presidida desde el 10 de diciembre del 2019 por Alberto Fernández, quien asumió en un país marcado por una crisis política, social y económica; tuvo que afrontar pocos meses de asumir una situación complicada por la pandemia del COVID 19, hoy a un año de la primera cuarentena decretada y con una amenaza de una segunda ola de contagios presente; se están tomando medidas sanitarias para evitar un colapso sanitario como así también ayudas a personas como empresas para sobrellevar dicha actualidad. (Argentina.gob.ar, 2021)

Con respecto a las ayudas en primer lugar para la sociedad; el Comercio Interior formalizó la extensión hasta el 15 de mayo próximo de la vigencia del programa Precios Máximos, con los mismos valores y productos alcanzados en la última actualización. En segundo lugar, en relación a las empresas; a comienzos de febrero de este año íntimo a

las empresas que forman parte de la producción, comercialización y distribución de los productos incluidos en tal programa a arbitrar las medidas para garantizar la previsión ocupado al máximo su capacidad instalada; entre las principales medidas tomadas para éstos grupos societarios (TELAM, 2021)

Finalmente en sumatoria a lo anterior y con la finalidad de lograr una competencia leal y transparente entre los bienes que se comercializan en el país; el gobierno lanzó el “Sifire”, un sistema de fiscalización que permite prevenir engaños en la veracidad de la información que contienen los rótulos o etiquetas de todos los productos disponibles en las góndolas, es de carácter obligatorio y se aplica para los rubros de alimentos, bebidas, perfumería, aseo, cuidado personal y limpieza doméstica aptos para el consumo con el fin de cuidar el bolsillo de la sociedad y al mismo tiempo de control para los comercios para que ellos no dispongan o determinen un precio incorrecto de dichos bienes comercializables. (TELAM, 2021)

Factor Económico

La inflación de marzo fue del 4,8% acumulando en el último año un 42,6%, con una importante suba en los sectores de alimentos y bebidas seguidos por fuertes subidas en educación, calzados e indumentaria. Según proyecciones privadas se estaría cerrando el primer cuatrimestre del 2021 cerca del 16% y los pronósticos para el año son entre el 45% y 50%; muy lejos de las cifras esperadas por el gobierno que son del 29% para el mismo periodo. (Kanenguiser, 2021).

Ante el contexto inflacionario el gobierno sacó una serie de medidas para desacelerar la tendencia de los últimos meses. A través del programa Mercado Federal Móvil hará llegar productos básicos a precios mayoristas, el cual se iniciará en el Gran Buenos Aires y se irá extendiendo en el país. También con el programa Pymes en Góndolas, destinado a certificar y capacitar a productores micro, pequeños y cooperativas productoras de alimentos para diversificar la oferta de alimentos en supermercados. Además, en el marco de lo establecido en la Ley de Góndolas la Secretaría de Comercio Interior, incorpora 500 nuevos fiscalizadores a los fines de fortalecer las tareas de control y garantizar el abastecimiento mientras tenga vigencia la emergencia sanitaria. (Infobae, www.infobae.com, 2021)

En sumatoria; el gobierno nacional en febrero pasado estableció un incremento del 50% para la Tarjeta Alimentar, también se anunció un refuerzo de \$15.000 dirigido

a titulares de la Asignación Universal por Hijo, la Asignación Universal por Embarazo (AUE) y asignaciones familiares para monotributistas de las primeras categorías (A y B). Para los jubilados y pensionados se estableció un subsidio extraordinario por un monto de \$1500 que se abonará en los meses de abril y mayo, medidas necesarias para mejorar las economías familiares de sectores vulnerables y mantener el consumo en esta época de crisis económica y sanitaria (NACION, 2021)

Ahora, con la finalidad de dar ayuda a empresas comprometidas por la situación de la pandemia y mantener las fuentes de trabajo; se anunció el aumento del 50% de los montos del programa de Recuperación Productiva (REPRO II). Luego de una reunión del gabinete económico, se definió que todos aquellos sectores críticos que tengan una pérdida de facturación real mayor al 20% respecto al mismo período de 2019 recibirán un beneficio de hasta \$18.000 por trabajador, esta herramienta busca el reemplazo del programa de Asistencia al Trabajo y la producción. (NACION, 2021)

Factor Social

A más de un año del inicio de la pandemia la preocupación de la sociedad por la situación sanitaria está lejos de ser de las más acuciantes, dando mayor importancia asuntos claves como la inflación, desempleo, violencia y crímenes, educación, desigualdad y la corrupción. A nivel global, Argentina aparece como el segundo país menos preocupado por la pandemia después de Rusia, y con la situación económica como principal preocupación, mientras que la percepción negativa de la situación del país aumento en el último año del 40% al %79 ya que el gobierno no logró revertir la crisis que arrastra el país desde hace años y perdió apoyo en la gestión de la pandemia generando un crecimiento en el descontento social. (Infobae, 2021)

Sumado a lo anterior y para darle cuantificación a dichos problemas; los últimos datos del INDEC revelan que la Argentina cerro el 2020 con el 42% de la población bajo el índice de la pobreza, dentro de ese conjunto se distingue que el 10,5 bajo la línea de la indigencia, cifras más que preocupantes para una economía golpeada donde los salarios perdiendo ante la inflación y gran parte de la población está en estado de vulnerabilidad. (INDEC, 2021).

Factor Tecnológico

Como consecuencia a la pandemia; la sociedad se tuvo que adaptar a una nueva realidad y las empresas como actores sociales no fueron la excepción, tuvieron que

adoptar formas de trabajo nuevas y hacerlo rápidamente como el teletrabajo, protocolos de cuidados y teleconferencias; haciendo de su uso para poder subsistir en un contexto global complicado. (Infobae, 2021).

Sumado a lo anterior y como otra forma de crecer y hacer frente a la situación actual; se hace cada vez más evidente la necesidad de ampliar, sin limitación geográfica o temporal, la implantación de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) en las empresas. Cada vez más, los consumidores utilizan los buscadores de internet y las redes sociales no solo como vía para recibir información de servicios y productos sino también para ejercer influencia ante otros posibles consumidores. Sus opiniones y recomendaciones pueden ser un factor decisivo para el éxito o el fracaso de un determinado modelo de negocio. (THEFOODTECH, 2020)

También los hábitos de consumo se han actualizado. La sociedad ha cambiado hacia productos que ayuden a reforzar el sistema inmunitario, que brinden la seguridad en los alimentos y los efectos en el organismo de su ingesta valorando la trazabilidad y transparencia de las organizaciones. Para ello y su adquisición y en relación con la tecnología utilizan la metodología e-commerce. El e-commerce es una revolución y grandes empresas se unieron a distribuidores y empresas de delivery para llevar los productos directamente a los hogares donde la sostenibilidad es un factor de consumo con la conciencia de que cada acto tiene consecuencias en el entorno. (THEFOODTECH, 2020)

Factor Ecológico

Las prácticas empresariales e industriales tienen que asumir el compromiso para el cuidado de un medio ambiente que necesita cambios urgentes, con un trabajo en conjunto con los gobiernos y la ciudadanía en general reforzando la idea de que todos son actores importantes para el cambio. (Ctmaconsultores, 2020)

Los clientes de las empresas también forman un papel fundamental en esta instancia ya que los clientes son susceptibles de comprar un producto y/o contratar los servicios ofertados ejerciendo importantes presiones sobre las empresas para que actúen a favor del medio ambiente en sus procesos productivos. Ante ello; las organizaciones responden estratégicamente ya que lo ven como una oportunidad de mejora en el crecimiento económico de su entidad diferenciándose de la competencia. (Ctmaconsultores, 2020)

Es decir, un cambio hacia económicas más verdes no se puede retrasar. Estas parecieron pasar a segundo plano para muchas empresas que tuvieron que centrar sus intereses en subsistir en un contexto complicado, pero este retraso puede traer graves consecuencias a largo plazo en la lucha por reducir el cambio climático. Otra de las enseñanzas que dejó el COVID es que el trabajo remoto es posible y que trae una disminución en las emisiones generadas de hasta un 20 por ciento. (ElCronista, 2021)

Factor Legal

En algunos casos los impuestos tienen como objetivo corregir externalidades negativas que alteran el bienestar social. Estos tributos tienen fines recaudatorios y parafiscales, para enfrentar problemáticas como la contaminación o el consumo de productos nocivos para la salud, ejemplo de ello son los impuestos al tabaco y bebidas alcohólicas y en algunos países ya se está gravando el consumo de azúcar. En nuestro país la reforma tributaria aprobada en diciembre de 2017 se intentó gravar la azúcar añadida artificialmente en las bebidas analcohólicas, en base a las recomendaciones de la OMS, pero finalmente no fue aprobado por el Congreso Nacional en el que tuvieron gran peso las provincias productoras de azúcar en la que corrían riesgo su principal actividad y las respectivas fuentes de trabajo. Si bien la propuesta no fue incluida dentro de la Ley 27.430; las empresas tienen que estar atentas a las medidas que se puedan tomar en un futuro cercano. (Ambito, 2021)

Además de lo anterior; a principio del mes de abril finalizó un plenario de comisiones de la Cámara de Diputados donde concluyó con las reuniones informativas y comenzará a discutir en las próximas semanas el dictamen del proyecto de ley que exige que envases de los productos incluyan etiquetas para advertir los excesos de azúcares, sodio, grasas saturadas, grasas totales y calorías para que los consumidores tengan acceso a información más clara con respecto a los componentes que contienen los alimentos que llevan a su mesa. Entre los expositores se encontraba el senador chileno Guido Girardi, autor de la ley etiquetado en ese país y comentó que el 30% de los productos fue reformulado. Si bien se trata de un proyecto de ley que todavía no está aprobado, estar atentos a las futuras reglamentaciones es imprescindible para el futuro de la organización. (Telam, 2021)

Conclusión del Macro Entorno

Luego de un análisis pormenorizado del macro entorno en el que la situación política-económica del país genera incertidumbre a inversores y se denotan cambios en los patrones de consumo orientados hacia productos con menos calorías y más naturales sumada a reglamentaciones como proyectos de leyes que buscan disminuir el consumo de azúcar en la población a través de tributos y rotulaciones que alerten sobre sus niveles; obliga a Grupo Ledesma a planificar estrategias para ofrecer los productos que se adapten a las necesidades actuales de la sociedad, los cuales la organización ya los tiene pero el público no los asimila o los conoce ya que relacionan a la marca al producto del azúcar únicamente en muchas ocasiones. Además, es importante realizar dicha actividad teniendo en cuenta que la empresa pertenece a una actividad esencial en dicha pandemia y sus actividades como ingresos continuaran de manera normal pudiendo utilizar dicha ventaja para una eficiente y más favorable penetración de mercado.

