

# UNIVERSIDAD SIGLO 21



Trabajo final de grado: Reporte de Caso

**“La vinculación como base para incrementar los ingresos a través de un Plan Estratégico”**

Licenciatura en Administración de Empresas

Requena Buasso, Facundo

DNI: 37133845

Legajo ADM16606

Tutora: Barron, Patricia

Córdoba, 2021

## **Resumen**

El presente trabajo final de grado se llevó adelante desde la disciplina de la administración en el marco de la licenciatura de Administración de Empresas en la Universidad Siglo 21, durante el año 2021, con el propósito de analizar la compañía Grupo Ledesma, más precisamente el división azucarera de la misma, y proponer una mejora en la fidelización de los propios clientes y proveedores del sector mayorista con acciones proactivas enfocado en una de las unidades de negocio más importante de la empresa, utilizando como instrumento principal la Penetración de Mercado.

Para lograr dicha finalidad, se realizó una investigación macro y microeconómica como así también un análisis interno para conocer el posicionamiento de la empresa. Se propuso realizar una serie de planes de acciones dividida en 2 fases diferentes pero continuas una de otra. La primera fase se concentra en un trabajo de acercamiento al cliente y la segunda fase se continua con la etapa de Ventas, haciendo referencia a acciones concretas de ventas una vez puesta en marcha la primera fase. En conclusión, esta gran empresa, utilizando todo su potencial y experiencia, puede lograr aumentar su vinculación con los clientes para seguir siendo marca líder dentro del país.

Palabras claves: Penetración de mercado, Grupo Ledesma, sector azucarero, fidelización.

## **Abstract**

This is an end of degree project for the Business Administration degree at Siglo 21 University, made during the year 2021, with the purpose of analyzing the Grupo Ledesma company, more precisely its sugar division, and proposing an improvement in the customers and suppliers loyalty program for the wholesale sector taking action and focusing in one of the most important business units of the company using Market Penetration as the main instrument.

In order to achieve this goal, a macro and microeconomic research was carried out, as well as an internal analysis to know the company's positioning. A series of action plans were suggested, presented as two different but sequential phases. The first phase is focused on the customer approach work and the second phase continues with the Sales strategy, referring to concrete sales actions after the first phase is set in motion. All in all, this important company, using all its potential and experience, could increase its customer loyalty to remain a leading brand in the country.

Key words: Market penetration, ledesma group, sugar sector, loyalty.

# Índice

<b>Introducción</b> .....	1
<i>Marco de referencia</i> .....	1
<i>Descripción de la problemática</i> .....	1
<i>Antecedentes</i> .....	2
<i>Relevancia del caso</i> .....	3
<b>Análisis situacional</b> .....	3
<i>Macroentorno: PESTEL</i> .....	4
Dimensión Política .....	4
Dimensión Económica .....	4
Dimensión Social .....	5
Dimensión Tecnológica.....	6
Dimensión Ecológica .....	7
Dimensión Legal .....	8
<i>Análisis del Microentorno: 5 fuerzas de Porter</i> .....	8
Poder de los clientes.....	8
Poder de los proveedores.....	9
En lo que respecta a productos sustitutos .....	10
Nuevos competidores .....	11
Competidores del sector.....	11
<i>Análisis Interno</i> .....	12
Misión .....	12
Visión .....	12
Valores .....	12
Objetivos y Estrategias.....	13
<i>Análisis Interno propiamente dicho</i> .....	14
Cadena de Valor .....	14
<i>FODA</i> .....	17
Fortalezas .....	17
Debilidades.....	18
Oportunidades .....	18
Amenazas .....	18
<b>Marco teórico</b> .....	19
<b>Diagnóstico y discusión</b> .....	21

<b>Propuesta</b> .....	23
<i>Sistema de Objetivos Corporativos</i> .....	23
<i>Objetivos Generales</i> .....	24
<i>Objetivos Específicos</i> .....	24
<i>Alcance</i> .....	25
<i>Descripción de los planes de acción</i> .....	25
<i>Presupuesto</i> .....	30
<i>Diagrama de Gantt</i> .....	31
<b>Conclusiones diagnósticas</b> .....	34
<b>Recomendaciones</b> .....	34
<b>Referencias Bibliográficas</b> .....	36
<b>Anexo</b> .....	40
<i>Proyección económica y financiera del proyecto</i> .....	40

## **Introducción**

### *Marco de referencia*

El presente trabajo se desarrolla bajo el formato de un reporte de caso en donde se selecciona la planificación estratégica como la herramienta fundamental para abordar a la empresa Grupo Ledesma. Con la finalidad de mejorar la relación con sus clientes y proveedores en lo alusivo a la unidad estratégica de negocio de la producción azucarera, abocada a alianzas estratégicas, se utilizará la Penetración de Mercado como herramienta fundamental, considerando la estrategia de fidelización trabajada desde acciones de acompañamiento, asesoramiento, formación y otras intervenciones, a partir de acciones proactivas. Esta organización es un grupo empresario que se encuentra con su sede en la ciudad de Libertador General San Martín en la provincia de Jujuy y presenta una diversidad de unidades de negocio referidas a la fabricación y al trabajo de producción en insumos y materiales agroindustriales. Dentro de sus principales productos se pueden mencionar el azúcar, el alcohol, y otros derivados que proyectan específicamente al sector agroindustrial.

Como bien se describe, al trabajar con insumos de esta naturaleza, su diversificación es muy profunda y en consecuencia el esfuerzo por nuclear un desarrollo conceptual para con sus clientes, proveedores y otros grupos de interés con los que se vincula, es un trabajo que le lleva una focalización de años que la posicionan como una organización que tiene una reputación que debe mantenerse a lo largo del tiempo.

### *Descripción de la problemática*

Si bien desde el grupo en materia comunicacional/institucional en su descripción acerca de la vinculación con los clientes refieren a una trayectoria de años en donde su vinculación va generando confianza y va ganando en relaciones día a día, la propuesta de valor de Grupo Ledesma no solamente puede sustentarse y situarse desde el aspecto netamente del operador comercial ya que sus productos, sus insumos y, en consecuencia, sus productos finales conllevan un tecnicismo importante con un trasfondo que evidentemente sería determinante que el propio cliente intermediario y luego el consumidor final pudieran establecer e identificar como rasgos de la marca de este grupo tan importante.

