

Trabajo Final de Grado

Grupo Ledesma



Licenciatura en Administración

Bustos, Nahuel Nicolas

DNI: 40815269

Legajo: ADM04735

Tutor: Barrón, Patricia

Córdoba, Argentina

2021

## **Resumen**

En el siguiente reporte sobre Grupo Ledesma, enfocado en la unidad de negocios de Jugos y Frutas, se presenta un plan estratégico de crecimiento para la empresa a través de la implementación de nuevas tecnologías.

Mediante este plan se busca ayudar a mejorar el funcionamiento y rendimiento de la misma por medio de la implementación de un eCommerce, que con este canal de ventas buscaremos aumentar estas y por lo tanto mejorar nuestra rentabilidad en un prolongado plazo del tiempo.

Gracias a estas mejoras podrá aumentar la cantidad de clientes y así aumentar las ventas anteriormente dichas, haciendo que se incremente el beneficio en la empresa. Se espera una gran aprobación de parte de la empresa y del mercado al cual apunta, logrando así mejores rendimientos.

Palabras claves: eCommers - rentabilidad - ventas – beneficios

## **Abstract**

In the following report on Grupo Ledesma, focused on the Juices and Fruits business unit, a strategic growth plan for the company is presented through the implementation of new technologies.

This plan seeks to help improve the operation and performance of the same through the implementation of an eCommerce, that with this sales channel we will seek to increase these and therefore improve our profitability over a long period of time.

Thanks to these improvements you will be able to increase the number of customers and thus increase the sales previously said, causing the profit in the company to increase. A great approval is expected from the company and the market to which it targets, thus achieving better returns.

Keywords: eCommers - profitability - sales - profits



Resumen.....	2
Abstract .....	2
Introducción .....	4
Antecedentes.....	6
Análisis de Situación.....	6
Macro Entorno (PESTEL) .....	6
Factor Político y Legal. ....	6
Factor económico, .....	7
Factor Socio-Cultural.....	9
Factor Tecnológico.....	9
Factor Ecológico .....	10
Micro entorno (5 fuerzas de Porter).....	12
Competidores Potenciales .....	12
Competidores Actuales.....	12
Productos Sustitutos .....	12
Poder de Negociación de los Compradores.....	13
Poder de Negociación de los Proveedores .....	13
Cadena de valor.....	15
Actividades Primarias.....	15
Operaciones. ....	15
Logística Interna.....	15
Logística Externa .....	16
Marketing y Ventas.....	16
Servicio de Post Ventas.....	16
Actividades de Soportes.....	17
Infraestructuras de la Empresa. ....	17
Administración de los Recursos Humanos.....	17
Desarrollo Tecnológico .....	17
Abastecimientos.....	17
Marco Teórico.....	18



Planificación estratégica .....	18
Estrategia planteada para el reporte actual. ....	19
Diagnóstico y Discusión .....	20
Plan de Implementación .....	21
Objetivos Generales.....	22
Objetivos específicos .....	22
Alcance .....	23
Planes de acción.....	24
Plan de Acción 1 .....	24
Plan de Acción 2 .....	25
Plan de Acción 3.....	26
Diagrama de Gantt.....	26
Presupuesto .....	27
ROI – Retorno sobre la Inversión .....	27
VAN y TIR.....	28
Conclusiones .....	29
Recomendaciones para Grupo Ledesma – Fruta y Jugos .....	29
Bibliografía .....	31
Anexos .....	32
Anexo A: Honorarios Administrador.....	32
Anexo B: Tienda Online (eCommerce)- Campañas de publicidad - Personal .....	33
Anexo C: Tablets .....	33
Anexo D: Honorarios de operarios.....	34
Anexo E: Análisis de Mercado.....	34

## **Introducción**

En el presente reporte se llevará a cabo un análisis del grupo Ledesma con el objetivo de brindar un asesoramiento profesional, en el cual se propondrá llevar una planificación estratégica orientada en el crecimiento de la rentabilidad de la empresa, con la formulación de

una estrategia de crecimiento basado en una innovación tecnológica, donde el objetivo es a largo plazo teniendo en cuenta las oportunidades presentes y futuras.

La historia de Ledesma data en 1908 como un ingenio azucarero ubicado en la provincia de Jujuy, desde entonces su materia prima principal es la caña de azúcar. Enrique Wollmann fue quien adquirió la totalidad de las acciones, luego de su defunción, Herminio Arrieta, casado con su única hija, asumió la conducción de la empresa. En 1970 y por más de 40 años, Carlos Pedro Blaquier se hizo cargo de la empresa hasta que en el año 2013 asumiera la presidencia su hijo Carlos Herminio Blaquier Arrieta.

Grupo Ledesma tiene más de 100 años de trayectoria en la industria alimenticia, son líderes en la producción de azúcar y papel, y participan en los mercados de frutas y jugos cítricos, alcohol, bioetanol, carne y cereales. Su compañía principal es Ledesma SAAI (Sociedad Anónima Agrícola Industrial). El complejo agroindustrial está ubicado en la localidad Libertador General San Martín, en la provincia de Jujuy. Pero también, Ledesma se encuentra en otras ciudades como Buenos Aires y Entre Ríos con establecimientos agropecuarios, en Salta con la producción de frutas, y en San Luis donde se agrega valor al papel transformándolo en cuadernos, repuestos escolares y papeles comerciales. Para todos los procesos industriales, generan su propia energía a partir de la caña de azúcar y del gas natural. Gracias a esta diversificación de productos, el esfuerzo de Ledesma por diferenciarse entregando la mejor calidad en sus productos y servicios, es lo que la ha llevado a crecer exponencialmente y al día de hoy cuenta con una gran cartera de clientes a nivel nacional y a exportar a distintos países de la Unión Europea, Rusia, Estados Unido, entre otros.

El objetivo que tiene este trabajo final de grado (TFG) se va a centrar en la implementación de un enfoque de crecimiento basado en la innovación tecnológica, en lo que haría referencia a un eCommerce para aumentar las ventas de la unidad de negocios de Frutas y Jugos, pero más centrado en las frutas cítricas en el corto y mediano plazo junto con un plan de marketing, y así también incrementar su rentabilidad y la penetración del mercado mismo. Vale aclarar que el eCommerce trae consigo una gran cantidad de beneficios, tales como, mayor seguridad tanto para el comprador como para el vendedor, mayor alcance de público, reduce costos, entre otros.

A su vez darle al consumidor, ya sea mayorista o minorista, la posibilidad de comprar, gestionar, y seguir sus pedidos mediante este eCommerce que implementaremos. Así dándole

un valor agregado a la experiencia para con la empresa y que le sea más fácil y rápido la gestión del cliente

### *Antecedentes*

Existen innumerable cantidad de antecedentes de éxito con la implementación del eCommerce, para remarcar algunos tenemos el caso de Inditex, con su marca Zara Home, cadena dedicada a textiles y decoración del hogar, donde comenzó con esta implementación en el año 2007 a 13 países europeos que a pasar los años se fue expandiendo en 2012 a China, y en 2018 su facturación de eCommerce fue de 3.200 millones de euros, tanto con la tienda Zara Home, como con otras marcas propias. Donde la estrategia, la creatividad y la audacia, unidas a la innovación tecnológica, ayudarán a las empresas a incrementar sus ventas y poder expandirse con más facilidad y bajos costos a diferentes mercados.

(education, 2021)

Para remarcar otro caso, nos encontramos con el de Rakuten, la tienda online más grande de Japón con más de 50 millones de usuarios registrados. Ofrecen desde viajes, portales de medios, comercio electrónico hasta seguridad, Rakuten ha pasado de convertirse en una potencia en su país Japón, a una de las compañías online más importantes a nivel mundial.