Análisis del Microentorno

A continuación, se analizará el entorno directo de la empresa Ledesma con la finalidad de conocer el poder de los diversos actores que actúan en el sector donde para ello se utilizará la herramienta de las Cinco Fuerzas de Porter.

Rivalidad entre la competencia

El subsector de la industria nacional de los edulcorantes y azúcares se encuentra liderado por la empresa internacional Merisant con sus marcas Sucaryl; Equal Sweet; y Chuker seguido por la nacional La Cumbre de San Luis que fabrica Hilerety Juplast-Baggio que tiene la marca SiDiet. Es un mercado caracterizado por productos de distintas procedencias que cumplen básicamente la misma función, diferenciándose por su origen natural o artificial, en el cual las características funcionales y técnicas de los productos son vitales para que una empresa sea más conocida que otra.

Poder de Negociación del Cliente

El mercado nacional de dichos productos que maneja la industria en estudio; se divide en dos grupos de clientes, el de consumo masivo haciendo eje al consumidor final y el consumo industrial.

El primero se caracteriza por tener cada vez mayor acceso a información para tomar las decisiones de compra, en el cual pueden indagar características, precios, rendimiento y opiniones de otros consumidores que ayudan a la decisión y le otorga un

alto poder de negociación obligando a las empresas a estar muy atentos a los requerimientos del mercado.

El segundo grupo de clientes, el industrial, se caracteriza por utilizar dichos productos para emplearlo en sus producciones sobre todo en su mercado de alimentos y bebidas teniendo un alto poder de negociación caracterizado por las compras a gran volumen que obtienen de las empresas productoras.

Poder de Negociación de los Proveedores

Dependiendo del origen del producto varía el poder de negociación de cada empresa. Por ejemplo, las empresas que ofrecen a base de sucralosa que se obtiene de la sacarosa; generalmente son empresas azucareras que la obtienen de la materia prima que ellos mismos producen, la caña de azúcar. Similar situación para las que son a base de Stevia donde el poder de negociación la tiene el productor. Sin embargo, las empresas que elaboran edulcorantes sintéticos y algunos de sus ingredientes son importados o de industrias químicas con la cuales su poder de negociación se ve disminuido

Amenaza de Productos/Servicios Sustitutos.

Los avances tecnológicos y la gran cantidad de investigaciones en busca de un producto que reemplace la azúcar y satisfaga las características que los consumidores exigen en relación con productos más saludables o que no utilicen tanto tratamiento nocivo para el suelo; hace que la amenaza este latente constantemente en los productores de dicha industria.

Amenaza de nuevos Competidores

Si bien es un mercado atractivo por el crecimiento de la demanda de productos bajas calorías y más naturales dentro del mismo; las empresas que están en el mercado actualmente tienen economías de escala, una cartera de clientes importante y una curva de experiencia los cuales son factores que dificultan el ingreso de nuevas empresas obligando a grandes inversiones en un contexto con dificultades para conseguir financiación.

Análisis Interno de la empresa - Cadena de valor

Actividades primarias

Logística interna

Los procesos como la gestión diaria de la empresa cuentan con una Política de Calidad e innovación eficiente para asegurar un abordaje transversal e integral. Para ello, trabaja bajo sistemas de gestión certificados con estándares internacionales que garantizan la eficiencia de los procesos internos apuntando al liderazgo en su categoría y mercado hacien

do de la organización, una empresa eficiente en cuanto a su gestión.

Operaciones

Ledesma cuenta con una completa verticalización de sus procesos que le permite tener el control desde la siembra hasta los productos finales en un proceso de agregado de valor que se diversifica a distintas unidades de negocio. Un dato no menos importante y más teniendo en cuenta la competitividad del sector; es que Ledesma cuenta con una eficiente innovación e investigación en cada una de sus operaciones; permitiéndoles las mismas obtener una ventaja competitiva en su mercado meta.

Logística externa

La empresa cuenta con amplia red de distribución propia de producto masivo a lo largo y ancho de nuestro país, compuesta por 100 de las grandes cadenas de supermercados y mayoristas nacionales, así como por cientos de comercios regionales de todo el país. En el mercado industrial, la organización cuenta con una base de 200 clientes que usan el azúcar como materia prima para la elaboración de sus productos.

En la selección de nuevos clientes la empresa se focaliza en los que mejor se alinean con su estrategia de negocio, basándose principalmente en la valoración de la calidad y servicio, situación económica-financiera, composición del paquete accionario, desempeño comercial, volúmenes y modalidad de compras, posicionamiento y características del segmento en el que participan y relación con los competidores de Ledesma.

Marketing y ventas

Ledesma cuenta con un equipo de 25 personas con una larga trayectoria en la empresa que mantiene una comunicación constante y proactiva con los clientes que ayudan a fortalecer el vínculo como resultado de años de trabajo en conjunto. La empresa pone a disposición de los clientes asesores comerciales con contacto telefónico, el cual cuenta con información necesaria para formalizar operaciones y canalizar

inquietudes como un claro ejemplo de cuidado y marketing hacia ellos. Sin embargo; es necesario direccionar las estrategias de marketing para profundizar el ingreso de la línea de edulcorantes en un mercado creciente en el que la empresa tiene baja participación, coordinando y planificando publicidad digital y acuerdos con los actuales clientes del azúcar para llevar a las góndolas las nuevas líneas de productos.

Servicio post venta

Ledesma cuenta con un sistema de gestión de quejas y reclamos para asegurar al cliente una solución inmediata a los inconvenientes que surjan con el producto o servicio ofrecido, donde cada llamado queda registrado y llega a todas las áreas de la organización para una pronta respuesta. Con la información obtenida de estos registros se realizan informes semanales y cuatrimestrales, y en base a los resultados se toman las medidas correctivas pertinentes.

Actividades de soporte

Infraestructura de la empresa

Ledesma organiza sus actividades por unidades de negocio, las cuales se administran de forma independiente y representan una estructura organizacional por sí misma en el que cada negocio es responsable de todo el proceso que afecta a su producto. Cabe aclarar y como mejora a trabajar a futuro que, en la gerencia comercial de la unidad de azúcar, jarabe y alcohol; se encuentran dificultades para lograr el posicionamiento de la línea de edulcorantes en un mercado en constante crecimiento.

Gestión de recursos humanos

Ledesma tiene más de 6000 empleados en las diversas actividades de la organización con los que busca la constante capacitación y desarrollo profesional para potenciar habilidades en los colaboradores y su relación con el cliente.

Desarrollo de tecnologías

Ledesma es una empresa líder en implementación de tecnologías en sus procesos, pero es necesario un desarrollo de la publicidad digital y presencia en las redes sociales para fortalecer el vínculo con los clientes y dar a conocer las nuevas líneas de productos.

Aprovisionamiento

El proceso de optimización del modelo organizacional de la Gerencia de Abastecimiento tiene el objetivo de alcanzar relaciones más sostenibles, una mejor planificación y calidad de acuerdos con sus proveedores garantizando el mismo nivel de exigencia que tiene para los procesos internos. Son más de 4.000 los proveedores con los que la empresa trabaja en conjunto, conformada principalmente por pequeñas y medianas empresas apostando por el desarrollo local con el objetivo de crear valor compartido y potenciar a las empresas que asumen el compromiso de la calidad, seguridad y compromiso con el medio ambiente.

Una vez determinada su cadena de valor desde la perspectiva de las actividades primarias como secundarias; se puede realizar un análisis de dicha herramienta en relación con que áreas o partes de la institución generan mayor valor y una clara ventaja competitiva. La organización, posee un gran Know-how que adquirió con sus años de experiencia junto a la gran solvencia financiera que tiene debido al gran volumen de ventas. También cabe mencionar en este aspecto, la relación que ha logrado con sus proveedores y las representaciones oficiales que consiguió a lo largo de los años como las economías de escala que genera con sus grandes volúmenes y la amplia cobertura que tiene a nivel país; lo que se determina que la empresa posee grandes cualidades internas para poder seguir creciendo y profesionalizarse a futuro. Pero para que esto perdure y se eficiente dicha ventaja competitiva con respecto a la competencia y tal como se lo describió líneas arriba sobre todo en el apartado introducción; la empresa deberá trabajar duramente en sus aspectos internos en la forma de ejecutar o los medios utilizados para llevar adelante las tareas para acompañar a las grandes oportunidades de crecimiento en el plano externo sobre todo en lo relacionado al segmento de mercado que hoy opta por un producto saludable antes que uno de procesamiento común.

Análisis Interno de la empresa – Matriz Foda

Fortalezas

- Empresa con importante cartera de clientes en el negocio del azúcar, tanto en el mercado masivo como en el industrial, esto permite ofrecer los nuevos productos aprovechando la relación comercial.
- Empresa reconocida a nivel nacional e internacional por proveer productos de calidad cumpliendo con estándares internacionales que otorga seguridad a los clientes en la decisión de compra.

- Conocimiento de proceso de producción, reduciendo costos en experimentación y curva de experiencia que la convierte en una ventaja competitiva.

