



Seminario final de administración
Planificación estratégica en empresa LEDESMA

Autor: Busnelli Luciana Natali

DNI: 32071273

Profesor director TFG: Sofía Rinero

Legajo: VADM20342

Julio 2022

Resumen

En este trabajo se realizó un reporte de caso para la empresa Ledesma, mediante la utilización de diferentes herramientas, como lo son el análisis macro, micro e interno, se aplicó una planificación estratégica en la unidad de negocios azúcar bajo la premisa de desarrollo y penetración de mercados para buscar solución al problema localizado; implementando la nueva forma de venta on line, publicidad y capacitación como nueva metodología de llegada al cliente; para de esta forma llegar al objetivo propuesto de aumenta la rentabilidad en el periodo bajo análisis. Lo cual luego de realizar presupuestos, flujo de caja y las respectivas conclusiones financieras se destacó que el proyecto es favorable, y se espera que el plan a futuro permita aumentar la rentabilidad de Ledesma en un 15% para el 2026 arrojando un alto rendimiento de inversión.

Palabras claves: Planificación estratégica, Azúcar, Ventas On Line, Publicidad, Rentabilidad

Abstract

In this work, a case report was made for the Ledesma company, through the use of different tools, such as macro, micro and internal analysis, a strategic planning was applied in the sugar business unit under the premise of development and penetration. of markets to find a solution to the localized problem; implementing the new form of online sales, advertising and training as a new methodology for reaching the client; in order to reach the proposed objective of increasing profitability in the period under analysis. Which after making budgets, cash flow and the respective financial conclusions, it was highlighted that the project is favorable, and it is expected that the future plan will allow Ledesma's profitability to increase by 15% by 2026, yielding a high return on investment.

Keywords: Strategic planning, Sugar, Online Sales, Advertising, Profitability

Índice de contenido

Introducción	5
Análisis situacional	7
Macroentorno	7
<i>P.E.S.T.E.L.</i>	7
<i>Factor Político</i>	7
<i>Factor Económico</i>	8
<i>Factor Social</i>	8
<i>Factor Tecnológico</i>	9
<i>Factor Ecológico</i>	9
<i>Factor Legal</i>	9
Micro entorno.....	10
<i>Cinco fuerzas de Porter</i>	10
<i>Poder de negociación de clientes</i>	10
<i>Poder de negociación de proveedores</i>	11
<i>Rivalidad entre empresas</i>	11
<i>Amenaza de nuevos competidores</i>	12
<i>Amenaza de productos sustitutos</i>	12
Análisis de Mercado	13
<i>Competencia</i>	13
<i>Consumidor</i>	13
<i>Análisis interno</i>	14
<i>Actividad primaria</i>	14
<i>Operaciones</i>	14
<i>Logística interna</i>	15
<i>Logística externa</i>	15
<i>Comercialización y ventas</i>	15
<i>Servicio de post venta</i>	16
<i>Actividad de apoyo</i>	17
<i>Infraestructura de la empresa</i>	17
<i>Recursos Humanos</i>	17
<i>Desarrollo tecnológico</i>	18

<i>Compras</i>	18
Marco teórico	18
Conclusiones diagnosticas	21
Plan de implementación	23
<i>Introducción a la propuesta</i>	23
<i>Objetivo general</i>	23
<i>Objetivos específicos</i>	24
<i>Alcance</i>	25
<i>Planes de acción</i>	25
<i>Plan de acción 1: Objetivo específico 1</i>	25
<i>Plan de acción 2. Objetivo específico 2</i>	26
<i>Plan de acción N° 3. Objetivo específico N°3</i>	28
Diagrama de Gantt	29
Presupuesto final	30
Cash-flow (Flujo de caja)	31
<i>VAN</i>	32
<i>TIR</i>	33
<i>ROI</i>	34
Conclusión y recomendaciones profesionales	35
Referencias	37
Anexo	39
<i>Anexo 1: FODA de Ledesma</i>	39
<i>Anexo 2: publicidad digital</i>	39
<i>Anexo 3: salarios básicos</i>	39
<i>Anexo 4: análisis de resultados</i>	40
<i>Anexo 5: salarios de ventas</i>	40
Anexo 6: software de ventas on line	40
<i>Anexo 7: compra de muebles y útiles</i>	41
<i>Anexo 8: expectativas de inflación</i>	42
<i>Anexo 9: fórmula matemática de VAN y TIR</i>	42

Índice de ilustraciones

1 Diagrama de Gantt	30
---------------------------	----

Índice de tablas

1. Plan de acción 1	26
2. Plan de acción 2	28
3. Plan de acción 3	29
4. Presupuesto anual negocio azúcar	31
5. Cash-flow	32
6. Datos de VAN	32
7. Calculo de VAN	33
8. Calculo de TIR	33
9 Datos de ROI	34

Introducción

En el siguiente trabajo de grado se realizará un reporte de caso para el grupo Ledesma, para brindarle asesoramiento a esta empresa se realizará un análisis en donde se aplicará una planificación estratégica en la unidad de negocios dedicada a azúcar, es decir realizar un proceso sistemático para permitir el desarrollo e implementación de un plan de acción para llegar al objetivo propuesto.

En este caso se basará en la estrategia de desarrollo de nuevos mercados, bajo la premisa de ampliar las ventas en el mercado nacional equiparando de esta forma las bajas en las exportaciones dadas las mismas por trabas y restricciones impuestas, realizando ello mediante la implementación de la venta on line de los productos de la unidad de negocio azúcar.

Partiendo de la base que los productos mismos no pueden ser diferenciados ya que son homogéneos frente a la competencia, y en los últimos periodos se vieron afectadas a una baja importante de las mismas por las importantes crisis que afectan al mundo y las restricciones propiamente impuestas por el gobierno.

Hay bienes que, aunque pasen los años, son imprescindibles y forman parte de la canasta básica de la población. Los mismos rodean la vida cotidiana de la sociedad y sin darnos cuenta siempre están presentes, como es el caso del azúcar.

Una de las principales empresas productoras es el Grupo Ledesma quien se inició en 1908 en Jujuy bajo la designación jurídica de Ledesma S.A.A.I. (Sociedad Anónima Agrícola Industrial) como un ingeniero azucarero predominante de caña de azúcar. Su fundación estuvo a cargo del señor José Ramírez Ovejero, pero a los pocos años, en 1914 se conforma bajo la estructura societaria que se mantiene hasta nuestros días con más de 100 años de antigüedad en el mercado.

En 1927, asume Arrieta como presidente de la compañía el cual mantiene su puesto, hasta 1970 cuando Blanquier se hace cargo de la empresa por más de 40 años, cediendo por último la presidencia de la compañía en 2013 a su hijo Carlos Herminio Blanquier Arrieta.

Con el paso de los años, la empresa fue evolucionando e incorporando diferentes grupos de negocios los cuales le aportan importante rentabilidad. Dentro de los mismos se pueden mencionar: papel y cuadernos, alcohol y bioetanol, frutas y jugos, granos y carne y de energía. (Ledesma, 2022).

Ledesma trabaja desde hace 111 años buscando y respetando la mejor calidad, preservando ecosistemas y cuidando la comunidad, por lo que bajo este lema llegó a ser líder en la producción de azúcar y papel y una de las principales participantes en el mercado de frutas, jugos, alcohol, carne y cereales, estando totalmente comprometida con el desarrollo hacia el futuro del país y principalmente de la provincia donde se ubica, Jujuy.

Este tipo de industrias ha tenido un alto crecimiento en los últimos años en Argentina, ya que se constituye desde la perspectiva manufacturera, lo cual en un alto porcentaje es llevado a la exportación mundial ampliando la cartera de clientes internacional en Chile, Uruguay, Paraguay, Brasil y Estados Unidos, además de la venta propiamente dicha nacional a lo largo y ancho del país, contando con más de 100 supermercados que distribuyen su producto en los hogares y comercios minoristas, como también con aquellos que utilizan el azúcar como materia prima para la elaboración de productos.

En el 2020, con la pandemia y las crisis que ello conllevó en las empresas, decayeron las ventas y Ledesma no fue la excepción ya que se vio obligada a cerrar sus plantas por la fuerte caída de la demanda, además del aislamiento social obligatorio decretado por el Gobierno Nacional, lo cual afectó principalmente a la rentabilidad e ingresos de la empresa. Si bien las ventas de azúcar tuvieron un leve crecimiento, las exportaciones cayeron fuertemente debido a las bajas de los clientes y precios internacionales, además de trabas en el marco internacional. (Ledesma, 2022)

Se pueden mencionar infinidad de antecedentes en el área de ventas On Line, lo que ha sido últimamente un puntapié para aumentar el nivel de ventas en los diferentes puntos del continente, tal es el caso de Pernod Ricard Argentina y Uruguay, que indica que el boom de ventas online en los últimos días superó las proyecciones esperadas, registrando en tiendas virtuales un crecimiento superior al 400% en facturación y al 200% en pedidos, desarrollando modelos B2B y B2C para las compras minoristas y mayoristas respectivamente. (Diestefano, 2020).

Otro caso es la plataforma OTTO, donde se pueden encontrar casi todo lo que se desee: incluyendo ropa, productos electrónicos, muebles para el hogar y mucho más. En 2015/16, el 90% de los ingresos del grupo provino del comercio electrónico, aumentando su facturación en el 2019 en un 3.5%. (Simone, 2019)

Análisis situacional

Para poder entender y analizar la situación en que se encuentra Ledesma y su contexto en sí, se trabaja con estudios de macro y micro entorno y un análisis interno utilizando para este caso análisis P.E.S.T.E.L., cinco Fuerzas de Porter y aplicación de cadena de valor.

Macroentorno

P.E.S.T.E.L.

Factor Político

Argentina es una República Federal basada en una democracia parlamentaria, actualmente su presidente es Alberto Fernández y su vice Cristina Fernández, quienes asumieron en diciembre de 2019, llegando al poder prometiendo revivir la economía argentina tras la recesión económica. Sin embargo, los impactos económicos y sociales negativos de la pandemia (Covid 19) y los contratiempos en el proceso de reapertura provocaron una importante caída de la popularidad. Debido principalmente a la inestabilidad del dólar y la especulación que esto genera, por lo que el gobierno intenta frenar el cepo causando inevitablemente un incremento del costo comparado al peso argentino.