Es decir, la problemática que aquí comienza a erigirse es la indefinición de un desarrollo estratégico que se predisponga hacia el fortalecimiento de un vínculo con los

actuales clientes que no solamente pertenezca a lo comercial sino también a lo institucional apoyado desde aspectos técnicos que hacen a la producción y los beneficios que pueden llegar a proyectarse hacia el conocimiento de los mismos perjudicando así el nivel de compra. Grupo Ledesma tiene un área específica “contacto directo con el operador comercial” que le permite a los consumidores a acceder a una asistencia técnica y consultar sus inquietudes constantemente. En ese marco, la empresa pone a disposición de sus clientes un contacto telefónico con dicho operador comercial asignado. Ahora bien, esta es una simple acción reactiva y pensando en la planificación estratégica el trabajo del grupo Ledesma debería trabajarse de manera proactiva.

### *Antecedentes*

Teniendo en cuenta esta temática, es que a continuación se presentan 3 antecedentes de trabajos alusivos a la importancia y desarrollo de la planificación estratégica y más aún en lo que se vincula al desenvolvimiento de la estrategia comercial de vinculación con clientes, ya sean consumidores finales o clientes corporativos (la temática central alusiva a este trabajo).

En primer lugar, puede hacerse referencia al trabajo llevado adelante por Lozano González y Torres Avalos (2017), refiriéndose a la configuración de un modelo pragmático de planificación estratégica sobre cómo incorporar el trabajo comercial en las organizaciones. Estos autores, a través de una investigación documental de los diversas teorías, perspectivas y ópticas de la planificación estratégica en la comercialización, lograron determinar un modelo aplicado a un trabajo de importancia sobre la trascendencia que tiene la planificación estratégica para las organizaciones en cuanto a posibilitar el conocimiento de su realidad como empresa, identificar las variables más oportunas, y finalmente, cómo lograr ese fortalecimiento de vinculación y la diferenciación como empresa ante sus clientes.

Otro antecedente refiere al estudio realizado por Baptista y León (2013). Aquí relatan sobre una investigación realizada a través de resultados que se obtuvieron en un estudio hecho sobre grupos leales de clientes. Para ejecutarlo, tuvieron presente como muy importante y valorado, 2 dimensiones principales que afectan la relación con el cliente como lo son la satisfacción y el compromiso para con ellos. Utilizando la Estadística y la investigación cuantitativa, analizaron e identificaron atributos que los usuarios consideraron con mayor valor y que al mismo tiempo no eran apreciados satisfactoriamente por parte de la organización, buscando así proponer estrategias de

marketing y generar un aumento en las dimensiones anteriormente nombradas y lograr ampliar la lealtad.

Por último, este antecedente hace referencia a una investigación en administración técnica realizada por Govea Cortés, Cabral Martell, Aguilar Valdés, Cruz Hernández, López Trujillo y García Elizondo (2016). Lo expuesto en este trabajo propuso crear una mejora de la imagen empresarial para con los clientes que buscaban mejor calidad, a través de la utilización de nuevas técnicas de planificación estratégica. En esta ocasión, una gran empresa empezó a operar como planta TIF (Tipo Inspección Federal) controlando permanentemente las instalaciones y los procesos productivos para que cumplan con las reglamentaciones sanitarias e higiénicas y con la calidad. Con los resultados, concluyeron que la empresa es muy importante para el sector agropecuario, cumpliendo adecuadamente con las normativas vigentes y con el control de calidad.

#### *Relevancia del caso*

Dadas las circunstancias descritas en donde Grupo Ledesma se presenta como una empresa con una oportunidad de mejora para afianzar y potenciar la vinculación estratégica con sus clientes corporativos, apoyada desde la idea de realizar un trabajo proactivo para con la operación comercial de asesoramiento técnico, ya que, como bien se decía es una área que trabaja más bien como soporte y no como una estrategia de proyección. Es por ello que esta plataforma se presenta como una gran oportunidad de intervención tanto para desmenuzar las distintas estrategias funcionales de la planificación y también para darle un beneficio de crecimiento en un espacio que hasta el momento grupo Ledesma no ha profundizado desde un punto de vista estratégico.

### **Análisis situacional**

Teniendo en cuenta al Grupo Ledesma, una empresa dedicada a la producción y al sector agroindustrial, es que considerando su posición se desarrollará un análisis tanto desde el Macroentorno como del Microentorno y su propio análisis interno para conocer las tendencias que pueden afectar tanto positiva como negativamente su desenvolvimiento organizacional, es decir, considerar la situación global, intermedia y directa que podría afectar (para bien o para mal) a su accionar empresarial.

A continuación, se comienza con la presentación del Macroentorno a partir de la aplicación de la herramienta PESTEL.

## *Macroentorno: PESTEL*

### Dimensión Política

La Argentina se encuentra atravesando un momento difícil en relación a la política. Primero por la reconocida división existente entre el Gobierno actual, el peronismo, y la oposición generando una grieta entre los distintos partidos creando un contraste entre los distintos pensamientos. Esto lleva a observar el descontento de la población por las medidas tomadas, generando un malestar general.

Una segunda causa, es la ya conocida pandemia que se está viviendo a nivel mundial y que afecta aún más al país golpeado, obligando al Gobierno a adoptar medidas drásticas que generan graves consecuencias a nivel económico como lo son los cierres de grandes empresas y pymes o el abandono del país por parte de empresas internacionales, como también el crecimiento del riesgo país que ha alcanzado los 1546 puntos básicos aproximadamente, lo que lleva a que no haya inversiones extranjeras. (Ámbito Financiero, 2021)

En el sector Industrial esto golpea fuertemente. Le exige adaptarse rápidamente a cada decisión tomada desde el gobierno. Así, se observó cómo empresas han dejado de producir sus principales productos para reconvertirse y ofrecer nuevos bienes o servicios, a veces hasta muy distintos a lo que se dedican. Ejemplo claro, son las empresas que empezaron a realizar respiradores, como Pilot Endoscopy, quienes se dedican a fabricar equipos e instrumentos de electromedicina; desde que comenzó la emergencia sanitaria causada por el Covid-19 y ante el faltante de respiradores, creó el respirador artificial “Wayra”. (Infobae, 2020)

### Dimensión Económica

Teniendo en cuenta el contexto económico, se toman para este análisis tres indicadores que describen la realidad en la que se encuentran los distintos sectores productivos en Argentina: Por un lado, la inflación, por otro lado, la variable de tipo de cambio y, por último, el poder adquisitivo del consumidor y el del que han ido experimentando las grandes organizaciones.