Debilidades

- Baja participación en el mercado de edulcorantes que no le permite a la organización crecer al ritmo del sector.
- Deficiencia en informar las nuevas líneas de productos por los canales digitales, de esta forma no está aprovechando un recurso tan importante y efectivo para llegar a los potenciales clientes.
- Deficiencias en mkt y ventas en la penetración de mercado de los productos sustitutos de azúcar

Oportunidades

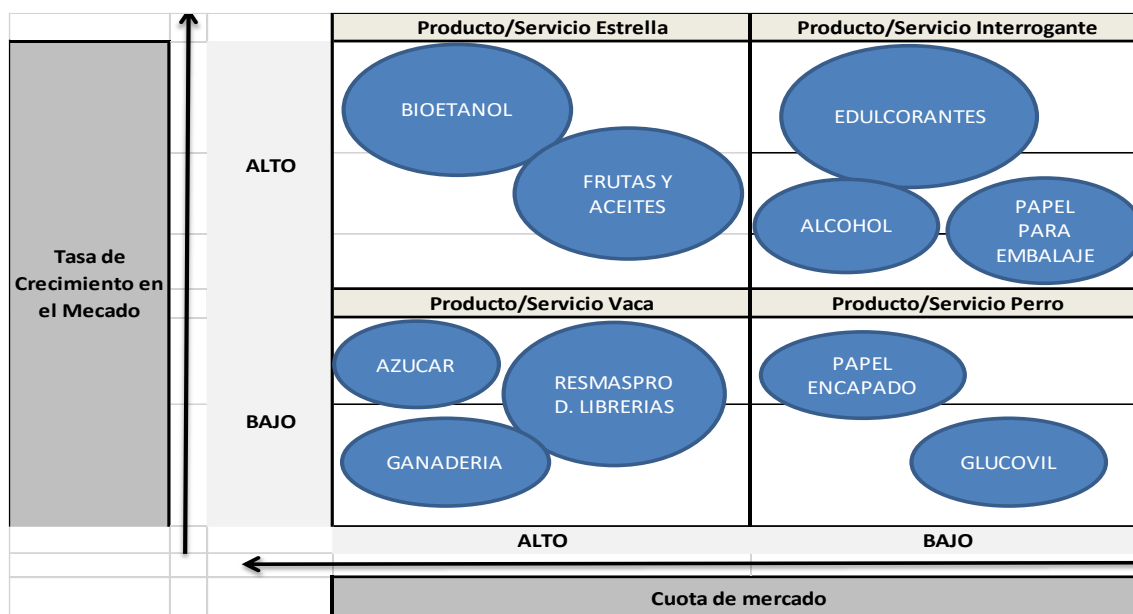
- Mercados de edulcorantes en constante crecimiento que permite potenciar la posición de los productos que ofrece la organización.
- Leyes que buscan reducir el consumo de azúcar en la población y recomendaciones de profesionales llevan a los consumidores a buscar un sustituto.
- Mercado industrial en busca de un sustituto del azúcar para responder a las nuevas tendencias de los consumidores finales.

Amenazas

- Aparición de nuevos competidores por ser un mercado en crecimiento lo que lo convierte en un atractivo para inversionistas.
- Situación socioeconómica del país que genera incertidumbre constante.
- Mercado liderado por empresas con amplios conocimientos y posición consolidada en el mercado que obliga a la organización a un estudio pormenorizado de las estrategias a seguir para su posicionamiento.

Análisis Específico de la Carrera - Matriz BCG

Ilustración 1, matriz BCG



Dentro de los productos denominados “vaca” encontramos el azúcar que es la principal fuente de ingresos de la organización seguidos por los artículos de librería y ganadería, estos productos tienen una alta participación en un mercado con bajo crecimiento ya que son la principal fuente de ingresos de la empresa.

Muy distante es la posición del papel encapado y glucovil, que son negocios que generan pérdidas y lo más recomendable es el abandono de estas actividades; considerándolos como productos vaca

Dentro de los productos “estrellas” se encuentra el bioetanol y los jugos y frutas que requirieron de gran inversión inicial, pero se logró una importante participación en un mercado que aún sigue creciendo.

El alcohol, papel de embalaje son productos interrogantes ya que producto de la pandemia y los cambios en los hábitos (uso de alcohol en gel para desinfectar manos, el papel de embalaje para los envíos a domicilios.) hizo crecer considerablemente la demanda de estos productos, pero con la amenaza de que sea temporal. También; dentro de los interrogantes se encuentran los edulcorantes pero con una perspectiva de crecimiento sostenido y la expectativas futuras son más alentadoras debido a que la población cada vez más se orienta hacia productos light, o reducidos en calorías.

Una vez analizada la cartera de negocios de Ledesma se concluye que, aprovechando la alta posición en el mercado de las unidades de negocio del azúcar, ganadería y productos de librería; se pueden potenciar productos y subproductos de

mercados que están creciendo y la organización tiene una baja cuota de este. La inserción en el mercado de estos productos requiere de una importante inversión en producción y comercialización para lograr que la unidad de negocio se convierta en estrella. La empresa tiene una baja participación en el mercado de edulcorantes, el cual tiene una alta tasa de crecimiento, por esta razón es imprescindible mejorar la posición.

Marco teórico

En este capítulo se desarrollará el Marco Teórico que tiene como principal objetivo explicar, a través de diversos autores y teorías, el tema del presente trabajo. Se presentan conceptos de planificación estratégica, lo que es una estrategia de crecimiento considerando sus ventajas como desventajas de llevarla a cabo. Y, por último, teoría que den sustento a las tácticas a implementar en el plan de implementación como la es la penetración de mercado y la innovación tecnológica.

Planificación estratégica.

Yendo de lo más antiguo a lo más nuevo para entender la evolución de la herramienta; primero podemos decir que la planificación estratégica es el proceso mediante el cual quienes deben tomar decisiones en una organización; relevan, procesar y analizan información tanto interna como externa. De esta forma pueden evaluar la situación actual de la empresa como así también su nivel de competitividad, con el fin de anticipar y decidir las decisiones a tomar en el futuro. (Serna Gomez, 2010).

Buscando una segunda opinión al respecto y más actual se puede decir que esta herramienta brinda una guía a las organizaciones para la formulación y desarrollo de estrategias que permitan un desempeño rentable y perdurable en el tiempo; donde a comparación de la anterior, aquí se toma en cuenta la trascendencia de la táctica organizacional en los años. Es decir, es el plan maestro en el que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas y corporativas que ha adoptado hoy, en referencia a lo que hará en los próximos años, para lograr una empresa competitiva que le permita

satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de interés. Dicha herramienta empieza con la aplicación de un método para obtener un camino deseado a seguir, que una vez conocido, pueda el mismo guiar a la dirección de la empresa para maximizar y mantener su posición competitiva dentro de un entorno en permanente y veloz cambio. (Sainz de Vicuña Ancín, 2017)

Asimismo, y para conocer otro autor en tercer lugar y del mismo año que el anterior; Chiavenato sostiene que el proceso de planeación estratégica es la herramienta por la cual se buscan y se especifican las ventajas competitivas de la organización para alcanzar los objetivos organizacionales a través de una propuesta de desarrollo competitivo de mediano y largo plazo y así poder definir objetivos, elaborar estrategias y determinar acciones que resulten en un aumento de la competitividad, asegurando la sostenibilidad de la organización con la ventaja de controlarlas a medidas que se ejecutan y no cuando finalice la gestión de su implementación. (Chiavenato, 2017)

Luego de haber definido el concepto de planificación estratégica; debemos mencionar como principal estrategia a utilizar en este trabajo, a la estrategia de crecimiento.

Estrategia de crecimiento

Una estrategia de crecimiento consiste en identificar oportunidades de crecimiento dentro de los negocios actuales comenzando por la revisión de oportunidades para mejorar los negocios existentes de la empresa. Un marco de referencia útil para detectar nuevas oportunidades de crecimiento es el estudio de la expansión de producto-mercado. Esta herramienta considera las oportunidades de crecimiento estratégico para la empresa en términos de productos y mercados nuevos y actuales comenzando por la evaluación de la factibilidad de obtener mayor participación con sus productos actuales en los mercados actuales aplicando la herramienta de penetración de mercado; seguidamente analizando las posibilidades de desarrollar nuevos mercados para sus productos actuales con la aplicación de la herramienta de desarrollo de mercados. (Kotler & Keller, 2012)

Las estrategias de crecimiento cuentan con la ventaja de incrementar las ventas de la empresa, lo cual lo vuelve una fuente de ingresos muy valiosa. Además, su correcta aplicación por parte de la empresa le permite obtener un mayor protagonismo dentro del mercado, tomando el control de una porción mayor. Sin embargo, también

posee desventajas a considerar como costo de inversión alta para adquirir nuevas tecnologías para ser competitivo como un alto costo de reestructuración para adaptarse a los cambios, entre otros. (Gamble & Peteraf, 2012).

En consecuencia a la aplicación de la estrategia mencionada en el párrafo anterior; la misma se verá maximizada dando lugar o permitiéndola obtener mediante una penetración eficiente en el mercado meta.

Penetración de Mercado

La estrategia de penetración de mercado es una estrategia de crecimiento intensivo que las organizaciones aplican con el fin de obtener una mayor participación de mercado a través de sus productos dentro de los mercados actuales como potenciales. Esta estrategia tiene como eje central a aquellos clientes que estarían dispuestos a utilizar el producto pero que actualmente no lo hacen, es decir, cubrir una porción de demanda mayor dentro del mercado.

Es por esta razón que llevar a cabo una estrategia de penetración de mercado tiene como ventaja lograr la captación de nuevos clientes que estén comprometidos con otras marcas y la fidelización de aquellos compradores que ya la eligen de manera habitual. A su vez, esto provoca que la empresa proponga una mayor competitividad de su parte dentro del sector, en búsqueda de lograr una mejora constante con el objetivo de expandirse y adquirir una porción mayor de mercado. (Kotler & Keller, 2012)

Todo lo anterior se lo buscará lograr e implementar mediante el uso de la innovación tecnológica.

Innovación tecnológica

En la actualidad para lograr una efectiva penetración del mercado es necesario el uso de la innovación, Peter Drucker en su artículo “La disciplina de la innovación” habla de ella como un compromiso con la práctica sistemática de la innovación, donde sin importar el tamaño de la organización es necesario una búsqueda consciente y decidida de las oportunidades de innovación. (Drucker, 2004)

Como parte de los procesos innovadores el marketing digital ha jugado un papel fundamental en las actividades comerciales de grandes empresas aplicando estrategias digitales con la finalidad de mejorar la rentabilidad, competitividad y posicionamiento en mercados nacionales e internacionales mediante el uso de diferentes redes sociales.