Bajo este contexto se anunció una serie de reformas políticas significativas, entre las que se destacan: dejar sin efecto, por medio del Decreto 37/19, el límite de Ps. 4 por cada dólar estadounidense para las exportaciones primarias y servicios establecido por el Decreto 793/18 y fijar una alícuota de derecho de exportación del 9% para el resto de las exportaciones. (Ledesma, Prospecto de actualización y prórroga, 2019).

En el año 2020 el Banco Central de la República Argentina emitió un comunicado (N°7030) en donde se obligaba a quienes realizasen importaciones y exportaciones, previamente a realizar transacciones con el exterior, se informen al mismo quien debía prestar de antemano conformidad. (BCRA, 2022)

En marzo del 2022, el Congreso aprobó el acuerdo de deuda con el FMI, proporcionando a los inversionistas seguridad jurídica y macroeconómica, lo que constituye

un gran paso para volver a un crecimiento significativo y una parte importante de la estrategia del presidente para atraer nuevas inversiones. (Santandertrade, 2022).

Lo que tuvo una importante incidencia en el sector agro industrial impidiendo las importaciones y exportaciones para la producción.

Factor Económico

Argentina tiene una larga historia de inestabilidad económica. En 2021, el país tuvo un crecimiento estimado del PIB del 7,5%, impulsado principalmente por la recuperación de las inversiones y el consumo privado, así como por el vigor mostrado por las exportaciones favorecidas por los altos precios de las materias primas. Se espera que en el 2022 siga recuperándose, aunque a un ritmo más lento, ya que el FMI prevé un crecimiento del PIB del 2,5% para 2022 y del 2% para 2023.

A pesar de sus problemas económicos causados principalmente por la pandemia, Argentina juega un papel importante en la economía global, sobre todo por su producción agrícola a nivel mundial, quien es el primer exportador y tercer productor mundial de productos derivados de la soja. (Santandertrade, 2022) En 2021, la actividad industrial en Argentina registró un importante crecimiento, a pesar de la inestabilidad inflacionaria que en el mes de marzo del 2022 llegó a 6% estimado (Calvo, 2022).

Factor Social

Los impactos sociales en la pandemia por el COVID-19 profundizaron la vulnerabilidad social del país, bajo esta premisa, la crisis afecta sin duda a toda la sociedad (personas físicas y jurídicas) lo que impactó principalmente a los hogares que ya enfrentaban en la pobreza y caída de su poder adquisitivo. Además, de contar con inserciones laborales precarias y experimentar mayores carencias educacionales, habitacionales y de salud. (Langou, 2020).

La inflación también realizó su pase importante en las familias tipo, ya que estamos frente a una suba de la misma en donde, para pertenecer a la clase media cada vez más es necesario contar con mayor rentabilidad económica, pero los sueldos laborales no cuentan con la misma variabilidad, por lo que los status sociales se intensifican entre los que

podemos mencionar indigentes, en situación de pobreza no indigente, no pobres vulnerables, sector medio frágil, sector clase media y sector acomodado. (Cronista, 2022).

Factor Tecnológico

La tecnología forma parte de lo que rodea al mundo y de los hábitos diarios, en este caso, la pandemia la aceleró en el desarrollo digital de las empresas y ocasionó una transformación digital, adoptando soluciones digitales de manera rápida para solucionar problemas de la cotidianidad. Además de cambiar la manera de darle solución a las situaciones, también permitió adoptar nuevas formas de realizar las cosas en el ambiente laboral, creando el home-ofis o trabajos desde casa. Lo que ha convertido a los negocios de la tecnología en una fuente de ingresos y de trabajo muy representativa, tales como, el caso de las billeteras virtuales, bancos digitales y pasarelas de pagos como contrapartida de los comercios electrónicos. (Kurt, 2021).

Factor Ecológico

Teniendo el objetivo de promover la educación ambiental para incorporar en cumplimiento de la legislación vigente, el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible (MAyDS) y el Ministerio de Educación (ME), junto con el consenso de las provincias se diseñó la Ley de Educación Ambiental Integral, incentivan la implementación de políticas públicas en el área de educación ambiental, concebida como una responsabilidad compartida con competencias y facultades diferenciadas. Para ello se relaciona directamente con los ODS y se crea el objetivo principal del propósito asegurando hasta el 2030 que todos los alumnos adquieran conocimientos teóricos y prácticos necesarios para promover el desarrollo sostenible luchando contra el cambio climático y fortaleciendo la protección ambiental. (Argentina, 2015).

Las empresas por otro lado cada vez más aplican políticas de sustentabilidad para realizar proyectos de gestión sustentable, promoviendo la eficiencia energética y la reutilización de recursos y residuos bajo políticas de reciclaje.

Factor Legal

En Argentina se rigen las empresas bajo la Ley de Contrato de Trabajo número 20744 sancionada en 1974 pero a lo largo de los años ha sufrido varias modificaciones, por lo que la misma es una ley de carácter nueva y actualizada. En la misma se menciona todo lo referido a la relación laboral entre las empresas y sus dependientes.

Bajo esta ley en su articulado se establece que la modalidad de contratación es por tiempo indeterminado y la duración del mismo puede ser hasta que el empleado se encuentre en condiciones de jubilarse, además de derechos y obligaciones para ambas partes del contrato.

En el 2020 bajo las condiciones de pandemia se sanciona la Ley N° 27555, incorporándose en ella la modalidad de teletrabajo en donde el empleado puede desarrollar su actividad laboral de forma remota si la actividad que realiza se lo permite, junto con la Ley N° 27580, la cual establece los límites sobre el acoso laboral en la Argentina, por lo que pone al país dentro de los primeros tres que se adhieren al convenio en contra al acoso y la violencia en el trabajo, dada la exposición constate que el empleado tiene en su puesto, obligando de esta manera a las empresas a respetar, promover y asegurar el derecho de las personas al ejercer el trabajo en un ambiente sin violencia ni acoso. (Sofía, 2022)

Micro entorno

Cinco fuerzas de Porter

Poder de negociación de clientes

Los clientes pueden incidir en el precio del mercado de los productos, en este caso existe gran cantidad de clientes para el azúcar, pero, estando estos bien organizados, pueden incidir en los precios que están dispuestos a pagar, lo cual puede llegar a ser una amenaza para las empresas. Además, el azúcar tiene un mercado en donde existen infinidad de proveedores de producto por lo que el cliente, en este caso tiene amplia posibilidad de elegir una mayor y mejor calidad.

Los principales clientes para el azúcar son embotelladores de bebidas, productores de lácteos, panificadoras, productores de alimentos y golosinas, pero como así también el consumidor final en sí.

Por lo antes mencionado se puede afirmar que los consumidores tienen un alto

nivel de negociación tanto en la calidad como en el precio del producto y muchas veces pueden incidir la formación del precio del mismo, buscando la baja del mismo.

Poder de negociación de proveedores

Los proveedores inciden en la agroindustria de acuerdo a su grado de concentración, como los mercados están bien posicionados es difícil que los proveedores propiamente dichos influyan en la agroindustria salvo que utilicen herramientas como el aumento de precios o la reducción de calidad, por lo que se compensan mutuamente buscando que ambos lados salgan beneficiados buscando en este caso el comprador que el precio baje o que la calidad aumente según sus requerimientos, teniendo el objetivo de asegurar la provisión de insumos y servicios manteniendo el nivel de calidad propuestos, los precios y pautas previamente preestablecidas, buscando de esta forma, relaciones a largo plazo manteniendo comunicación fluida por diferentes medios, es por esto que los proveedores tienen un bajo poder de negociación dentro del rubro, dado que el aprovisionamiento está dominado por varias empresas, dueñas del sector azucarero.

Rivalidad entre empresas

En la agroindustria productora de azúcar la rivalidad es muy importante y de gran envergadura por más que Ledesma es el principal grupo económico del sector, cuenta con numerosas ingenio azucareras que compiten directamente con ella, entre estos podemos mencionar: Aguilares, Bella Vista, Concepción, Cruz alta, La Corona, La Florida, La Fronterita, La Providencia, La Trinidad, Leales, Marapa, Ñuñorco, San Juan, Santa Bárbara, Santa Rosa, San Isidro, San Martín del Tabacal, La Esperanza, Río Grande, Inaza, Las Toscas y San Javier. Teniendo esta información, se puede afirmar que, la rivalidad en la empresa es muy alta, agrupadas en 5 provincias argentinas: Jujuy, Tucumán, Salta, Santa Fe y Misiones.

Conociendo el número de ingenios presentes en Argentina se puede afirmar de forma fehaciente que este factor tiene alta rivalidad entre empresas y poca lealtad a la marca por lo que es muy necesaria la diferenciación.

Amenaza de nuevos competidores

El sector azucarero cuenta con altas barreras de entrada para los pequeños accionistas o pymes por lo que enfrentan ciertos obstáculos que les pueden dificultar el desarrollo del proceso, y para el caso deben tener en cuenta:

- **Economía de escala:** obligan a los que entren al sector contar con grandes instalaciones para poder estar a nivel de sus competidores.
- **Diferenciación de producto:** al ser el azúcar un producto tan homogéneo es una complicación para los competidores diferenciarse, por lo que obligan a quien pretende ingresar invertir mucho dinero para poder vencer la lealtad de los clientes de una marca que se encuentra en el mercado.
- **Necesidades de capital:** el volumen invertido debe ser alto y esto es complejo ya que hay gastos no recuperables como los de publicidad inicial y desarrollo que inciden en el proceso y no permiten ver a corto tiempo la rentabilidad deseada.

Por lo antes expuesto se puede afirmar que mientras más altas sean las barreras a la entrada del mercado menor o más baja será la amenaza que la empresa tiene con respecto a los competidores. A demás estos últimos requieren realizar una producción a escala para lograr el punto de equilibrio lo cual demanda una gran curva de aprendizaje.

Amenaza de productos sustitutos

Todo producto tiene sustitutos y el azúcar no es la excepción, ya que la industria puede ser reemplazada por otros endulzantes que tienen la misma función y que hasta suelen tener menor costo, como es el caso de la stevia, sirope de arce, sirope de agrave, panela, sacarina, ciclamato y miel, todos ellos también producidos por orígenes naturales y de fácil acceso. Por lo que los sustitutos limitan la posibilidad del sector, debido a que generan un techo en los precios de venta que se pueden fijar, es por ello que en este caso es necesario prestar mayor atención desde la estrategia a este punto ya que son quienes mantienen la relación favorable entre precio y calidad. Por lo antes mencionado se puede afirmar que esta amenaza es alta ya que quienes pueden reemplazar la azúcar no causan problemas a la salud y muchas veces son de menor costo para cumplir con la misma función.

