

Universidad Siglo 21



Trabajo Final de Grado

Reporte de Caso

Licenciatura en Administración

**“Plan Estratégico para el grupo
“Ledesma SAAI” de la Provincia de Jujuy, Argentina”**

Profesora: Barrón, Patricia

Autora: Triunfo, Josefina

Legajo: ADM16979

DNI: 40299527

Año 2021

Resumen

El presente reporte de caso propone la aplicación de una planificación estratégica a la empresa Ledesma SAAI para lograr la profesionalización de los procedimientos con la finalidad de lograr en el plazo de 3 años una correcta penetración de mercado, especialmente de los productos light de la unidad de negocios del Azúcar, Jarabe y Alcohol. Dicha propuesta fue expuesta debido a las dificultades que presenta la organización a la hora de dar a conocer los productos que ofrece la firma. Por tal motivo, el objetivo del presente trabajo es mejorar la participación en el mercado de la unidad de negocios del Azúcar, Jarabe y Alcohol, especialmente la línea de productos light. La implementación llevará a la empresa a invertir una suma de \$ 26.435.734,44 millones para su puesta en marcha, obteniendo un retorno sobre la inversión del 131,47% 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 ya que por millón invertido la empresa genera 1,31 millones.

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

Abstract

This case report proposes the application of a strategic planning to the company Ledesma SAAI to achieve the professionalization of the procedures in order to achieve a correct market penetration within 3 years, especially of the light products of the unit of Sugar, Syrup and Alcohol businesses. This proposal was presented due to the difficulties that the organization presents when it comes to publicizing the products offered by the firm. For this reason, the objective of this work is to improve the market share of the Sugar, Syrup and Alcohol business unit, especially the light product line. The implementation will lead the company to invest a sum of \$ 26,435,734.44 million for its start-up, obtaining a return on investment of 131.47% 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 since per million invested the company generates 1.31 million.

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

Índice de Contenido

Introducción.....	3
Análisis Situacional	6
Marco Teórico	17
Diagnóstico y Discusión.....	20
Propuesta	22
Objetivo General.....	22
Objetivos Específicos	23
Alcance del Plan de Implementación.....	24
Tácticas de desarrollar	24
Presupuesto Final	29
Retorno de la Inversión:.....	29
Diagrama de Gantt	31
Conclusiones Finales y Recomendaciones Profesionales	32
Bibliografía.....	34
Anexo	37
Anexo I: Análisis de Mercado	37
Anexo II: Presupuesto de Community Manager.....	39
Anexo III: Estado de resultado proyectado 2020 – 2024.....	41

Introducción

En el siguiente reporte, correspondiente al Seminario Final de la carrera Licenciatura en Administración de la Universidad Siglo 21, se desarrollará un análisis de la empresa Grupo Ledesma SAAI. Dentro del mismo, se realizará una planificación estratégica implementando estrategias de crecimiento, con el fin de lograr una penetración de mercado de la unidad de negocios de Azúcar, Jarabes y Alcohol en su nueva línea de productos light.

La empresa Grupo Ledesma SAAI es el principal ingenio azucarero de Argentina y a su vez uno de los más importantes grupos agroindustriales del país. Se encuentra ubicada en la provincia de Jujuy, en la cual produce su materia prima básica, la caña de azúcar. La misma, comienza siendo una empresa familiar en el año 1908; por lo que hoy en día, año 2021, supera los 100 años de antigüedad en el rubro. Su misión no solo tiene que ver con la rentabilidad de la empresa, sino también busca la mejor relación precio-calidad-servicio.

Actualmente la organización se encuentra diversificada y dentro de su producción, comercializa:

- I. Azúcar, jarabes y alcohol
- II. Papel
- III. Frutas y jugos
- IV. Carnes y granos

Uno de los objetivos de Ledesma SAAI se basa en el compromiso por todas las personas que forman parte de la empresa, ya sea con sus clientes, proveedores y así mismo con las comunidades en las cuales se encuentra, fomentando el diálogo abierto y continuo. Emplea a más de 6.500 personas y promueve el respeto a la dignidad. Por último, es importante aclarar la responsabilidad que tiene la empresa con el medio ambiente. Cuenta con una política ambiental que asegura el mínimo impacto en los diferentes procesos productivos y un enfoque preventivo, asegurando así el cumplimiento de la legislación medioambiental vigente.

Luego de realizar un análisis tanto de la historia, como de la situación actual de la empresa; se pueden notar algunas fallas en la gestión de la misma, que la firma debería considerar a mejorar para seguir creciendo. A continuación, se nombran algunos de ellos.

En primer lugar; Grupo Ledesma SAAI cuenta con gran variedad de subproductos que muchas veces no son tan conocidos y/o el cliente final no los asimila con la marca, como es el caso de los endulzantes de mesa y otras alternativas para consumidores que eligen productos light. Ante esta situación; el aprovechar la imagen positiva y el posicionamiento líder en el mercado de su producto principal (Azúcar) podría lograr una mayor captación de los subproductos, identificando que pertenecen a la misma empresa donde al hacer un mayor trabajo en aquellos productos, ayudaría a ubicar a la marca en otra imagen de consumo más saludable.

En segundo lugar y más allá de que Ledesma SAAI sea una empresa muy conocida en el medio, existe una baja tasa de fidelización de clientes, no por falta de calidad en sus productos sino más bien por una ausencia de tecnología de innovación para llegar a tal fin. Muchas veces se utilizan métodos antiguos o medios de llegada a la gente obsoletos en relación con los de la actualidad.

Finalmente, como tercera debilidad; Ledesma SAAI arrancó siendo una empresa familiar y actualmente (luego de 113 años) continúa vigente la estructura societaria legal, la forma de realizar sus procesos y la gestión diaria de ese entonces. Esto lo que genera es que no haya una correcta diversificación de roles y una buena estandarización de la estructura, lo cual deja como resultado que no estén claros los roles, quién realiza las tareas y se genere una superposición de tareas y conflictos a la hora de tomar decisiones.

Una vez redactados los principales problemas de la empresa; este reporte de caso se basará en resolver el inconveniente con respecto a los clientes finales, pertenecientes a la unidad de negocio del Azúcar, Jarabes y Alcohol, que consumen su nueva línea de productos light. El beneficio de fidelizar aquellos clientes que buscan una alternativa al azúcar común es el lograr que repitan sus compras y se conviertan en clientes habituales de la empresa lo cual, como consecuencia, genera una buena reputación y así también ingresos fijos. De la misma forma que se le pondrá foco a la fidelización de aquellos clientes, también se busca una mayor penetración de ese mercado meta llegando a aquellas personas que aún no conocen la opción saludable que Ledesma SAAI les puede brindar.

Como antecedente teórico en dicho trabajo; podemos mencionar que el fin de una eficiente fidelización de clientes en el mercado es mantener relaciones comerciales estables y continuas, o de largo plazo por parte del comprador para con una marca. De

ello derivará que el cliente sea fiel, amigo de la empresa y, muy a menudo, actúa como prescriptor de la compañía generando un hábito de compra de los productos de la firma y no de la competencia. Además, la misma permite que los clientes queden contentos y satisfechos y que su experiencia sea recomendada a otros consumidores. Esto permitirá mantener a los actuales y atraer potenciales clientes. (Alcaide J., 2015)

Finalmente; se analizarán dos antecedentes de campo en el rubro alimenticio de Argentina, con el fin de comparar y utilizar de guía para la resolución de la problemática anteriormente descrita.

En primer lugar; tenemos a la empresa Coca Cola la cual lanzó una campaña llamada “Benditos Bares”. Utiliza una estrategia de fidelización de clientes como palanca de crecimiento y rentabilidad dando como beneficio obtenido que se prescriba la marca e incrementar la venta cruzada. Cabe destacar que la empresa Coca Cola tiene un gran número de clientes fidelizados, los cuales solo consumen esa marca. Esto se da ya que están en constante crecimiento a nivel innovador y logran captar las miradas de todo el público con un contacto fluido, impactando en la experiencia de los clientes. (Cincodias.elpais, 2013)

Por otro lado; una de las estrategias de penetración de mercado es la de crear alianzas estrategias con empresas con un fin en común. Este es el caso del grupo multinacional argentino llamado Arcor, la cual decidió crear una alianza con Laboratorios Bagó en el año 2018. Ambos fundaron una nueva línea de suplementos dietarios llamada “Simple”, el cual viene en formato de chicle, pastillas de goma y barras proteicas. Lo que buscaron ambas empresas, fue aliarse con el propósito de penetrar un segmento de mercado que busca un consumo saludable, generando grandes dividendos años posteriores con dicha implementación. (Arcor, 2018)

Análisis Situacional

Para lograr lo anterior de manera exitosa; primero será necesario saber cómo se encuentra la empresa en relación con su medio externo mediante el uso de la herramienta PESTEL y a nivel microentorno mediante la ayuda de la herramienta de las cinco fuerzas de (Porter, 2008). Finalmente, para llegar a una conclusión, es necesario el análisis interno de la empresa por medio de una investigación de su cadena de valor, dándole a la autora herramientas para determinar lineamientos de trabajo a futuro.