En la variedad de sus productos reside el encanto de este eCommerce, el cual con un sencillo diseño va guiando paso a paso al usuario hasta la finalización de su compra. Ofrece numerosos descuentos en todas sus categorías además de premiar con puntos por cada compra, que posteriormente podrán ser canjeados. (Paula, 2015)

## **Análisis de Situación**

### *Macro Entorno (PESTEL)*

Factor Político y Legal. Argentina y el mundo han debido de afrontar una situación de gran magnitud que afecto tanto a la salud a la economía en general, debido al COVID-19, este fue declarado por la Organización Mundial de la Salud (OMS) como emergencia de salud pública. A la argentina esto lo agarro con déficit y una deuda creciente, y la inestabilidad política con alternancias entre gobierno de derecha e izquierda. Toda esta situación afectó gradualmente a la argentina, pero puntualmente a las empresas y su economía. Ante esto, el

gobierno nacional introdujo una serie de medidas para aliviar a las empresas y los sectores vulnerables de la economía. Entre ellas se encuentran los Decretos de Necesidad y Urgencia (DNU), que prohíben despidos sin justa causa y/o por la falta o disminución de trabajo, durante un periodo de sesenta días, que este se fue prorrogado en diferentes ocasiones y al día de hoy se extendió hasta el 24 de abril de 2020 inclusive. Esta medida impacta de forma positiva para los empleados ya que al estar pasando esta difícil situación no van a estar exentos de trabajo, pero no repercute de la misma forma para el empleador. Debido a esto, se han dispuesto garantías públicas con el fin de facilitar el acceso al crédito de micro, medianas y pequeñas empresas (MiPyMES). Por este motivo el Gobierno creó un Fondo de Afectación con treinta mil millones de pesos, con el objetivo de pago de préstamos para capital de trabajo, pago de sueldo, entre otras cosas, para así compensar con la medida anteriormente dicha. (Presidencia de la Nación, 2021)

Factor económico, en 2020, Argentina tuvo una baja estimada del Producto Interno Bruto de 11,8%, sobre todo debido al impacto de la pandemia de COVID-19. Sin embargo, el FMI proyectó en octubre de 2020 un crecimiento de 4,9% en 2021 y de 2,5% en 2022, sujeto a la recuperación económica global posterior a la pandemia. En su más reciente Informe sobre las Inversiones en el Mundo, el FMI revisó sus proyecciones de crecimiento del PIB de Argentina, indicando las cifras de 4,5% en 2021 y 2,7% en 2022 (con una diferencia de -0,4% y +0,2%, respectivamente, en comparación con las proyecciones de la OMC de octubre de 2020) (santandertrade.com, 2021)

En la siguiente imagen, se muestra la situación tanto actual, como pasada y futura del país, a modo de mostrar el contexto y como se puede encarar los próximos años en cuanto a indicadores económicos.

Indicadores de crecimiento	2018	2019	2020 (e)	2021 (e)	2022 (e)
<b>PIB</b> (miles de millones de USD)	517,24	444,46e	382,76	416,94	441,59
<b>PIB</b> (crecimiento anual en %, precio constante)	-2,6	-2,1e	-11,8	4,5	2,7
<b>PIB per cápita</b> (USD)	11	9e	8	9	9
<b>Saldo de la hacienda pública</b> (en % del PIB)	-5,1	-3,7	-7,8	0,0	0,0

Indicadores de crecimiento	2018	2019	2020 (e)	2021 (e)	2022 (e)
<b>Endeudamiento del Estado</b> ( <i>en % del PIB</i> )	86,4	90,4	96,7	0,0	0,0
<b>Tasa de inflación</b> (%)	34,3	53,5	0,0	0,0	0,0
<b>Tasa de paro</b> ( <i>% de la población activa</i> )	9,2	9,8	11,0	10,1	9,7
<b>Balanza de transacciones corrientes</b> ( <i>miles de millones de USD</i> )	-27,03	-4,00	2,61	5,17	4,83
<b>Balanza de transacciones corrientes</b> ( <i>en % del PIB</i> )	-5,2	-0,9	0,7	1,2	1,1

*Figura 1: Indicadores de crecimiento, pasados y estimación futura. Fuente: Banco Santander S.A 2019*

*Fuente: IMF – World Economic Outlook Database, October 2020*

*Nota 1: e) Datos estimados*

*Note 2: The GDP growth projections for 2021 and 2022 (Constant Prices, Annual % Change) were updated by the IMF in January 2021*

La inflación también es un tema preocupante que se debe considerar en este análisis. La misma ha superado el 11% en los primeros tres meses del año. Los consultores privados estiman que terminó en torno del 4%, aunque el número final podría estar arriba, con una tendencia similar en abril. (INFOBAE, 2021)

“En lo que va del año, la dinámica de precios se encuentra desacoplada del ritmo de devaluación; mientras los precios avanzaron un 11,9% en el año el tipo de cambio se movió un 10,2% y se desacelera en el margen (2,3% en marzo) marcando un claro sendero de apreciación del tipo de cambio real”. (Marina Dal Poggetto) (INFOBAE, 2021)

El grupo Ledesma y también otras entidades se vieron afectados, pero solamente en el rubro papel donde tuvieron que cerrar la fábrica durante 40 días, y al regresar crearon dos nuevas líneas nuevas de papel. Y en tanto, con la situación actual de pandemia, a la industria alimenticia no afecta en gran medida puesto que es una de los sectores, sumado al farmacéutico y de higiene, que no pueden dejar su actividad ya que son consideradas esenciales.

Y analizando la crisis económica generada por la pandemia, el gobierno implemento altos gastos en salud, soportes financieros para trabajadores para cubrir costos como sueldos, y prestamos subsidiarios a diferentes actividades, un control en precio de determinados alimentos y suministros médicos.

Factor Socio-Cultural. Las condiciones sociales en la Argentina pasaron por grandes trastornos producto de diferentes crisis que ha sufrido el país, y con esto la inflación como objeto principal de ello, provocando así una notable caída en el consumo masivo que fue más del 15% en volúmenes. Junto a esto las nuevas tendencias y formas de consumo han marcado un importante cambio o generando adaptación en los consumidores. Como tendencia podemos mencionar lo relacionado con lo alimenticio, tanto el menor consumo de harinas como el aumento de personas que optan por la alimentación vegetariana o veganas. Estas tendencias son consistentes con el nuevo patrón de consumo y que las empresas cada vez se interesan más en competir con productos saludables y naturales. (Cronista.com, 2021)

La sociedad tuvo grandes cambios en los hábitos en sentido de valor: en primer lugar, los *shoppers* buscan buenos precios –teniendo en cuenta la relación precio-calidad. En segundo lugar, la omnicanalidad, que ya no es una tendencia sino una realidad, define la búsqueda de poder comprar “en cualquier lugar y en cualquier momento. Las compras 100 por ciento a través de celulares están en alza, y los sitios de *m-commerce* cobran gran relevancia. (Cronista.com, 2021)

También como variaciones en la forma de pensar debido a la pandemia, traerá concientización, desigualdad económica, intensificación del estigma a las personas de una cultura; raza y etnia diferente. También provocará cambios y una transformación más arraigada en lo que respecta a la fusión de la actividad laboral moderna, que es el *home office* y donde las personas al día de hoy están realizando esa adaptación a las nuevas formas de vida.

Factor Tecnológico. La tecnología, en la sociedad, facilita mejoras en la calidad de vida, permitiendo satisfacer las necesidades de la población con mayor eficacia y rapidez. Gracias a la llamada “Cuarta Revolución Industrial” la industria de los mayoristas se ha ido modificando para poder lograr el abastecimiento de los comercios, capacitar empleados, y generar ventajas competitivas. (Rapetti, 2020)

La pandemia ha obligado a adoptar nuevas formas de trabajo, de educación y de relacionarnos los unos con los otros. Los desafíos tecnológicos para poder ofrecer la posibilidad de teletrabajo a la mayor cantidad de personas, y de teleeducación, para que los niños, niñas y adolescentes puedan continuar con sus estudios, han sido importantes y debemos tomarlos en cuenta en estos momentos. (Bárcena, 2020)

Todo esto ha obligado tanto a las industrias como a la sociedad a reivindicarse a las nuevas modalidades de trabajo, comunicación y forma de aprendizajes que han sido impuestas por la pandemia, pero también ha ayudado a las empresas (generalmente PyMEs) que no habían incorporado estas nuevas tendencias de tecnologías, ya que ha habido, y sigue habiendo, temor al cambio y a sus altos costos. Sin embargo, no se debe perder esta oportunidad ya que permiten ser más competitivos y eficientes.