Dichas estrategias de mercadeo se han convertido en un instrumento fundamental para mantener clientes fidelizados, informados y actualizados en temas de compra y venta de bienes y servicios en medios virtuales, logrando una nueva forma de difusión e interacción con el consumidor. Es decir; que se evidencia una serie de cambios tecnológicos que obligan a las empresas a incorporar nuevas formas de comunicación utilizando medios digitales para entrar en nuevos mercados y lograr establecer una ventana de difusión a mercados a nivel mundial, pero pocas empresas han sabido implementar de manera correcta la estrategia que pueda generar impacto en mercados internacionales. (Calle Calderón, Erazo Álvarez, & Narváez Zurita, 2020).

Conclusión del Marco Teórico

Desde la perspectiva de la planificación estratégica como una herramienta para obtener o mantener ventajas competitivas que permitan generar competitividad y rentabilidad; se elegirá la visión de (Chiavenato, 2017) ya que a comparación de los otros dos autores; la misma tiene en cuenta la trazabilidad de la propuesta en el tiempo controlándola mientras se ejecuta, dando parámetros de control para su corrección mientras se ejecuta y no cuando finaliza. Además sumado al concepto de la disciplina de la innovación (Drucker, 2004) en los procesos en las organizaciones; obliga a adaptar el marketing digital de los autores (Calle Calderón, Erazo Álvarez, & Narváez Zurita, 2020) como una herramienta sumamente eficiente para lograr una penetración de mercado tal como lo expresa (Kotler & Keller, 2012) que permita lograr mayor participación en los mercados actuales con sus líneas de productos actuales para generar mayor rentabilidad.

Diagnóstico y Discusión

Presentación del problema

Tras haber relevado la información de la organización y su contexto a través de las distintas herramientas expuestas en el análisis de situación se puede determinar lo siguiente basándose en el análisis foda:

Analizando el sector externo, el cual a pesar de que el país está transitando por una situación socio económica compleja sumado a un mercado internacional deprimido por la pandemia y precios poco atractivos, Ledesma tiene la oportunidad de aumentar su cuota de mercado en la unidad de negocios de Azúcar, jarabes y alcohol mediante estrategias de penetración de mercado que le permitan fidelizar los clientes actuales y desarrollar nuevos clientes con la gama actual de productos, sobre todo en el mercado de edulcorantes y productos bajas calorías que está mostrando un crecimiento sostenido de la demanda.

Continuando con el análisis, para explotar las oportunidades que aparecen en el mercado, la empresa debe abocar sus esfuerzos a reducir sus debilidades como las deficiencias para dar a conocer toda la línea de productos por los medios digitales y la fallas en marketing y ventas para la penetración de los sustitutos del azúcar, los cuales tienen escasa presencia en las góndolas y gran parte del público desconoce su existencia.

Sin embargo; lo anterior no es imposible de lograr ya que la empresa cuenta con importantes fortalezas internas como ser una empresa reconocida nacional e internacionalmente que le otorga una prestigiosa cartera de cliente, entre ellos grandes

cadena de supermercados y mayoristas. Otra importante fortaleza es el conocimiento del proceso de producción en constante innovación que le brinda una ventaja competitiva al reducir la curva de experiencia, por lo que deja en evidencia que las oportunidades a lograr surcando las debilidades; es viable de lograrlo.

Finalmente; no se deberá dejar de lado el estudio de las amenazas externas donde las principales amenazas a la que se enfrenta la organización es la posición de la competencia, en la que, a pesar de liderar el sector de la azúcar, en el rubro de los edulcorantes la posición es baja y la competencia es fuerte, dato a tener en cuenta para una correcta implementación de las estrategias. A nivel político es importante seguir de cerca las reglamentaciones del gobierno tanto las que buscan reducir el consumo de azúcar en la población como las de fijación de precios.

Dicho esto, es que se busca mejorar la posición en el mercado de la empresa en cuanto a su cartera de productos light aprovechando las fortalezas de la organización y reduciendo las debilidades para aprovechar las oportunidades del sector sin dejar de lado el estudio de las amenazas.

Justificación del problema

El objetivo principal de este reporte de caso es que la empresa pueda mejorar su posición

en el mercado para mantener su liderazgo en el mercado del azúcar y lograr un crecimiento intensivo de los subproductos que no son muy conocidos en un mercado con un importante crecimiento. El uso de las innovadoras técnicas de marketing digital permite a las organizaciones nuevas formas de llegar a los clientes que cada vez están más informados y exigentes, es por eso, que aplicarlas de manera correcta les otorga a las empresas una ventaja competitiva.

Además; lo dicho anteriormente citado permitirá a la organización un aumento en las ventas de toda su línea de productos que generará un mayor aprovechamiento de los recursos, mayor rentabilidad y sostenibilidad en el tiempo.

Conclusión Diagnóstica

Finalmente se puede decir que con el uso y aplicación de la planificación estratégica se le otorgará a la organización un marco de referencia con los objetivos y planes para el mediano y largo plazo con la finalidad de lograr una organización

sostenible en el tiempo. Esta herramienta abarca a la unidad de negocios del azúcar y alcohol que precisa del trabajo en conjunto de distintos sectores para el cumplimiento de los objetivos trazados en ella. Además; a través de la estrategia de crecimiento se buscará conseguir una mejor posición en el mercado de los productos mencionados de dicha unidad de negocio a través de una estrategia de penetración de mercados junto con tácticas innovadoras para llegar al cliente de manera más rápida y eficiente.

Propuesta

A continuación, se comenzará con el proceso del plan de implementación, pero antes se analizará en profundidad sus lineamientos estratégicos actuales para corroborar si los mismos se adaptan al plan de implementación o necesitan ser actualizados.

Lineamientos estratégicos actuales

Misión Actual:

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

Visión Actual:

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

Conclusión de los Lineamientos Estratégicos

Debido a que la estrategia de penetración de mercado que se aplicará considera aumentar la presencia de los productos actuales en los mercados; no hay necesidad de modificar los lineamientos estratégicos de la empresa ya que se adecúan y además los mismos, persiguen la calidad y productividad como parámetros fundamentales para la gestión de la empresa al igual que dicho reporte de caso.

Objetivo General

Incrementar en un 10% las utilidades derivadas de los productos pertenecientes a la unidad de negocio azúcar, jarabes y alcohol de la empresa Ledesma en el mercado consumidor para finales del año 2023, mediante una estrategia de penetración de mercado utilizando métodos innovadores con el fin de captar nuevos clientes y fidelización de los actuales.

Fundamentación del Objetivo General

En el último ejercicio económico dicha unidad de negocios arrojó resultados positivos con utilidades de 367,95 millones de pesos revirtiendo la tendencia negativa de los dos años anteriores. Además; entre los aspectos a resaltar en los últimos años se puede observar que la línea de productos light tuvo un importante crecimiento en ventas en un mercado en exponencial crecimiento de alrededor del 24,5% entre el año 2019 y 2020; que en el futuro puede aportar aún más a las utilidades de la empresa. (Ambito.com, 2019)

En base a lo anterior y con el antecedente de los últimos dos años del aumento de los productos saludables por parte de la población y tomando en consideración que la empresa es una actividad esencial en el futuro escenario que siga la pandemia; es que se considera viable un crecimiento de las utilidades del 10% en los próximos 30 meses con una correcta aplicación de la estrategia de penetración de mercado que le permita seguir creciendo.

Objetivos Específicos

- Aumentar un 30% la presencia de toda la línea de productos light de la empresa para consolidar su diversificación para mediados del año 2022.

Justificación: Teniendo en cuenta el crecimiento de la unidad de negocios en el Market share del azúcar en supermercados, llegando al 46%, se considera viable que mediante alianzas estratégicas con supermercados y mayoristas aumentar un 30% la presencia de los productos light que comercializa la empresa.

- Profesionalizar las redes sociales de la organización a través de la mejora de la comunicación online y la implementación de técnicas de marketing digital con el fin de aumentar la visibilidad de los productos light de la firma en un 200% para principios del año 2023.

Justificación: Según Website Builder, el 90% de los usuarios de redes sociales prefieren comunicarse y recibir novedades por este medio y el 63% tiene mayor fidelidad con la marca si esta llega activamente a través de las redes sociales (Builder, 2017). Es por ello, que se considera imprescindible un crecimiento de visibilidad en las redes en un 200% ya que era un recurso que la organización no está explotando.

- Acrecentar un 20% la cartera de clientes para fines del año 2023 mediante el desarrollo de nuevos canales de ventas digitales de productos dietéticos con la finalidad de aumentar la participación en el mercado de dicha unidad de negocio

Justificación: Se considera que un 20% de crecimiento de la cartera de clientes con la implementación de esta herramienta es viable ya que según la CACE las ventas a través de plataformas electrónicas creció un 124% en el 2020 (CACE, 2021).

- Profesionalizar los Recursos Humanos de la unidad de negocios seleccionada con la finalidad de eficientizar los procesos internos en un 10 % para fines del año 2023 mediante un plan de capacitaciones.

Justificación: Según Bizneo, un equipo altamente capacitado logra ser hasta un 23% más eficiente (Bizneo, 2021), es por ello, que un 10% es una cifra acorde y es de suma importancia lograr mejorar esta eficiencia de la gestión de recursos humanos mediante capacitaciones que mejoren la comunicación interna y externa de la unidad de negocios en aspectos claves de la implementación de la estrategia de penetración de mercado.

Alcance de la táctica

Alcance temporal: El alcance temporal será para finales del año 2023, ya que se considera un plazo razonable para poder lograr el crecimiento y la rentabilidad planificada.

Alcance geográfico: El plan se aplicará en la casa central de Ledesma, pero tendrá un alcance a todo el país con el fin de captar nuevos clientes y fidelizar a los actuales

Alcance de contenido: Se aplicará la estrategia de planificación estratégica, para la misma se utilizará una estrategia de crecimiento con la finalidad de lograr una penetración de mercado mediante innovación tecnológica.