Análisis de Mercado

El análisis de mercado sirve en este ámbito para conocer el mapa en donde está situada la empresa entre la competencia y clientes que van a demandar los productos.

Competencia

En el rubro de los azucareros, Ledesma es uno de los principales productores y distribuidores de azúcar, jarabe y alcohol siendo líder en el mercado nacional por ser pionero y, además, el más elegido para el consumo, pero no se encuentra sola ya que tiene varias empresas que se dedican a la misma actividad y compiten arduamente en el precio y calidad del producto.

La competencia de Ledesma, principalmente, tiene asiento en la provincia de Tucumán, una de las más conocidas es el Ingenio Azucarero Tabacal, la cual la sigue desde muy cerca invirtiendo en todo lo necesario para llegar a ser líder en la competencia, no quedándose muy lejos de Ledesma.

Además de Ledesma y Tabacal, existen veintidós Ingenios dispersos en el país, los cuales compiten arduamente en precio, calidad y producción, pero, en los últimos años no evidenciaron altas producciones o bien lo hicieron en cantidades escasas.

Los factores estructurales y el desempeño macroeconómico del país, la intervención del Estado y la actuación empresarial, han sido determinantes para la competitividad de la agroindustria azucarera, sobre todo porque las empresas del sector se encuentran inmersas en un proceso vertiginoso de cambios, registrando modificaciones en los patrones de consumo asociados a nuevos estilos de vida.

Consumidor

Ledesma atiende tanto de manera presencial como virtual a aquellos clientes que constituyen el consumo masivo de la azúcar, tanto a empresas minoristas como también mayoristas y amplias cadenas de supermercados y distribuidores. Cuenta con seiscientos cuarenta clientes los cuales hacen llegar el producto al consumidor final, es decir, las familias, o bien a empresas que se dedican a la producción de otros productos utilizando a este como materia prima.

La empresa busca constantemente estar presente y cerca del consumidor, ya sea el final o el intermediario para poder comprender y satisfacer con los diferentes productos del rubro azúcar todas las necesidades que se presentan.

Entre los principales consumidores de la unidad de negocio, además de las familias tipo al consumir el producto en la vida diaria como nutriente de sus alimentos, están las industrias licoristas, de bebidas espirituosas, laboratorios medicinales, fabricantes de perfumes e industrias químicas.

Dentro de este marco Ledesma vendió un total de 334 674 toneladas totales de azúcar, con un crecimiento del 3 % con respecto al año anterior. A pesar de no ser una variación porcentual muy elevada, este incremento es muy importante, dado que se alcanzó con un alza de 10 % en el volumen de ventas al mercado interno y una reducción de 27 % en las exportaciones, en un año de precios internacionales deprimidos. (Canvas, 2022).

Cabe mencionar que la azúcar es un rubro bastante regulado en el mercado internacional, es por ello principalmente la baja de las mismas. las exportaciones responden a acuerdos de cuotas entre exportadores e importadores, y existen distintos mecanismos comerciales para proteger algunos mercados internos, especialmente entre los mayores consumidores.

Análisis interno

Para analizar la empresa a nivel interno, se realizará la cadena de valor lo cual permite determinar las ventajas competitivas de la empresa, dentro de este análisis encontramos actividades primarias, es decir, actividades que se enfocan en la elaboración física del producto, en este caso, el azúcar y el proceso de transferencia al cliente. Y por otro lado actividades de apoyo.

Actividad primaria

Operaciones

Ledesma produce la caña de azúcar, su producto primario, en el noroeste argentino en la provincia de Jujuy, en aproximadamente 40.000 hectáreas, las cuales tienen un sistema artificial de riego por gravedad. De sus jugos se elabora el azúcar y el alcohol en la planta productora ubicada en la misma provincia. El cultivo de la misma se produce entre

los meses de mayo y noviembre que es lo que se consume en un año. (Ledesma, Prospecto de actualización y prórroga, 2019)

Luego de ello, la molienda de la zafra la realiza Glucovil la empresa ubicada en San Luis es la encargada de elaborar jarabes de fructosa y glucosa para la industria alimenticia, además de jarabes de mezcla y de alta maltosa. En el caso del alcohol, los mismos provienen de los jugos de la caña y melaza lo cual es producido por BioLedesma S.A. quien se encarga de producir el bioetanol utilizado para la elaboración de combustibles. (Canvas, 2022).

Las cifras de producción rondan los 2 millones de toneladas por año, con ligeras variaciones alrededor de ese número en los últimos 10 años.

Logística interna

La empresa cuenta con una logística interna automatizada incorporando palletizadoras para la recepción de bolsas y bolsones para agilizar el trabajo, según la implementación del método 6S el cual busca un lugar de trabajo. seguro, limpio, organizado y despejado, ya que los inventarios de productos terminados como en proceso son de gran envergadura. (Ledesma, Memoria y reporte integrado, 2021)

Logística externa

Ledesma cuenta con una logística externa a nivel nacional eficiente encargada de la distribución del producto terminado a cargo de cadenas de camiones estables la cual lleva el producto hacia los principales distribuidores y cadenas de supermercados.

La distribución para el mercado industrial se realiza a través de trenes y líneas ferroviarias, de esta forma, la distribución es más eficiente y menos contaminante.

La capacidad de exportación es de hasta un tercio de su producción, lo cual es bastante variable, y responde a las demandas del mercado externo, así como a los precios internacionales del producto y la modalidad de venta de la empresa.

Comercialización y ventas

La comercialización en la empresa es llevada a cabo por la Dirección de Negocios de Azúcar y Alcohol de Ledesma, se distingue en el mercado interno que realizan ventas de azúcar directa en dos segmentos bien definidos:

- Industria con tres líneas de producto: blanco refinado, común tipo “A” y calidad farmacopea para laboratorios, vendiendo directamente a clientes industriales como embotelladoras, fabricantes de gaseosas, alimentos y golosinas
- Fraccionado con dos marcas: Ledesma Clásica y Domino, en este caso para clientes mayoristas, supermercados, hipermercados y grandes cadenas.

La línea de alcohol se vende para biocombustibles es decir alcohol deshidratado o anhidro y para uso industrial y de licoristas con venta directa a clientes industriales y fraccionados.

Por otra parte, efectúa exportaciones también bajo ventas directas de azúcar blanco refinado y azúcar crudo para la cuota americana de los países Chile, Uruguay y Estados Unidos, luego de abastecer el mercado interno, realizando las operaciones con compañías de trading de primer nivel. (Ledesma, Memoria y reporte integrado, 2021). Como puede verse, la azúcar blanca se posiciona principalmente en mercados vecinos de la región. Por lo tanto, no llega a competir de manera directa con los gigantes de la industria a nivel mundial.

Servicio de post venta

Por último, la empresa cuenta con un servicio para el cliente de gestión de quejas y reclamos por si el mismo no se siente satisfecho y para darle solución inmediata. Cada comunicación que se concrete con una queja es derivada a todas las áreas para que sea conocido y monitorear, de esta forma, la calidad de los productos, así, hay una constante comunicación entre los clientes y la empresa permitiéndole elaborar a estos últimos informes semanales con estadísticas.

Junto con ello la empresa cuenta con una encuesta de satisfacción que se realiza anualmente para tener un arduo control en la calidad del producto en donde se utiliza la valoración del cliente en función a una brecha entre la percepción y expectativas que los mismos tienen. (Canvas, 2022).

Actividad de apoyo

Infraestructura de la empresa

Ledesma es una Sociedad Anónima liderada por su órgano decisor, la Asamblea General de Accionistas, el cual año a año realiza por lo menos una reunión donde tratan diversos temas como la aprobación de la memoria y los estados contables de cada ejercicio.

El directorio es quien administra y gobierna la empresa liderada por el Dr. Blaquier, quien descentralizo el sistema haciendo a Ledesma una empresa moderna y profesionalizada pero jerárquicamente integrada. Junto al directorio encontramos los comités de Recursos Humanos, Medio Ambiente y de Responsabilidad Social Empresaria, los cuales toman decisiones más centralizadas respecto al área. (Canvas, 2022)

Por otro lado, la empresa se divide en once áreas de direcciones:

- Dirección de Negocio de Azúcar y Alcohol.
- Dirección de Negocio de Papel.
- Dirección de Negocio de Frutas y Jugos.
- Dirección de Negocio Agropecuario.
- Dirección de Auditoría Interna.
- Dirección de Finanzas.
- Dirección de Asuntos Institucionales y Legales.
- Dirección de Innovación, Medioambiente y Energía.
- Dirección de Talento y Desarrollo Organizacional.
- Dirección de Negocios Corporativos.
- Dirección de Logística y Servicios.

Que encaminan y auto administran cada unidad de negocio (Ledesma, 2022).

Recursos Humanos

Dentro de la página web de la empresa existe un apartado denominado “se parte”, en el cual, se detallan los puestos libres a cubrir dentro de la empresa bajo el criterio de personas capaces pero buenas personas. Dentro de cada uno de ellos se puede apreciar el puesto a cubrir con las características tanto de la persona como del puesto en sí.

El departamento propiamente dicho se encarga de las capacitaciones del personal contratado para permitirle la evolución y crecimiento dentro de la empresa al empleado y con ello seguir el proceso de la mejora continua junto con la evaluación de desempeño de los mismos. Además, el departamento se encarga de la liquidación de los salarios de acuerdo a cada convenio colectivo representado por los sindicatos según la línea de negocio. (Ledesma, 2022)

Desarrollo tecnológico

Ledesma cuenta con un instituto de investigación denominado Chacra Experimental Santa Rosa en la provincia de Salta, en donde se realizan investigaciones en el área de la ingeniería agrónoma en la caña de azúcar permitiendo avanzar en el área molecular, genética y bioquímica aplicada para la producción. Dicho instituto tiene como objetivo crear variedades de caña con atributos, combinando las variedades y sacando de ello ensayos comparativos.

Para realizar este desarrollo, Ledesma necesita de profesional capacitado, experimentado y sobretodo altamente motivado para que el proceso rinda sus frutos. (Ledesma, chacraexperimental.org, 2020)

Compras

Casi la totalidad de las compras se realiza a proveedores nacionales en donde existe automatización y digitalización de procesos, para lograr la reducción de costos e incrementar servicios a clientes internos utilizando las normas ISO 9001-2000 asegurándose la gestión de calidad íntegramente. (Canvas, 2022)

Marco teórico

En este trabajo de grado se plantea la implementación de planificación estratégica como fundamento para la toma de decisiones del grupo económico, es por ello que se van a desarrollar conceptos relacionados al tema teniendo en cuenta diferentes autores analizando la visión de cada uno de ellos.