Factor Ecológico. En este factor podemos destacar aspectos positivos y negativos que hemos hecho o la pandemia nos ha obligado a hacer y no hacer, referido a esto explico que:

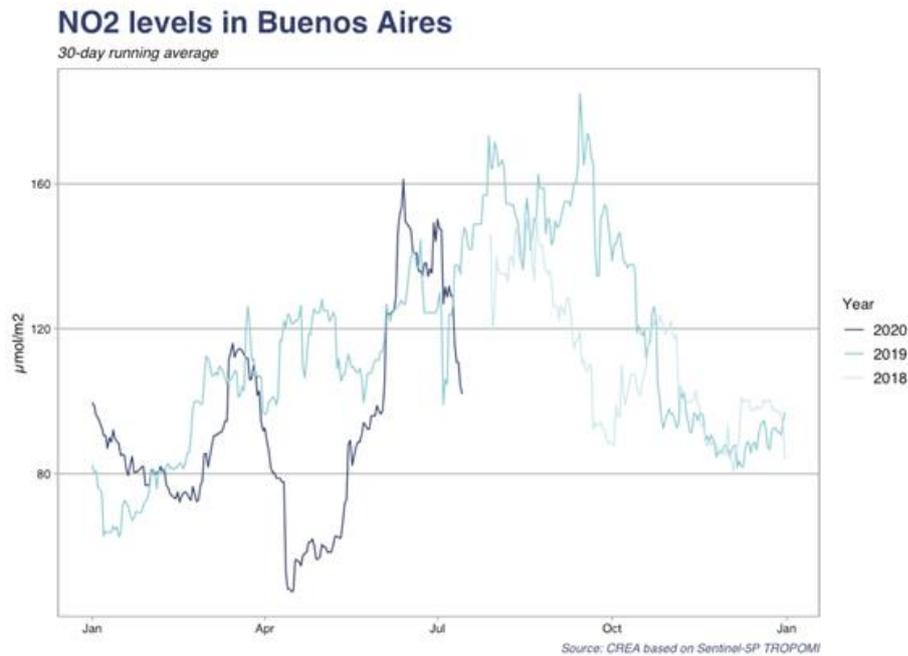


Figura 2: indicadores de contaminación de Dióxido de Carbono (NO<sub>2</sub>) en Buenos Aires. *Chequeado.com*

El repentino cese de actividades productivas y de movilidad causado por las distintas cuarentenas en la Argentina debido al COVID-19 produjo un brusco y significativo descenso en la contaminación atmosférica. Uno de los contaminantes que disminuyó fue el Dióxido de Nitrógeno (NO<sub>2</sub>), gas tóxico producido por la quema de combustible y que causa irritación e inflamación de las vías respiratorias:

Como puede reflejarse en el gráfico que dejo a continuación, en abril se ve una notable caída del Dióxido de Nitrógeno, pero en junio ya vuelve a los valores “normales” de los años anteriores. (chequeado.com, 2020)

Relacionando el aspecto ecológico con las PyMEs, hoy, y desde hace unos años que las empresas prestan mucha atención al rol en la sociedad, la implementación de políticas de RSE y el desarrollo sostenible para seguir siendo competitivas en lo que demanda gran parte de la sociedad actual. (Manochi, 2019)

Y gracias a esta pandemia el planeta, se tomó un respiro de tanta contaminación, deforestación, caza, pesca, comercio de animales exóticos, entre otras cosas. Las cuales son la que abren las puertas a la propagación de virus y enfermedades.

A raíz de lo analizado se puede observar que el país se encuentra en una situación compleja en casi todos sus factores, pero de todas formas se pueden destacar algunas cosas positivas. Con respecto a Ledesma, la utilización o el avance obligado de la tecnología favorecerá a la empresa en crecer y comercializar sus productos a través del eCommerce

conjunto con estrategias de marketing y de marca donde se llegará a más personas y cubrir segmentos que antes no estaban

### *Micro entrono (5 fuerzas de Porter)*

**Competidores Potenciales.** Como punto principal, la industria de los cítricos, el riesgo de que ingresen nuevos competidores es bajo, esto se debe a las altas barreras de entrada que deberían afrontar las posibles empresas ingresantes, tales como grandes inversiones para alcanzar niveles de infraestructuras, maquinarias, equipamientos, logística y tecnología aplicadas a la producción para que el negocio le sea viable y ser competitivos con las ya instaladas, y no cualquier empresa tiene los recursos ni está dispuesta a asumir los riesgos que esto conlleva. También como barrera de ingreso destacamos la competencia contra las empresas del sector que tienen una gran trayectoria y experiencia en el rubro que a su vez han ido alcanzando una estructura de costos sólida gracias a la ventaja de tener economías de escala.

Otro factor importante es la lealtad a la marca, que es baja, ya que, al haber mucha competencia, ósea el cliente tiene a una amplia variedad dentro de la industria, significa que se satisfacen necesidades similares por lo tanto los consumidores pueden optar entre uno u el otro.

**Competidores Actuales.** En nuestra industria la competencia es variada. Diferenciado entre los productos para exportación e importación. Hablando de la exportación no son muchas las empresas que lo realizan, por ende, aquí la competencia es baja. Y haciendo referencia a la importación, aquí si podemos decir que la competencia es alta, nos encontramos con una amplia variedad de productos en nuestro sector, donde el cliente busca precio, calidad, financiación, etc. Dentro de estos competidores podemos mencionar mayoristas con salones comerciales, empresas con preventistas, entre otros, donde esto supone una amenaza para la empresa donde es fundamental tener un plan de diferenciación y crear algunas ventajas competitivas para liderar en el mercado.

**Productos Sustitutos.** El hecho de que existan una amplia variedad de productos (fruta o jugos) en la industria, significa que se satisfacen necesidades similares por lo tanto los consumidores pueden optar entre uno u otro, donde la calidad de los productos representa un factor clave a la hora de decidir, y también como dijimos anteriormente estos mismos buscan precio, calidad, fiabilidad, etc. Esto hace que la amenaza de productos sustitutos sea alta.

Los jugos hoy en día cuentan con una demanda elástica, esto quiere decir que, ante un aumento de precio, el consumo cae y por ende el producto se mueve en relación al precio, calidad, etc. y al haber variación en el precio, el consumidor puede optar en busca marcas alternativas o buscas productos similares que satisfagan la misma necesidad, ya sea bebidas gaseosas, jugos naturales.

**Poder de Negociación de los Compradores.** Una cliente no necesariamente consume el producto que compra, sino que lo comercializa o lo distribuye al consumidor final. Por ejemplo, el caso de un supermercado. Los clientes de la industria tanto para el mercado interno como externo, nos encontramos con supermercados, mercados mayoristas, fabricantes de bebidas (haciendo referencia a los jugos concentrados), entre otros. Estos al hacer compras en grandes cantidades, por lo tanto, la capacidad de poder de negociación en este sector se ve incrementada gracias a que hay una gran cantidad de vendedores de los mismos productos o derivados, por tal razón el cliente puede escoger entre las diferentes opciones que se le proponga. Así, escogerá a la empresa que le entregue un mejor producto, un mejor servicio y un mejor precio.

Por lo que llegamos a una conclusión de que la capacidad de negociación es alta.

**Poder de Negociación de los Proveedores.** Los proveedores son grandes empresas que en su propia industria tienen también su competencia, esto hace que el poder de negociación de estos sea bajo ya que se puede optar por otros proveedores que ofrecen los mismos productos.

Vale aclarar que el tamaño del proveedor es importante para ver si tiene los recursos para hacerle frente a las grandes demandas de los distribuidores.

En base a lo descrito anteriormente podemos reflejar la alta competitividad que hay principalmente en el rubro de las frutas y también la competencia de los jugos con respecto a las bebidas gaseosas. Los productos sustitutos reflejan el poder de los consumidores y el poder de decisión que tiene entre las diferentes opciones, y aquí es donde la empresa debe destacarse y/o diferenciarse de sus competidores basándose en precio o agregándole valor a sus productos, pero lo que tiene a favor este segmento son las barreras de entradas altas gracias a su gran inversión en tecnologías, maquinarias y espacio de sembrado y almacenamiento.

## Análisis de Mercado

El negocio Frutas y Jugos de Ledesma se encarga de producir y distribuir frutas frescas y jugos como se mencionó anteriormente, las ventas de frutas frescas se realizan a través de una red mayorista que llega a los mercados concentradores o supermercados. Los jugos concentrados se comercializan exclusivamente a fabricantes y elaboradores de bebidas, sabores y fragancias.