Tácticas para desarrollar

Continuando con el desarrollo del reporte de caso a continuación se presentarán los planes de acción correspondientes a cada objetivo específico, en el cual se detallan los pasos a seguir con sus respectivos plazos, los recursos necesarios (humanos, físicos y económicos) y la medición de la propuesta. La correcta aplicación de los planes de acción contribuirá al logro del objetivo general.

Táctica 1: “alianzas estratégicas con mayoristas y supermercados”

Descripción de la acción

La siguiente táctica consistirá en crear convenios con clientes de la empresa con la finalidad de lograr crecimiento de ventas de los productos light y así lograr un beneficio mutuo debido al aumento de ventas.

Para llevar a cabo lo anterior; se contratará a una agencia de MKT y publicidad que asesorará para constituir alianzas estratégicas con empresas mayoristas y supermercados para la selección de ubicaciones en la góndola de los productos, creación de contenido que mejoren la imagen en las instalaciones del cliente, publicidades, elaboración y presentación estudios de mercado.

Para oficializar dicha alianza; se elaborarán distintas propuestas en las que se ofrece un descuento entre el 3% y 7% por la compra de la línea completa dependiendo del volumen y frecuencia del pedido, por otro lado, se propondrá a los clientes supermercados la colocación de stand de promoción en sus instalaciones. También la agencia de MKT Y Publicidad creara avisos publicitarios de los productos light y resaltara la alianza de las dos empresas.

Además; será vital la asesoría de un abogado especialista para la elaboración del contrato que dará formalidad a la alianza estratégica en la que se incluirán todos los ítems acordados.

Es de suma importancia elaborar propuestas atractivas como ésta, ya que como beneficio de esta; se logrará un incremento de las ventas y mejora del posicionamiento

en un mercado en el cual la empresa tiene gran parte de la cartera de clientes que solo compran azúcar y no adquieren los productos light que ofrece Ledesma.

Descripción de la táctica, pasos a seguir

Ilustración 2, táctica I

| PLAN DE ACCION TACTICA 1 | | | | | | | | |
|---|--------|--------|---|---|--|---|-------------------------|-------------|
| Descripción | Tiempo | | Recursos Humanos | | Recursos Físicos | Tercerización | Económicos - Financiero | Fuente |
| | Desde | Hasta | Área | Responsable | | | | |
| Contratar agencia de MKT y Publicidad | jun-21 | jun-21 | Gerencia General | Gerente general Encargado proyecto | Computadora,telefono, internet. | no | 0 | |
| Clasificar clientes mayoristas y supermercados | jun-21 | jun-21 | Gerencia Ventas | Encargado proyecto Encargado de ventas | Computadora,telefono, internet. | "DEIMON" Agencia de MKTy Publicidad. | \$ 1.530.000,00 | ver anexo 1 |
| Definir propuesta para cada grupo de clientes | jul-21 | ago-21 | Ventas | Encargado proyecto Encargado de ventas | Computadora,telefono, internet. | | | |
| Revisar propuestas junto a gerencia general | ago-21 | ago-21 | Gerencia General Gerencia ventas | Gerente General Gerente Ventas Encargado de proyecto | Computadora,telefono, internet, herramientas de presentacion. | | | |
| Coordinar reuniones con clientes | ago-21 | ago-21 | Gerencia Ventas | Encargado de ventas Relaciones publicas | Computadora,telefono, internet. | | | |
| Diseñar estructura para reuniones(virtuales) | ago-21 | ago-21 | Gerencia Ventas, Sistemas. | Encargado de ventas Relaciones publicas Encargado de sistema | Computadora,telefono, internet, herramientas de presentacion, sala de conferencia virtuales, | | | |
| Llevar a cabo reuniones programadas | sep-21 | sep-21 | Gerencia General Gerencia Ventas Sistemas | Encargado de ventas, Gerente de Ventas, Tecnico en sistemas | Computadora,telefono, internet, herramientas de presentacion, sala de conferencia virtuales. | | | |
| Revisar contrapropuestas y comentarios de clientes | sep-21 | sep-21 | Gerencia General Gerencia Ventas | Gerente General Gerente Ventas Encargado de Ventas | Computadora,telefono, internet, herramientas de presentacion. | | | |
| Cerrar negociaciones | oct-21 | oct-21 | Gerencia General Gerencia Ventas | Gerente General Gerente Ventas Encargado de proyecto | Computadora,telefono, internet, herramientas de presentacion, sala de conferencia virtuales. | | | |
| Inicio de las alianzas y proyecto | oct-21 | jul-22 | Gerencia Ventas | Encargado proyecto Encargado de ventas | Computadora,telefono, internet. | "DEIMON" Agencia de MKTy Publicidad. | \$ 0,00 | ver anexo 1 |
| Creacion de publicidades en medios masivos y contenido audiovisual. | oct-21 | jul-22 | Gerencia Ventas | Encargado proyecto Encargado de ventas | Computadora,telefono, internet. | "DEIMON" Agencia de MKTy Publicidad. | \$ 69.314.000,00 | ver anexo 1 |
| TOTAL | | | | | | | \$ 75.094.000,00 | |

Fuente: Elaboración Propia (2021)

Control

El área de ventas será la encargada de elaborar informes de ventas trimestrales detalladas que contengan el crecimiento de ventas general y de cada producto en particular. El informe deberá contener datos, comentarios, consultas y reclamos que realicen las empresas aliadas. Una vez elaborado el informe se coordinará reunión entre gerente general, encargado de proyecto y representante de la agencia de MKT y Publicidad con la finalidad de analizar el progreso del plan y si es necesario realizar correcciones.

Táctica 2: “Profesionalizar las redes sociales”

Descripción de la acción

Dicha táctica; consiste en mejorar la comunicación digital de la empresa con el fin de dar a conocer mediante sus redes sociales; toda la línea los productos light de la organización que no son asimilados por el público como pertenecientes a dicha marca o firma.

Actualmente Ledesma tiene 350 mil seguidores en Facebook y 92 en Instagram en el que realiza entre 2 y 3 publicaciones por semana con poca repercusión en el público y escasa presencia de la línea de productos light en sus publicaciones. Es por lo anterior; que el objetivo consiste en aumentar la cantidad de seguidores en estas importantes redes, al mismo tiempo mejorar la interacción de los usuarios con las paginas mediante dos publicaciones diarias en el muro y 4 en las historias con contenido creativo que incluya características, consejos, recetas y beneficios de los productos light.

Es importante crear publicaciones que dirijan desde las redes al portal de compras web de la empresa. Además, dos veces al mes se realizará sorteos de canastas de productos Ledesma para los seguidores que publiquen fotos cocinando con productos de la empresa.

Para realizar dicha acción; la misma se tercerizará contratando un Community Manager para llevar a cabo un proceso eficiente de profesionalización de las redes sociales que genere aumento de ventas. Se asignará un encargado de la Dirección de Talento y Desarrollo Organizacional con el cual el community manager estará en constante contacto, le comunicara objetivos, plazos y coordinaran acciones a seguir.

Los beneficios de la mejora en la comunicación digital son múltiples, entre ellos, al lograr un crecimiento de seguidores e interacciones en las redes sociales se logra posicionamiento de los productos que el público aun no conoce y su vez con las reacciones y comentarios se pueden elaborar estadísticas que son de gran utilidad para la elaboración de futuras estrategias.

Descripción de la táctica, pasos a seguir

Ilustración 3, táctica II

| PLAN DE ACCION TACTICA 2 | | | | | | | | |
|--|--------|--------|----------------------------------|---|---|----------------------|-------------------------|-------------|
| Descripción | Tiempo | | Recursos Humanos | | Recursos Físicos | Tercerización | Económicos - Financiero | Fuente |
| | Desde | Hasta | Área | Responsable | | | | |
| Definir los canales digitales a desarrollar y sus respectivas metas. | jun-21 | jun-21 | Gerencia General Gerencia MKT | Gerente General Encargado de proyecto Gerente Mkt | Computadora, internet, telefono. | No | \$ 0,00 | |
| Contactar 3 reconocidos Community Manager, comunicar las expectativas y solicitar presupuesto | jun-21 | jun-21 | Gerencia General Gerencia MKT | Gerente General Encargado de proyecto Gerente Mkt | Computadora, internet, telefono. | No | \$ 0,00 | |
| Analizar propuestas y presupuestos. | jun-21 | jun-21 | Gerencia General Gerencia MKT | Gerente General Encargado de proyecto Gerente Mkt | Computadora, internet, telefono. | No | \$ 0,00 | |
| Seleccionar el Community Manager adecuado y coordinar reunion virtual. | jul-21 | jul-21 | Gerencia General Gerencia MKT | Gerente MKT Encargado de proyecto | Computadora, internet, telefono. | No | \$ 0,00 | |
| Concretar contratacion y fijar fecha del inicio del servicio. | jul-21 | jul-21 | Gerencia General Gerencia MKT | Gerente MKT | Computadora, internet, telefono. | Abogado especialista | \$ 85.000,00 | ver anexo 2 |
| Concretar reunion, comunicar metas y establecer metricas para realizar reportes e inicio del tactica | jul-21 | ene-23 | Gerencia General Gerencia MKT | Gerente MKT Encargado de proyecto, responsable sala de conferencias, responsable sistemas. | Computadora, internet, telefono, sala de conferencias , tecnico sistemas. | Community Manager | \$ 900.000,00 | ver anexo 3 |
| TOTAL | | | | | | | \$ 985.000,00 | |

Fuente: Elaboración Propia (2021)

Control

El community manager contratado deberá presentar informes bimestrales con el progreso de su trabajo, en el deberá incluir crecimiento de seguidores, interacciones con usuarios, publicaciones más populares, y una conclusión desde su perfil profesional del

avance de su trabajo hacia el objetivo, aspectos a mejorar y recomendaciones. El control del informe estará a cargo de Dirección de Talento y Desarrollo Organizacional.