José María Sainz de Vicuña en su quinta edición de su libro el plan estratégico de las practicas define planificación estratégica como “hablar de planificación es hablar de

decidir hoy lo que se hará en el futuro” (Vicuña, 2017), es decir al hablar de plan estratégico implica tratar hoy temas dentro del marco jerárquico de la entidad que se verán ejecutadas dentro del

horizonte de como mínimo tres años (horizonte paulatino más probable), para lograr de esta forma satisfacer las expectativas de los grupos de interés.

Además de esta definición se encuentra la establecida por Idalberto Chiavenato en su libro de planeación estratégica, fundamentos y aplicaciones tercera edición “El proceso de planeación estratégica es una propuesta de desarrollo competitivo de mediano y largo plazo, para definir objetivos, elaborar estrategias y determinar acciones que resulten en un aumento de la competitividad, asegurando la sostenibilidad de la organización”. (Chiavenato, 2017)

Para Drucker “la planeación estratégica es el proceso continuo, basado en el conocimiento más amplio posible del futuro, que se emplea para tomar decisiones en el presente, las cuales implican riesgos futuros en razón de los resultados esperados; es organizar las actividades necesarias para poner en práctica las decisiones y para medir, con una reevaluación sistemática, los resultados obtenidos frente a las expectativas que se hayan generado” (Chiavenato, 2017).

La administración estratégica según Hill es “un enfoque integral es un juego incierto, y un camino para mejorar sus habilidades para la investigación diagnóstica es emplear casos para ver cómo actúa la teoría en la práctica.” (Charles W. L. Hill, Garet R. Jones, Melissa A. Schilling, 2015).

Por otra parte, Serna (1994) plantea que “la planeación estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro. (Naranjo Pérez, Remberto; Mesa Espinosa, María Antonieta y Solera Salas, José, 2005)

Bajo todas estas definiciones se puede destacar elementos de suma importancia que caracterizan la planeación estratégica, importante para este trabajo de análisis: el proceso se inicia con el establecimiento de metas hasta llegar a los planes, asegurando la estrategia; es un proceso netamente de aprendizaje en donde se plantean supuestos y se decide bajo la

tentativa; se analiza interna y externamente a la organización; se identifican oportunidades, peligros, fortalezas y debilidades; y por ultimo pero no menos importante del análisis se trabaja bajo la línea de tiempo a largo plazo para de esta forma analizar los objetivos propuestos.

Sobre la base del lineamiento también se busca definir por otro lado las estrategias utilizadas para el análisis, la matriz Ansoff es una herramienta de análisis propiamente dicha para identificar como se insertan los productos en el mercado. Dicha matriz es de origen ruso ideada por un matemático q ingeniero de quien deriva su nombre.

De esta se deriva que el análisis propiamente dicho puede centrarse en la estrategia planteada de desarrollo del mercado que como indica Chiavenato es “La organización sigue vendiendo sus productos actuales, pero también lo hace en nuevos mercados.” (Chiavenato, 2017)

Desde otro punto de vista según Hill “encuentra otros segmentos de mercado para los productos de una compañía. La empresa que aplica esta estrategia pretende capitalizar el nombre de marca que ha desarrollado en un segmento encontrando otros sectores donde pueda competir”. (Charles W. L. Hill, Garet R. Jones, Melissa A. Schilling, 2015)

Estas estrategias pueden ser de gran utilidad para aumentar la rentabilidad que es lo que se busca a partir de este trabajo de investigación, además de buscar la fidelidad del cliente frente a la marca y de ampliar la venta de los productos en el área nacional, mejorando tecnológicamente los aspectos de penetración del mercado.

Para realizar penetración en los mercados según Chiavenato se deberá vender mayor cantidad de sus productos actuales en sus mercados actuales. Las tácticas de apoyo incluyen un mayor gasto en publicidad o en la venta personal. (Chiavenato, 2017)

Según Hill, desde otro punto de vista, pero bajo la misma metodología cuando una compañía se concentra en expandir su participación en los mercados existentes para su producto aplica una estrategia de penetración en los mercados. Para hacer ello se requiere de mucha publicidad a efecto de promover los productos y para diferenciarlos.

En una industria madura, la publicidad busca influir en la marca que escogerán los clientes y afamar el nombre de marca de la compañía y sus productos. De tal manera, una empresa puede incrementar su participación de mercado atrayendo a los clientes de sus rivales. (Charles W. L. Hill, Garet R. Jones, Melissa A. Schilling, 2015)

Cada industria se desarrollará a su manera, pero si o si será necesario la utilización de tecnologías para de esta manera ejercer presión en la manera de obtener rentabilidad.

Conclusiones diagnosticas

Luego de realizar los análisis pertinentes de Ledesma micro, macro e internos se puede reconocer el diagnóstico de la misma, para de esta forma alentar con la planificación estratégica implementar una penetración y desarrollo en los mercados con sus productos en el mercado nacional en busca de lograr un aumento de las ventas en este mercado y de esta forma equipara las bajas en las exportaciones, problema actual de la empresa.

Bajo el análisis concreto de debilidades y amenazas (ver anexo1) del negocio se puede observar que la empresa se encuentra equiparada a las condiciones de mercado mundial, atravesando una situación de caída en las exportaciones en donde una de las principales causales de las mismas es la escases de la divisa internacional (dólar) además de la implementación a cargo del gobierno actual de diversos marcos de referencia normativos y políticos que junto con la inflación en alza, producen que las exportaciones no tengan el nivel que se pretende en la empresa y que le produzca la rentabilidad deseada.

La problemática abordada en su conjunto es un pilar fundamental para asegurar en un futuro un mayor nivel de ventas a nivel nacional, agregado de valor adecuado a las exportaciones y empleando con su consiguiente un impacto positivo en la distribución del ingreso y la equidad social.

Si bien Ledesma está bien formada frente a sus competidores, la forma que tiene para ejercer la venta dentro de la unidad de negocio de azúcar es de manera directa, es decir en la comercialización del producto es llevado al lugar donde se encuentra el cliente, no utilizando intermediarios para llegar a los mismos. Lo cual le está impactando de forma negativa en las ventas del producto dado, por lo que está generando una mala imagen considerando que la estrategia utilizada es de muy bajo costo y por ende le resulta muy barato a la empresa.

Dada esta eminente la necesidad mejorar en el área de ventas es necesario trabajar con la planificación abordada ya que se pretende el desarrollo de nuevos mercados bajo la implementación de ventas on line, ampliando de esta forma la cartera de clientes con los productos existentes y de alto prestigio en calidad.

Al aplicar esta estrategia de desarrollo de nuevos mercados mediante la venta on line le permitirá aumentar las ventas en el mercado nacional en el largo plazo, lo cual también permitirá aumentar la rentabilidad del área de negocio, por lo que a futuro podrá verse como una ventaja de competencia, que le admitirá a Ledesma satisfacer la demanda generándole al cliente mejores ofertas en la búsqueda de calidad, pero también teniendo en cuenta el precio de los productos. Desarrollando la tienda online en la empresa se integrará: ventas con medios de pago, gestión de stock y logística para que el equipo de ventas saque provecho del canal sin demoras.

Considerando aspectos netamente económicos la venta on line le dará a Ledesma algunas ventajas que le permitirán diferenciarse: como es la disponibilidad del producto en cualquier momento, ya que tener una tienda en internet es como tener un empleado siempre disponible en la tienda para que a cualquier hora pasen los clientes, vean los productos y si lo que necesitan lo lleven; aumento de la visibilidad: amplía tus fronteras ya que internet es una única para todo el mundo por lo que llegarás tan lejos como se desee; mejorar en el servicio al cliente ya que se puede atender mejor al cliente cuando este realiza alguna consulta y junto con ello se podrá gestionar los pedidos de una manera más eficiente reduciendo los tiempos de envío. Y por último y no menos importante facilita la fidelización de clientes permitiéndole eficiencia en la atención al cliente, lo que a su vez ayuda a desarrollar y adoptar una estrategia de marketing y promoción eficiente.

Además de ello el comercio electrónico o ventas on line le permitirán a Ledesma reducir los costos adicionales relacionados con la comercialización y la carga de la infraestructura para llevar a cabo negocios como la configuración de las tiendas físicas y, por lo tanto, aumenta la cantidad de fondos disponibles para la inversión rentable.

Por lo que en conclusión aplicar esta estrategia llevará a la empresa a llegar al cliente de manera más fácil frente a la competencia y le dará como se dijo en un principio mayores ventajas competitivas además de permitirle a Ledesma mantener el liderazgo en el mercado nacional en ventas como principal objetivo.

Plan de implementación

Introducción a la propuesta

Como se mencionó en el anterior punto, el objetivo principal de este trabajo es efectuar una tarea de desarrollo de nuevos mercados bajo la innovación de desarrollo de nuevas tecnologías a través de la venta de los productos por la vía electrónica, buscando una diferenciación del reto de sus competidores brindando un mayor servicio al cliente y aumentando la cuota de venta en el mercado.

Dicha innovación le permitirá a Ledesma impactar positivamente en los clientes respetando la base de la misión y visión que posee la empresa de acuerdo al lineamiento del área de negocio, brindando mejor relación precio, calidad y servicio en el mercado asegurando una mejora continua en las operaciones.

Objetivo general

Aumentar la rentabilidad de Ledesma en un 15%, tomando como base al ejercicio económico finalizado en mayo 2021, para diciembre 2026 a través del desarrollo en los mercados existentes, atrayendo de esta forma nuevos consumidores.

El desarrollo de los mercados le permitirá a Ledesma capitalizar el nombre y la marca de sus productos, los cuales son homogéneos frente a la competencia, en otros sectores en donde no trabajaba actualmente encontrado de esta forma una nueva ventaja competitiva frente a los competidores logrando el objetivo propuesto de incrementar las ventas. (Charles W. L. Hill, Garet R. Jones, Melissa A. Schilling, 2015)

Esta estrategia puede ser vista desde tres puntos de vista a través de una expansión geográfica de los productos del negocio azúcar, a través de una búsqueda de un nuevo segmento de mercado, es decir atrapar otros clientes a los cuales la modalidad de venta vigente no llegaba, o bien conseguir nuevos clientes para la marca a través de la metodología de publicidad y promociones. (Vicuña, 2017)

Bajo esta argumentación y análisis se pretende incorporar un nuevo canal de ventas ágil y eficiente para lograr los impactos positivos en la satisfacción de los clientes y en las ventas de la empresa, y de esta forma lograr el incremento propiamente dicho.