La empresa debe tener en cuenta el comportamiento de los consumidores y los cambios en la tendencia de consumo. El comportamiento del consumidor hace referencia a las actividades que realizan o hacen a la hora de satisfacer las necesidades de ellos. Gracias al análisis de las tendencias de consumo de la sociedad se puede lograr una ventaja competitiva como el caso de las personas entre 25 y 45 años, donde hoy en día está impuesta una vida más saludable, fitness, “sana”, donde aquí debería aprovechar para llegar a ese nicho de mercado con sus jugos concentrados.

Un estudio realizado por el CONICET sobre el consumo de alimentarios en Argentina detalla que tanto consumidores de carne como consumidores veganos y vegetarianos aumentaron en promedio un 20% el consumo de frutas a raíz de los efectos que produjo la pandemia. Este aumento en el consumo se traslada positivamente en las ventas tanto minoristas como mayoristas del sector alimentario. (CONICET, 2021)

Según los datos publicados por el INDEC en su informe técnico “Índice de producción industrial manufacturero”. La producción de frutas tuvo una variación porcentual acumulada del 7,6% y los jugos para diluir un 12,3%. Otro dato que motiva y llama mucho la atención es el presentado por la CACE, mencionado anteriormente, que los alimentos y las bebidas aumentaron un 72% la cantidad de productos vendidos en el año 2020 ubicándose en el tercer lugar del ranking de las categorías más populares. (INDEC, 2021)

Un factor sumamente importante que colabora en el desarrollo de las ventajas competitivas es la tecnología, que en la mayor cantidad de sus aplicaciones trae consigo el acceso a internet. El INDEC desarrolla la tendencia del consumo online va en aumento estos últimos meses debido a la pandemia, comparándolo con el 2020, donde las ventas totales por el canal online sumaron 4.015.501 miles de pesos, lo que representa un 3,7% de las ventas

totales y una variación positiva de 150,5% respecto al mismo mes del año anterior. (INDEC, 2021)

Por otro lado, en el informe técnico “Accesos a internet” nos dice que a la hora de implementar el eCommerce se sabe que alrededor del 90% de la población, principalmente de la provincia de Jujuy, donde se encuentra el sector principal de Frutas y Jugos de Ledesma, podrá acceder a una aplicación o página web para interactuar y realizar compras; también, si la empresa decidiera ampliar sus ventas hacia todo el país, las estadísticas son positivas. (INDEC, 2021)

## **Cadena de valor**

### *Actividades Primarias*

Operaciones. La producción comienza en el vivero, con la investigación y el desarrollo de plantines, se seleccionan los que tengan el material genético adecuado que garantice la sanidad desde el inicio de las plantaciones. Ya seleccionados los plantines se continua con la siembra. A partir de ella, el riego es determinante, porque es lo que alimenta a la fruta y en donde se usa la mayor tecnología y así llevando a cabo qué tipo de riego se va a utilizar según el suelo y el clima. Las frutas pasan por un proceso de acondicionamiento en el que se procede a lavarlas, desinfectarlas y protegerlas, al finalizar estos procedimientos inicia la selección de manera electrónica según el tamaño, color y calidad para definir si las mismas serán destinadas a la comercialización directa o se las utilizara para la extracción de jugos y aceites esenciales.

(CANVAS, 2021)

Logística Interna. Una vez cosechadas las frutas, se procede a llevarlas a la planta de Ledesma en containers con aproximadamente 380 kg de naranjas, pomelos o limones y esos mismos containers se vuelcan en la maquinaria donde se realizan las selecciones según las características necesarias.

Al finalizar el proceso de selección, se procede a empacarlas de acuerdo a la exigencia que requiera el destino y se las agrupa en cajas y pallets, para facilitar el traslado y evitar daños, o también, aquellas de menor atractivo se las traslada a la planta de jugos concentrados y aceites esenciales. (CANVAS, 2021)

Logística Externa. La empresa abastece a las más importantes cadenas de supermercados en forma directa y a los principales centros de consumo de Argentina a través de su red de mayoristas. El principal destino de exportación de frutas frescas de la Emisora es la Unión Europea, y la mayor parte de estas exportaciones se realiza mediante ventas directas a los importadores del exterior.

Marketing y Ventas. Como mencionamos anteriormente, Ledesma abastece a las más importantes cadenas de supermercados en forma directa y a los principales centros de consumo de Argentina a través de su red de mayoristas.

La mayor parte de las exportaciones se realiza mediante ventas directas a los importadores del exterior. Tales como de Europa Oriental, Medio Oriente, Sudeste Asiático, Sudamérica y Norteamérica.

Los productos industriales (jugos y aceites) en su gran mayoría se comercializan en venta directa a fabricantes de bebidas, elaboradores de sabores, etc., tanto en el mercado interno, como en el mercado externo. Los principales destinos de las exportaciones de jugos y aceites de la Sociedad son Europa, Israel y Norteamérica.

Y haciendo referencia al Marketing, Ledesma cuenta con canales digitales en la página web de la empresa. También relacionamos el packagin de los productos y sus respectivos diseños a la hora de entregarle a sus clientes minoristas o mayoristas, y en este caso (frutas) sus diseños son básicos. (CANVAS, 2021)

Servicio de Post Ventas. La empresa mantiene contacto directo con sus clientes. Sus gerentes están a plena disponibilidad para recibir consultas, recibir sugerencias e información y a su vez darlas también.

Para reclamos recibidos de clientes de fruta fresca de mercado interno y de exportación, Ledesma cuenta con una gestión de recepción de reclamos sistematizados.

Por último, evalúan el nivel de satisfacción de sus clientes, que son transmitidas a todas las áreas de la empresa que corresponda, para que también así se detecten casos de insatisfacción y puedan elaborarse las acciones necesarias de mejora. (CANVAS, 2021)

### *Actividades de Soportes*

Infraestructuras de la Empresa. Ledesma está situada en diferentes provincias del territorio argentino, como Jujuy, Salta, Tucumán, San Luis, Entre Ríos y Buenos Aires. En Jujuy, más precisamente en Calilegua, y en Salta, cuentan con más de 3000 hectáreas, la empresa tiene sus plantaciones de cítricos, donde allí las frutas son empacadas para la venta o procesadas para la producción de jugos concentrados. (CANVAS, 2021)

Administración de los Recursos Humanos. Ledesma cuenta con más de 6500 personas trabajando con ellos siendo así gran protagonista en el desarrollo argentino.

Ledesma realiza evaluaciones de desempeño al personal, esto para una mejora permanente de sus trabajadores y una superación constante. Esto se realiza una vez al año, de esta forma se evalúa el desarrollo personal y si cumplen con los requerimientos a futuro del negocio.

Cabe aclarar que Ledesma organiza sus funciones por unidades de negocio, donde el área de recursos humanos esta centralizada, tienen un comité que se encarga de informar al gerente general sobre las cuestiones referidas al personal. (CANVAS, 2021)

Desarrollo Tecnológico. Se ha implementado una inversión de USD 1,1 millones para la renovación de la calibradora electrónica de la planta de empaque de fruta fresca en Jujuy de tecnología de última generación en el año 2019.

Aquí implementan tecnologías ecológicas para la ayuda del medio ambiente y de alto nivel de desempeño, donde así han llegado a obtener la máxima calidad de sus productos, refiriéndonos a frutas y jugos. (CANVAS, 2021)

Abastecimientos. Una de las características esenciales de Ledesma es la integración de sus actividades, donde también producen gran parte de la materia prima o de los insumos que necesitan para sus productos finales.

La empresa cultiva y produce en campos propios, esto hace que el negocio de frutas y jugos necesite de la mano de obra ampliamente. Cabe aclarar que la cosecha de frutas de exportación se hace de forma manual. Sin embargo, para la producción de jugos y extracción de aceites, además de utilizar sus frutas que no son de su atractivo por las características que contemplan, compran a otros productores.

Uno de los objetivos de Ledesma es asegurar la provisión de materia prima a precios adecuados, cumpliendo los requerimientos de calidad y pautas de la empresa.

## **Marco Teórico**

### Planificación estratégica

En este apartado se desarrollará el marco teórico de planeación o planificación estratégica basado en diferentes escritores que a continuación mencionaremos.