Análisis del Macro Entorno

Factor Político

Actualmente en el año 2021 se encuentra el Dr. Alberto Fernández a cargo de la presidencia de Argentina. El mismo es del partido Frente Todos y lleva un año y un cuatrimestre de mandato. Para el presidente, los objetivos que tenía al iniciar su mandato allá por fines del año 2019 tuvieron que cambiar drásticamente por una crisis nacional heredada de varios años y a su vez una pandemia a nivel internacional. Entre los problemas propios de la nación; debía solucionar temas como la inflación, el dólar, la deuda con el FMI, entre otros. Y con respecto a la emergencia sanitaria por la pandemia; no tuvo otra opción que tomar distintas medidas para preservar la salud pública. Una de ellas fue el “Aislamiento social y preventivo”, que luego pasó a ser la cuarentena más larga del mundo. Esto no solo afectó a nivel social sino también a nivel económico, cerrando todo tipo de locales comerciales, actividades recreativas, espacios gastronómicos, entre muchos otros. (Argentina.gob.ar, 2021)

Por otro lado, se vio obligado a reforzar el sistema sanitario, fortaleciendo el sistema de salud del país para hacerle frente a una enfermedad epidémica de gran escala derivando importantes fondos de la nación que deberían ir a otros sectores como el del transporte, tecnología, educación, entre otros. (Argentina.gob.ar, 2021)

Factor Económico

El aspecto económico de la Argentina se vio perjudicado en gran medida por el Covid-19. A medida que transcurre el segundo año, el gobierno está negociando un nuevo programa con el FMI que podría ser crucial para el crecimiento sostenible del país y la estabilidad que hace tantos años la nación no logra. (Bbvaresearch, 2021)

Con relación a lo anterior y como resultado de dicha pandemia, sumado a las malas gestiones del gobierno; la caída del PIB de Argentina fue de un 10,2% en el año 2020 y el déficit fiscal primario en 2020 fue del 6,5% del PIB. (Indec, 2020)

Además; según el INDEC y los indicadores socioeconómicos, en el cuarto trimestre de 2020, la tasa de actividad se ubicó en 45,0%; la tasa de empleo en 40,1%; y la tasa de desocupación en 11,0%. (Indec, 2021)

En relación con las medidas económicas con respecto a la pandemia por parte del gobierno en relación con las empresas; fue el programa ATP (Programa de Asistencia de Emergencia al Trabajo y la Producción) que determina:

- Asignación compensatoria del salario
- Créditos a tasa cero para monotributistas y autónomos
- Créditos a tasa subsidiada convertible
- Reintegro de los créditos a tasa subsidiada convertible otorgados en septiembre
- Sistema integral de prestaciones por desempleo (Argentina.gob.ar, 2021)

Factor Social

En cuanto al aspecto social se pueden hacer dos estudios. En primer lugar en relación a la situación social de Argentina con respecto a la pandemia donde muchas personas cerraron sus negocios y hoy en día, año 2021, la pobreza alcanza un 42,9% de la población, una indigencia del 10,5% y una pobreza infantil del 57,7% temiendo un claro aumento por parte de las autoridades si dicha situación epidemiológica continúa. (Bancomundial.org, 2021)

El gobierno como solución a este problema, prioriza el gasto social a través del programa: Asignación Universal por Hijo, el cual llega a un 9,3% de la población del país. Este programa, brinda un subsidio por cada hijo menor de 18 años, hasta un máximo de 5 y priorizando a hijos con discapacidad y a los de menos edad. También se encuentra la Asignación Universal por Embarazo. (Anses, 2021)

Como segundo estudio con relación al mismo factor; es acerca del aumento de la tendencia de consumo de los productos saludables en el último tiempo. En base a ello; la innovación en productos saludables entre abril 2018 y abril 2020 ha presentado un crecimiento superior al 30%, según en el Informe Alimentación Saludable en el que EAE Business School analiza las tendencias del mercado de la alimentación saludable y los tipos de consumidores. Además; el estudio indica que la tendencia actual del consumidor de disminuir la ingesta de azúcar por productos más saludables ha provocado una serie de cambios en las empresas del sector y ha hecho aumentar la cuota de mercado de nuevas versiones más saludables. (Marketingnews.es, 2020)

Factor Tecnológico

En el ámbito tecnológico, Argentina se encuentra enfrentando nuevos desafíos y nuevas necesidades de adaptación. La pandemia reforzó la comunicación online de todo tipo, ya sea cualquier forma de compra sin contacto como también las relaciones entre las personas. Uno de los cambios planteados fue a través de cargar en la nube distintos eventos programados (recitales, festivales, etc.), con el fin de que cada persona pueda verlo libremente en el momento que lo desee. A su vez, permite medir la interacción que se tiene con la audiencia y compartir publicidades. (Endeavor Argentina, 2020)

Otra novedad de la comunicación online, fueron las video llamadas y el trabajo remoto. Ambas lograron ser una excelente herramienta para favorecer el trabajo colectivo y permitir un alcance global. El soporte remoto resultó ser un servicio rápido y eficaz en el cual se le brinda al usuario una asistencia en línea con un diagnóstico general que ayuda a solucionar distintos problemas al instante donde uno de sus beneficios es la reducción de costos. (Endeavor Argentina, 2020)

Cabe destacar en estos tiempos y con relación a dicho factor; la importancia de la creación de la Unidad Coronavirus en Argentina, integrada por el Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación, el CONICET y la Agencia Nacional de Promoción de la Investigación, el Desarrollo Tecnológico y la Innovación, en la cual se desarrollaron distintos proyectos:

- Kits serológicos y diagnóstico molecular (basados en la amplificación isotérmica de la muestra de ARN).

- Protocolos para la colección y el uso de plasma de pacientes recuperados como así también distintos estudios a doble ciego de este tipo de tratamientos.
- El desarrollo de un agente terapéutico basado en fragmentos de anticuerpos policlonales equinos.
- Los avances en el desarrollo de una vacuna.
- La secuenciación (en el marco del proyecto PAIS) del genoma de 450 variantes del SARS-CoV-2 que circulan en la Argentina. (Argentina.gob.ar, 2021)

Factor Ecológico

Argentina actualmente se encuentra pasando por una emergencia sanitaria debido a la pandemia mundial que está atravesando. Una de las razones por las cuales la misma fue creciendo de manera tan rápida, fue la hipermovilidad humana. La misma tuvo que ser frenada con un aislamiento estricto y trajo consecuencias a nivel ambiental. Por un lado tenemos una reducción en las emisiones de CO₂ y en la contaminación del aire ya que estuvo frenada la mayor parte de las actividades industriales que utilizan carbón y petróleo como así también el tráfico aéreo global. De todas maneras, es importante revisar el funcionamiento económico del país para frenar de manera sostenible las emisiones de CO₂. (Greenpeace, 2020)

Sumado a lo dicho previamente; antes se relacionaba el cuidado del medio ambiente con las empresas, solo por una buena imagen corporativa. Hoy en día, los empresarios entendieron el beneficio que trae la misma, teniendo una buena utilización de los recursos (ahorrando y racionalizando) donde en los últimos años se empezó a visualizar la importancia de tener una gestión ambiental en la cual se priorice la conservación del medioambiente y la protección del mismo. (Sisternas, 2018)

Factor Legal

En este último punto del análisis del macroentorno, se analizarán distintas leyes y decretos que surgieron en estos últimos años como un respaldo legal para la sociedad en tiempos de crisis y pandemia.

En primer lugar, tenemos el decreto 266/2021, el cual establece la prohibición de despidos y suspensiones “sin causa justa” o “por fuerza mayor”. Por otro lado, tenemos al decreto 34/2019 (anterior a la pandemia, pero continua vigente), el cual dictamina que el trabajador que es despedido sin justa causa tiene derecho a una doble indemnización. Ambas tienen como función amparar al trabajador en esta situación de emergencia y frenar con la tasa de desempleo. Así mismo, tenemos al decreto número 34/2021, que exige a los empleadores de salud del pago de las contribuciones patronales. (Boletinoficial.gob.ar, 2021)

Y, por último; tenemos al decreto el decreto 320/2020 con respecto a los alquileres: suspensión de desalojos por el incumplimiento de pago de alquiler, prórroga de contratos y congelamiento de precios. (Boletinoficial.gob.ar, 2021)

Análisis del Micro Entorno

En los párrafos siguientes, se realizará un análisis de las cinco fuerzas de PORTER con el fin de examinar el microentorno de la industria azucarera a la cual pertenece Grupo Ledesma SAAI, ya que este reporte de caso se aboca a la unidad de negocios del Azúcar, Jarabes y Alcohol de la misma organización.

Poder de negociación con los clientes

Podemos clasificar 2 tipos de clientes; los mayoristas, hipermercados, minoristas, almacenes y en segundo lugar el cliente final quien consume el producto. En éste caso nos enfocaremos en estudiar a éste último grupo ya que será quien tendrá relevancia en el presente reporte de caso.

En ellos, el poder de negociación es bajo ya que sus compras son menores y sus competidores son muchos, sin poder pelear precios ni promociones al adquirir el producto. Se deben adecuar al precio como promoción impuesta por la cadena productiva anterior de la industria en estudio, sin poder ejercer presión sobre ella para obtener beneficios llámese promociones, descuentos, etc.

Poder de negociación con los proveedores

Existen dos grupos de proveedores; por un lado, se encuentran los proveedores principales de la actividad los cuales brindan insumos, labores agropecuarias, maquinarias, repuestos de maquinarias, tecnología agrícola, tecnología informática entre

los principales y del otro lado tenemos los proveedores secundarios, ya sea mobiliarios de muebles, mobiliarios de computación, asesores externos, etc.

El primer grupo tiene un poder alto de negociación en relación a la industria ya que resultan ser insumos importantes y claves para ellos, y resulta difícil encontrar productos o servicios sustitutos. Por otro lado; cabe aclarar que la industria en estos casos prioriza la calidad, ya que afecta directamente al producto final que ofrecen, siendo los proveedores de estos insumos esenciales e importantes quienes determinan o fijan el precio donde las empresas de la industria lo deben respetar.

Al hablar de los proveedores secundarios, el nivel de negociación de la industria es mayor ya que para aquellos grupos de proveedores, formar parte de la industria es fundamental para su crecimiento y las opciones son mayores a la hora de elegir entre uno y el otro.