Objetivos específicos

1- Incrementar un 5% la posición del negocio azúcar para diciembre de 2025 realizando publicidad digital.

La justificación de este objetivo se basa en que los argumentos de marketing y la publicidad digital son una herramienta valiosa para las ventas y tienen una relación directa con la marca y los deseos de los consumidores. Quienes se deciden a entrar a sitios digitales de ventas o esparcimiento indagan lo que están necesitando en el momento preciso, por lo que en este caso un anuncio oportuno, puede convertir a cualquier persona en un valioso cliente.

En este caso, el porcentaje de variación de incremento se ve conforme dado que los investigadores y concedores proponen comenzar por niveles bajos de los mismos para cumplir de esta forma de manera oportuna con el objetivo específico propuesto y obtener de esta forma la mayor cantidad y calidad de clientes en el tiempo esperado.

2- Aumentar las ventas on line para el diciembre 2026 en un 20% bajo la ejecución de negocio virtual.

En este caso la justificación del segundo objetivo se basa principalmente en que el avance tecnológico representa una ventaja competitiva para la empresa, la cual debe comenzar a aprovechar para que le permita mejorar en las operaciones de las diferentes áreas de la empresa e identificar de esta manera las diferentes tendencias de compra que tiene el cliente en la actualidad, lo cual en un futuro le provocará en una mejor productividad en el área de ventas. De esta forma se puede afirmar que existen innumerables posibilidades de ganar espacio en este mercado del azúcar que, a pesar de ser muy competitivo, resulta bastante prometedor dado que en el mundo actual los consumidores pueden encontrar online prácticamente cualquier cosa que deseen y al realizarlo esperan tener acceso a una amplia variedad de opciones y a un servicio más rápido del que utilizaban hasta el momento.

Quienes realizan la investigación de esta metodología de ventas proponen y determinan que la combinación entre este tipo de comercialización (la virtual) con la estándar (en negocios propiamente dicho) favorece en gran medida al aumento de las

ventas ya que los productos se encuentran en las manos del cliente en el momento oportuno.

3- Instruir el 100% de los empleados del área de ventas para enero del 2024, para mejorar en un 70% la atención y servicio al cliente.

La capacitación e instrucción de los empleados se aplicará directamente en la plataforma activa de la empresa en el área de ventas, lo cual es necesario y fundamental, dado que esto le permitirá tener un sistema eficaz de comunicación con los consumidores lo que es primordial para la estrategia de servicio al cliente.

Además, la capacitación a la totalidad de los empleados juega un papel importante para el logro de las tareas dado que es el proceso mediante el cual en este caso los trabajadores adquieren el conocimiento y las habilidades necesarias para interactuar con los clientes y cumplir de esta forma con lo encomendado.

Alcance

Alcance Temporal: El plan se implementará desde agosto 2022 para ver los resultados esperados en el año 2026, dado que es un tiempo digno para que la empresa pueda realizar el mismo de manera eficiente obteniendo las utilidades deseadas.

Alcance Geográfico: La estrategia se aplicará en la empresa Ledesma casa central, cito la misma en la localidad de Libertador General San Martín de la Provincia de Jujuy, teniendo un alcance en toda Argentina además de los países que exporta.

Alcance de Contenido: Para el desarrollo del Plan de Implementación se basará en la herramienta planificación estratégica, mediante la misma se utilizará la estrategia de desarrollo del mercado en la unidad de negocio de azúcar planteados en el marco teórico del presente trabajo.

Planes de acción

Plan de acción 1: Objetivo específico 1

Las acciones a llevarse a cabo en el plan 1 se presumen bajo las técnicas con las cuales una empresa difunde, promociona y promueve sus productos, es decir como la comunicación con los consumidores y público en general. La principal función de este plan es

hacer que la marca se destaque y sea reconocida para persuadir al público lo que le va a permitir generar ventas en el futuro.

Primeramente, será necesario solicitar presupuestos a las empresas a realizar el trabajo de publicidad digital en este caso al grupo Meta, dado que dicho plan se llevará a cabo con publicidades en redes sociales bajo la nueva metodología en publicidad y marketing que permite adquirir visibilidad ante los clientes cuando estos estén inmersos en sus redes sociales. Por lo que será necesario que 2 personas específicas e idóneas de marketing ideen las redes sociales pertinentes para el área de negocio azúcar y trabajen en conjunto con la publicidad digital. Además de la contratación de estas dos personas será necesario la compra de muebles y útiles para que los mismos utilicen en su trabajo, como computadoras y escritorios, para que por ultimo al finalizar el periodo de publicidad, se analicen los resultados medibles mediante el procesamiento de datos a través de Google Analytics y puedan controlar el mismo.

1. Plan de acción 1

Plan de acción 1 Objetivo específico 1						
Descripción	Periodo		Área afectada	Recursos humanos	Recursos físicos	Recursos económicos
	Inicio	Finalización				
Compra de muebles y útiles	01/09/2022	31/09/2022	Compras	--	2 computadoras y escritorios	\$408.880 (Anexo7)
Crear redes sociales del negocio azúcar	01/10/2022	30/11/2022	Marketing	2	Computadoras, internet, teléfono	\$17665372,16 (Anexo3)
Contratación de compañía para llevar a cabo el plan de marketing	01/08/2022	30/12/2025	Marketing	--	Computadoras, internet, teléfono	ANEXO 2
Utilizar herramientas de Meta	01/12/2022	30/12/2024	Marketing	--	Computadoras, internet, teléfono	--
Análisis y control de los resultados	01/01/2025	30/06/2025	Marketing	--	Computadoras, internet, teléfono	ANEXO 4

Fuente: elaboración propia

Plan de acción 2. Objetivo específico 2

Originar un aumento de las ventas on line en un 20% por medio de la creación tienda virtual para la incorporación en el área de negocios de azúcar incorporado los productos de diferentes tipos de azúcar (común, rubia, mascaba) y edulcorantes, se da como visión a las nuevas costumbres y necesidades de consumo en el mercado, es decir hoy el cliente busca tener todo al alcance de la mano sin moverse de su hogar, lo cual es lo que se busca en el plan de acción número dos.

La tecnología le permite implementar un sistema sea más ágil creando una nueva posibilidad de venta a través de canales virtuales, lo que destaca un incremento de los ingresos, además de reconocimiento de la marca, aumento de la rentabilidad y por sobre todas las situaciones captar nuevos clientes que bajo este medio pueden comprar desde donde deseen, de forma rápida y segura.

Para realizar este proceso será necesario que se produzcan nuevas adaptaciones en la empresa y en el sistema de ventas, bajo esto primero se realizará una incorporación de los productos al sistema, junto con modalidad de pago y forma de distribución.

Para realizar ello será necesario contratar a un colaborador especializado en el tema de venta on line y 3 vendedores para la nueva sección, en conjunto con la adaptación del área de ventas de la empresa conjugando un sector de ventas on line dentro de la misma por lo que se deberá incorporar 4 computadoras y escritorios para que el personal pueda realizar su trabajo en tiempo y forma.

Luego de ello se diseñará un catálogo en la página web en el área de ventas estilo PDF en donde los usuarios podrán: descargarlo en su escritorio para tenerlo a mano en cualquier momento o consultarlo vía web sin salir de la página para poder directamente comprar.

Este sistema agiliza el proceso de compra y mejora a lo largo del tiempo el servicio brindado, lo que llevará a complimentar con el objetivo de aumentar la satisfacción y lealtad de los clientes consiguiendo de esta forma la penetración del mercado y el aumento de las ventas, con los clientes ubicados en diferentes zonas que compraran con solo hacer un clic en sus dispositivos.

2. Plan de acción 2

Plan de acción 2 Objetivo específico 2						
Descripción	Período		Área afectada	Recursos humanos	Recursos físicos	Recursos económicos
	Inicio	Finalización				
Contratación de colaboradores	01/08/2022	31/12/2026	ventas	4	--	\$11.794.258,44 (Anexo 5)
Compra de muebles y útiles	01/08/2022	30/08/2022	compras	--	4 pc y escritorios	\$817.760 (Anexo 7)
modificación de plataforma web	01/08/2022	31/12/2026	ventas	--	--	\$3.600.306,96 (Anexo 6)
Implementación	01/09/2022	31/12/2026	ventas	--	Computadoras, internet, teléfono	--

Fuente: elaboración propia

Plan de acción N° 3. Objetivo específico N°3

El modelo de capacitación de personal es esencial y necesario tanto para el personal que conforma el área de ventas además para quienes supervisan y dan ordenes en el sector, es decir el sector gerencial comercial, y esencialmente para los empleados del equipo que ejecutan la acción. En este caso lo primero que se realizara será la identificación de las necesidades formativas que hayan surgido bajo las nuevas modalidades de venta, lo cual se podrá de valer de evaluación por competencias. Para que en última instancia se diseñe bajo el mando del área de recursos humanos, que es quien realiza en si las capacitaciones, el plan e implementación del mismo.

El área de recursos humanos tiene objetivo el cumplimiento de los planes de formación y la evaluación de la transferencia del conocimiento. Esta evaluación consta de instancias teórica-prácticas, indicadores y encuestas que buscan determinar la eficacia de un curso o actividad.