Táctica 3: “Desarrollo de canales de ventas digitales”

Descripción de la acción

Una vez aumentada la presencia en las redes sociales de la línea de productos light; se desarrollarán canales de ventas digitales a través de una plataforma de e-commerce en el que el cliente podrá comprar dichos productos de la empresa a través de la web y seleccionar el envío a domicilio.

La plataforma tendrá un diseño de portal de compras que se llamara “Tienda Ledesma” en la cual se incluirán todos los productos de la unidad de negocios, especialmente los productos light, que permitirá un crecimiento de ventas a través de esta innovadora herramienta.

Se contratará una empresa de software para la creación del portal de compras. Dicha organización se encargará también del desarrollo de todos los aspectos necesarios para la puesta en marcha y carga inicial de los productos. Asimismo, se asignará personal del área de sistemas y de ventas de la empresa para recibir las capacitaciones pertinentes por parte de la empresa proveedora del servicio sobre los aspectos claves a tener en cuenta por el personal. A su vez, la página brinda estadísticas sobre visitas, ventas realizadas, productos más vistos, etc.

La creación, desarrollo, puesta en marcha, mantenimiento, reparaciones de la página estarán a cargo de la empresa proveedora con la cual se firmará un contrato elaborado por un abogado y firmado por representantes de ambas empresas.

La incorporación de esta herramienta traerá importantes beneficios, entre ellos, la venta directa al cliente de los productos de la empresa, también al tener un acceso directo desde las redes sociales al portal de compras les otorga a los potenciales clientes la posibilidad de poder adquirir desde la comodidad de su casa el producto que desee.

Descripción de la táctica, pasos a seguir

Ilustración 4, Táctica III

| PLAN +B30:J39DE ACCION TACTICA 3 | | | | | | | | |
|--|--------|--------|---|---|--|-----------------------|-------------------------|-------------|
| Descripción | Tiempo | | Recursos Humanos | | Recursos Físicos | Tercerización | Económicos - Financiero | Fuente |
| | Desde | Hasta | Área | Responsable | | | | |
| solicitar presupuesto para desarrollar una plataforma para e-commerce | sep-22 | sep-22 | Gerencia de MKT y ventas. | Encargado ventas Encargado de proyecto | computadora, Internet, telefonos. | No | \$ 0,00 | |
| Analizar presupuestos, discutir opciones y obtener conclusiones | oct-22 | oct-22 | Gerencia General Gerencia de MKT y ventas. | Gerencia General Gerencia de MKT y ventas. Encargado de proyecto | Computadora, Internet, telefonos,sala de conferencias virtual. | No | \$ 0,00 | |
| Coordinar reunion virtual con responsable de empresa de desarrollo de plataforma e-commerce. | oct-22 | oct-22 | Gerencia General Gerencia de MKT y ventas. | Gerencia General Gerencia de MKT y ventas. Encargado de proyecto | Computadora, Internet, telefonos,sala de conferencias virtual. | No | \$ 0,00 | |
| Contratar abogado para fiirma contrato | oct-22 | oct-22 | Gerente General | Gerente. Encargado proyecto. | Oficina,telefono, internet. | Abogado especialista | \$ 85.000,00 | ver anexo 2 |
| Capacitacion a personal por parte de la empresa proveedora del servicio de software. | nov-22 | dic-22 | Gerencia de Recursos Humanos Gerencia ventas | Ventas | | Empresa dearrollo web | \$ 708.000,00 | ver anexo 4 |
| Inicio plataforma e-commerce | ene-23 | dic-23 | Gerencia Mkt y ventas | Encargado ventas Encargado proyecto | | Empresa dearrollo web | | |
| TOTAL | | | | | | | \$ 793.000,00 | |

Fuente: Elaboración Propia (2021)

Control:

El área de ventas en base a la información recabada de la página generara informes detallados mensuales de ventas web, a su vez, el área de sistemas generara un informe mensual sobre el funcionamiento de la página (demoras, caídas del sistema, problemas en procesamiento de pagos, etc.). Ambos informes serán enviados al gerente de ventas que en base a la información recabada tomara medidas.

Táctica 4: Profesionalización de Recursos Humanos.

Una vez iniciadas las anteriores tácticas se implementará un proceso de profesionalización del capital humano a través de la sistematización de procesos y

capacitaciones que permita mejorar la comunicación logrando responder con eficiencia las necesidades y consultas de los clientes internos y externos.

Dicha táctica consistirá en realizar un análisis integral de los recursos humanos, diseño de los puestos, responsabilidades. Una vez culminado el análisis se determinarán las necesidades de capacitación como necesidades de rediseño de puestos o procesos y se implementara en plan de profesionalización de los recursos humanos.

Para su realización se contratará a una agencia de recursos humanos que será la encargada del proceso y estará en constante comunicación con el área de talento y desarrollo organizacional coordinando actividades, las áreas a capacitar, fecha y lugar. Con dicha empresa se firmará un contrato elaborado por un abogado y firmado con representantes de ambas empresas.

La implementación de esta táctica generara que la organización logre implementar metodologías de trabajo en forma sistémica que permitan aprovechar al máximo el potencial del capital humano, generando sinergia, reduciendo demoras innecesarias; logrando de esta forma mejoras en las repuestas a clientes internos y externos.

Descripción de la táctica, pasos a seguir.

Ilustración 5, Táctica IV

| PLAN DE ACCION TACTICA 4 | | | | | | | | |
|---|--------|--------|---|---|--|----------------------|-------------------------|-------------|
| Descripción | Tiempo | | Recursos Humanos | | Recursos Físicos | Tercerización | Económicos - Financiero | Fuente |
| | Desde | Hasta | Área | Responsable | | | | |
| Selección de Agencia de recursos humanos. | oct-22 | oct-22 | Gerencia general, Gerencia Recursos Humanos | Encargado proyecto, gerente Recursos Humanos | Computadora, internet, telefono. | no | \$ 0,00 | |
| Firmar contrato | oct-22 | oct-22 | Gerencia general. | Gerente general. | Computadora, internet, telefono. | Abogado especialista | \$ 85.000,00 | ver anexo 2 |
| Reunion entre responsables dela agencia y responsables de distintas areas de la empresa | oct-22 | oct-22 | Gerencia Recursos Humanos | Gerente recursos humanos,encargado proyecto,encargados distintas areas. | Computadora, internet, telefono, sala de reuniones | si | \$ 550.000,00 | ver anexo 5 |
| Analisis de recursos humanos, puestos y comunicación. | oct-22 | oct-22 | Gerencia Recursos Humanos | Computadora, internet, telefono, sala de reuniones, proyector. | Computadora, internet, telefono. | si | | |
| Agencia presenta informe elaborado y acciones a seguir. | dic-22 | dic-22 | Gerencia general, Gerencia Recursos Humanos | Encargado proyecto, gerente Recursos Humanos | Computadora, internet, telefono, sala de reuniones, proyector. | si | | |
| Inicio de rediseño de puestos y capacitaciones. | ene-23 | dic-23 | Gerencia Recursos Humanos | Computadora, internet, telefono, sala de reuniones, proyector. | Computadora, internet, telefono, sala de reuniones, proyector. | si | | |
| TOTAL | | | | | | | \$ 635.000,00 | |

Control:

El área de Dirección de Talento y Desarrollo Organizacional en comunicación constante con la Agencia de RRHH contratada serán los encargados de elaborar las evaluaciones de desempeño trimestrales en las que deberán incluir criterios de evaluación, los beneficios obtenidos por la implementación de las acciones y aspectos a mejorar.

Presupuesto Final

Ilustración 6, Presupuesto Final

| EMPRESA | | Asesor Externo | | |
|---|---|---|-----------------|------------------|
| LEDESMA SAAC CORRIENTES 415 11354877585 | | Nombre: Torres Olivera Torres Olivera Dirección: Lebenshon 26 Email: mauro84@live.com.ar | | |
| ID | DESCRIPCIÓN | Cantidad | PRECIO | TOTAL |
| 1 | Alianzas estrategicas con mayoristas y supermercado | 1 | \$75.094.000,00 | \$ 75.094.000,00 |
| 2 | Profesionalizar redes sociales | 1 | \$ 985.000,00 | \$ 985.000,00 |
| 3 | Desarrollo de canales de ventas digitales. | 1 | \$ 793.000,00 | \$ 793.000,00 |
| 4 | Profesionalizacion Recursos Humanos | 1 | \$ 1.565.000,00 | \$ 635.000,00 |
| SUBTOTAL | | | | \$ 77.507.000,00 |
| IVA | | | | |
| IMPORTE IVA | | | | \$ - |
| TOTAL | | | | \$ 77.507.000,00 |

Fuente: Elaboración Propia (2021)

Diagrama de Gantt

Ilustración 7, Diagrama de Gantt

| 2021 | | | | | | | | | | | | |
|--|-------|---------|-------|-------|------|-------|-------|--------|------------|---------|-----------|-----------|
| Tactica | Enero | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | junio | Julio | Agosto | Septiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre |
| Alianzas estrategicas con mayoristas y supermercados | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| Profesionalizacion de redes sociales | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| 2022 | | | | | | | | | | | | |
| Tactica | Enero | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | junio | Julio | Agosto | Septiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre |
| Alianzas estrategicas con mayoristas y supermercados | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | | | |
| Profesionalizacion de redes sociales | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| Desarrollo de canales de ventas digitales | | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ |
| Profesionalizacion de Recursos Humanos. | | | | | | | | | | ■ | ■ | ■ |
| Tactica | Enero | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | junio | Julio | Agosto | Septiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre |
| Profesionalizacion de redes sociales | ■ | | | | | | | | | | | |
| Desarrollo de canales de ventas digitales | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| Profesionalizacion de Recursos Humanos. | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |

Fuente: Elaboración Propia (2021)