Para definir la planificación existen múltiples autores con distintos tipos de enfoques, pero ellos concuerdan en que; la planificación estratégica es un instrumento utilizado para la elaboración y realización de planes que posibilitan un logro eficaz y eficiente. Esta herramienta se puede utilizar en numerosos campos de acción, que su objetivo principal sea generar un cambio positivo, así logrando las estrategias anteriormente planteadas

El concepto de la planeación o planificación estratégica, es una función administrativa que involucra la definición de objetivos organizacionales y logro de las estrategias y también el desarrollo de planes para integrar y coordinar actividades laborales. (Robbins, 2014)

“Podríamos encontrar tantas definiciones de planificación como autores, en todas ellas apreciaremos un común denominador: hablar de planificación es hablar de «decidir hoy lo que se hará en el futuro»” (Sainz de Vicuña Ancín)

Al hablar del plan estratégico de la empresa, nos estamos refiriendo al plan en el que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adoptado hoy, en referencia a lo que hará en los próximos años para lograr una empresa competitiva que pueda satisfacer las expectativas. (Sainz de Vicuña Ancín)

Dentro de la planificación estratégica se conocen dos tipos de planeación: estratégica y operativa. Estratégica, es aquella que tienen en cuenta a toda la empresa mediante objetivos generales; Operativa, tiene en cuenta algún área en particular de la compañía. (Robbins, 2014)

El planear estratégicamente es importante por tres razones, en primer lugar, porque puede hacer la diferencia en términos de qué tan buen desempeño tiene una organización. Segundo, es que las organizaciones están sometidas a constantes cambios al igual que su personal y con los planes estratégicos se puede hacer frente a estas incertidumbres, y, por

último, la administración estratégica es importante porque contribuye a coordinar y enfocar los esfuerzos de los empleados en aquello que es relevante para la organización. (Robbins, 2014)

La planeación estratégica vincula a la organización con su entorno, considerando sus recursos y capacidades en relación con sus oportunidades y amenazas. El plan estratégico es el resultante de un proceso de tres etapas: Análisis, Formulación e Implementación estratégica. Que contemplan las capacidades de la empresa y el análisis del entorno, elaboración de estrategias funcionales y objetivos que la involucran, y definir el modelo de estructura para alcanzar el plan. (Hill & Jones, 2015)

El proceso formal de planeación estratégica consta de cinco pasos principales:

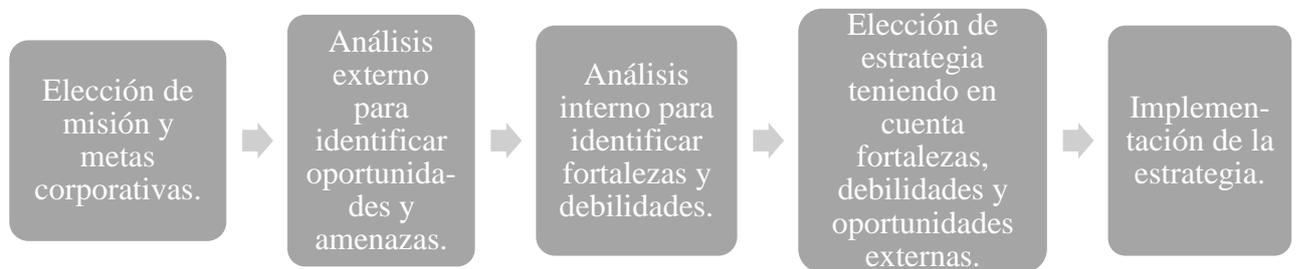


Figura 5: Modelo de la planeación estratégica. Fuente: elaboración propia.

#### *Estrategia planteada para el reporte actual.*

En este reporte de caso la estrategia está basada en el crecimiento enfocado en la innovación tecnológica, con el objetivo de lograr una penetración en el mercado de productos poco consumidos y distinguirse de la competencia por medio de aptitudes del producto o el marketing que puede llegar a tener y así satisfaciendo las necesidades de los clientes potenciales.

“Las estrategias de diferenciación y crecimiento dependen de satisfacer las necesidades de los clientes de maneras únicas o de crear nuevas necesidades mediante actividades como la innovación o la publicidad convincente. El objetivo es ofrecer a los clientes algo que lo rivales no pueden ofrecer, al menos en términos del grado de satisfacción.” (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland III)

El objetivo del reporte es modernizar tecnológicamente los sistemas utilizados en la empresa y así generar un incremento en ventas, participación en el mercado y mejoras en la satisfacción de los futuros clientes.

La sociedad ha cambiado y por ende el mundo se ha vuelto más competitivo, y esto genera que las organizaciones, dentro de sus estrategias, consideren una innovación en su tecnología, sumado a la permanente búsqueda de generar satisfacción a los clientes hacen que estas implementen un avance tecnológico en todas sus áreas o procesos.

Sin dudas, en la actualidad las empresas que no innovan quedan fuera del sistema, ya que pierden valor y quedan estancados en el tiempo. Unos de los objetivos principales de esta innovación es atraer nuevos compradores y plasmar un crecimiento creando diferencias que logre destacarse de sus competidores.

## **Diagnóstico y Discusión**

Luego de efectuar un diagnóstico de la situación en la que se encuentra el Grupo Ledesma, basándonos en el análisis de situación, macro y microentorno, y el marco teórico, a través de una planificación estratégica se puede destacar que la compañía se encuentra en una industria con gran cantidad de competidores y productos sustitutos. Enfocándonos en sus tecnologías y los procesos que conlleva la producción, sus barreras de ingreso son altas.

Socialmente, la forma en que las personas hoy en día consumen fue cambiando, sus exigencias agravadas por las competencias mismas, se fueron incrementando y en la actualidad satisfacer sus necesidades o destacarse de los demás es cada vez más complicado.

Económicamente el país se encuentra en un mal estado y con la llegada de una pandemia esto se empeora, pero lo bueno que esto nos trajo algo bueno, que sería la revolución tecnológica para que las industrias y Pymes se reivindicuen.

Haciendo referencia a lo mencionado anteriormente y recalcando la situación del país, donde actualmente con el COVID-19, la empresa se ve obligada y es el momento en que Ledesma comience a invertir en estas nuevas herramientas de comercialización para poder incrementar sus ventas sumado a estrategias de marketing.

El consumidor argentino, debido a la situación epidemiológica, ha comenzado a consumir a través de canales digitales, y a su vez a cuidarse mucho más con respecto al tema

de alimentación y han comenzado a migrar a un consumo más sustentable, saludable, etc. y para Ledesma esto es una gran oportunidad de empezar a invertir en tecnologías para comercializar sus productos y fomentar el consumo “sano” o saludable como anteriormente se mencionó.

Y con lo dicho anteriormente cerramos la idea en que el eCommerce para Ledesma, en Jugos y Frutas, actualmente es una idea que le resultará buena a la hora de expandirse en el mercado y diferenciarse de sus competidores donde podrían estar un paso por delante de ellos. También para fomentar sus productos saludables, como los jugos, se puede aprovechar al máximo esta oportunidad y aprovechar en cubrir el segmento de los jóvenes entre 24 y 35 años donde consumen grandes cantidades de bebidas gaseosa y no eligen tanto lo “sano”.

### **Plan de Implementación**

De acuerdo al análisis y estudio realizado de la unidad de negocios Jugos y Frutas, el objetivo de este reporte va a ser implementar una estrategia de crecimiento basada en innovación tecnológica a través de un eCommerce. Con la realización de esto vamos a lograr una ventaja competitiva por sobre nuestros competidores lo que nos va a ayudar a seguir creciendo en el mercado.

Con respecto a la misión de esta unidad de negocio, referida a Jugos y Frutas, “Producir y proveer frutas frescas, jugos, subproductos y servicios de calidad a nuestros clientes de los mercados interno y externo, generando oportunidades de desarrollo para nuestros colaboradores, proveedores y comunidad, cuidando el medio ambiente y agregando valor para los accionistas...” se seguirá con los mismos lineamientos, solo que se le suma la innovación tecnológica que se va a incorporar, donde le dará un salto de calidad y de rapidez que mejorará aún más el servicio que brinda la organización.

Por otro lado, lo que respecta con la visión, se mantendrán las bases haciendo todo lo posible para ser reconocidos en el país y en el exterior como una empresa líder en la Argentina.