Rivalidad entre competidores

La rivalidad entre competidores es baja ya que la demanda es elevada, tanto dentro del país como también a la hora de exportar. Por otro lado, tenemos el 40% del azúcar destinado al consumo doméstico mientras que el otro 60% es utilizado como insumo para la industria. Cabe aclarar que, los ingenios en Argentina son 23; 15 de ellos se encuentran en Tucumán, 3 en Jujuy, 2 en Salta, 2 en Santa Fe y uno en Misiones.

Barreras de entrada a la Industria

Las mismas son altas; se necesitan altos requerimientos de capital y tener conocimiento de la producción ya que la industria posee economías de escala y para insertarse y ser competitivo se debe invertir dinero, tiempo, tecnología y estructura.

Productos sustitutos

El producto sustituto del azúcar son los edulcorantes de alta intensidad (no calóricos) y los jarabes de alta fructuosa (edulcorantes calóricos). Los más utilizados en la Argentina son el Aspartamo, la Sacarina, el Ciclamato, la Sucralosa, el Acesulfame K y los Glicósidos de Esteviol, conocida como Stevia.

Análisis Interno – Cadena de Valor

Actividades Primarias

Logística interna

En primer lugar, la empresa posee en la provincia de Jujuy 37.000 hectáreas destinadas a la producción de la principal materia prima de Grupo Ledesma SAAI, la caña de azúcar. A partir de ella, se elaboran productos como: azúcar, papel y alcohol. También se encarga de la elaboración de jarabes de fructuosa y glucosa.

El azúcar se produce a partir de los jugos de la caña, recibiendo aproximadamente 4 millones toneladas por año. A continuación, se presentan los pasos del proceso productivo:

1. Zafra
2. Molienda
3. Decantado, cocción y cristalización
4. Refinado
5. Secado y empaque

El proceso de producción del papel comienza al moler la fibra obtenida por la caña de azúcar. Una vez procesada en la planta de celulosa, se convierte en una pasta que más adelante se transforma en una hoja luego de pasar por una máquina de papel. Dicho proceso se realiza en el Complejo Agroindustrial de Libertador General San Martín en Jujuy. Luego se encuentran dos fábricas en San Luis en las cuales se le agrega valor; una fábrica de cuadernos, repuestos escolares y papelería comercial en Villa Mercedes; y una fábrica de papel encapado en San Luis.

La producción de alcohol se obtiene por la fermentación de los azúcares. Luego el 90% del alcohol hidratado es destinado a BioLedesma SA, la cual produce bioetanol.

Por otro lado, se encuentra la producción de frutas empacadas en Calilegua, Jujuy. Cuenta con 3000 hectáreas de plantación de naranja, mandarina, pomelo, limón y palta. Una parte de la producción es empacada en una planta, y la otra es enviada a la fábrica de jugos y aceites esenciales. Los pasos del proceso productivo son:

1. Cosecha y transporte
2. Selección

3. Empaque
4. Industrialización

Finalmente, y por último se encuentra la producción agropecuaria; Ledesma SAAI cuenta con tres establecimientos en Buenos Aires: “La Biznaga” con 5662 hectáreas en Roque Pérez, “La Bellaca” con 8132 hectáreas en 25 de mayo y “Magdala” con 10.927 hectáreas en Pehuajó. En Gualeguaychú, Entre Ríos se encuentra “Centella” con 26.813 hectáreas. En ellos realiza actividades de agricultura y ganadería. Sus principales cultivos son de trigo, maíz, soja y avena. La agricultura la realiza mediante un sistema de siembra directa y la actividad ganadera en pasturas permanentes y montes naturales.

Operaciones

Las decisiones que se llevan a cabo en el día a día de la empresa y su gestión están a cargo de un gerente general llamado Javier Goñi. A su vez se encuentra el directorio de la empresa a cargo de la conducción estratégica, conformado por cinco integrantes: Carlos Herminio Blaquier (Chairman), Alejandro Blaquier, Santiago Blaquier, Ignacio Blaquier, Juan Ignacio Pereyra Iraola. Por último, es importante aclarar que el máximo órgano decisor es la Asamblea de Accionistas.

Logística externa

AZÚCAR

Un 35% de la producción de azúcar es destinado al consumo masivo, para lo cual cuenta con una de las más amplias redes de distribución. Se compone por 100 cadenas de supermercados y mayoristas nacionales. Luego un 40% es destinado a las industrias, que utilizan el azúcar como materia prima y llega al número de 200 clientes.

Por último, un 25% va dirigido a la exportación de Chile, Uruguay, Paraguay y Estados Unidos.

ALCOHOL

Ledesma SAAI provee a empresas licoristas, laboratorios, sector perfumista y a la industria química. De igual manera se exporta a mercados como Estados Unidos, Japón y Europa. Por otro lado, con respecto al bioetanol, se vende a refinerías a través de BioLedesma SA.

PAPEL

Se producen 130.000 toneladas de papel anuales, un 40% de la producción del país. Forma parte del sector industrial, del sector de oficinas y de productos escolares.

FRUTAS Y JUGOS

Ledesma SAAI es el principal productor y exportador de naranjas de la Argentina. A su vez, el 95% de los aceites esenciales son destinados para exportación. El sector de frutas frescas parte de mercados tales como la Unión Europea, Rusia, Asia y Mercosur, logrando ser la empresa que más cítricos vendió al exterior.

CARNES Y GRANOS

Ledesma SAAI cuenta con 155 empresas clientes, a nivel nacional e internacional. Es proveedora de materia prima de alimentos balanceados para animales, aceites y harinas de calidad y para la exportación directa de granos. Abastece de forma directa a fábricas y molinos.

Marketing y venta

Ledesma SAAI carece de un área específica de Marketing, lo cual es necesario hoy en día para lograr un impacto en las ventas y una relación con el consumidor. Por el contrario, en el organigrama de la empresa se ve reflejada la gerencia comercial. La misma se encarga de llevar adelante el equipo de vendedores y liderar a los mismos.

La empresa hoy en día cuenta con 25 personas que mantienen contacto directo con los clientes, con el fin de construir un vínculo de confianza.

Servicios post venta

Ledesma SAAI realiza visitas comerciales y técnicas a clientes del exterior. A su vez cuenta con una gestión de reclamos sistematizada correspondiente al sector de fruta fresca del mercado interno y de exportación. Por otro lado, para evaluar el servicio y la calidad de los productos, se realiza una encuesta de satisfacción a los clientes mayoristas del mercado interno, los supermercados de mercado interno y los clientes de exportación.

Actividades Secundarias

Infraestructura de la empresa

Ledesma SAAI está dividida por unidades de negocio, de esta manera busca que cada una de ellas se maneje de manera independiente haciéndose responsable de todo el proceso del producto.

En primer lugar, están divididos por la gerencia general, la gerencia corporativa de auditoría y los asuntos institucionales. En la gerencia general se encuentra: la gerencia de negocios de azúcar, jarabes y alcohol; la gerencia de negocios del papel; la gerencia de negocios de frutas y jugos; la gerencia de negocios agropecuario; la asistencia de gerencia general; la gerencia corporativa de recursos humanos; la gerencia corporativa de contraloría; la gerencia corporativa de finanzas; la gerencia corporativa de sistemas; y la gerencia corporativa de asuntos legales.

Los asuntos institucionales están compuestos por: la administración general de ingenio, el asistente de directorio y la gerencia de asuntos institucionales.

Gestión de recursos humanos

El área de recursos humanos se encuentra centralizada, a su vez cuenta con un comité de Recursos Humanos que se reúnen aproximadamente cada 2 meses para tratar temas de equidad salarial y otras políticas.

Desarrollo tecnológico

Una de las claves de la misión de Ledesma SAAI se relaciona con utilizar la tecnología más avanzada del momento. Por lo tanto, uno de sus objetivos es invertir constantemente en nuevas tecnológicas con el fin de aumentar la capacidad productiva logrando un producto de máxima calidad. La tecnología del negocio de las frutas y los jugos le permitió a Ledesma SAAI participar de los mercados más exigentes como la Unión Europea, Rusia y Medio y Lejano Oriente. A fines del 2019 realizó una gran inversión para la renovación de la calibradora electrónica de la planta de empaque de fruta fresca en Jujuy.

También cuenta con un programa Génesis XXI, en el cual incluye un plan agrícola con el fin de aumentar la productividad en sus fincas de caña de azúcar con incorporación de infraestructura y nuevas tecnologías aplicadas y a su vez una ampliación del equipamiento de producción de resmas sustentables para exportaciones del negocio Papel.

Aprovisionamiento

Grupo Ledesma SAAI cuenta con una cadena de abastecimiento compuesta por pequeñas y medianas empresas. A la hora de elegir las, busca fomentar el desarrollo local de las provincias en donde opera. A su vez, en la planta de jugos concentrados, se adquieren toneladas de frutas de terceros.

En la unidad de negocio del papel, Ledesma SAAI cuenta con un proveedor integral de la industria gráfica llamado Castinver, al cual le destina gran parte de su mercadería.

Conclusión de la cadena de Valor

Luego del análisis de la cadena de valor de Grupo Ledesma SAAI, es posible ver aquellos puntos fuertes y aquellas debilidades que tiene la empresa en su funcionamiento interno.

Ledesma SAAI es una empresa con un negocio diversificado y una buena utilización de los recursos lo cual le permite estar a la altura del mercado y poder hacerle frente a la demanda. A su vez, cuenta con una importante infraestructura que garantiza una máxima seguridad en sus productos.

Con respecto a las debilidades, es posible definir que es necesaria un área de Marketing en la empresa. La misma es la que se encarga de realizar una investigación del mercado, analizar los productos y a los competidores y con eso lograr desarrollar distintas estrategias que le permitirían a Ledesma SAAI alcanzar sus objetivos propuestos.