3. Plan de acción 3

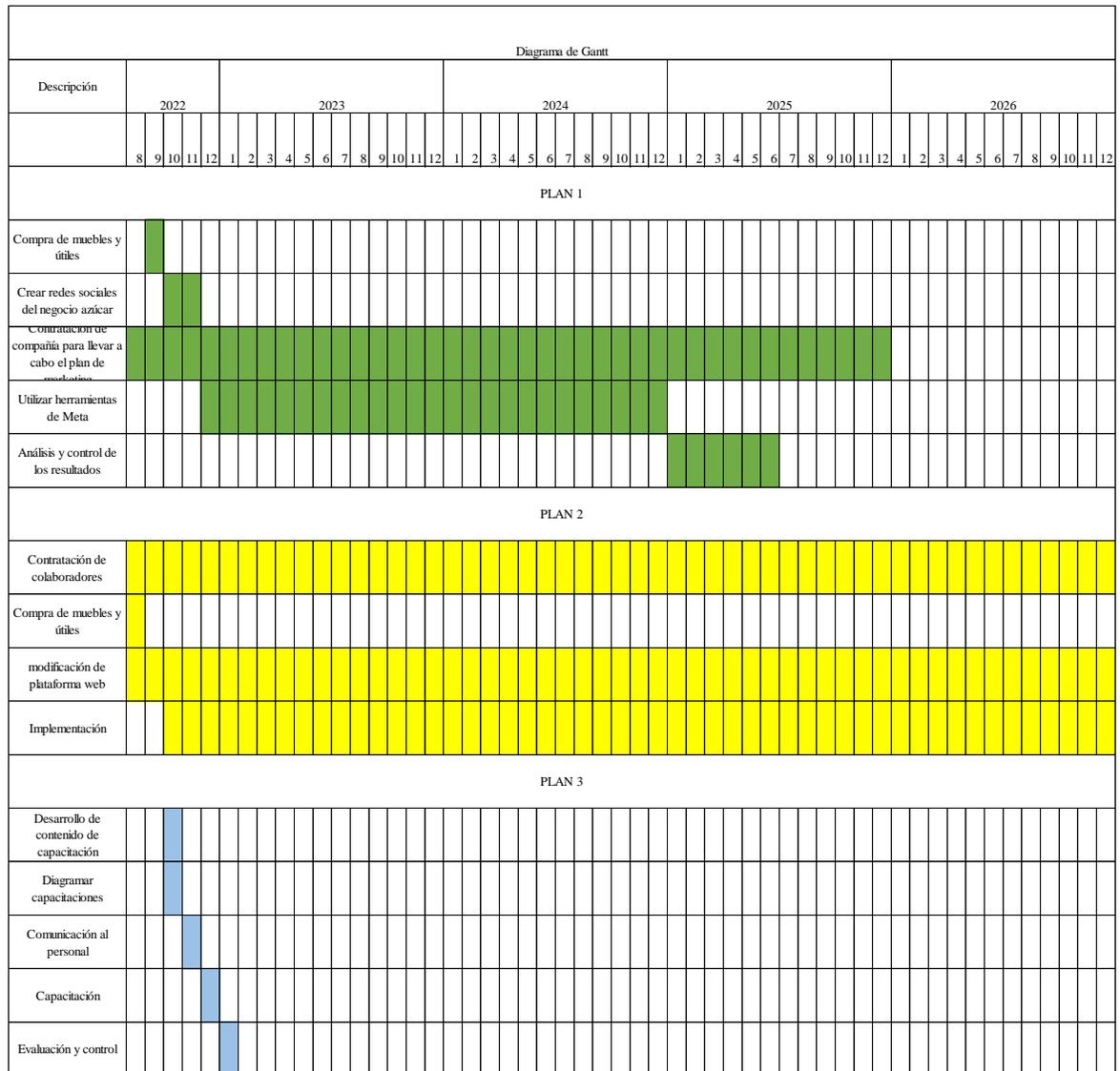
Plan de acción 3 Objetivo específico 3						
Descripción	Periodo		Área afectada	Recursos humanos	Recursos físicos	Recursos económicos
	Inicio	Finalización				
Desarrollo de contenido de capacitación	01/10/2022	31/10/2022	Recursos Humanos	--	Computadoras, internet, teléfono	\$ 35.000
Diagramar capacitaciones	01/10/2022	31/10/2022	Recursos Humanos	--	Computadoras, internet, teléfono	\$ 50.000
Comunicación al personal	01/11/2022	30/11/2022	Recursos Humanos	--	Computadoras, internet, teléfono	--
Capacitación	01/12/2022	31/12/2022	Recursos Humanos	--	Computadoras, internet, teléfono	--
Evaluación y control	01/01/2023	31/01/2023	Recursos Humanos	--	--	--

Fuente: elaboración propia

Diagrama de Gantt

El diagrama de Gantt indica gráficamente cuándo se supone que deben realizarse ciertas actividades (en tiempo) y da la oportunidad de comparar las proyecciones con el progreso real hacia el cumplimiento de cada tarea. Es una herramienta sencilla pero muy importante porque permite que los gerentes determinen con detalle qué falta hacer para completar un proyecto y evaluar si la ejecución de una actividad está adelantada, retrasada o a tiempo según la programación. (Robbins-Couter, 2014)

1 Diagrama de Gantt



Fuente: elaboración propia

Presupuesto final

Son planes operacionales relacionados con el dinero dentro de un determinado periodo de tiempo. En muchos casos como en esta situación, los presupuestos tienen una extensión de un año el mismo es una herramienta que facilita a la planificación por objetivo ya que les da valores monetarios a las metas a lograr. (Chiavenato, 2017),

4. Presupuesto anual negocio azúcar

Presupuesto anual negocio azúcar					
Concepto	presupuesto				
	2022	2023	2024	2025	2026
Plan de acción 1					
Crear redes sociales del negocio azúcar	\$ 700.726,74	\$ 4.476.625,70	\$ 4.162.673,24	\$ 4.162.673,24	\$ 4.162.673,24
Compra de muebles y útiles	\$ 408.880,00				
Totales por año	\$ 1.109.606,74	\$ 4.476.625,70	\$ 4.162.673,24	\$ 4.162.673,24	\$ 4.162.673,24
Total plan 1					\$ 18.074.252,16
Plan de acción 2					
Contratación de 4 colaboradores	\$ 1.672.470,00	\$ 2.670.934,59	\$ 2.483.617,95	\$ 2.483.617,95	\$ 2.483.617,95
Compra de muebles y útiles	\$ 817.760,00				
Modificación de plataforma web	\$ 1.666.699,00	\$ 510.239,90	\$ 474.456,02	\$ 474.456,02	\$ 474.456,02
Totales por año	\$ 4.156.929,00	\$ 3.181.174,49	\$ 2.958.073,97	\$ 2.958.073,97	\$ 2.958.073,97
Total plan 2					\$ 16.212.325,40
Plan de acción 3					
Desarrollo de contenido de capacitación	\$ 35.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Diagramar capacitaciones	\$ 50.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Totales por año	\$ 85.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Total plan 3					\$ 85.000
Total					\$ 34.371.577,56

Fuente: Elaboración propia

Para realizar el mismo se tomaron las erogaciones necesarias para llevar a cabo los planes de acción tomando como base el año 2022 y actualizado los mismos por los índices inflacionarios mencionados por el BCRA, citados los mismos en el anexo 8, tomando además para los años 2025 y 2026 el último periodo con información validada en la tabla.

Cash-flow (Flujo de caja)

El flujo de caja o cash-flow es la diferencia expresada en términos monetarios entre el efectivo que entra y sale de caja en un período de tiempo determinado, normalmente el mismo expresado en el periodo de un año calendario. Esta herramienta es válida para determinar de manera confiable si proyecto es viable y rentable es por ello que se realiza la proyección de la misma para luego poder sacar conclusiones financieras del proyecto.

Para elaborar el mismo se considera que los ingresos iniciales que derivan de 328,83 toneladas de azúcar vendidas en el periodo 2021 a un precio de US\$380 dólares la tonelada, actualizando dicho valor por el coeficiente inflacionario de los años venideros, adicionándole al mismo la estimación de la proyección de ingresos derivado de los planes de acción. Por el lado de los egresos los mismos son proporcionales a los ingresos en conjunto a los proyectados de los planes de acción. (Ledesma, Memoria y reporte integrado, 2021)

5. Cash-flow

Flujo de Fondos					
Años del proyecto	2022	2023	2024	2025	2026
INGRESOS					
Ingresos	\$ 257.907.945,60	\$ 411.878.989,12	\$ 611.640.298,85	\$ 908.285.843,79	\$ 1.348.804.478,03
Ingresos por Plan de accion 1		\$ 4.118.789,89	\$ 6.132.878,15	\$ 9.131.855,56	\$ 13.597.332,93
Ingresos por Plan de accion 2		\$ 16.475.159,56	\$ 24.531.512,59	\$ 36.527.422,25	\$ 54.389.331,73
Ingresos por plan de accion 3		\$ 164.751,60	\$ 245.315,13	\$ 365.274,22	\$ 543.893,32
Total de ingresos	\$ 257.907.945,60	\$ 432.637.690,18	\$ 642.550.004,71	\$ 954.310.395,82	\$ 1.417.335.036,01
EGRESOS					
Egresos	\$ -167.640.164,64	\$ -267.721.342,93	\$ -397.566.194,25	\$ -590.385.798,46	\$ -876.722.910,72
Egresos por plan de accion 1	\$ -1.109.606,74	\$ -4.476.625,70	\$ -4.162.673,24	\$ -4.162.673,24	\$ -4.162.673,24
Egresos por plan de accion 2	\$ -4.156.929,00	\$ -3.181.174,49	\$ -2.958.073,97	\$ -2.958.073,97	\$ -2.958.073,97
Egresos por plan de accion 3	\$ -85.000				
TOTAL DE EGRESOS	\$ -172.991.700,38	\$ -275.379.143,12	\$ -404.686.941,46	\$ -597.506.545,67	\$ -883.843.657,93
UTILIDAD BRUTA	\$ 84.916.245,22	\$ 157.258.547,05	\$ 237.863.063,25	\$ 356.803.850,15	\$ 533.491.378,08
IMPUESTO A LAS GANANCIAS	\$ 29.720.685,83	\$ 55.040.491,47	\$ 83.252.072,14	\$ 124.881.347,55	\$ 186.721.982,33
UTILIDAD NETA	\$ 55.195.559,39	\$ 102.218.055,59	\$ 154.610.991,11	\$ 231.922.502,60	\$ 346.769.395,75

Fuente: elaboración propia

Este flujo de caja permite determinar en forma clara determinadas conclusiones financieras como son el VAN, TIR Y ROI los cuales se analizarán a continuación, para conocer si el proyecto es rentable.

VAN

El valor actual neto, más conocido como VAN se calcula al aplicar una fórmula matemática (ver anexo 9) para lo cual se deben conocer: los valores de la inversión a realizar, la utilidad neta de los periodos analizados y la tasa K de referencia utilizada para luego realizar la interpretación.