Retorno de la Inversión

Ilustración 8, retorno de la inversión

ESTADO DE RESULTADOS

| | al 31/05/2022 | al 31/05/2021 | al 31/05/2020 | 31/5/2020 |
|---|------------------|-----------------|-----------------------|------------------|
| Ventas Netas | | | E.R. AZUCAR - ALCOHOL | E.R. COMPLETO |
| Total Ventas del Ejercicio | 30.978,75 | 21.174,81 | 14.473,56 | 28.947,11 |
| Costos | | | | |
| Costos de Venta | -13.361,74 | -9.133,11 | -6.242,73 | -12.485,45 |
| Otros costos de venta | -5.352,27 | -3.658,42 | -2.500,63 | -5.001,26 |
| Total Costos de Ventas | -18.714,01 | -12.791,53 | -8.743,36 | -17.486,71 |
| Resultado Bruto | 12.264,75 | 8.383,29 | 5.730,21 | 11.460,41 |
| Gastos | | | | |
| Administración | -8.750,22 | -5.981,01 | -4.088,19 | -8.176,37 |
| Comercialización | -100,48 | -68,68 | -46,95 | -93,89 |
| Resultado Actividad Principal | 1.707,02 | 1.166,80 | 797,54 | 3.190,15 |
| Resultado Financiero | -2.073,74 | -1.417,46 | -968,87 | -1.937,74 |
| Resultado NETO | -366,71 | -250,66 | -171,33 | 1.252,41 |
| Otros Ingresos y Egresos | 5,23 | 3,58 | 2,45 | 4,89 |
| Resultado antes de Imp. a las Ganancias | 1.345,53 | 919,71 | 628,65 | 1.257,30 |
| Impuesto a las Ganancias | 557,98 | 381,40 | 260,70 | 521,39 |
| Resultado Final | 787,55 | 538,31 | 367,95 | 735,90 |
| Utilidad Bruta | 12.264,74 | 8.383,28 | 5.730,20 | 11.460,40 |
| Imp a las Ganancias | 4.292,66 | 2.934,15 | 2.005,57 | 4.011,14 |
| Utilidad Neta con Planes de Acción | 7.972,08 | 5.449,13 | 3.724,63 | 7.449,26 |

| | |
|---|-------------|
| Participación azúcar- Alcohol | 50,0% |
| Inflación anual según indec | 46% |
| Objetivo del plan de Implementación: Incrementar en un 10% las utilidades | 10% |
| Valor de la última utilidad más el 10% a lograr | \$ 78,75 |
| Nueva utilidad al 2023 | \$ 866,30 |
| Inversión a realizar sin iva Incluido | \$ 77,50 |
| Inversión a realizar (sin iva incluido) | -\$ 77,50 |
| Fhujo P1 | \$ 7.449,26 |
| Fhujo P2 | \$ 3.724,63 |
| Fhujo P3 | \$ 5.449,13 |
| Fhujo P4 | \$ 7.972,08 |

| | |
|-----|--|
| Roi | $\frac{((\text{Ingresos} - \text{Inversión}))}{\text{Inversión}} \times 100$ |
| Roi | 161,92% |

| | |
|---|--------------------|
| Utilidad Bruta (Ingresos - Egresos) | \$ 12.264,74 |
| Impuesto a las Ganancias (UB * 35%) | \$ 4.292,66 |
| Utilidad Neta de Planes de Acción (UB-Imp a Gananc) | 7.972,08 |
| Tasa de Referencia Leliq | 56% |
| VAN | \$ 3.226,16 |
| TIR | 9562% |

Fuente: Elaboración Propia (2021)

Los balances presentados por la empresa están confeccionados por los resultados de todas las unidades de negocios en la unidad monetaria de millones. Sin embargo; el presente reporte de caso considera planes de acción para la unidad de negocios de azúcar, jarabes y alcohol. Para hacer dicha proyección por unidad de negocio; según FixScr (FIX SCR SA, 2020) a la unidad mencionada le corresponden el 50% de los ingresos de la organización, es por ello por lo que se tomaron para fines del análisis de este trabajo el porcentaje mencionado tanto en ingresos como egresos manteniendo la unidad de medida monetaria

Una vez mencionado lo anterior; El Roi expresado indica que por cada millón invertido por la organización en los plazos estipulados por dicho plan se generara 1,61 millones. A su vez, la VAN y TIR expresan números positivos que indican que se recupera la inversión y se obtiene el rendimiento mínimo deseado.

Desde el análisis de dichas variables cuantitativas se considera recomendable llevar a cabo dicho reporte de caso.

Conclusiones

El redactado Reporte de Caso de la carrera Licenciatura en Administración de la Universidad Siglo 21 tuvo la finalidad de brindar a la organización “Ledema SAIIC” los procedimientos que permitan una correcta penetración de mercado de los productos de la unidad de negocios de Azúcar y Alcohol, en especial la línea de productos light, en vistas a mejorar el posicionamiento en su mercado.

Dicho plan generará un crecimiento a nivel interno de la empresa en relación con el incremento de utilidades derivadas del aumento de ventas generadas por la aplicación de la estrategia con tácticas innovadoras dando lugar a un eficiente posicionamiento en un mercado con gran crecimiento en el cual la empresa hoy, año 2021, tiene escasa participación.

A nivel externo podemos observar que aprovechando oportunidades que presenta el cambio en los hábitos de consumo apoyado por la implementación de dicho plan; se logrará mejorar la posición en el mercado objetivo y, de esta manera, contrarrestar a las amenazas de reglamentaciones que buscan reducir el consumo de azúcar en la población.

Con lo anterior también se puede decir; que las nuevas tecnologías de la información y la comunicación brindadas por medio de las tácticas anteriores junto a una eficiente capacitación del capital humano interno; la da a la empresa la oportunidad perfecta para aumentar mayor alcance de público, brindan formación acerca de los productos más vistos, los más consultados, vendidos, etc.

Finalmente; se puede expresar que desde la disciplina de la administración; dicho plan tiene la finalidad de ofrecerle a la organización las herramientas que le permitan maximizar el uso de los recursos escasos que permita la sustentabilidad en el tiempo donde el impacto en las ventas de una empresa es enorme potenciando la fidelidad de los actuales clientes como de los potenciales.

Recomendaciones

Finalmente se presentan las siguientes recomendaciones de las acciones que la empresa, en este caso la unidad de negocio a tratar; podría aplicar una vez implementado dicho reporte de caso con la finalidad de continuar mejorando. Tales acciones no se tuvieron en cuenta en el presente trabajo, pero sería de importante aplicarlas en el futuro para aumentar su posición en el mercado.

I. La empresa tiene presencia en nueve provincias, por lo que se propone un plan de expansión de los productos de la unidad de negocios captando nuevos clientes con una estrategia de desarrollo de mercados eficientes y de liderazgo en costos para penetrar de manera rápida.

II. A su vez, atento a los cambios en los hábitos de consumo en los cuales la población está reemplazando el azúcar; se propone desarrollar nuevos productos endulzantes light y naturales con la finalidad de satisfacer las nuevas demandas del mercado y, de esta manera, continuar con el proceso de diversificación.

III. Ampliar los canales de distribución por medio de convenios con minimercados y minoristas con la finalidad de ampliar la cartera de clientes, al cual la empresa en la actualidad está llegando por medio de mayoristas y hasta en algunos casos no llegan los productos de la marca.

IV. Por otro lado, el mercado industrial se encuentra en búsqueda de reemplazantes del azúcar para responder a la demanda de los nuevos hábitos de consumo y reglamentaciones que buscan reducir el consumo en la población, es por ello por lo que la investigación y desarrollo de un producto que satisfaga esa necesidad es una gran oportunidad.

V. A la vez, en dicho mercado, ampliar la cartera de clientes industriales a través de alianzas estratégicas con empresas productoras de alimentos azucarados con la finalidad de que elaboren y comercialicen productos light realizados con los edulcorantes de “Ledesma”.

Bibliografía

FIX SCR SA. (8 de Julio de 2020). *www.fixscr.com*. Recuperado el 8 de junio de 2021, de *www.fixscr.com*:

https://www.fixscr.com/site/download?file=mShtsVfBqxHu0eyC4EH_vyZsCVWnWp5x.pdf

Ambito. (7 de abril de 2021). *www.ambito.com*. Recuperado el 23 de abril de 2021, de *www.ambito.com*: <https://www.ambito.com/novedades-fiscales/alimentos-y-bebidas/las-bebidas-azucaradas-la-reforma-tributaria-n5065078>

Ambito.com. (25 de octubre de 2019). <https://www.ambito.com/>. Recuperado el 20 de mayo de 2021, de <https://www.ambito.com/>: <https://www.ambito.com/informacion-general/los-argentinos-ya-destinan-el-245-del-gasto-consumo-masivo-productos-light-n4037600>

Argentina.gob.ar. (2 de abril de 2021). *www.argentina.gob.ar*. Recuperado el 19 de abril de 2021, de *www.argentina.gob.ar*:

https://www.argentina.gob.ar/salud/coronavirus-COVID-19?utm_source=search&utm_medium=cpc&utm_campaign=coronavirus&utm_term=grants&utm_content=nacional&gclid=Cj0KCQjwpdqDBhCSARIsAEUJ0hOe2vVPoS9NH-nmMA1spQz54WQN2zNxLpVdVeceLbknsq1DQMI4nYQaAnrfEALw_wcB

Bizneo. (30 de marzo de 2021). *www.bizneo.com*. Obtenido de *www.bizneo.com*: <https://www.bizneo.com/blog/equipos-de-alto-rendimiento/>

Builder, W. (10 de Agosto de 2017). *websitebuilder.org.uk*. Recuperado el 28 de junio de 2021, de *websitebuilder.org.uk*: <https://websitebuilder.org.uk/blog/rise-social-media-customer-care/>

CACE. (enero de 2021). *www.cace.org.ar*. Obtenido de *www.cace.org.ar*: <https://www.cace.org.ar/estadisticas>

Calle Calderón, K. C., Erazo Álvarez, J. C., & Narváez Zurita, C. I. (octubre de 2020). *www.portal.amelica.org*. Obtenido de *www.portal.amelica.org*: <https://doi.org/10.35381/r.k.v5i10.698>

Chiavenato, I. (2017). Planeación estratégica, fundamentos y aplicaciones. En I. Chiavenato, *Planeación estratégica, fundamentos y aplicaciones*. (pág. 1). Mexico: Mc Graw Hill.