Como consecuencia de no contar con un área específica que se encargue del Marketing de la empresa, Grupo Ledesma SAAI no logra sacarle el provecho suficiente a aquellos subproductos como lo son el Azúcar Light y los Edulcorantes. Una empresa a gran escala como lo es Ledesma SAAI tiene que estar a la altura de las exigencias de un mercado actual, y debe no solo innovar a nivel maquinaria para la producción sino también en modernizar aquellos canales de comunicación con sus clientes.

Marco Teórico

A continuación, se desarrollará el Marco Teórico que tiene como principal objetivo explicar, a través de diversos autores y teorías, el enfoque del presente trabajo desde lo más general a lo más específico con relación a la temática a implementar para resolver la debilidad planteada de Ledesma SAAI.

Planificación estratégica

La planificación estratégica es una función administrativa que tiene en cuenta los fines y los medios para generar planes de acción que resuelvan distintos objetivos. Para ello, es importante definir los objetivos de la organización y en base a eso, establecer distintas estrategias para lograrlos de manera eficiente. Una de las consecuencias de una buena planificación estratégica, es darles dirección tanto a los gerentes como a los empleados sobre el camino que debe seguir la empresa para lograr el fin buscado. Por otro lado, mediante una aplicación eficiente de la misma; se reduce la incertidumbre anticipando los cambios y generando respuestas eficientes al contexto externo, siempre de la mano de estándares que se utilizan en la función de control. (Hill & Jones, 2011)

En consecuencia a lo anterior; para la elaboración correcta de un plan estratégico; se debe seguir una serie de 5 pasos. En la primera etapa se debe analizar la situación, tanto externa como interna de la organización con el fin de poder, en segundo lugar, realizar un diagnóstico de la situación de la empresa descubriendo sus fortalezas como debilidades a tratar para mejorar su funcionamiento con relación a las oportunidades y amenazas externas. En la tercera etapa, se plantea los objetivos corporativos, donde se recogen decisiones estratégicas en cuanto a la misión, visión, valores corporativos, estrategias competitivas y los objetivos corporativos para los próximos años. En la cuarta etapa, se escoge la estrategia a seguir, tanto de las corporativas como de las competitivas y las funcionales para que junto con ellas en quinto lugar; poder llevar a cabo las decisiones operativas, que contemplan los planes de acción, sistema de seguimiento y control para obtener la meta deseada. (Sainz de Vicuña Ancín, 2015)

Como se menciona anteriormente, uno de los pasos de la planificación estratégica es establecer distintas estrategias para lograr los objetivos definidos para la empresa. En este reporte de caso, se utilizan estrategias de crecimiento y de penetración de mercado. Acto seguido serán detalladas.

Estrategia de crecimiento

Las estrategias de crecimiento son elegidas por las organizaciones para distintos motivos, a través de ellas pueden abrirse a nuevos mercados o ampliar su cartera incorporando nuevos productos. El beneficio de implementar estas estrategias se traduce en mayores ingresos y acrecentar el número de empleados o la participación actual en el mercado. Gracias a ellas; las organizaciones pueden crecer por la concentración, la integración vertical, la integración horizontal o la diversificación. (Coulter, 2010)

En dicha estrategia; la etapa de crecimiento es un momento en el cual las empresas buscan la lealtad de sus clientes en aquellos segmentos de mercados existentes como así también ingresar en nuevos para aumentar su participación en el mismo. Para ello, se debe invertir capital en fortalecer el modelo de negocio reconociendo las necesidades cambiantes de los clientes y asegurando el éxito a largo plazo. (Coulter, 2010)

Sin embargo, dicha estrategia posee una serie de ventajas como desventajas a tener en cuenta a la hora de implementarse; en relación al primero, le va a permitir a las empresas incrementar precios, mejorar rendimientos y aumentar la participación en el mercado. Con relación a lo segundo; muchas veces para su implementación los costos son altos ya que se requiere una gran dedicación como inversión económica y, además, su ejecución muchas veces puede ser muy compleja ya que cuenta con varios pasos, los cuales deben estar alineados y perfeccionarse constantemente. (Sainz de Vicuña Ancín, 2012)

Estrategia de penetración de mercado

Las estrategias de penetración de mercado van dirigidas a mercados y productos ya existentes dentro de la empresa. En esta instancia es fundamental aplicar distintas herramientas de publicidad que promuevan y desarrollen la diferenciación, logrando influir en la elección de los clientes por sobre una marca y sus productos. De esta manera, se busca generar barreras de ingreso a posibles competidores entrantes.

Una de las maneras de penetrar el mercado es tener un conocimiento especializado en marketing, una fuerza de ventas adecuada, acceso a los sistemas de distribución y servicios de post venta. Todo esto contribuye a desarrollar una lealtad hacia la marca. (Hill & Jones, 2011)

Una de las herramientas de marketing más conocidas a la hora de aplicar estrategias de penetración de mercado, es la fidelización de clientes de aquel mercado meta al cual busca apuntar la empresa.

Fidelización de clientes

La fidelización de clientes se trata de una acción dirigida a lograr una relación estable y continua entre el cliente y la empresa a lo largo del tiempo. Esto tiene como consecuencia una adhesión continuada seguida de un sentimiento positivo, la cual es dirigida a aquellos clientes que se encuentran satisfechos como aquellos clientes frecuentes de una firma pero que no son estables en su consumo. Es importante aclarar que uno de los beneficios de dicha fidelización es que resulta ser más rentable fidelizar a los clientes que ya se tienen que captar nuevos compradores. (Alcaide J. c., 2015)

Otras de las utilidades son:

- Los clientes fieles se convierten en prescriptores
- La mejora es continua ya que conocen bien el negocio y brindan sugerencias
- Mayor conocimiento de los clientes
- Rentabilidad para la empresa
- Aumento de las ventas. (Alcaide J. c., 2015)

Conclusión del Marco Teórico

Junto con lo expresado por el autor (Hill & Jones, 2011) y (Sainz de Vicuña Ancín, 2017), como (Coulter, 2010); es que se busca la eficiencia de los procesos internos de la empresa con el fin de que dichos métodos, puedan repercutir en el exterior buscando posicionar a la empresa en su mercado consumidor final. A raíz de ello; se genera un aumento de su participación en relación con la línea de productos saludables, generando en ellos una clara fidelización de clientes como lo expone. (Alcaide J. c., 2015)

Diagnóstico y Discusión

Luego de un estudio previo del análisis situacional, como de la historia y presente de la organización; se puede definir que la empresa Grupo Ledesma SAAI se encuentra en condiciones de llevar adelante un plan estratégico basado en estrategias de crecimiento y de penetración de mercado. El propósito de aplicar dichas estrategias es de lograr un aumento en la participación de Ledesma SAAI (en su unidad de negocio del Azúcar, Jarabes y Alcohol) en un mercado meta que apunta a consumidores finales que buscan cuidarse en su alimentación.

Por un lado, se le pone foco en fidelizar aquellos clientes existentes, dado que Ledesma SAAI tuvo un aumento notable de las ventas en esa línea de productos y de esta manera crear relaciones estables a largo plazo.

Dicha acción será de gran beneficio para la empresa, ya que resulta rentable cuidar y preservar aquellos consumidores existentes; y de esa manera tener asegurado un número de clientes que actualmente están a gusto con su nuevo lanzamiento de productos saludables. Es importante mantenerlos conformes con la marca y con el producto, dando como resultado mayores utilidades y por ende mayor prestigio a nivel nacional.

Por otro lado, se encuentran aquellos clientes que aún no conocen o no eligen a Ledesma SAAI por su línea de subproductos light. Es por esto, que mediante el uso eficiente de la tecnología se puede lograr una mayor penetración de mercado; mostrando qué productos elabora y comercializa haciendo que el futuro cliente y consumidor del producto los relacione con la marca y así, obtener una ventaja estable en su entorno competitivo. Las redes sociales son un medio de comunicación efectivo a la hora de mostrar un nuevo producto y resulta a su vez una manera económica de lograrlo.

Después de todo, podemos detectar que los hábitos de consumo han cambiado en los últimos tiempos donde los consumidores buscan mayormente productos light, lo que para una empresa del rubro puede significar el ingreso de nuevas competencias. Es por ello que resulta imprescindible realizar una penetración en ese mercado meta de manera tal de hacerle frente a esta posible amenaza, fortaleciendo a la empresa ante la competencia.

Para una empresa de más de 100 años, es necesario analizar la imagen que presenta la marca e identificar aquellos puntos que deben ser actualizados y renovados para así poder seguir brindándole al cliente lo que está realmente buscando. Uno de los objetivos

de este reporte de caso es que Grupo Ledesma SAAI continúe creciendo y es por ello que se debe encontrar una imagen actualizada y renovada que logre incluir todos aquellos clientes que buscan un producto alternativo al azúcar común de mesa.

Cabe aclarar que todo lo anterior se lo intentará lograr teniendo en cuenta las amenazas con las que se encuentra la empresa con relación a su medio. Una de ellas, tiene que ver con Brasil como principal exportador, lo cual va a afectar en caso de que Ledesma quiera internacionalizarse.

Por otro lado, como productores, el clima es un factor fundamental que no pueden manejar y puede afectar la producción esperada. Las altas temperaturas terminan por reducir los cultivos y provocan la proliferación de pestes, afectando la producción a corto y largo plazo.

Es importante decir que dicho aspecto del diagnóstico y la discusión también se realizó gracias al exhaustivo estudio de mercado al que pertenece la empresa expuesta en el *Anexo I: Análisis de Mercado*.