La tasa K que se utiliza en este caso es el porcentaje de inflación para el año 2026: 48,5% (anexo 8) (BCRA, 2022)

6. Datos de VAN

Inversión a realizar	\$ -34.371.577,56
Flujo del período 1	\$ 55.195.559,39
Flujo del período 2	\$ 102.218.055,59
Flujo del período 3	\$ 154.610.991,11
Flujo del período 4	\$ 231.922.502,60
Flujo del período 5	\$ 346.769.395,75

Fuente: elaboración propia

Haciendo este cálculo el VAN da un valor:

7. *Calculo de VAN*

VAN	\$ 96.362.749,69
------------	-------------------------

Fuente: elaboración propia

El VAN mide el valor de un proyecto en un horizonte de tiempo, dado que este valor es mayor a cero ($96.362.749,69 > 0$) y al utilizarse la misma para evaluar el proyecto cumpliéndose con esta condición esencial el proyecto propuesto para Ledesma es viable; ya que el valor actual de los flujos es mayor al desembolso inicial cubriendo las expectativas propuestas y después de ellas, por lo antes expuesto de este indicador se acepta el proyecto, pero se sigue con el análisis de los siguientes indicadores.

TIR

La tasa interna de retorno, más conocida como TIR es otro indicador de rentabilidad de inversiones, la cual también se calcula mediante una fórmula, en donde el análisis se propone que mientras más alta sea, mayor será la rentabilidad del proyecto, por lo que realizando su cálculo se facilita la toma de decisiones sobre la inversión.

La TIR es la tasa de descuento con la que el valor actual neto se hace cero, es decir la tasa que iguala los gastos con la suma de los ingresos. (haciendo que VAN sea 0)

En el caso bajo análisis el valor de la TIR es:

8. *Calculo de TIR*

TIR	206%
------------	-------------

Fuente: elaboración propia

El proyecto es aceptable ya que en este caso la rentabilidad es mayor que la rentabilidad mínima requerida (K), lo que significa que si se invierte en este proyecto se ganara más de lo esperado. Además de ello la TIR en este caso es mayor que K, por lo que el proyecto es financieramente interesante ya que los ingresos cubren los egresos y generan beneficios adicionales superiores de la perspectiva.

ROI

El retorno de inversión, más conocido como ROI (por sus siglas en inglés Return On Investment) es uno de los indicadores más importantes de calcular ya que nos demuestra cuánto dinero ganamos gracias a la inversión realizada.

Para su cálculo se debe conocer los beneficios y el costo de la inversión, lo cual en este caso consta de:

9 Datos de ROI

Beneficios	\$ 166.223.516,93
Costos	\$ -34.371.577,56

Fuente: elaboración propia

Aplicando la fórmula $\left[\frac{\text{beneficios} - \text{costos}}{\text{costos}} \right] \times 100$ se obtiene el mismo $(\$166.223.516,93 - \$34.371.577,56) / \$34.371.577,56 = \$3,8363 \times 100 = 383,63\%$.

Dicho valor refleja que por cada peso invertido se genera un retorno de inversión de \$3,83, por lo que la inversión genera rentabilidad de retorno.

Luego del análisis de las tres variables financieras se puede afirmar que el proyecto de inversión es totalmente rentable para Ledesma, por lo que su aplicación mejorara a futuro la misma.

Conclusión y recomendaciones profesionales

En el presente reporte de caso, para el cual se realizó una planificación estratégica implementando el desarrollo del mercado, se utilizaron diferentes herramientas de análisis específicas para lograr conocer el ambiente macro y micro, en la cual Ledesma realiza sus actividades haciendo énfasis en el área de negocios de azúcar ya que, desde un principio se detectó el problema en la caída de exportaciones en la misma.

Para brindar solución al inconveniente detectado, se efectuó un análisis interno de la empresa obteniendo como resultado que elevar las ventas por medio de las exportaciones dada la situación política / económica nacional y mundial en la que se está transitando, es muy difícil; por lo que se le planteó a la empresa aumentar la rentabilidad basándose en el área nacional.

Para hacer frente a ello y aprovechando el reconocimiento de la marca, se le recomendó la modificación de la página web de la empresa incluyendo en la misma un apartado de ventas on line en donde el cliente pueda comprar en el momento preciso lo que necesita para satisfacer sus necesidades. En conjunto con ello se planteó incrementar la posición del negocio azúcar realizando publicidad digital, brindándole como principal ventaja la capacidad para llegar al público deseado y además conectar de una manera más precisa con su objetivo. Por último, implementado por sobre todas las cosas la capacitación e inducción a los empleados del área para captar y mejorar la atención al cliente.

Se puede culminar que, mediante la ejecución de los planes de acción propuestos y mencionados anteriormente, se podrá lograr el objetivo propuesto de aumentar la rentabilidad para el año 2026 en un 15%, lo cual se demostró que es totalmente viable analizando los indicadores financieros de VAN, TIR y ROI y concluyendo que:

$VAN > 0$: El valor actualizado de los cobros y pagos futuros de la inversión, a la tasa de descuento elegida generará beneficios, lo cual se cumple.

$TIR > K$: El proyecto de inversión se acepta, la tasa de rendimiento interno obtenida es superior a la tasa mínima de rentabilidad exigida a la inversión, lo cual también se cumple.

El ROI muestra cuánto se gana por cada peso que se gastó. En este caso, por cada peso invertido se gana \$3,84, lo cual es rentable en el plan de acción.

Finalmente, además de las conclusiones mencionadas en los párrafos preexistentes se le recomienda a la empresa Ledesma a modo profesional implementar la propuesta, como así también ampliarla a futuro a las restantes áreas de negocios para generar rendimientos positivos en todos los sectores de la empresa.

Conjuntamente con este proceso se le recomienda realizar un estudio de mercado en todos los negocios de la empresa para identificar y poder implementar nuevas oportunidades de desarrollo de los mismos, teniendo en cuenta la buena actividad de post venta que posee la empresa en relación al análisis del cliente.

Se le recomienda además a Ledesma realizar un cuadro de mando integral es decir un paneo general favoreciendo al diseño, implementación, control y evaluación de nuevas estrategias que le permitan el crecimiento de la misma, generándole una visión global de la situación y asegurándole la comunicación estratégica ya que todos los miembros deben de conocer lo que se va a llevar a cabo y colaborar con la concreción de los objetivos.

En último lugar, dada la anterior sugerencia, también deben de poner énfasis en el departamento de recursos humanos, que esté totalmente compuesto por personal idóneo al área, ya que son quienes se encargan de la contratación y contención del personal que desarrolla la fuerza laboral, la cual debe de estar comprometida en la organización para lograr cualquier objetivo propuesto en la misma.

Referencias

(s.f.).

Argentina. (25 de 9 de 2015). *Argentina.gob*. Obtenido de Argentina.gob:

<https://www.argentina.gob.ar/ambiente/educacion-ambiental/ley-de-educacion-ambiental>

argentinas, N. (8 de 4 de 2022). *Noticias argentinas*. Obtenido de

<https://noticiasargentinas.com/politica/fernandez-y-massa-analizaron-la-agenda-legislativa-y-buscan-avanzar-en-proyectos-que-generen-dolares>

BCRA. (2022). *www.bcra.gov.ar*. Obtenido de www.bcra.gov.ar: <http://www.bcra.gov.ar/>

Calvo, L. L. (03 de 04 de 2022). *El Cronista*. Recuperado el 19 de 04 de 2022, de El Cronista:

<https://www.cronista.com/economia-politica/marzo-cerro-con-un-piso-de-inflacion-de-6-pct-cuanto-aumentaran-los-productos-de-precios-cuidados-desde-abril/#:~:text=La%20inflaci%C3%B3n%20en%202022%20advierten,a%C3%B1o%20del%2014%2C4%25>.

Canvas. (2022). *Grupo Ledesma*. Cordoba: Siglo XXI.

Charles W. L. Hill, Gareth R. Jones, Melissa A. Schilling. (2015). *Administración estratégica, Teorías y Casos*. MEXICO: LATINOAMERICANA.

Chiavenato, I. (2017). *Planeación Estratégica*. Mexico: Arão Sapiro.

Contreras, K. (27 de 1 de 2022). *www.crehana.com*. Obtenido de

<https://www.crehana.com/blog/marketing-digital/cuanto-cuesta-anuncio-facebook/>

Cronista. (14 de 3 de 2022). *El Cronista*. Obtenido de El Cronista:

<https://www.cronista.com/economia-politica/cuanto-hay-que-ganar-para-ser-de-clase-media-en-la-ciudad-de-buenos-aires/>

Cufre, D. (8 de 1 de 2022). *pagina 12*. Obtenido de [https://www.pagina12.com.ar/394095-el-gobierno-tiene-4-300-millones-de-dolares-en-la-mira?gclid=CjwKCAjwo8-](https://www.pagina12.com.ar/394095-el-gobierno-tiene-4-300-millones-de-dolares-en-la-mira?gclid=CjwKCAjwo8-SBhAlEiwAopc9W5BnGiArn3s1BPwj_DyhOK1xp_RUm7yPr8XpLF5uArItgtVhVSmTWxoCaQsQAvD_BwE)

[SBhAlEiwAopc9W5BnGiArn3s1BPwj_DyhOK1xp_RUm7yPr8XpLF5uArItgtVhVSmTWxoCaQsQAvD_BwE](https://www.pagina12.com.ar/394095-el-gobierno-tiene-4-300-millones-de-dolares-en-la-mira?gclid=CjwKCAjwo8-SBhAlEiwAopc9W5BnGiArn3s1BPwj_DyhOK1xp_RUm7yPr8XpLF5uArItgtVhVSmTWxoCaQsQAvD_BwE)

Diestefano, M. (2020). *Estas empresas le ganan a la crisis: cambiaron todo en 20 días y hoy*

facturan más que nunca. Buenos Aires: Cronista . Recuperado el 10 de 4 de 2022, de <https://www.cronista.com/infotechnology/online/La-evolucion-del-e-commerce-en-la-cuarentena-20200612-0002.html>

Kurt, A. B. (8 de 12 de 2021). *La Nacion*. Obtenido de La Nacion:

<https://www.lanacion.com.ar/opinion/que-se-puede-esperar-de-2022-en-el-sector-de-tecnologia-nid08122021/>

Langou, D. (10 de 2020). *cipec.org*. Recuperado el 16 de 04 de 2022, de [cipec.org](https://www.cippec.org/publicacion/impacto-social-del-covid-19-en-argentina-balance-del-primer-semestre-del-2020/):

<https://www.cippec.org/publicacion/impacto-social-del-covid-19-en-argentina-balance-del-primer-semestre-del-2020/>