Ctmaconsultores. (9 de enero de 2020). *www.ctmaconsultores.com*. Recuperado el 15 de abril de 2021, de *www.ctmaconsultores.com*: <https://ctmaconsultores.com/la-empresa-y-el-medio-ambiente/>

Drucker, P. F. (Agosto de 2004). *www.sela.org*. Obtenido de *www.sela.org*: <http://www.sela.org/media/3212238/r-la-disciplina-de-la-innovacion.pdf>

ElCronista. (8 de marzo de 2021). *www.cronista.com*. *Alarma por los efectos que la destrucción del medio ambiente tiene sobre los negocios: qué dicen las empresas*, págs. <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/>.

Gamble, J. E., & Peteraf, M. A. (2012). *Administración estratégica: Teoría y casos* (Decimoctava ed.). New York: McGraw-Hill/Irwin.

IDEP. (5 de junio de 2015). *www.idep.gov.ar*. Recuperado el 12 de abril de 2021, de *www.idep.gov.ar*: <https://firebasestorage.googleapis.com/v0/b/idep-ca9cd.appspot.com/o/pdf-files%2F1591196925?alt=media&token=bd22608d-2227-45f8-b58f-a07923119a72>

INDEC. (31 de marzo de 2021). *www.indec.gob.ar*. Recuperado el 15 de abril de 2021, de <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel3-Tema-4-46>

Infobae. (15 de abril de 2021). *www.infobae.com*. Recuperado el 20 de abril de 2021, de *www.infobae.com*: <https://www.iprofesional.com/economia/337211-alerta-por-inflacion-5-medidas-del-gobierno-para-frenar-precios>

Infobae. (7 de marzo de 2021). *www.infobae.com*. Recuperado el 20 de abril de 2021, de *www.infobae.com*: <https://www.infobae.com/economia/2021/03/07/un-estudio-global-muestra-que-el-93-de-los-argentinos-cree-que-la-situacion-economica-es-mala/>

Kanenguiser, M. (15 de abril de 2021). *www.infobae.com*. Recuperado el 19 de abril de 2021, de *www.infobae.com*: <https://www.infobae.com/economia/2021/04/15/la-inflacion-fue-del-48-por-ciento-en-marzo-y-llego-al-426-por-ciento-en-el-ultimo-ano/>

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

- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Dirección de Marketing. (12ª Edición)*. Barcelona: Paerson.
- NACION, L. (15 de abril de 2021). *www.la nacion.com.ar*. Recuperado el 20 de abril de 2021, de *www.lanacion.com.ar*:
<https://www.lanacion.com.ar/economia/negocios/segunda-ola-las-medidas-economicas-que-ya-tomo-el-gobierno-y-las-que-podrian-venir-nid15042021/>
- Robbins, S., & Coulter, M. (2014). *Administracion*. Mexico: Pearson.
- Sainz de Vicuña Ancín, J. M. (2017). *El plan estrategico en la practica*. madrid: ESIC.
- Serna Gomez, H. (2010). *Gerencia Estratégica*. Bogota D.C: 3R Editore.
- Telam. (6 de abril de 2021). *www.telam.com.ar*. Recuperado el 23 de abril de 2021, de *www.telam.com.ar*: <https://www.telam.com.ar/notas/202104/549691-proyecto-de-ley-etiquetado-de-alimentos-diputados.html>
- TELAM. (31 de marzo de 2021). *www.telam.com.ar*. Recuperado el 15 de abril de 2021, de *www.telam.com.ar*: <https://www.telam.com.ar/notas/202103/549196-ya-es-oficial-la-extension-del-programa-precios-maximos-hasta-el-15-de-mayo.html>
- THEFOODTECH. (17 de setiembre de 2020). *www.thefoodtech.com*. Recuperado el 20 de abril de 2021, de *www.thefoodtech.com*:
<https://thefoodtech.com/nutricion-y-salud/patrones-de-consumo-una-decada-de-cambios/>

Anexos

Anexo I

Presupuesto del servicio de asesoría de mkt y campañas publicitarias, incluye servicio completo.

| | | | | | |
|---|--|--------------------------------|--|--------------------------------------|--|
|  | | DEIMON MKT Y PUBLICIDAD | | N.º DE FACTURA: FECHA: 09/06/2021 | |
| Av. Corrientes 415, Tucumán 3547448050 mauro84@live.com.ar | | FECHA DE EXPIRACIÓN 09/08/2021 | | | |
| PARA Gerencia Ventas Ledesma SAAIC Tucumán 3547448050 N.º de Id. del cliente:23547 | | | | | |

| VENDEDOR | TRABAJO | CONDICIONES DE PAGO | FECHA DE VENCIMIENTO |
|----------|----------------------|---------------------|----------------------|
| Javier | Plan de MKT integral | Pago a la recepción | 08/2021 |

| CANT. | DESCRIPCION | PRECIO POR UNIDAD | TOTAL DE LA LINEA |
|-------|---|---------------------------|-------------------|
| 1 | Proceso análisis y clasificación clientes. | \$400000 | \$400000 |
| 1 | Elaboración de propuestas de alianzas estratégicas. | \$200000 | \$150000 |
| 1 | Servicio de Agencia MKT (incluye reuniones informativas, estudio de mercado, elaboración de estrategias, reportes) | \$980000 | \$980000 |
| 1 | Servicio de publicidad gráfica y audiovisual en medios de comunicación masiva (incluye creación de spot publicitarios y cargos de medios de comunicación) | \$64464000 | \$64464000 |
| 1 | Servicio de promoción stand (distintas ubicaciones) | \$4850000 | \$4850000 |
| | | SUBTOTAL | |
| | | IMPUESTO SOBRE LAS VENTAS | |
| | | TOTAL | \$75.094.000,00 |

¡GRACIAS POR SU CONFIANZA!

Anexo 2



**Farias Bastit Santiago
Picco Santiago
Reche Julieta**

Estudio Jurídico Inmobiliario
San Martín 119 1° Piso Oficina 1
Alta Gracia- Cba

PRESUPUESTO**Contrato de colaboración de empresas**

Sr. Mauro Torres Olivera:

Por el presente hacemos llegar el presupuesto de gastos y honorarios para la redacción de contrato de colaboración entre empresas: A saber:

- Honorarios: Incluye estudio de caso, recopilación de documentación, redacción y confección de contrato. \$70.000.-
- Gastos: Incluye apertura de carpeta, pedido de informes, tasas administrativas e impuestos: \$15.000.-
- **Total presupuestado** **\$85.000.-**

-No incluye las certificaciones de firmas ante escribano notarial-

Presupuesto válido por 30 días y sujeto a modificación de acuerdo a los aumentos de tasas fijadas por Ley Impositiva Anual N° 10.725 y Jus

Plazo estimado de entrega: 60 días.

Sin otro particular, saludamos atte.-

Anexo3

Presupuesto de servicio de community manager por 18 meses

Presupuesto

LM Community Manager
 Av Libertador 1840
 5000 Cordoba
 Cordoba
 Teléfono: 3514482325, 3514482325
 mauro84@live.com.ar
 Número de registro de IVA: 2031087277

Ledesma Saaic
 Gerencia Ventas
 Av Corrientes 325
 Tucuman
 Tucumán

| Número de cliente | Número de Documento | Página | Fecha | Válido hasta |
|-------------------|---------------------|--------|----------|--------------|
| 1001 | 1001 | 1 / 1 | 08/06/21 | 07/08/21 |

Generar un crecimiento de seguidores e interacciones que aseguren un aumento de la visibilidad.

Realizar una auditoría de las redes sociales para planificar, mejorar y realinear la estrategia de social media marketing que genere crecimiento de seguidores e interacciones en un 200% para diciembre de 2023.

2 Posteos diarios en Facebook y en Instagram y 4 historias diarias en Instagram .

Contestar mensajes y relacionarse con el público en ambas redes sociales generando una "Comunidad" en torno a la marca.

Publicación de sorteos e imágenes de los clientes con los productos de la marca.

Las métricas a tener en cuenta son el aumento de seguidores,engagement,

| Artículo | Cantidad | Precio | Impuesto | Importe total |
|---|----------|-----------|----------|---------------|
| Servicio Mensual plus Community Manager | 18 | 50.000,00 | | 900.000,00 |
| 0% IVA: 900.000,00 x 0% = 0,00 | | | | |

Importe \$900.000,00
0% IVA \$0,00
Importe total \$900.000,00

El trabajo se va a facturar cuando esté finalizado. El plazo de pago son 30 días.

*Anexo 4**Presupuesto de creación de sitio de ecommerce*

10/06/2021
Gerencia Ventas
mauro84@live.com.ar

NOVA software and service**Para
LEDESMA SAAIC**

| NOMBRE | QTY | COSTO UNI | TOTAL |
|--|-------------|------------|------------|
| Software e-commerce | 1.00 Unidad | 350,000.00 | 350,000.00 |
| Botón WhatsApp consultas | 1.00 Unidad | 35,000.00 | 35,000.00 |
| carrito/tienda | 1.00 Unidad | 40,000.00 | 40,000.00 |
| Carga inicial 50 prod | 1.00 Unidad | 50,000.00 | 50,000.00 |
| Hosting y dominio | 1.00 Unidad | 18,000.00 | 18,000.00 |
| Capacitación para personal de la empresa cliente | 1.00 Unidad | 45,000.00 | 45,000.00 |
| Servicio asistencia y reparaciones x un año | 2.00 Unidad | 85,000.00 | 170,000.00 |

Sub Total 708,000.00
IVA 0.00
Total Neto 708,000.00

*Anexo 5**Presupuesto de profesionalización de recursos humanos***Profesionalizacion RRHH****Para
LEDESMA SAIIC**

| NOMBRE | QTY | COSTO UNI | TOTAL |
|-----------------------------------|-------------|------------|------------|
| Análisis integral de organización | 1.00 Unidad | 150,000.00 | 150,000.00 |
| Plan de capacitacion integral. | 1.00 unidad | 400,000.00 | 400,000.00 |

Sub Total 550,000.00
IVA 0.00
Total Neto 550,000.00