Propuesta

Previo al plan de implementación; se analizarán distintos datos claves de la empresa con relación a sus lineamientos estratégicos, con el fin de distinguir si son acordes al objetivo al cual está dirigido el proyecto que se le quiere brindar a la empresa Ledesma SAAI o si necesitan de una modificación para que se adapte.

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 Lineamiento estratégicos

Luego de observar la misión y la visión actual de la empresa, se llega a la conclusión de que se comparten los mismos objetivos que dicho plan de implementación le quiere brindar a la organización sin necesidad de cambiarlos ya que en el presente reporte de caso se busca una mejora continua logrando estar a la altura de la industria y eso requiere de innovación y estar en constante desarrollo para lograr ser una empresa líder del mercado argentino.

Objetivo General

Incrementar en un 3% la participación de mercado de la unidad de negocio de Azúcar, Jarabes y Alcohol de la empresa Grupo Ledesma SAAI en el mercado meta de su línea de productos light, en post de fidelizar aquellos clientes para mediados del año 2024.

Fundamentación:

El mercado de sustitutos del azúcar proyecta una tasa de crecimiento de 5,1% entre los años 2021 y 2024, alcanzando un valor de 1,2 mil millones de dólares a finales del último año (Revistaialimentos, 2020). De la misma forma que lo anteriormente mencionado, el objetivo general de este reporte tiene una proyección para mediados del año 2024. Dada la creciente demanda de alimentos bajos en calorías junto con las nuevas tendencias de consumo de los clientes (mencionadas en el *Anexo I: Análisis de Mercado*), resulta viable un aumento en la participación de mercado del 3% con un margen de 3 años. Cabe aclarar que dicho porcentaje tiene en cuenta la situación económica actual del país y la participación actual casi nula de Ledesma SAAI en el mercado de productos light.

Objetivos Específicos

- Aumentar y maximizar un 30% la relación cliente – Ledesma SAAI mediante el desarrollo de canales digitales de la mano de la innovación para mediados del año 2022.

Fundamentación:

Uno de los pasos a seguir para lograr el objetivo general de este reporte de caso, es el desarrollo de un nuevo canal digital con el fin de mostrar la nueva línea de productos light que tiene Ledesma SAAI. En base a ello, se puede decir que el 90% de usuarios utilizan su dispositivo para tomar decisiones de compra (Alianzared, 2018). Para llegar a esto, es fundamental aumentar la relación con los clientes y brindarles la información necesaria con respecto a dichos productos para que no esté toda la información enfocada únicamente en su producto principal (el azúcar común), sino también en aquellos productos sustitutos.

- Lograr aumentar un 70% la reincidencia de clientes para mediados del año 2023 mediante programas de fidelización dirigido a empresas vendedoras de productos light como saludables.

Fundamentación:

Una manera de que Ledesma SAAI incremente la participación de mercado de los productos light, es creando alianzas con comercios saludables que tengan una imagen acorde a lo que buscan apuntar aquellos clientes. Esto beneficia a la empresa aumentando la reincidencia de clientes y a su vez logrando una mayor visualización de la marca en ese mercado meta.

- Profesionalizar las redes sociales de Ledesma SAAI incrementando en un 40% el manejo y traspaso de la información cliente – empresa permitiendo una comunicación externa efectiva para mediados del año 2024.

Fundamentación:

Actualmente el Marketing Digital es importante para que una empresa haga frente al nuevo mundo tecnológico, en el cual la información que se brinda es clave a la hora de tener una comunicación efectiva con los clientes. El 71% de los vendedores consideran el Marketing Móvil como una estrategia fundamental para el crecimiento de la empresa (Alianzared, 2018). Esta última táctica tiene como fin profesionalizar las redes de Ledesma SAAI con la incorporación de un Community Manager para lograr terminar de cumplir con el objetivo general a mediados del año 2024.

Alcance del Plan de Implementación

- ✓ Alcance temporal: El horizonte para este plan estratégico es para mediados del año 2024. Este plazo de tres años; se considera adecuado para tener el margen necesario para implementarlo y obtener los beneficios buscados.
- ✓ Alcance geográfico: Esta nueva estrategia a desarrollarse en la empresa Grupo Ledesma SAAI situada en la provincia de Jujuy, tiene un alcance a nivel nacional en Argentina.
- ✓ Alcance de contenido: La principal herramienta administrativa que se utilizará en este proyecto es la planificación estratégica. Dentro de la misma, se emplean estrategias de crecimiento con el objetivo de lograr una fidelización enfocada en los clientes.

Tácticas de desarrollar

Táctica 1: “Desarrollo de una aplicación móvil”

Descripción de la acción

Una de las tácticas a desarrollar para Ledesma SAAI, consiste en el desarrollo de una app para el celular. La misma contará con una descripción detallada de cada uno de los tres productos light de la empresa, de manera que cada cliente pueda tener un conocimiento del producto, confíe en la calidad del mismo y los pueda obtener de manera rápida y eficiente. Por otro lado, a la empresa esto le generará el beneficio de contar con una base de datos de cada cliente teniendo un conocimiento más específico de quién

consume los productos y poder organizarlo de manera tal de segmentar a los clientes en distintas categorías específicas.

Para la empresa, tener una aplicación móvil le brindará distintas utilidades. En primer lugar, es un nuevo canal publicitario y logra con velocidad una mayor visibilidad de la marca. En segundo lugar; cuenta con notificaciones, mails con descuentos, lanzamientos y distintas herramientas que ayudarán a fortalecer la marca para así poder aumentar las utilidades de la unidad de negocio en estudio.

Esta táctica se desarrollará por un tercero, en este caso por un programador. El mismo es el encargado de crear la aplicación y a su vez de realizar la capacitación para que un número de personas se ocupen de organizar la base de datos. Dicha persona será el programador Ríos, Juan Carlos contactado vía llamada telefónica ya que el mismo es programador de la empresa “Grupo Sauken SA.”.

Con respecto a los costos, se divide en dos partes. Por un lado; será necesario contar con servidores de internet centrales para la base de datos, el cual cuente con una línea digital con un IP fijo. En base a asesoramientos externos para la capacidad de dicha unidad de negocio se recomiendan alrededor de 40 servidores T4. El costo unitario de cada uno es de \$362.682,00, dando un total de \$14.507.280.

En segundo lugar y con respecto a los recursos humanos, se necesita de 3 meses para el desarrollo en sí de la aplicación y requiere de:

- Un programador backend, el cual se encarga de desarrollar y programar los servicios rest (almacenar y enviar datos) que usan este tipo de aplicaciones, el mismo tiene un costo de \$215.000 mensual, es decir, \$645.000,00 en total
- Un programador frontend, el mismo realiza toda la parte de diseño gráfico de la aplicación, ya sea para Android y/o para IOS. El precio de este es de \$145.000,00 por mes; es decir, \$435.000,00 total

Descripción de la táctica, pasos a seguir

PLAN DE ACCION TACTICA 1								
Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos Físicos	Tercerización	Económicos - Financiero	Fuente
	Desde	Hasta	Área	Responsable				
Averiguar entre tres empresas programadoras en Argentina	07/2021	08/2021	Administración de la unidad de negocio Azucar	Responsable administrativo	Internet, computadoras, servicio wifi	-	-	-
Solicitar presupuesto a las empresas elegidas	08/2021	09/2021	Administración de la unidad de negocio Azucar	Responsable administrativo	Internet, computadoras, servicio wifi	-	-	-
Discutir presupuesto con el directorio	09/2021	11/2021	Administración de la unidad de negocio Azucar y directorio de Ledesma	Responsable administrativo y Directorio de la empresa	Internet, computadoras, servicio wifi, servicio audio visual	-	-	-
Selección y reunión con la empresa elegida	11/2021	01/2022	Administración de la unidad de negocio Azucar	Responsable administrativo	Internet, computadoras, servicio wifi, servicio audio visual	-	-	-
Implementación	01/2022	04/2022	Programador	Programador	Los proporcionará el implementador	Si	\$15.587.280,00	Ríos, Juan Carlos
Capacitación	04/2022	06/2022	Programador	Programador	Internet, computadoras, servicio wifi, servicio audio visual	Si	0 (precio incluido en la implementación)	Ríos, Juan Carlos
Control	06/2022	En adelante	Programador	Programador	Internet, computadoras, servicio wifi	Si	0 (precio incluido en la implementación)	Ríos, Juan Carlos
TOTAL							\$15.587.280,00	

Fuente: Elaboración propia (2021)

Control

Con respecto al control de la aplicación, es importante tener en cuenta que el mismo software cuenta con un sistema de control que le brinda a la empresa el número de clientes registrados y toda la importación organizada de tal manera que se puedan ver las estadísticas y los movimientos de los usuarios. Esto les permite tanto al programador como a Ledesma SAAI verificar que todo se encuentra en funcionamiento y de ser necesario actualizar la app para modificar ciertos puntos débiles de la misma.

Táctica 2: “Programa de fidelización”

Descripción de la acción

En base a los objetivos que tiene Ledesma SAAI específicamente con el nicho de mercado de personas que eligen un consumo saludable, una solución sería un programa de fidelización. El mismo se basa en alianzas estratégicas con empresas amigas, con el fin de lograr distintos acuerdos y alianzas para que las mismas vendan sus productos en distintos locales saludables que hoy en día frecuenta la gente a la hora de comprar dichos productos. El fruto de esta alianza estratégica le brindará a Ledesma SAAI el llegar a más clientes y lograr una visibilidad en ese espacio, ya que a la hora de que un cliente confíe en dichas empresas lo hará así mismo con Ledesma SAAI por estar su producto a la venta dentro de ellas. Para que esto sea rentable y conveniente para las empresas, Ledesma SAAI les va a otorgar descuentos como promociones a las empresas amigas para llegar a

un acuerdo comercial. Los mismo pueden ser precios bajos en productos por cantidad (mayorista), exclusividad por sobre empresas competidoras que se encuentren a 30 km a la redonda y por último logística gratis en un radio de 60 km, una logística al 40% hasta 80 km a la redonda y de 20% a 100 km a la redonda.