Y, por último, los valores ya establecidos por la empresa:

- Ética
- Las personas
- Desarrollo personal y profesional

- Trabajo en equipo
- Innovación – creatividad
- Seriedad
- Eficiencia – calidad – servicio al cliente
- Cliente interno
- Utilidades
- Disciplina – coherencia

No serán modificados, ya que son acordes a la estrategia a implementar.

### *Objetivos Generales*

Aumentar la rentabilidad de la empresa un 3%, con base de ejercicio 2020, para diciembre del 2024 por medio de un plan estratégico de crecimiento en innovación.

Como estuvimos mencionando anteriormente, la idea es aumentar la rentabilidad de la empresa por medio del eCommerce, que como bien sabemos creció de forma muy exponencial este año y el año pasado debido a la cuarentena obligatoria y restricciones puestas por el gobierno nacional, solo en abril del 2020 se alcanzó una facturación del 84%, (en todo el 2019 había alcanzado un 76% con respecto al 2018). Debido al eCommerce la rentabilidad de la empresa crecerá debido a que tiene un alcance nacional e internacional donde le permitirá llegar a mayor público.

### *Objetivos específicos*

- Contratar una empresa de software encargada de llevar a cabo el proyecto digital planteado para intentar incrementar la rentabilidad un 7,5% al 2024, donde será evaluada según objetivos planteados.

MAER Software va a ser la encargada de llevar el proyecto porque están ampliamente capacitados en el desarrollo web eCommerce. Ejecutarán las capacitaciones necesarias que serán realizadas hacia los gerentes de cada área, los cuales después van a ser los encargados de capacitar a sus subordinados. Esta empresa nos brinda un servicio donde ellos se hacen cargo puntualmente, donde nos ofrece una diferente experiencia en compra en la cual se ejecuta diseños de campañas en redes sociales, AdWords y E-mail Marketing.

- Marketing y ventas on-line, donde por medio de éstas lograr aumentar las ventas para fines de 2024, lo que buscaríamos es un 6.67% por año.

La implementación del eCommerce abre la puerta de un nuevo canal de distribución que no solo permitirá aumentar las ventas sino también servirá como campaña de marketing digital. Lo primero va a ser generar visitas en la nueva página web, y luego el objetivo va a ser tener la tasa de convertibilidad más alta posible, lo que significa que las visitas se conviertan en ventas, para ello debemos tener una buena descripción de los productos, buena calidad de las imágenes, la usabilidad de la web y el importante proceso de check out.

Con las acciones de marketing lograremos aumentar el posicionamiento y renombre de la empresa. Para llegar a ese incremento se deberá llevar a cabo un plan de acción de marketing anteriormente dicho que incluye redacción de anuncios y e-mail, publicidad en diferentes redes sociales y utilizando

La tendencia del consumo online va en aumento estos últimos meses debido a la pandemia anteriormente dicha comparándolo con el 2020. “...las ventas totales a precios corrientes por el canal online sumaron 4.015.501 miles de pesos, lo que representa un 3,7% de las ventas totales y una variación positiva de 150,5% respecto al mismo mes del año anterior.”

- Recursos Humanos: Capacitar al 100% al personal acerca de las nuevas tecnologías a implementar para diciembre de 2021.

La capacitación de los empleados es un proceso esencial para poder aprovechar al máximo las nuevas tecnologías a implementar, a través de estas capacitaciones se le podrá brindar nuevas herramientas a los trabajadores para así aumentar la productividad de los empleados y así sacarle el máximo rendimiento posible al nuevo sistema.

De este modo la capacitación permitirá aprender rápidamente como se utiliza el software y la aplicación instalada en los dispositivos de la empresa. De esta forma, comenzar a utilizarlo y obtener el mejor rendimiento de lo implementado lo antes posible y sin fallas.

#### *Alcance*

Si bien el plan de implementación abarca a todos los colaboradores de la firma con el objetivo de que estos se sientan parte de la propuesta y la realicen de manera eficiente, las áreas más involucradas son la de administración, recursos humanos, marketing y logística. Estas serán las encargadas de que la empresa potencialice su participación en el mercado, perfeccionándose internamente.

- Alcance geográfico: tendrá un impacto en la Provincia de Jujuy principalmente, pero también abarca las demás provincias, ya que hablamos de un eCommerce.
- Alcance temporal: el desarrollo del plan tiene un tiempo estimado de tres años, comenzando en julio 2021, estimando que los planes se realicen de manera sosegada con el fin de obtener los cambios aproximadamente en fines de diciembre 2024.

*Planes de acción*

*Plan de Acción 1*

El plan de acción siguiente se propone la implementación de un sistema tecnológico basado en la implementación de una tienda online brindada por la empresa MAER Software la cual nos ayudara a la inserción y creación de esta tienda con el fin de alcanzar nuestros objetivos más eficientemente. También nos aporta las capacitaciones necesarias hacia nuestro personal.

*Tabla 1: Plan de acción 1 – Objetivo 1.*

Plan de acción 1 – Grupo Ledesma							
Descripción	Tiempo		Recursos				Tercerización
	Inicio	Fin	Humanos		Físicos	Económicos	
			Responsable	Área			
Selección de un creador de tiendas online	01/07/2021	19/07/2021	Gerente de marketing	Contabilidad y marketing	Computadoras - Dispositivos móviles - Wifi	Honorarios Administrador y Servicio adquirido	-
Creación e implementación del eCommerce.	19/07/2021	01/10/2021	MAER Software	-		Servicio MAER Software	MAER Software
Contratar el personal que opere la página web.	01/08/2021	31/12/2024	Gerente Contabilidad	Recursos Humanos y Contaduría.	-	Sueldo de horas a trabajar	
Estrategia de comunicación.	01/10/2021	01/12/2021	Marketing y MAER Software	Marketing	Computadora - Dispositivos móviles – Wifi	Costo Publicidad	MAER Software
Control y monitoreo del funcionamiento de la página.	01/10/2021	31/12/2024	Gerente de Ventas y MAER Software	Ventas		-	

*Plan de Acción 2*

En este plan de acción se propone la implementación de la tienda web que es llevada a cabo por MAER Software. Esta empresa nos ofreció la ayuda con la creación de la tienda online, su manejo y la capacitación de nuestros trabajadores para el entendimiento de las nuevas tecnologías. Esta capacitación va a abarcar cambios de horarios u horas extras para estar enfocados en este proyecto y capacitaciones.

Tabla 2: Plan de acción 2 – Objetivo 2

Plan de acción 2 – Grupo Ledesma							
Descripción	Tiempo		Recursos				Tercerización
	Inicio	Fin	Humanos		Físicos	Económicos	
			Responsable	Área			
Investigación y selección de creador de tiendas online	01/07/2021	19/07/2021	Responsable del proyecto - Contador	Contabilidad y Gerencia		Servicio a adquirir	-
Diseño e ideas	19/07/2021	26/07/2021	MAER Software	-	Computadora - Dispositivos móviles – Wifi	-	MAER Software
Boceto y correcciones de diseño	10/08/2021	30/08/2021		-		-	
Carga de datos, productos, etc. en la tienda online	30/08/2021	10/09/2021	Gerencia	Comercial		-	
Prueba, control y puesta a punto del rendimiento	10/09/2021	20/09/2021	MAER Software	Logística		Personal a cargo del control	
Implementación y monitoreo del funcionamiento	20/09/2021	01/10/2021		Ventas - Logística		-	



## Presupuesto

Tabla 5: Presupuesto.