Según la consultora Ecolatina (2021), la inflación en la Argentina alcanzó un nivel de 4,5% entre la primera quincena de Abril y el mismo período de Marzo, luego que se conociera que la inflación del mes de Marzo según el INDEC fue de 4,8% y una inflación interanual del 42,5%. Según esta consulta, la tendencia se seguirá manteniendo y será un



espacio de resquebrajamiento para los distintos sectores, tanto para el sector de Indumentaria, como para el petrolero y el alimenticio.

El segundo indicador es el tipo de cambio. Las distintas variantes del dólar se han ido incrementando hasta un valor que se aproxima a los \$150 y \$160. Allí puede decirse que, de mantenerse esta tendencia, las industrias serán afectadas en gran magnitud, ya que muchas importan productos o maquinaria para su uso en producción o venta, por lo cual sus costos crecen constantemente. Así lo vemos en los distintos sectores de la construcción Sus precios aumentan semana a semana; según el INDEC, el costo de los materiales de la construcción cerró el 2020 con un aumento del 64,4%. El sector agroindustrial tendrá cierto beneficio al momento de exportar pero la creación de impuestos ha generado malestar y una menor ganancia. (INDEC en El Economista, 2020)

En cuanto al poder adquisitivo del consumidor, esto se encuentra vinculado directamente al tipo del cambio y a la inflación. Es una evidencia concreta que el poder adquisitivo ha ido decreciendo y se ha debilitado en demasía a un ritmo parecido o en simultáneo al mismo debilitamiento que viene experimentando la moneda argentina. Sobre esto se han llevado adelante distintas intervenciones. Según CIFRA (Centro de Investigación y Formación de la República Argentina), desde el año 2015 el deterioro del poder adquisitivo de los argentinos disminuyó fuertemente, perdiendo un 25,1%, es decir, un cuarto de su capacidad adquisitiva. En marzo de este año, el poder adquisitivo del SMVM está ubicado por debajo del nivel existente al año 2015, en un 37,5%. Para volver a niveles donde no era superado por la inflación, el salario mínimo debería aumentar en un 70%, sin embargo, no debe dejar de proveerse la inflación que se generará el año próximo. (CIFRA, 2021)

En conclusión, el tipo de cambio y el poder adquisitivo demuestran una realidad compleja, no solamente de transformación y transición, sino más bien en un estado crítico en el que tanto los ciudadanos como las organizaciones deberán trabajar y esforzarse en una inversión no solamente económica sino también de tiempo y otros recursos, para poder salir adelante y poder sobrellevar este escenario.

## Dimensión Social

En Argentina tanto la desocupación como la pobreza ha crecido por la problemática que se está viviendo en relación al virus Covi-19.

Desde el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos se muestra en un informe técnico, que la tasa de actividad se encuentra en un 45% en el cuarto trimestre de 2020,

mientras que la tasa de empleo está en un 40,1% en el mismo trimestre. La tasa de desocupación es del 11% de la PEA (población económicamente activa). (INDEC, 2021)

Con respecto a la pobreza, las probabilidades son preocupantes. La última medición realizada por INDEC comprobó que la pobreza alcanzó un nivel del 42% de la población en el segundo semestre del año 2020. La suma del ingreso total familiar aumentó un 8,5% con respecto al semestre anterior, por debajo de la suba de las canastas en el período en cuestión, lo que explica el aumento de la tasa de pobreza del conjunto de la población en el promedio del semestre. (INDEC, 2021)

En tanto, en el sector Industrial, de acuerdo con la rama de actividad de ocupación principal, sobre el total de personas ocupadas se observó un incremento de la participación de la Construcción y de la Industria, que subieron 1,5 puntos porcentuales y 1,4 p.p. respecto del trimestre anterior. En cambio, las ramas de Hoteles y Restaurantes mostraron un descenso de 1,0 p.p. con respecto al tercer trimestre del 2020. (INDEC, 2021)

La pobreza aumentó en un 40% y el estilo de consumo en consecuencia cambió particularmente en productos sustitutos. Por ejemplo, en los edulcorantes, en stevias, en los últimos 5 años han ido presentándose como productos ligth a favor de la salud. Hoy, por este decrecimiento en el estatus propio de la ciudadanía, han diezmando su demanda y, en consecuencia, el enfoque del consumidor ha virado hacia producto tradicional, que es el azúcar. Esto, según el Centro Azucarero Argentinos, implica un corrimiento de más del 35% de la demanda del edulcorante, transfiriéndose al azúcar. En ese sentido, existe una potencialidad de posicionamiento sobre estos consumidores que las empresas podrías aprovechar a partir del desarrollo comercial.

### Dimensión Tecnológica

Es sabido que la tecnología, desde hace tiempo, va avanzando y mejorando en tiempos records. Las industrias se van actualizando cada vez más y modificando su forma de trabajar. Se van consiguiendo mayores datos y en un espacio temporal reducido; con el paso del tiempo se adaptan sensores y otros dispositivos que permiten incorporar información para conocer el estado de los procesos, poder mejorar la eficiencia, asegurar la calidad.

En diciembre del año 2020 se creó el Centro de Industria X. Es el primero dentro de la red global de Centros de Accenture, que articula al sector privado con una entidad gremial empresaria como lo es la UIA (Unión Industrial Argentina); tiene como eje

estratégico, elevar el nivel de uso de tecnología a través de servicios de innovación a todas las PyMES de los distintos sectores y regiones, impulsando el desarrollo de proyectos de innovación. (UIA, 2020)

### Dimensión Ecológica

En la actualidad, existen grandes problemáticas en el mundo cuando nos referimos al medio ambiente. Por dar algunos ejemplos, el cambio climático es una amenaza seria, provocada por la degradación de la capa de ozono, del aumento de temperaturas y por otros hechos. La contaminación ha crecido en gran magnitud por la aparición de grandes fábricas y el consumo de carbón y otros combustibles fósiles en inmensas cantidades, además del aumento poblacional traducido en una mayor ocupación de las tierras para vivir; y la deforestación, haciendo que cada año desaparezcan varios kilómetros cuadrados de bosques por la contaminación del aire, la sequía de fuentes hídricas y los cambios de temperatura.