Dicho lo anterior, para ejecutar esta alianza se necesita de un abogado que realice el contrato correspondiente entre ambas empresas. Para ello se le consultó vía telefónica al estudio de abogados Barrera y Asociados de la ciudad de Córdoba Capital y los mismos informan que para el asesoramiento y llevar a cabo la confección del contrato; el mismo tendrá un valor estimado de \$5.585.692,26 y una vez desarrollado el acuerdo en los próximos seis meses ejecutada la acción, el estudio recibirá un porcentaje del 3,2% sobre las ventas pactadas (aproximadamente \$178.742,15); dando un total de \$5.764.434,41.

Descripción de la táctica, pasos a seguir

PLAN DE ACCION TACTICA 2								
Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos Físicos	Tercerización	Económicos - Financiero	Fuente
	Desde	Hasta	Área	Responsable				
Establecer nueva alianza estratégica con empresas saludables	07/2022	08/2022	Gerencia comercial y Directorio de Ledesma	Responsable comercial y responsable del proyecto	Computadora, Internet, Documentacion de la empresa, Servicio audiovisual, Auditorio	-	-	-
Definir los aliados potenciales de Ledesma SAAI	08/2022	09/2022	Gerencia comercial y Directorio de Ledesma	Responsable comercial y responsable del proyecto	Computadora, Internet, Documentacion de las empresas amigas	-	-	-
Enviar a las empresas la propuesta del proyecto	09/2022	10/2022	Gerencia comercial	Responsable comercial y responsable del proyecto	Computadora, Internet, Documentacion de la empresa, Servicio audiovisual, Auditorio	-	-	-
Definir expectativas comunes	10/2022	11/2022	Gerencia comercial	Responsable comercial y responsable del proyecto	Computadora, Internet, Documentacion de la empresa, Servicio audiovisual, Auditorio	-	-	-
Realizar el contrato	11/2022	01/2023	Abogado	Abogado	Recursos financieros, Computadora, Papel, Lapicera	Si	\$5.764.434,41	Barrera y Asociados
Implementacion de nueva logística entre empresas	02/2023	03/2023	Gerencia logística	Responsable de logística	Servicio de transporte, Computadora, Internet, Papel, Lapicera	-	-	-
Análisis de ventas	03/2023	04/2023	Gerencia comercial	Responsable comercial	Computadora, Papel, Lapicera, Servicio audio visual, Auditoria	-	-	-
Control	04/2023	En adelante	Gerencia comercial y Gerencia logística	Responsable comercial, responsable de logística y responsable del proyecto	Computadora, Papel, Lapicera, Servicio audio visual, Auditoria	-	-	-
TOTAL							\$5.764.434,41	

Fuente: Elaboración Propia (2021)

Control

Una vez implementada la alianza, se realiza un seguimiento de las ventas. En este momento es que se implementan aquellos servicios de pre-venta, venta y post-venta, los

cuales se encargan justamente no solo de conocer al cliente sino también de saber la opinión de ellos y si realmente funciona la alianza. Esto le permite a la Ledesma SAAI retroalimentarse de información clave para cumplir sus objetivos.

Táctica 3: “Community Manager”

En tercer y último lugar, una técnica a realizar para fidelizar clientes es la incorporación de un Community Manager a la empresa. El principal fin de contar con una persona que se encarga de las redes, es aumentar la notoriedad de la empresa y de la unidad de negocio en estudio en la red. De esa manera, se obtiene como beneficio una relación más cercana y directa con los mismos.

En este caso en particular, se le haría foco a la presentación de los productos light de la empresa siendo que hoy en día las redes de Ledesma se enfocan principalmente en el azúcar común y no de aquellos subproductos en los cuales se enfoca este plan estratégico.

El sueldo del Community Manager es de \$40.000 mensual. El mismo se encargará de brindarle una propuesta a la empresa para Instagram y Facebook que consistirá en 12 post mensuales y 8 historias semanales en Instagram.

A su vez, ofrece una sesión fotográfica profesional y una identidad visual de la marca enfocada directamente a los objetivos de la empresa, realizando aquellos productos saludables con los cuales cuenta Ledesma SAAI. Las mismas tienen un valor de \$16.000 y es un pago único.

Descripción de la táctica, pasos a seguir

PLAN DE ACCION TACTICA 3								
Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos Físicos	Tercerización	Económicos - Financiero	Fuente
	Desde	Hasta	Área	Responsable				
Realizar un análisis de las redes de Ledesma SAAI	07/2023	09/2023	Gerencia comercial	Responsable comercial	Internet, computadoras, servicio wifi, servicio audio visual	-	-	-
Buscar informacion acerca de distintos Communities Managers	08/2023	09/2023	Gerencia comercial	Responsable comercial	Internet, computadoras, servicio wifi, servicio audio visual	-	-	-
Selección del Community Manager	09/2022	12/2022	Gerencia comercial	Responsable comercial	Internet, computadoras, servicio wifi, servicio audio visual	-	-	-
Implementación	01/2024	05/2024	Community manager	Community manager	Los proporcionará el implementador	Si	\$40.000,00 mensual (\$486.000,00 anual) + \$16.000,00 (pago único)	Candela Juncos (ver Anexo II)
Control	05/2024	En adelante	Community manager y gerencia comercial	Community manager y responsable comercial	Internet, computadoras, servicio wifi, servicio audio visual	Si	0 (precio incluido en la implementación)	Candela Juncos (ver Anexo II)
TOTAL							\$496.000,00	

Fuente: Elaboración Propia (2021)

Control

Una vez que la aplicación se encuentra en funcionamiento, le sigue una parte de control de esta. En esta etapa se lleva un análisis detallado de cada una de las métricas que brinda la aplicación y de esta manera se pueden mejorar los resultados, desarrollar distintas estrategias de marketing en las redes y llegar a superar al algoritmo.

Presupuesto Final

Josefina Triunfo (ADM16979)	DNI: 40299527		
Grupo Ledesma SAAI			
Calle Ing Luis María Blaquier N°422 (4512) Libertador Gral San Martín			
30-50125030-5			
Prov de Jujuy-Argentina			
+54 3886 42-9000			
Presupuesto			
Nº presupuesto			
1- 000066			
Fecha de presupuesto			
13.06.2021			
Válido hasta			
10.09.2021			
Total (ARG)			
26.435.734,44			
Precio por			
Descripción	Cantidad	cantidad	Importe total
Aplicación móvil	1	\$ 15.587.280,00	15.587.280,00
Alianza estratégica	1	\$ 5.764.434,41	5.764.434,41
Community manager	1	\$ 496.000,00	496.000,00
Subtotal sin IVA			21.847.714,41
IVA 21%		21.847.714,41	4.588.020,03
Total (ARG)			26.435.734,44
Nombre del asesor:	Josefina Triunfo		
E-mail:	jose.triunfo@hotmail.com		
Número:	3512354015		
Dirección:	Pellegrini 353 (Villa Allende, Córdoba, Argentina)		

Fuente: Elaboración Propia (2021)

Retorno de la Inversión:

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 que se tomaron para fines del análisis de este trabajo el

porcentaje mencionado tanto en ingresos como egresos manteniendo la unidad de medida monetaria. Lo anteriormente redactado, se encuentra exployado gráficamente en el *Anexo III: Estado de resultado proyectado 2020 – 2024*.

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 1,31 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 expresado a continuación:

Participacion azucar- Alcohol	50,0%
Inflacion anual según indec	46,3%
Porcentaje a aumentar según el objetivo del plan de implementación	3%
Valor de la última utilidad más el 3% a lograr	\$ 50,57
Nueva utilidad al 2024	\$ 1.736,21
Inversion a realizar sin iva Incluido	\$ 21,847
Inversion a realizar (sin iva incluido)	-\$ 21,847
Flujo P1	\$ 7.449,26
Flujo P2	\$ 3.724,63
Flujo P3	\$ 5.449,13
Flujo P4	\$ 7.972,08
Flujo P5	\$ 11.663,16
Flujo P6	\$ 17.063,20

Roi	$((\text{Ingresos} - \text{Inversion}) / \text{Inversion}) \times 100$
Roi	131,47%

Utilidad Bruta (Ingresos - Egresos)	\$ 12.264,74
Impuesto a las Ganancias (UB * 35%)	\$ 4.292,66
Utilidad Neta de Planes de Accion (UB-Imp a Gananc)	7.972,08
Tasa de Referencia Leliq	56%
VAN	\$ 3.261,83
TIR	34048%

Fuente: Elaboración Propia (2021)

Diagrama de Gantt

2021																
Táctica:	Mayo				Junio				Julio				Agosto			
	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem
Táctica 1: "Desarrollo de una aplicación móvil"																
2021																
Táctica:	Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre			
	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem
Táctica 1: "Desarrollo de una aplicación móvil"																
2022																
Táctica:	Enero				Febrero				Marzo				Abril			
	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem
Táctica 1: "Desarrollo de una aplicación móvil"																
2022																
Táctica:	Mayo				Junio				Julio				Agosto			
	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem
Táctica 1: "Desarrollo de una aplicación móvil"								control (en adelante)								
Táctica 2: "Programa de fidelización"																
2022																
Táctica:	Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre			
	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem
Táctica 2: "Programa de fidelización"																
2023																
Táctica:	Enero				Febrero				Marzo				Abril			
	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem
Táctica 2: "Programa de fidelización"																
2023																
Táctica:	Mayo				Junio				Julio				Agosto			
	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem
Táctica 2: "Programa de fidelización"																
Táctica 3: "Community Manager"																
2023																
Táctica:	Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre			
	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem
Táctica 3: "Community Manager"																
2024																
Táctica:	Enero				Febrero				Marzo				Abril			
	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem
Táctica 3: "Community Manager"																
2024																
Táctica:	Mayo				Junio				Julio				Agosto			
	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem
Táctica 3: "Community Manager"				(control en adelante)												

Fuente: Elaboración Propia (2021)

Conclusiones Finales y Recomendaciones Profesionales

Como resolución a este reporte de caso realizado a la empresa Grupo Ledesma SAAI; es posible concluir que la misma en su unidad de negocio de Azúcar, Jarabes y Alcohol, obtendrá una mayor y eficiente penetración de mercado en su nueva línea de productos light. Logrando de esa manera, una mejoría en la relación con sus clientes mediante la implementación de las acciones redactadas anteriormente.