Presupuesto para Grupo Ledesma					
Concepto		AÑO			
		2021	2022	2023	2024
Plan de Acción 1	Servicio y creación de tienda online (Anexo B)	\$ 190.320,00			
	Honorarios del operario de la tienda online (Anexo B)	\$ 834.465,42	\$ 1.668.930,84	\$ 2.219.678,02	\$ 2.952.171,76
	Campaña de Publicidad (Anexo B)	\$ 153.880,00	\$ 215.432,00	\$ 286.524,56	\$ 381.077,66
	Total plan de acción 1				\$ 8.902.480,26
Plan de Acción 2	Servicio mensual de operatividad y control de tienda online (Anexo D)	\$ 118.800,00	\$ 166.320,00	\$ 221.205,60	\$ 294.203,45
	Honorarios diseñador programador (Anexo D)	\$ 46.240,00			
	Total plan de acción 2				\$ 846.769,05
Plan de Acción 3	Horas extras Gerente RRHH (100hs * 750)	\$ 75.000,00	\$ 105.000,00	\$ 139.650,00	\$ 185.734,50
	Horas extras Gerente de Marketing (100hs*750)	\$ 75.000,00	\$ 105.000,00	\$ 139.650,00	\$ 185.734,50
	Sueldo de encargado de Control de rendimiento	\$ 45.000,00	\$ 63.000,00	\$ 83.790,00	\$ 111.440,70
	Tablets x3 (Anexo C)	\$ 68.997,00			
	Total plan de acción 3				\$ 263.997,00
General	Total Honorarios Administrador (Anexo A)	\$ 1.423.800,00	\$ 1.993.320,00	\$ 2.651.115,60	\$ 3.525.983,75
					\$ 9.594.219,35
TOTAL		\$			19.607.465,66

Fuente: Elaboración propia 2021

### ROI – Retorno sobre la Inversión

Retorno de inversión ROI es el acrónimo de Return On Investment, Lo que nos proporciona esta ratio es la relación entre el beneficio y la inversión realizada, es decir, el ROI es un valor que mide la rentabilidad de una inversión, para evaluar qué tan eficiente es el gasto que estamos haciendo.

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

La propuesta sugerida tendrá costos de inversión por \$18.976.467 y se esperan beneficios por \$187.364.737. Se obtiene un ROI de 887%. Este número significa que se obtendrán \$8,87 pesos por cada \$1 invertido.

Tabla 6: ROI.

ROI	
Beneficio	\$ 187.364.737
Costo	\$ 18.976.467
ROI	887%

Fuente: Elaboración Propia 2021

### VAN y TIR

El VAN y el TIR son utilizados para calcular la viabilidad del proyecto y qué tan conveniente puede ser éste para una empresa, sin tener en cuenta área, producto o servicio que abarque. El VAN calcula rentabilidad y la TIR tiempo de recupero de la inversión. (School, 2020)

Son fórmulas que se relacionan con el flujo de caja de la empresa o negocio a analizar, y ambas buscan el tiempo en el que negocio recuperar la inversión inicial.

La rentabilidad real va a estar dada cuando se obtenga un VAN superior a cero. En cuanto a la TIR, su función es marcar la tasa a la cual se recupera la inversión inicial pasado un tiempo determinado. A mayor TIR, mayor rentabilidad.

Tabla 7: Utilidad Neta.

Inversión a realizar	-\$ 18.976.467
Utilidad neta periodo 2021	\$ 8.302.894
Utilidad neta periodo 2022	\$ 11.716.697
Utilidad neta periodo 2023	\$ 15.764.752
Utilidad neta periodo 2024	\$ 21.107.647

Fuente: Elaboración Propia 2021.

De acuerdo al flujo de fondo de cada periodo, como se ilustra en la tabla 7, logramos obtener los siguientes resultados de VAN y TIR.

Tabla 8: VAN y TIR.

VAN	\$ 3.631.278,37
TIR	52%

Fuente: Elaboración Propia 2021.

Con estos parámetros llegamos a la conclusión de que el emprendimiento es muy rentable ya que la VAN es mayor que cero ( $\$3.631.278,37 > 0$ ) y a su vez la TIR es de 52% por lo que el proyecto presenta beneficios y nos dice sobre su rentabilidad.

## Conclusiones

Como conclusión final del presente reporte se destaca la implementación de una estrategia de crecimiento enfocada en la innovación tecnológica, la cual es esencial de cubrir en la época en la cual transitamos, conocida como la 4ta Revolución Industrial.

A lo largo de este reporte de caso, fuimos descubriendo información de mucho valor, como el hecho de que al implementar un eCommerce podemos elevar nuestras ventas de manera exponencial, sobre todo cuando hacemos hincapié en el macroentorno donde destacamos la situación que vive el mundo y el país, donde esto nos favorecerá para esta incrementación de ventas.

Lo que se plantea principalmente es eso mismo, crear un nuevo canal de ventas, el cual en los últimos años ha traído infinidad de beneficios a las empresas que lo han implementado debido a las actualizaciones y a la evolución de los mercados en el mundo, se han mantenido con un crecimiento importante favoreciendo a las mismas.

En Ledesma encontramos una empresa con un potencial gigantesco en la unidad de negocios elegida, la cual tenía déficits en puntos importantes, que, al tratarlos, podía hacer de esta empresa algo mucho más grande en ese rubro, y una empresa de la cual temer para sus competidores.

Con el objetivo de abarcar la estrategia planteada anteriormente, se desarrollaron tres planes de acción, los cuales tenían como fin de resolver los inconvenientes para la elaboración de ese plan estratégico y determinar el camino a seguir para alcanzar el objetivo específico. Es significativo que se tome la planificación de manera superior que el logro de varios objetivos.

### *Recomendaciones para Grupo Ledesma – Fruta y Jugos*

Finalmente se plantearán recomendaciones que serán de gran ayuda al momento de llevar a cabo el proyecto, y para que se pueda desarrollar de manera clara y concisa.

- A la hora de implementar el plan, que sea comunicado detalla y claramente para que todos los colaboradores de la firma puedan estar al tanto ante los cambios proyectados. Logrando así la comunicación fluida a la que se aspira.
- Demostrar la importancia y el gran avance que generará la implementación de este eCommerce.
- Seguir desarrollando los lineamientos ya determinados buscando crecimiento con respecto a los competidores, diferenciándose en los precios y abarcando nuevos mercados, etc.
- Incrementar las capacitaciones al personal con respecto a las nuevas tecnologías a utilizar.
- Crear un área de Marketing para que sostenga cualquier estrategia a plantear con respecto al eCommerce, publicidad, promoción, a través de las redes sociales.
- Por último, siempre que se pueda llevar las actividades a que sean ecofriendly, esto no solo va a ayudar al medio ambiente, sino que también va a atraer a los clientes activistas de este fuerte movimiento.

## Bibliografía

- Bárcena, A. (2020). Obtenido de <https://www.cepal.org/es/comunicados/aporte-la-ciencia-tecnologia-innovacion-es-clave-enfrentar-desafios-la-industria-la>
- Canova, A. (25 de Julio de 2020). *El milenio*. Obtenido de <https://elmilenio.info/2020/07/25/villa-allende-la-importancia-del-reciclado/>
- CANVAS. (2021). *Grupo Ledesma*.
- chequeado.com. (2020). Obtenido de <https://chequeado.com/el-explicador/ecologia-la-pandemia-el-ambiente-y-un-futuro-incierto/>
- CONICET. (2021). Obtenido de <https://www.conicet.gov.ar/>
- Cronista.com. (30 de 01 de 2021). Obtenido de <https://www.cronista.com/apertura-negocio/empresas/Cuales-son-las-cuatro-tendencias-que-revolucionan-el-consumo-20200130-0009.html>
- education, e. (2021). *exe education*. Obtenido de <https://exe.education/noticias/4-casos-de-exito-en-ecommerce-que-debes-conocer/>
- Hill, C. W., & Jones, G. R. (2015). *Administración Estratégica*. Cengage Learning.
- INDEC, M. 2. (2021). *INDEC*. Obtenido de [https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/super\\_05\\_21290652FB2E.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/super_05_21290652FB2E.pdf)
- INFOBAE. (12 de Aril de 2021). Obtenido de <https://www.infobae.com/economia/2021/04/11/la-argentina-volvio-a-registrar-en-marzo-la-segunda-inflacion-mas-alta-de-america-latina/>
- Manochi, S. (2019). *Empresas con conciencia: pymes que velan por el cuidado del medioambiente*.
- Paula, C. (2015). *www.iebschool.com*. Obtenido de <https://www.iebschool.com/blog/especial-e-commerce/>
- Presidencia de la Nacion, 2. (09 de abril de 2021). Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/economia/medidas-economicas-COVID19>

Rapetti, R. A. (2020). *CIPPEC2*. Obtenido de <https://www.cippec.org/textual/las-politicas-deben-llevar-la-cuarta-revolucion-industrial-a-las-pymes-y-facilitar-que-los-trabajadores-adopten-nuevas-habilidades/>

Robbins. (2014). *Administracion*. Pearson.