La Argentina ha asumido compromisos a nivel internacional, tales como los ODS (Objetivos de Desarrollo Sostenible) desde el año 2015 hasta el 2030 y el Acuerdo de París. En el año 2018, desde la Secretaría de Ambiente y Desarrollo Sustentable, se realizó un estudio llamado “Desarrollo productivo y su potencial impacto ambiental”, donde se mide principalmente a las actividades industriales manufactureras y hace foco a sus procesos productivos. Este documento concluye en que el sector industrial a nivel nacional tiene un promedio de 6,31 en una escala de 0-10, en donde 10 es una valoración de actividades con impacto ambientales potenciales más significativos. Con respecto a los sectores de alimentos y bebidas, las mediciones en esta escala, alcanzan 4,96 puntos, un 20% por debajo del promedio nacional, pero no por esto no existen actividades que tengan un potencial de impacto mayor al promedio. Las actividades con mayor impacto son las industrias petroleras y gas, y la industria química generando niveles muy superiores al promedio del sector, siendo estas las más contaminantes. (Secretaría de Ambiente y Desarrollo Sustentable, 2019)

Las problemáticas nombradas y otras que en este trabajo no son mencionadas, necesitan ser afrontadas con gran conocimiento, compromiso y esfuerzo por parte del mundo entero, para que más adelante no sea tarde y se corran grandes peligros ambientales.

## Dimensión Legal

Desde el año 2020, el mundo está atravesando una pandemia de gran escala surgida en China, el Covid-19. Esto trajo como consecuencia que varios países tomen medidas de urgencia sanitaria para enfrentar la crisis generada.

Es así que, en la Argentina, el 12 de marzo del 2020, el presidente de la Nación dictó el Decreto de Necesidad y Urgencia declarando la emergencia sanitaria y fijando medidas para frenar la propagación del coronavirus. Una de las acciones tomadas por el Gobierno fue disponer el cierre de ciertos lugares con acceso público y todo evento masivo. (Ministerio de Salud, 2020)

Tiempo más tarde se tomaron nuevas medidas con respecto a las restricciones de salida, lo que trajo aparejada la prohibición de asistencia a lugares de trabajo salvo para parte del grupo de “agente esencial”. Estas medidas generaron que muchas empresas de la Industria cerraran sus puertas hasta tener mayor información y se lograra crear un protocolo de higiene y así evitar los contagios masivos y evitar que suba la curva de la misma. Sin embargo, estas restricciones se fueron prolongando durante un largo período generando un aumento en la crisis económica del país y haciendo que muchas empresas tuvieran que cerrar sus puertas.

### *Análisis del Microentorno: 5 fuerzas de Porter*

Habiendo determinado las tendencias del Macroentorno, es momento de continuar con el desarrollo de las fuerzas más directas, es decir, un análisis de la Industria Azucarera, de Jarabe y Alcohólera.

Y para ello, el modelo de las 5 fuerzas de Porter permitirá conocer los distintos actores en la dinámica y las fuerzas que van implementando e integrándose a lo largo de su desarrollo.

### Poder de los clientes

Actualmente, el consumo de azúcar se mantiene constante a pesar de los cambios culturales y tecnológicos que van sucediendo con el paso del tiempo.

En Argentina se consume más del doble de azúcar que lo recomendado por la OMS (Organización Mundial de la Salud), según la conclusión que se obtuvo luego de realizar un trabajo para evaluar el consumo de azúcares y cuánto contribuye esto al porcentaje de ingesta energética en un grupo de personas, y que fue expuesto en el capítulo argentino del Estudio Latinoamericano de Nutrición y Salud (Elans).

El promedio de consumo, es de 114,3 gramos por día (representando el 20,6% de la ingesta total de energía), y de 90,4% gramos por día en referencia a azúcares agregados, siendo el consumo diario de 50% lo recomendado. (Perfil, 2019)

Además, se pudo determinar que existen variaciones en el consumo respecto a 2 aspectos: la edad y el nivel socioeconómico. Con respecto al primero, se determinó que la cantidad consumida es inversamente proporcional a la edad del consumidor, ya que, al aumentar los años en las personas, disminuye el consumo. Lo mismo ocurre con la segunda variable, demostrado que la ingesta es más alta mientras menor sea el nivel sociocultural. (Perfil, 2019)

Los datos revelados generan una preocupación por el aumento de enfermedades no transmisibles, establecido principalmente por el sobrepeso y la obesidad. En lo que respecta a las bebidas azucaradas, éstas causan más de medio millón de casos de diabetes según IECS (Instituto de Efectividad Clínica y Sanitaria). A pesar de los problemas causados por estos productos y al cambio cultural para buscar una buena alimentación, el consumo de azúcares en los distintos tipos de productos, sigue siendo constante. (IECS, 2020)

En conclusión, es una fuerza de intensidad MEDIA, ya que, si bien se está generando una costumbre a una mejor alimentación por temas relacionados a la salud, el consumo no varía fuertemente.

#### Poder de los proveedores

En lo que respecta a la Industria Azucarera, los proveedores son muchos, ya sea de productos o de servicios. Como ejemplo, podemos nombrar proveedores de materia prima, proveedores de energía, proveedores de maquinaria o autopartistas.

Si bien, estos se encuentran ubicados por todo el territorio argentino, la gran mayoría se distribuyen en el noroeste del país, especialmente en Jujuy, Salta y Tucumán, donde también se ubican la mayoría de los ingenios. Es decir, las empresas tienen un buen acceso a los proveedores y, en relación a la logística, se facilita por la cercanía. (Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca, 2021)

Dentro de los ingenios azucareros, las empresas más importantes buscan generar una relación estable y a largo plazo con los proveedores a través de una buena comunicación e invirtiendo en investigaciones y capacitación para poder mejorar la calidad de lo ofrecido. Estas, además, cuentan con una antigüedad importante donde se

recolecto una gran cantidad experiencia haciendo que conozcan con precisión el negocio azucarero.

Esto nos demuestra que el poder de los proveedores en esta industria es de intensidad baja, ya que, existen azucareras muy significativas y con muchos años donde la experiencia tiene un papel importante, siendo estas compañías unas entidades elementales para las inversiones y capacitaciones de los proveedores.