- Ledesma. (2019). *Prospecto de actualizacion y prorroga*. Jujuy: Ledesma.
- Ledesma. (2020). *chacraexperimental.org*. Obtenido de [chacraexperimental.org: chacraexperimental.org/#Section-3](http://chacraexperimental.org/#Section-3)
- Ledesma. (2021). *Memoria y reporte integrado*. Buenos Aires: Ledesma.
- Ledesma. (04 de 09 de 2022). Recuperado el 04 de 07 de 2022, de https://es.wikipedia.org/wiki/Grupo_Ledesma
- Lenis, A. (2021). *blog.hubspot.es/*. Obtenido de blog.hubspot.es/: blog.hubspot.es
- Lopes, K. (2022). *www.tiendanube.com*. Obtenido de www.tiendanube.com: www.tiendanube.com
- Lopez, C. C. (02 de 05 de 2019). *calculo-manual-del-van*. Obtenido de [calculo-manual-del-van](http://calculo-manual-del-van.com): www.cesarcastillolopez.com/2019/05/calculo-manual-del-van.html
- Mousinho, A. (29 de 10 de 2018). *rockcontent.com*. Obtenido de rockcontent.com: <https://rockcontent.com/es/blog/google-analytics/#:~:text=Google%20Analytics%20es%20gratis%20tiene,a%20los%20infor mes%20m%C3%A1s%20complejos>.
- Naranjo Pérez, Remberto; Mesa Espinosa, María Antonieta y Solera Salas, José. (2005). *De la administración por objetivo al control estratégico*. Tecnología en marcha.
- Ramírez, P. (15 de 10 de 2021). *economia3.com*. Obtenido de economia3.com: economia3.com/van-tir-concepto-diferencias-como-calcularlos/
- Robbins-Couter. (2014). *Administracion* (decimo segunda ed.). Mexico: Pearson.
- Santandertrade. (1 de 3 de 2022). *Santander trade*. Obtenido de [Santander trade](http://Santander trade.com): <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia>
- Simone, C. (12 de 11 de 2019). *Las 10 empresas de E-commerce más grandes del mundo*. Obtenido de www.noticias.ltta.com: <https://www.noticias.ltta.com/ecommerce/10-empresas-ecommerce-mas-grandes-mundo/>
- Sofia, A. (22 de 2 de 2022). *Factorial RH*. Obtenido de [Factorial RH](http://Factorial RH.com): <https://factorialhr.ar/blog/leyes-laborales-en-argentina/>
- Stiapba. (01 de 05 de 2022). *stiapba.org.ar*. Obtenido de stiapba.org.ar: <https://stiapba.org.ar/sindicato/planilla-de-salarios-basicos/>
- tiendamia. (2022). *tiendamia.com*. Obtenido de tiendamia.com: <https://tiendamia.com/>
- Vicuña, J. M. (2017). *El plan estratetgico de las practicas*. Madrid: Esic.

Anexo

Anexo 1: FODA de Ledesma

Las fortalezas:

- Diversificación de productos ofrecidos (dependiendo de la unidad de negocio)
- Posición predominante en marcas frente a competidores.
- Fidelidad del cliente.
- Buena calidad post venta.

Las oportunidades:

- Posibilidad de reinserción en los mercados son amplias
- Acceso a avances tecnológicos.
- Desarrollo de investigaciones para avanzar en la calidad del producto.

Las debilidades:

- Venta bajo modalidad directa en el negocio de azúcar.
- Baja participación en la digitalización de ventas.

Las amenazas:

- Inflación en alza.
- Caída en las exportaciones.
- Competidores potenciales en alza

Anexo 2: publicidad digital

¿Cuánto cuesta un anuncio en Facebook? Si esperabas con ansias conocer el monto mínimo de inversión para una campaña en Facebook, nos complace informarte que este límite no existe.

El precio de la publicidad en Facebook 2021 se mantendrá durante este 2022, es decir, publicar un anuncio en Facebook seguirá sin tener un costo único establecido en su plataforma. Cada persona que quiere colocar publicidad en este espacio, establece su propio monto de inversión (Contreras, 2022).

Anexo 3: salarios básicos

Considerando la base de los salarios básicos para el personal administrativo del área de marketing que se encargará de realizar las redes sociales será de \$116.797,79 mensual por empleado siendo los mismos de la categoría 1.

Administración Salarios basicos alimentacio Argentina 2022

		MAYO-JUNIO 2022	MAYO-JUNIO 2022	MAYO-JUNIO 2022	AGO SEP OCT 2022	AGO SEP OCT 2022	AGO SEP OCT 2022	NOV DIC ENE 2023	FEB MAR ABR 2023
	BASE ABRIL 2022	REM	18% NO REM	TOTAL	REM	15% NO REM	TOTAL	14% REM	12% REM
CATEGORIA I	87817.89	87817.89	15807.22	103625.11	87817.89	28979.90	116797.79	129092.30	139630.45
CATEGORIA II	92834.77	92834.77	16710.25	109545.03	92834.77	30635.47	123470.24	136467.11	147607.28
CATEGORIA III	101462.39	101462.39	18263.23	119.725.62	101462.39	33482.59	134944.98	149149.71	161325.20
CATEGORIA IV	110521.27	110521.27	19893.83	130415.10	11521.27	36472.02	146993.29	162466.27	175728.82
CATEGORIA V	115956.90	115.956.90	20872.24	136829.14	115956.90	38265.78	154222.68	170456.64	184371.47
CATEGORIA VI	126374.93	126374.93	22747.49	149122.42	126374.93	41703.73	168078.66	185771.15	200936.14
2do JEFE DE SECCION	146304.73	146304.73	26334.85	172639.58	146304.73	48280.56	194585.29	215067.95	232624.52

(Stiapba, 2022)

Anexo 4: análisis de resultados

Google Analytics es gratuito y de fácil manejo de altísima capacidad de procesamiento de datos y permite extraer los informes personalizados para diferentes necesidades. (Mousinho, 2018)

Anexo 5: salarios de ventas

En el país los vendedores se rigen bajo el convenio colectivo de empleados de comercio

Sueldo Vendedor 2022

- Categoría A: \$ 82.708
- Categoría B: \$ 84.480
- Categoría C: \$ 85.070
- Categoría D: \$ 86.370

Se contrata 1 persona especializada bajo la categoría D Y 3 bajo la categoría A

Anexo 6: software de ventas on line

Costo estimado de instalación y mantenimiento de software de ventas on line

gemovil

Ofrecemos diferentes funcionalidades para manejar tu empresa

Alcanza tus objetivos con las funciones más completas

- ✓ Ventas
- ✓ Stock
- ✓ Fondos
- ✓ Proveedores
- ✓ Existencias
- ✓ Contabilidad
- ✓ Gestión de Compras

- ✓ Factura Electrónica
- ✓ Presupuesto Contable
- ✓ Gestión de Terceros Internos
- ✓ Facturación de Crédito M. PyME
- ✓ Planificación Comercial
- ✓ Cash Flow
- ✓ Servicios

- ✓ Plataforma de eCommerce B2B
- ✓ Centro de Costos
- ✓ Financiación Propia
- ✓ Logística e Reporte
- ✓ Fidelización de Clientes
- ✓ Premios y Comisiones
- ✓ Integración con Software de Terceros

Puesta en línea e Integración de Plataforma eCommerce **Minorista (B2C)**

Te ofrecemos una solución de eCommerce 100% integrado a Gemovil ERP



100% Integrado

Integramos la plataforma de eCommerce a Gemovil ERP para sincronizar automáticamente stock, precios, clientes, pedidos, etc.



Diseño personalizado

Puedes elegir el diseño que más se ajuste a tu marca y trabajaremos juntos para hacer que tu página web sea única.



Promociones

Creas reglas comerciales, de descuentos o promocionales para atraer a nuevos clientes y potenciar tus ventas en la web.

Costo instalación	\$ 1.347.200,00
Mantenimiento	\$ 319.499
Total	\$ 1.666.699,00

Anexo 7: compra de muebles y útiles

Presupuesto en tienda para la compra de muebles y útiles para los diferentes planes de acción:

Hp

Computadora de escritorio HP todo en uno con pantalla táctil de 24 pulgadas, procesador AMD Athlon Gold 3150U, 8 GB de RAM, SSD de 512 GB, Windows 10 Home (24-df0040, blanco), blanco

Precio: AR\$ 210.170
Ahorras: AR\$ 52150 (25%)

AR\$ 158.020



Este producto tiene **Garantía de Entrega**



Computer Home Office Desk, 47" Computer Desk, Student Study Writing Desk, Farexon Laptop Table with Bookshelf & Wood Monitor Stand Riser

Precio: AR\$ 36.930
Ahorras: AR\$ 8940 (25%)

AR\$ 27.090



Amazon Basics Classic Puresoft
Padded Mid-Back Office
Computer Desk Chair with
Armrest - Black

AR\$ 19.330  Express

Se considera que la instalación de los mismos está a cargo del equipo de sistemas de la empresa por lo que no posee un costo extra. (tiendamia, 2022)

Anexo 8: expectativas de inflación

Cuadro 1.5 | Expectativas de inflación anual – IPC Núcleo

Precios minoristas (IPC núcleo)					
Período	Referencia	Mediana (REM may-22)	Dif. con REM anterior*	Promedio (REM may-22)	Dif. con REM anterior*
2022	var. % i.a.; dic-22	72,8	+8,6 (3)	73,5	+8,2 (3)
Próx. 12 meses	var. % i.a.	62,2	+6,0 (1)	64,6	+6,1 (3)
2023	var. % i.a.; dic-23	58,6	+7,2 (15)	59,7	+6,8 (11)
Próx. 24 meses	var. % i.a.	54,1	+4,8 (3)	56,7	+5,7 (11)
2024	var. % i.a.; dic-24	47,9	+2,6 (4)	48,5	+3,6 (5)

(BCRA, 2022)

Anexo 9: fórmula matemática de VAN y TIR

$$VAN = -D_0 + \frac{FC_1}{(1+k)^1} + \frac{FC_2}{(1+k)^2} + \frac{FC_3}{(1+k)^3} + \dots + \frac{FC_j}{(1+k)^j} + \dots + \frac{FC_n}{(1+k)^n} > 0$$

Siendo:

CF_j: Flujo de caja del período j
 D₀: Desembolso inicial
 k: Tasa de actualización
 n: Duración de la inversión

(Lopez, 2019)

$$TIR = \sum_{T=0}^n \frac{Fn}{(1+i)^n} = 0$$

En donde:

Fn es el flujo de caja en el período n.

n es el número de períodos.

I es el valor de la inversión inicial.

(Ramírez, 2021)