Sainz de Vicuña Ancín, J. M. (s.f.). *El plan estratégico en la práctica*. ESIC.

santandertrade.com. (01 de Marzo de 2021). *Argentina.gob.ar*. Obtenido de [https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia?url\\_de\\_la\\_page=%2Fes%2Fportal%2Fanalizar-mercados%2Fargentina%2Fpolitica-y-economia&&actualiser\\_id\\_banque=oui&id\\_banque=3&memoriser\\_choix=memoriser](https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia?url_de_la_page=%2Fes%2Fportal%2Fanalizar-mercados%2Fargentina%2Fpolitica-y-economia&&actualiser_id_banque=oui&id_banque=3&memoriser_choix=memoriser)

School, O. B. (2020). *OBS Business School*. Obtenido de <https://obsbusiness.school/es/blog-investigacion/finanzas/van-y-tir-dos-herramientas-para-la-viabilidad-de-una-inversion>

Thompson, A. A., Peteraf, M. A., Gamble, J. E., & Strickland III, A. J. (s.f.). *Administración estratégica Teoría y casos*. The McGraw-Hill Companies.

## Anexos

*Anexo A: Honorarios Administrador.*

### EL CONSEJO DIRECTIVO DEL CONSEJO PROFESIONAL DE CIENCIAS ECONOMICAS DE CORDOBA

#### RESUELVE:

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

De acuerdo al consejo profesional de Ciencias Económicas de Córdoba (CPCE), los honorarios para el administrador, Bustos Nahuel Nicolás será de \$2.034, con un total de 700 horas trabajadas por 20 semanas, siendo así 35 horas semanales, dando en su totalidad el monto a pagar de \$1.423.800 (700\* 2034) para el 2021, sumándole así hasta 2024 inclusive el porcentaje de inflación correspondiente.

### *Anexo B: Tienda Online (eCommerce)- Campañas de publicidad - Personal*

Después de charlar con Carol Venice (directora comercial de MAER Software) logramos llegar a un presupuesto interesante para abrir el eCommerce, la creación de la tienda online en si tiene un costo de \$190.320. El cual nos brinda, disponibilidad de ventas 24/7.

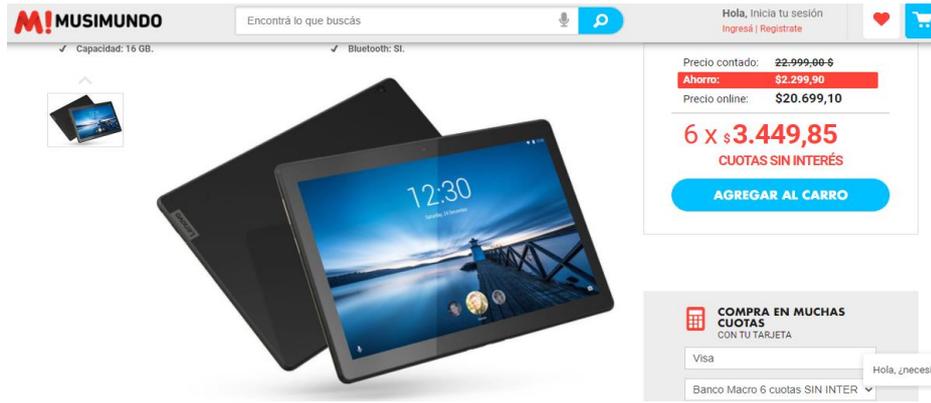
Con respecto a la campaña publicitaria, Carol nos presupuestó un costo estimado de \$153.880, lo cual incluye campañas en redes sociales, AdWords, E-mail Marketing que será un cobro anual por lo menos hasta fines de 2024.

Como se aclaró más arriba, MAER Software nos va a brindar (por el momento) un pasante que se haga cargo de la atención al público, un agente sinior de comunicación, encargado de coordinar las acciones y la comunicación, y un Catalog Curator que es la persona encargada de estar atenta a las descripciones de producto, subida de imágenes, etc, y también debe conocer a fondo el producto vendido, todo nuestro stock, y el sector. El sueldo promedio del pasante es de \$ 31.523.30, el del agente sinior es de \$57.667,27 y el salario del Catalog Creator es de \$49.892, lo que nos daría un total de \$139.077,57 por mes, al año sería un costo de \$1.668.930,84 para el 2022, y con la inflación proyectada al próximo año del 1,33% el costo total para todo el año sería \$2.219.678,02 y para el 2024 \$2.952.171,76 gracias a la inflación estipulada del 1,33.

### *Anexo C: Tablets*

Hemos decidido en que podrimos incorporar tablets para la gerencia encargada del proyecto y así instalar el software y la tienda online para poder llevar un mayor control y manejo de ello.

La Tablet al precio de \$22,999.00, lo que recomendamos comprar solamente 3, que nos da un total de \$68,997.00



*Anexo D: Honorarios de operarios.*

Junto a la gerencia, a MAER Software y los operarios a contratar hemos llegado a un acuerdo salarial remunerado la cual decidimos hacerle una oferta laboral, en el caso del diseñador de \$42,240.00 por la confección de la tienda online y sus respectivos trabajos de modificación, mejoras, actualizaciones anuales, y a los operarios encargados del control mensual de la página y realización de informes que su cobro será de \$13,270 mensual durante el año 2021, el aumento del año 2022 será del 1.4% , ósea \$18,578 mensual, para el 2023 un 1.33% que quedaría en \$24.708,74 mensual y para finalizar en el 2024 con un 1.33% de aumento quedaría en \$32.862,62

*Anexo E: Flujo de Fondo*

CLASH FLOW PROYECTADO - GRUPO LEDESMA - FRUTAS Y JUGOS				
	2021	2022	2023	2024
<b>INGRESOS</b>				
Por Ventas de Mercadería	\$ 195.811.799	\$ 274.136.519	\$ 364.601.570	\$ 484.920.089
Plan de acción 1	\$ 14.685.885	\$ 20.560.239	\$ 27.345.118	\$ 36.369.007
Plan de acción 2	\$ 13.119.391	\$ 18.367.147	\$ 24.428.305	\$ 32.489.646
<b>TOTAL DE INGRESOS</b>	<b>\$ 223.617.075</b>	<b>\$ 313.063.905</b>	<b>\$ 416.374.993</b>	<b>\$ 553.778.741</b>
<b>EGRESOS</b>				
Costo de Mercadería Vendida	\$ 194.305.920	\$ 272.028.289	\$ 361.797.624	\$ 481.190.840
Gastos de Comercialización	\$ 807.027	\$ 1.129.838	\$ 1.502.685	\$ 1.998.571
Gastos Administrativos	\$ 4.321.596	\$ 6.050.234	\$ 8.046.812	\$ 10.702.260
Gastos Financieros	\$ 8.377.346	\$ 11.728.285	\$ 15.538.619	\$ 20.746.163
Plan de acción 1	\$ 1.653.265	\$ 2.333.371	\$ 3.103.383	\$ 4.127.500
Plan de acción 2	\$ 639.640	\$ 830.760	\$ 1.104.911	\$ 1.463.531
Plan de acción 3	\$ 738.597	\$ 937.440	\$ 967.495	\$ 1.070.574
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>\$ 210.843.392</b>	<b>\$ 295.038.217</b>	<b>\$ 392.121.528</b>	<b>\$ 521.305.437</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$ 12.773.683</b>	<b>\$ 18.025.688</b>	<b>\$ 24.253.465</b>	<b>\$ 32.473.304</b>
<b>IMPUESTO A LAS GANANCIAS</b>	<b>\$ 4.470.789</b>	<b>\$ 6.308.991</b>	<b>\$ 8.488.713</b>	<b>\$ 11.365.656</b>
<b>UTILIDAD NETA CON PLANES DE ACCIÓN</b>	<b>\$ 8.302.894</b>	<b>\$ 11.716.697</b>	<b>\$ 15.764.752</b>	<b>\$ 21.107.647</b>

*Anexo F: Inflación (REM), Tasa LELIQ e Impuesto a las ganancias*

Inflación (REM)	2021		2022		2023		2024	
	49%	1,49	40%	1,4	33%	1,33	33%	1,33
Impuesto a las ganancias	35%							
Tasa LELIQ	38%							

La inflación del 2024 la he igualado a la del 2023 por falta de datos e información en el informe del Banco Central de la Republica Argentina.