#### Productos sustitutos

En lo que respecta a productos sustitutos puede decirse que hay una gran diversidad tomando como referencia a productos como el azúcar, como lo pueden ser los edulcorantes o la miel.

Un primer obstáculo de sustitución es el aspecto cultural. Las enfermedades surgidas ante el excesivo consumo de azúcar en el mundo, como la diabetes o la obesidad, ha exigido que se busque un cambio en la alimentación virando hacia nuevos hábitos en el consumo saludable. Pero este cambio no ha logrado penetrar ni generar un fuerte impacto en la totalidad de la sociedad.

Una posibilidad de sustitución para el azúcar, es la miel. Argentina es el tercer exportador del mundo, por atrás de China y Australia, con un valor de 68.000 toneladas entre enero y noviembre de 2020, es decir, el 90% de la producción total. Sin embargo, esta industria está en búsqueda de aumentar el consumo interno, ya que cuenta con un consumo bajo de aproximadamente 200 gramos per cápita. (La Nación, 2021)

Otra opción son los edulcorantes, producto que es incluido para mantener una dieta equilibrada o planes nutricionales. Pero algunas investigaciones publicadas han concluido que un alto consumo de este producto puede ser perjudicial, además algunos tipos de edulcorantes llegan a generar un estado de hambre, creando un estado de hambre donde los órganos busquen energía consumiendo una mayor cantidad de alimentos. (Infobae, 2017)

Sin embargo, con respecto a la calidad, se puede decir que ninguno de estas alternativas puede lograr una sustitución perfecta por diferentes motivos. Un ejemplo claro sucede con la miel y el alto uso de agroquímicos en la siembra, lo que produce un efecto negativo en las abejas.

Por consiguiente, es una fuerza de intensidad baja o media dependiendo de las variables nombradas con anterioridad: nivel económico, edad, calidad del producto, y sumando por último las exportaciones y el tipo de cambio actual.

## Nuevos competidores

Considerando las barreras de ingreso, este es un sector y particularmente una industria compleja debido a que aquel que quiera convertirse en un productor y en un protagonista de la producción de alimentos de esta índole, necesita llevar adelante una inversión importante, debido a que tiene que considerar varios factores como son infraestructuras, espacios territoriales, conocimientos técnicos, etc.; por lo tanto, en materia de inversión, es una barrera elevada.

Lo mismo sucede, como se decía anteriormente, respecto al conocimiento técnico. Esto es un perfil de desarrollo que no cualquier emprendedor puede incorporar rápidamente, existe una curva de aprendizaje lenta en donde la competencia técnica es fundamental. Este es un sector compuesto por empresas que dentro de sus colaboradores se identifican a ingenieros agrónomos, administradores, etc.

Otro indicador que muestra un obstáculo complejo es el que respecta a generar una cartera de clientes. Existen empresas con una antigüedad de muchos años, lo que las ayudó a obtener un nivel de experiencia importante, logrando captar una gran proporción del mercado.

Para el pequeño productor las barreras de ingreso serán estándares o normales; ahora bien, para convertirse o desarrollarse en la industria como lo están las grandes empresas, las barreras serán mucho más grandes. Por lo tanto, es una industria de mercado y de océano rojo en donde las barreras de ingreso son muy elevadas.

## Competidores del sector

En la Argentina, según el Ministerio de Agricultura, ganadería y Pesca, se encuentran 23 ingenios azucareros donde se ubican mayormente en el Noroeste del país. Dentro de estas empresas, no todas tienen una larga trayectoria por lo que se ha formado una industria consolidada dominada por aquellas que contienen una experiencia de varios años. Además, las grandes organizaciones, a través de sus acciones competitivas, ya sea en cambios de precios, una mejora en la calidad de sus productos u otras, producen que las otras empresas competidoras tengan que responder a estos cambios y así no perder poder en el mercado.

No se debe dejar de lado lo analizado anteriormente respecto al contexto de dificultad económica por parte de los clientes. La capacidad de compra está debilitada generando así que se vuelquen a productos más económicos de otras empresas. Este

aspecto hace que las empresas se disputen el mercado y puedan mantener su participación, y por consiguiente, su rentabilidad.

También hay que detenerse en la realidad actual del país sobre el Covid-19, el tipo de cambio y la inflación, haciendo que organizaciones pequeñas y medianas disminuyan su posicionamiento en el mercado y hoy dependan en demasía de la negociación con los proveedores y del precio de los insumos para seguir adelante.

Como resultado, es una fuerza de intensidad de incidencia baja/media, demostrando que esta industria es competitiva entre las empresas existentes, con grandes barreras para ingresar, con una situación complicada en Argentina lo que da como resultado bajos niveles económicos de los clientes disminuyendo las demandas.

### *Análisis Interno*

#### Misión

Grupo Ledesma tiene la relación precio-calidad-servicio como uno de los pilares sostienen la empresa en el ámbito local, buscando constantemente una mejora continua en el desarrollo de las operaciones, logrando así obtener niveles de seguridad, calidad y productividad dentro de parámetros más exigentes de la industria internacional. (Ledesma)

#### Visión

En vista al futuro de la organización, Grupo Ledesma busca el liderazgo del mercado local de sus principales productos y en sus derivados gracias a la preferencia de los clientes y consumidores, colaboradores, personal y al cuidado del ambiente en el que se actúa. (Ledesma)

#### Valores

- Ética: Hacer que Ledesma sea más que un lugar de trabajo, siendo moralmente integro, pero no ingenuo.
- Las personas: El respeto a la dignidad que existe entre los colaboradores y directivos entre sí, es una de las características de la empresa.
- Desarrollo personal y profesional: El crecimiento personal y profesional de las personas que trabajan dentro de la organización se impulsan a través de capacitaciones, liderazgo y proporcionando un clima laboral adecuado.