Es decir; con una serie de procedimientos anteriormente detallados, Ledesma SAAI se verá beneficiada en vistas de incrementar el uso de los productos light por parte de aquellos clientes actuales. Para lograrlo, en primer lugar; se aplican “programas de fidelización” con el fin de que aquellos clientes habituales queden conformes con la marca mediante distintos beneficios especiales.

Al mismo tiempo y, en segundo lugar; se busca resolver aquellos problemas que tiene la unidad de negocio en estudio, con respecto a la escasa comunicación por falta de digitalización a la hora de vincularse con sus compradores. Este punto por mejorar tiene que ver con mostrarle al cliente una innovación tecnológica para lograr un aumento en las ventas y obtener una ventaja estable en su entorno competitivo con distintos canales de comunicación que se actualizan a un mercado que exige de una ciencia avanzada.

Desde el área de la administración; resulta viable aplicar la estrategia de penetración de mercado, brindando la posibilidad de ampliar la base de clientes para lograr un mejor posicionamiento dentro de ese mercado meta al cual va enfocado este reporte de caso.

Es por esta razón, que se encontró una gran oportunidad de negocios en aquellos productos saludables; con el fin de ampliar la imagen corporativa y hacerle frente a un nicho de mercado potencial que actualmente a nivel mundial se encuentra en constante crecimiento. Es decir; para lograr esa penetración de mercado como objetivo general es clave que se conozca a Ledesma SAAI no solo por el azúcar común de mesa sino también por aquellos productos sustitutos que hoy en día muchos consumidores eligen incluir en su alimentación.

Para concluir con dicho trabajo y para brindarle una solución a la empresa; se mencionan a continuación una serie de recomendaciones a futuro una vez cumplimentado dicho reporte de caso con el fin de seguir creciendo y perfeccionándose en este mercado meta.

En primer lugar; es importante aclarar que las innovaciones tecnológicas con respecto a la comunicación que tiene la empresa con el cliente, es fundamental para adaptarse al mercado actual. Por lo tanto, es aconsejable estar en constante búsqueda de nuevos canales digitales y hacerle frente a una nueva modalidad de ventas en la cual el consumidor tiene la información necesaria de manera rápida y efectiva.

Simultáneamente; es importante contar con un área de marketing especializada que se encargue de realizar relevamientos anuales con el fin de conocer cuán satisfechos están los clientes con la marca. Esta área es la que se encarga a su vez de que la marca no se pierda a través de los años y que logre ver con inmediatez aquellas posibles oportunidades de negocio para la empresa a futuro.

Finalmente; se le recomienda a la empresa la utilización de packaging renovable en esta nueva línea de productos. De manera tal, de poder fusionar no solo las nuevas tendencias saludables sino también innovar a través de un envasado ecológico. De esta manera, se le aporta un valor adicional al producto y por lo tanto una mejor imagen corporativa para sobre la unidad de negocio en estudio y por ende sobre la empresa como organización.

Bibliografía

Alcaide, J. (2015). *Fidelización de Clientes*. Madrid: Esic Editorial.

Alianzared. (5 de junio de 2018). <https://www.alianzared.com>. Recuperado el 3 de julio de 2021, de <https://www.alianzared.com>:
<https://www.alianzared.com/estadisticas-marketing-movil-2018/>

Alimentosargentinos.gob.ar. (6 de agosto de 2020).
<http://www.alimentosargentinos.gob.ar>. Recuperado el 19 de mayo de 2021, de
<http://www.alimentosargentinos.gob.ar>:
<http://www.alimentosargentinos.gob.ar/HomeAlimentos/Publicaciones/revistas/nota.php?id=420>

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>

Anses. (26 de marzo de 2021). <https://www.anses.gob.ar>. Recuperado el 7 de abril de 2021, de <https://www.anses.gob.ar>: <https://www.anses.gob.ar/asignacion-universal-por-hijo>

Arcor. (5 de enero de 2018). <https://www.arcor.com>. Recuperado el 3 de julio de 2021, de <https://www.arcor.com>: <https://www.arcor.com/ar/empresas-y-alianzas-estrategicas>

Argentina.gob.ar. (23 de febrero de 2021). <https://www.argentina.gob.ar>. Recuperado el 15 de abril de 2021, de <https://www.argentina.gob.ar>:
<https://www.argentina.gob.ar/coronavirus/medidas-gobierno>

Argentina.gob.ar. (6 de enero de 2021). <https://www.argentina.gob.ar>. Recuperado el 15 de abril de 2021, de <https://www.argentina.gob.ar>:
<https://www.argentina.gob.ar/produccion/medidas-pymes-covid/atp>

Argentina.gob.ar. (26 de febrero de 2021). <https://www.argentina.gob.ar>. Recuperado el 24 de abril de 2021, de <https://www.argentina.gob.ar>:
<https://www.argentina.gob.ar/noticias/la-ciencia-argentina-enfrenta-al-coronavirus>

Bancomundial.org. (5 de abril de 2021). <https://www.bancomundial.org>. Recuperado el 13 de abril de 2021, de <https://www.bancomundial.org>: <https://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview>

Bbvaresearch. (25 de enero de 2021). <https://www.bbvaresearch.com>. Recuperado el 16 de abril de 2021, de <https://www.bbvaresearch.com>: <https://www.bbvaresearch.com/publicaciones/situacion-argentina-primer-trimestre-2021/>

Boletinoficial.gob.ar. (21 de abril de 2021). <https://www.boletinoficial.gob.ar>. Recuperado el 26 de abril de 2021, de <https://www.boletinoficial.gob.ar>: <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/243363/20210422>

Cincodias.elpais. (22 de mayo de 2013). <https://cincodias.elpais.com>. Recuperado el 15 de abril de 2021, de <https://cincodias.elpais.com>: https://cincodias.elpais.com/cincodias/2013/05/21/empresas/1369161333_064289.html

Coulter, R. y. (2010). *Administración*. Mexico: Pearson Educación.

Endeavor Argentina. (12 de diciembre de 2020). <https://www.endeavor.org.ar>. Recuperado el 13 de abril de 2021, de <https://www.endeavor.org.ar>: <https://www.endeavor.org.ar/blog-article-innovacion-5-tecnologias-marcaran-2021/>

FIX SCR SA. (8 de junio de 2020). www.fixscr.com. Recuperado el 3 de julio de 2021, de www.fixscr.com: https://www.fixscr.com/site/download?file=mShtsVfBqxHu0eyC4EH_vyZsCVWnWp5x.pdf

Greenpeace. (3 de abril de 2020). <https://www.greenpeace.org/>. Recuperado el 15 de abril de 2021, de <https://www.greenpeace.org/>: <https://www.greenpeace.org/argentina/blog/blog/covid-19-clima-y-medio-ambiente-las-5-respuestas-que-tenes-que-saber/>

Hill, C. W., & Jones, G. R. (2011). *Administración estartégica, un enfoque integral*. Texas: Learning.

Indec. (15 de diciembre de 2020). <https://www.indec.gob.ar>. Recuperado el 25 de abril de 2021, de <https://www.indec.gob.ar>: <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel3-Tema-3-9>

Indec. (25 de marzo de 2021). <https://www.indec.gob.ar>. Recuperado el 29 de abril de 2021, de <https://www.indec.gob.ar>: <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-4-31-58>

Marketingnews.es. (2020). *El consumo de alimentos saludables crece y tu móvil lo sabe*. Madrid.

Organización Mundial de la Salud. (2020). *Reducción de Consumo de azúcar*. OMS.

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

Revistaalimentos. (15 de enero de 2020). <https://www.revistaalimentos.com>. Recuperado el 3 de julio de 2021, de <https://www.revistaalimentos.com>: <https://www.revistaalimentos.com/edulcorantes-creceran-hasta-un-5-1-en-america-latina/>

Sainz de Vicuña Ancín, J. M. (2012). *El plan estratégico en la práctica*. Madrid: ESIC.

Sainz de Vicuña Ancín, J. M. (2015). *El plan estratégico en la práctica*. Madrid: Esic.

Sainz de Vicuña Ancín, J. M. (2017). *El plan estratégico en la práctica*. Madrid: ESIC.

Sisternas, P. (18 de julio de 2018). <https://www.emprendepyme.net>. Recuperado el 6 de abril de 2021, de <https://www.emprendepyme.net>: <https://www.emprendepyme.net/importancia-de-la-gestion-ambiental-de-la-empresa.html>

Anexo

Anexo I: Análisis de Mercado

Acto seguido se realizará un análisis de mercado de la industria azucarera, haciendo hincapié en aquellos productos light que hoy en día se comercializan en Argentina como una alternativa de consumo saludable. El mismo análisis busca identificar distintos factores que le permitan a la empresa conocer más acerca del entorno y, por ende; poder plantear mejores y eficientes estrategias para el fin buscado.