- Trabajo en equipo: Grupo Ledesma está convencido de que el trabajo en equipo es la mejor forma de crecer y desarrollarse y mantenerse vivos en la industria, acercando decisiones a la acción.
- Innovación y creatividad: el avance de la tecnología nos obliga a mantenernos actualizados en materia de innovación y creatividad acompañando al cambio. El error es parte del aprendizaje.
- Seriedad: las relaciones que mantiene la organización deben seguir una línea de cumplimiento de la palabra y de los compromisos contraídos.
- Eficiencia, calidad y servicio al cliente: Los clientes y sus necesidades son el motor de este grupo; permanentemente están en busca del desarrollo que mejor se adapte a ellos.
- Cliente interno: el buen funcionamiento de la empresa es gracia a que todos los colaboradores trabajan en conjunto día a día en pos de brindar el mejor servicio, por ello deben poner el mismo empeño y esmero que pondrían para satisfacer las necesidades del cliente externo.
- Utilidades: Los cambios organizacionales que ocurren constantemente nos obligan a generar utilidades que nos permitan seguir siendo competitivos en los costos y calidad de sus productos y servicios.
- Disciplina y coherencia: Los valores empresariales que inculcan a los colaboradores son de cumplimiento obligatorio, ya que refleja la esencia de lo que quieren ser. (Ledesma)

#### Objetivos y Estrategias

- Integración: mantener una línea de trabajo en pos del mantenimiento o mejoramiento de los costos y de la calidad de los productos.
- Autonomía Financiera: Lograr mantener un círculo económico que permita un financiamiento sin involucra a terceros.
- Foco: Mantener los esfuerzos y atención de todos, focalizados en la misión, visión y valores de la empresa.
- Conducta: trabajar con respeto hacia todos los protagonistas relacionados a nuestra organización.
- Crecimiento: Avanzar en la búsqueda del crecimiento organizacional, generando nuevas experiencias.
- Liderazgo: Tener el liderazgo como guía para el desarrollo de las actividades.

- Anticipación y proactividad: Tener un liderazgo que logre anticiparse al cambio organizacional.
- Investigación y desarrollo: Continua investigación en los trabajos desarrollados en los distintos sectores de la empresa como en la Chacra Experimental Agrícola Santa Rosa.
- Liderazgo en Costos: Mantener la competitividad en los costos.
- Productividad: Reducir, reciclar y reutilizar los desechos generados.
- Estándares de excelencia: Alcanzar un nivel de excelencia en la calidad del producto y el servicio brindado al cliente, equiparable a las mejores empresas del mundo.
- Inversiones: desarrollar estrategias que incrementen, a largo plazo, las inversiones. (Ledesma)

### *Análisis Interno propiamente dicho*

#### Cadena de Valor

- Actividades Primarias:

- Logística interna:

Se advierte un trabajo más que detallado en Grupo Ledesma. Su característica principal es la gran integración de sus actividades para lograr conseguir los distintos productos que ofrece, desde la producción de la caña de azúcar hasta el último producto conseguido como puede ser el azúcar, el papel o la energía conseguida por el bagazo para uso propio.

Se puede decir que cada unidad de negocio cuenta con sus propias gerencias de Logística, Comercialización y Técnica como áreas similares, y otras gerencias más propias del producto como lo son la Gerencia de Campo o la Gerencia Fábrica de Azúcar para el azúcar. Aquí tienen actividades claves como lo son las compras, control y estoqueo, todo lo que implica con el insumo principal del proceso productivo y los demás bienes que se van generando.

- Producción:

En cuanto a las operaciones, su logística es muy grande, arrancando con el proceso productivo del azúcar, llamado Zafra, donde se cultiva y se cosecha la caña de azúcar en sus más de 40000 hectáreas; luego es transportado a la planta de Ledesma, donde se empieza el proceso de Molienda. Aquí se procesa la materia prima consiguiendo, por un lado, el jugo de las cañas para seguir con la elaboración de azúcar, y por otro lado la fibra de caña utilizada para generar pasta de celulosa y papel. Paso siguiente, se utiliza el

Decantado, Cocción y Cristalización para obtener lo que se llama el azúcar crudo. Los últimos pasos, se hace el Refinado, el Secado y el Empaque para conseguir los diversos envoltorios de la azúcar fina, como lo son los sobres, las bolsas de 1 kilogramo y los bolsones de 25, 1000, 1100 y 1250 kilogramos.

Como dijimos anteriormente, con la fibra de caña se logra conseguir papel a través de los siguientes pasos: Eliminación de la lignina para obtener pasta celulosa, Blanqueado para la obtención de pulpa, terminando el proceso con la fabricación del papel y posteriormente Enrollado y Cortado. A este producto se le agrega valor haciendo cuadernos, resmas y otros elementos.

- Logística Externa:

Una vez terminado los procesos productivos y consiguiendo el producto final, son depositados en la empresa. De allí, son enviados a distintos distribuidores y mayoristas para que, desde ellos, se reparta a los clientes minoristas y a pequeños comerciantes. Además, trabaja con empresas medianas y grandes de diversos segmentos de la industria nacional y extranjera,

Con respecto al papel, parte de la mercadería producida es derivada a la distribuidora Castinver, proveedora integral de la industria gráfica que forma parte del grupo y trabaja con sus principales marcas en la industria papelera.

- Comercialización – Marketing:

Con respecto a las ventas de azúcar, las últimas han crecido en un porcentaje chico, pero que no es menor sino todo lo contrario, ha sido importante ya que se alcanzó con un alza del 10% en el volumen de ventas al mercado interno y una menor venta al exterior, reduciéndose un 27% las exportaciones. De las ventas realizadas en el país, un 30% se generan en grandes supermercados.

La producción de alcohol se destina a empresas licoristas, laboratorios de especialidades medicinales, al sector perfumista y a la industria química. Realizando exportaciones, este producto alcanza mercados más exigentes como lo son EEUU y Japón.

- Servicio Post-venta:

En lo que respecta al servicio de post-venta, en sus distintas unidades de negocio se realizan las mismas actividades para generar un contacto constante con el cliente y conocer su satisfacción para con el producto comprado. Es así que Grupo Ledesma consta de:

- Sistemas de gestión donde aquellas personas que hayan comprado algún producto o servicio y no haya quedado conformes, puedan realizar quejas y reclamos y obtengan una solución inmediata. Estas llamadas quedan grabadas y llegan a todas las áreas conozcan de las mismas. Esto también sirve para poder monitorear y controlar si el sistema es eficiente.

- Contacto directo con un operador comercial, donde la empresa pone a disposición de los clientes el contacto telefónico con un operador designado.

- Encuestas de satisfacción cada un período de tiempo anual. Aquí se contacta personalmente a las áreas técnicas y comerciales de los clientes y poder obtener resultados sobre la calidad de los productos.

- Actividades de Apoyo:

- Infraestructura de la empresa:

Desde los años 90', Grupo Ledesma organiza sus actividades por sus distintas unidades de negocio, es decir, cada negocio se administra de forma independiente y representa una estructura organizacional por sí misma. Emplea a más de 6500, de la cual la mayoría trabaja en la Provincia de Jujuy.

Cuenta con un Directorio conformado por 5 personas: Carlos, Alejandro, Santiago e Ignacio Blaquier y Juan Ignacio Pereyra Iraola; además Javier Goñi ocupa el puesto de Gerente General.

Cuanta, además, con varias direcciones distribuidas por el país:

- 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
- Oficina de Transformación

La empresa también está conformada por distintos Comités integrados por miembros del Directorio y ejecutivos, como lo son el Comité de Recursos Humanos, el de Medio Ambiente y el de Responsabilidad Social Empresarial.

○ Administración de recursos Humanos:

En Ledesma, Libertador General San Martín, está el departamento de Gestión del Talento NOA, donde se brindan los servicios de reclutamiento, selección, capacitación, evaluación de desempeño, comunicaciones internas, proyectos especiales, prácticas profesionales con escuelas técnicas y universidades, People Review entre otras, para las Fábricas de Papel, Azúcar y Alcohol, Plantas de Frutas y Jugos y Campo Caña.

○ Desarrollo de Tecnología:

Invierte constantemente en nuevas tecnologías, buscando principalmente maximizar la calidad tanto de los productos como de sus servicios ofrecidos a los clientes, además de querer generar un aumento en su capacidad productiva.

En la provincia de Salta cuenta con el Instituto de investigación Chacra Experimental Agrícola Santa Rosa, donde se realizan trabajos de investigación aplicados a su principal materia prima, la caña de azúcar; también se efectúan investigaciones biológicas moleculares, genéticas y bioquímicas donde se están realizando nuevas variedades. En esta chacra también se ejecuta nuevas variedades y se investigan prácticas para la conservación de suelos en los campos de experimentación.

○ Aprovisionamiento:

El principal insumo productivo que requiere la empresa es la caña de azúcar, ya que, a partir de ella y luego de algunos procesos, se obtienen los jugos para elaborar azúcar y alcohol, y las fibras para elaborar pasta celulósica y papel; además de utilizar su desecho como es el bagazo para producir su propia energía.

Además, como insumos no productivos, se encuentran los elementos de protección para el personal, tales como antiparras, protectores auditivos, máscara, delantales, guantes y zapatos de seguridad.

### *FODA*

#### Fortalezas

- Certificaciones en sus distintas unidades de negocio;
- Experiencia en la Industria;
- Calidad de sus productos;
- Posicionamiento y reconocimiento en el mercado;

- Autofinanciamiento;
- Recursos;
- Proactividad;
- Liderazgo;
- Autoabastecimiento de energía, a través de gas de su producción, del bagazo de la caña de azúcar y del aprovechamiento del agua.

#### Debilidades

- Acciones reactivas de seguimiento a clientes;
- Complejidad en la articulación de logística de salida y distribución de productos;
- Dificultad de identificación de las unidades de servicio por parte de los clientes;
- Vinculación con el proveedor;
- Dificultad para una definición conceptual global de la empresa al tener distintas unidades de negocio.
- No poseer sedes en países extranjeros, lo que limita su crecimiento internacional.

#### Oportunidades

- Desarrollo de nuevos productos o servicios;
- Fortalecimiento de vínculos con clientes corporativos;
- Fortalecimiento de vínculos con proveedores;
- Mejorar la productividad;
- Apuntar a trabajos en equipo para lograr objetivos con mayor eficiencia y eficacia;
- Generar alianzas corporativas;

#### Amenazas

- Pandemia mundial Covid-19;
- Cambio de consumo en algunos productos – sustitutos en crecimiento y alternativas;
- Problemas de salud, como la diabetes, generados por el alto consumo de azúcar;
- El cambio climático;
- Tipo de cambio monetario;
- Inflación actual en Argentina;
- Avance tecnológico;
- Carga impositiva nacional.

## Marco teórico

El desarrollo de un plan estratégico implica un trabajo y esfuerzo que integra una diversidad de actividades que va desde la determinación y la contextualización del entorno, la elaboración de un diagnóstico, el desarrollo de objetivos y luego intervenciones consistentes a lo que anteriormente se ha determinado y detectado para alinearlas al propósito organizacional. Ahora bien, existen diversidad de perspectivas que definen lo que se ha descrito, un caso puntual es el de Sainz de Vicuña (2017). Este autor define al plan estratégico justamente como un proceso o plan maestro en donde se configuran esas series de actividades; específicamente el autor lo describe en 5 grandes actividades: análisis situacional, diagnóstico, determinación de objetivos, desarrollo de estrategias y los planes propiamente dichos.

Teniendo en cuenta esta trascendencia del plan maestro, también es determinante considerar hacia dónde se dirigirá y enfocará la organización. Dentro de esas estrategias que marcaba el autor, se pueden encontrar los desarrollos más específicos como, por ejemplo, estrategias genéricas y estrategias funcionales. Dentro de las primeras se encuentran aspectos tales como los trabajos de diferenciación, los trabajos de competitividad, los trabajos de crecimiento o los trabajos de integración (Thompson y Strickland (2012)). Y luego, en lo que refiere a las segundas, se encuentran las de producción, de organización, de recursos humanos, de comercialización, de investigación y desarrollo y de financiamiento.

Concretamente y en relación a lo que aquí se plantea, es preciso definir la estrategia funcional de comercialización, y dentro de esta, la estrategia de fidelización como la ramificación y la integración de estrategias que servirán para este plan maestro que busca concentrarse en la vinculación de los clientes corporativos.

Según Kotler y Keller (2016), la estrategia de comercialización dentro del plan maestro implica la generación de un beneficio para el cliente y la proyección de un valor hacia este, en donde el trabajo se sustenta sobre una lógica de promover un alto valor agregado en una propuesta concreta que permita fortalecer la vinculación, no solamente en el sentido del producto sino también en cuanto a la percepción de la estima y la integración del cliente hacia la organización.