En primer lugar, según la Organización Mundial de la Salud, se recomienda reducir la ingesta de azúcares libres a menos del 10% de la ingesta total de energía. (Organización Mundial de la Salud, 2020)

Con relación a ello y como un antecedente de lo anterior; en el año 2019, la opción de alimentos y bebidas light correspondió al 24,5% de la canasta de consumo masivo de los argentinos. Según la investigación “Nutrición de los argentinos; el mundo del cuidado en la alimentación” son muchas las personas que buscan un cambio en su alimentación donde en relación con ello; el 29% de los hogares argentinos tienen un alto nivel de preocupación por la nutrición (equivalente 1,2 millones de familias) donde nueve de cada 10 argentinos ya tienen el hábito de mirar las etiquetas para consultar niveles nutricionales. (Ambito.com, 2019)

A su vez, se encuentran aquellos llamados “sustitutos del azúcar”, que son los edulcorantes de alta intensidad (no calóricos) y los jarabes de alta fructuosa (edulcorantes calóricos) que como se puede apreciar en el próximo cuadro, su ingesta creció considerablemente tomando un horizonte de tiempo de casi 10 años (Alimentosargentinos.gob.ar, 2020).

*Evolución del consumo anual per cápita de los Edulcorantes en Argentina**

	2003	2014
Edulcorantes No Calóricos Sintéticos	8 kg.	10.6 kg.
Edulcorantes derivados del maíz	13 kg.	16.2 kg.
Azúcar	36.63 kg.	39.6 kg.

** Datos 2003 Cepal y 2013 computados por el IDEP; expresados en Kg equivalentes de azúcar*

Fuente: Extraído de (Alimentosargentinos.gob.ar, 2020).

El insumo principal de dichos productos analizados es el azúcar de caña el cual es uno de los productos alimenticios de mayor importancia en América Latina, aun así, el mercado del azúcar actualmente se ha enfrentado a distintas estrategias comerciales para una posible sustitución por edulcorantes y el azúcar light. Es por ello, que muchas empresas decidieron suplir las necesidades de aquellos consumidores y se enfocan productos menos calóricos y más saludables: azúcar light y distintos tipos de edulcorantes como se verá a continuación

EMPRESA	PRODUCTOS	EMPRESA	PRODUCTOS
Hileret	Hileret Clasico	Equalsweet	Azucar Light
	Hileret Sweet		Equalsweet clásico
	Hileret Stevia		Equalsweet stevia
	Hileret Sucra	La Virginia	Tuy Sweet
	Hileret Light		Suy Sucra
Hileret Mate	Dulkre	Sucraryl Clásico	
Dulkre Clasico		Sucraryl Stevia	
Dulkre Life		Sucraryl Sucralosa	
Dulkre Stevia		Chuker	Chuker Clásico
Dulkre Fructofibra	Chuker con Stevia		
Baggio	Si Diet Clásico	Ledesma	Azucar Light
			Edulcorante

Fuente: Elaboración propia (2021)

Conclusión del Análisis de Mercado

En este análisis de mercado se vio plasmada la importancia de aquellos productos alternativos que hacen referencia a un cuidado en la salud y que cada vez más se le presta atención a la hora de consumir, tratando de disminuir el excesivo consumo del azúcar. Es por ello que en este trabajo se hace hincapié en un nicho de clientes con potencial para la empresa Grupo Ledesma SAAI, en el cual se trata de personas más responsables e informadas que buscan un estilo de vida saludable.

Este trabajo tiene como objetivo, cubrir la demanda de productos “saludables”, bajos en calorías y con una buena calidad. Ya que la industria azucarera forma gran parte del mercado argentino, se debe reconsiderar reformular las estrategias de mercado adaptándose a un mercado de consumo moderno, que ha evolucionado a lo largo de los años. De esta manera, se le permite a la empresa agregarles valor a sus productos y cubrir así con las necesidades de los futuros mercados.

Anexo II: Presupuesto de Community Manager

Community Manager / Fotografía / Diseño Gráfico @phcandelajuncos

Metodología de trabajo:

Mi forma de trabajo es la siguiente, se lleva a cabo una planificación con calendario donde se establece que se va a publicar y cuándo. Esto va a ser puesto a disposición una semana antes así ustedes lo aprueban y ven si les gustaría modificar algo. Se comparte en un Drive al que todos tenemos acceso.

Lo ideal es que al contenido que se va a publicar durante ese mes me lo deben enviar con anticipación. Si hay alguna fecha especial (Black Friday, CyberMonday, Día de la Madre, Día del Padre, etc.) se planifica previamente que publicaciones se van a hacer, ya que podemos generar algo diferente.

Esta bueno alternar entre publicaciones destinadas puntualmente a vender el producto y algunas que sean de interés para el usuario, siempre relacionado con el rubro del negocio. Si comenzamos con esto yo les voy a pedir que me cuenten qué estética les gustaría mantener, si ya tienen logo, identidad visual, si hay otras cuentas de Instagram del mismo rubro que les gusten para tener de referencia, etc. Para eso podemos hacer un tablero de Pinterest o bien compartirlo en el Drive.

También voy a necesitar acceso a la página de Facebook y de Instagram para poder publicar y ver las estadísticas que proporciona.

Es muy importante tener en cuenta que los cambios no se van a ver de una semana a otra, lleva tiempo el trabajo en redes sociales y la base de todo es la constancia.

Mi horario de trabajo es de lunes a viernes de 9:30 a 18:30hs. Los fines de semana no trabajo, si dejo publicaciones programadas pero no respondo mensajes ni puedo hacer modificaciones. Cada dos meses actualizo un 10% mis honorarios.

Propuesta para “Grupo Ledesma SAAI”

Mi propuesta con la que creo podríamos arrancar y puede funcionar en cuanto a cantidad de publicaciones y contenidos, sería la siguiente:

- 3 post semanales (12 al mes) + 8 historias semanales (32 al mes) \$40.000.

- *Opcional: agregar Sesión Fotográfica Profesional – 2hs en sesión (\$10.000)
- *Opcional: agregar Identidad Visual de Marca – (pago único \$6.000)

¿En qué consiste lo mencionado arriba?

- ✓ Post en feed (Instagram y Facebook): Diseño gráfico del flyer, Edición de foto o video, Armado del Copy (descripción).
- ✓ Historia (Instagram y Facebook): Diseño de la historia, armado de trivias, interacción con el cliente. Edición de foto o video. No incluye aquellas que refieren a compartir contenido ya publicado en el feed.
- ✓ Sesión fotográfica profesional: Incluye planificación de la sesión fotográfica, fotografías y posterior edición del material, creación de contenido para backstage (fotografías del detrás de escena, videos, etc.).
- ✓ Identidad Visual de Marca: se realiza al inicio, incluye creación de piezas gráficas para posterior utilización tanto en redes sociales como packaging. Creación de logo, paleta de colores, plantillas para publicaciones en feed, historias destacadas, etc.

Con respecto al diseño de los flyers y publicaciones, si ustedes ya tienen una identidad realizada por un diseñador necesitaría que me la compartan para en base a eso armar plantillas generales y contenido. Si desean llevar a cabo una identidad conmigo podemos tomar lo que venían utilizando y lo que les gustaría para crear las piezas gráficas.

Esta sería mi propuesta inicial, podemos modificarla y buscar alternativas si tienen otras ideas.

Detalles como el contenido a publicar, que estrategias considero que pueden aplicarse, etc. podemos conversarlo en una reunión luego de que ustedes me planteen sus objetivos y me cuenten con más detalle el proyecto.

Todo lo mencionado previamente puede charlarse, y adecuarse a sus necesidades particulares y presupuesto.

Desde ya muchas gracias, Candela Juncos.

Anexo III: Estado de resultado proyectado 2020 – 2024

ESTADO DE RESULTADOS

	Valores Expresados en Millones					
	al 31/05/2024	al 31/05/2023	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	66.305,95	45.321,91	30.978,75	21.174,81	14.473,56	28.947,11
Costos						
Costos de Venta	-28.599,04	-19.548,22	-13.361,74	-9.133,11	-6.242,73	-12.485,45
Otros costos de venta	-11.455,83	-7.830,37	-5.352,27	-3.658,42	-2.500,63	-5.001,26
Total Costos de Ventas	-40.054,88	-27.378,59	-18.714,01	-12.791,53	-8.743,36	-17.486,71
Resultado Bruto	26.251,10	17.943,33	12.264,75	8.383,29	5.730,21	11.460,41
Gastos						
Administración	-18.728,71	-12.801,58	-8.750,22	-5.981,01	-4.088,19	-8.176,37
Comercialización	-215,06	-147,00	-100,48	-68,68	-46,95	-93,89
Resultado Actividad Principal	3.653,66	2.497,38	1.707,02	1.166,80	797,54	3.190,15
Resultado Financiero	-4.438,57	-3.033,88	-2.073,74	-1.417,46	-968,87	-1.937,74
Resultado NETO	-784,90	-536,50	-366,71	-250,66	-171,33	1.252,41
Otros Ingresos y Egresos	11,20	7,66	5,23	3,58	2,45	4,89
Resultado antes de Imp. a las Ganancias	2.879,94	1.968,51	1.345,53	919,71	628,65	1.257,30
Impuesto a las Ganancias	1.194,29	816,33	557,98	381,40	260,70	521,39
Resultado Final	1.685,64	1.152,18	787,55	538,31	367,95	735,90
Utilidad Bruta	26.251,07	17.943,32	12.264,74	8.383,28	5.730,20	11.460,40
Imp a las Ganancias	9.187,88	6.280,16	4.292,66	2.934,15	2.005,57	4.011,14
Utilidad Neta con Planes de Acción	17.063,20	11.663,16	7.972,08	5.449,13	3.724,63	7.449,26

Fuente: Elaboración propia (2021), en base a información reclutada de Grupo Ledesma SAAI