Para lograrlo, Kotler y Keller (2016), sostienen que la metodología para colaborar en dicho propósito, se articula en 6 pasos específicos: la identificación de las necesidades de los clientes; la comunicación específica y apropiada de los requerimientos que estos

tienen a las propias áreas de desarrollo de producto; la garantía de generar pedidos precisos que satisfagan concreta y detenidamente en tiempo y forma al cliente; la verificación que el cliente tenga de haber recibido el producto o haber experimentado el servicio con la asistencia técnica adecuada para su aprovechamiento más eficiente y la experiencia de su uso; el mantenimiento del contacto con los mismos y la intervención fluida, no solamente en el momento de las ventas sino también en instancias posteriores a la misma; y finalmente la recopilación de datos en donde los clientes puedan expresar todo lo que pueda generar mejoras a los productos y servicios, y que de esta forma se aprovechen o se articulen a investigación y desarrollo, que es otra de las estrategias funcionales dentro del plan estratégico.

Logrando proceder con estas actividades claves para la generación de valor sobre el cliente, estos autores sostienen que se podrán estipular lo que se define como el valor de vida del cliente, en donde estos son y significan una garantía de desarrollo perdurable en el relacionamiento y en la evolución propia de los productos y su propuesta desde la empresa hacia dichos consumidores.

Por último, Hill, Jones y Schilling (2015), hablan sobre estrategias para manejar la rivalidad, nombrando 4 tipos distintos para lograr una disminución de la competencia. En la estrategia de producto y la de mercado en industrias maduras, uno de los aspectos es la competencia no relacionada al precio. Más precisamente, se define como acciones donde se emplean estrategias de diferenciación del producto para disuadir la entrada de otros rivales, además de manejar la rivalidad en la industria. Aquí se introducen en la definición de Penetración de los Mercados, haciendo referencia a una estrategia utilizada por las empresas con la finalidad de ampliar la participación ya conseguida en los mercados existentes donde ya incursionan sus productos.

Ahora bien, cabe preguntarse cuáles son acciones puntuales que pueden visualizarse como posibles intervenciones que deben llevarse adelante. En este caso, los autores Kotler y Keller (2016), mencionan aspectos tales como la reducción a las tasas de recepción, el desarrollo sobre los elementos más específicos en los requerimientos de los propios clientes, la estrategia de generación de lealtad, la interacción con los clientes constantes es uno de los elementos que propone este entretejido de lealtad, como así también los programas que se enfoquen hacia una estipulación de frecuencia continua de vinculación y contacto, la extensión de un vínculo comercial hacia un desarrollo institucional, entre otros.



## Diagnóstico y discusión

Luego de haber identificado las principales teorías y las perspectivas en referencia al plan estratégico y a la estrategia de fidelización dentro de la funcional de comercialización, se puede decir que, teniendo en cuenta lo descrito en el apartado inicial en donde Grupo Ledesma en su principal unidad de negocio como lo es el azúcar, no tiene un desarrollo proactivo de acompañamiento y asesoramiento técnico hacia clientes, genera un potencial debilitamiento o una falta de aprovechamiento de espacios en donde podría estrechar su vínculo, no solamente desde el lado comercial sino también técnico e institucional.

En este sentido, lo que muestran tanto Sainz de Vicuña, Thompson y Strickland y, en especial, Kotler y Keller, es que Grupo Ledesma, al solamente tener una gestión de espacio de operación telefónica, carece de los lineamientos técnicos, más concretamente referidos a las 6 actividades mencionadas por estos 2 últimos autores: la identificación de las necesidades, la comunicación específica de las expectativas, el desarrollo de los pedidos a los clientes, la verificación de la satisfacción de las expectativas, un mantenimiento y contacto directo especialmente desde los elementos técnicos y no solamente desde lo comercial, y finalmente la recopilación constante y la vinculación asidua para proponer mejoras en los productos y servicios y en las intervenciones que acompañan el asesoramiento técnico del aprovechamiento del producto y del servicio.

Es de esta forma habiendo combinado los elementos del análisis situacional tanto PESTEL, 5 fuerzas de Porter y la cadena de valor junto a la sistematización de la matriz FODA, que Grupo Ledesma presenta como principal debilidad la falta de proactividad a través de una planificación estratégica concentrada en la estrategia funcional de comercialización, puntualmente sobre la fidelización de sus clientes corporativos, tanto del sector industrial como de consumo masivo, es decir, por un lado aquellos clientes que utilizan el azúcar como materia prima, y por otro lado aquellos que incorporan a sus establecimientos comerciales como las grandes cadenas de comercialización, los productos terminados para llevarlos a manos del consumidor final.

Esta falta de seguimiento y acompañamiento genera una carencia en el sustento y un desaprovechamiento de oportunidades comerciales y de mercado, como, por ejemplo, un mayor desarrollo y captación de nuevos clientes en el sector industrial. Concretamente en el último año, Grupo Ledesma ha incrementado un 14% su participación de mercado en el segmento industrial, esto a priori podría describirse como un indicador positivo, sin

embargo, considerando la capacidad productiva y el stock de la organización, este porcentaje podría incrementar generando aún mayores beneficios para la empresa.

En lo que refiere a los clientes de consumo de productos terminados, siendo las grandes cadenas de supermercados, el Market Share es del 32%; en este aspecto sucede algo similar al indicador anterior, donde 32% es una buena proporción, sin embargo, dada la capacidad productiva, el stock y las vinculaciones más la reputación de la empresa, podría tener un mayor abordaje y participación en el mercado que se estipularía a través de esta estrategia de fidelización de la cual carece.

Otro indicador es el de la comercialización directa; la empresa se encuentra en condiciones de incrementar al menos un 20% los ingresos, donde las ventas en el último periodo alcanzaron las 334.774 toneladas de azúcar compuestas por más de 42.000 toneladas hacia el mercado externo y 390.000 aproximadamente en el mercado interno. Pues bien, la mejoría que aquí se pretende desarrollar corresponde al mercado interno, buscando entonces, como se decía, incrementar al menos el 20% de este establecimiento a través de las grandes cadenas supermercadistas.

Cabe destacar que la oportunidad de mercado concreta es poder incrementar la participación en ambos segmentos, tanto en el industrial como en el de la cadena supermercadista. Principalmente el segundo de estos segmentos es el que mayor potencial reúne debido a la nueva tendencia en el cambio de consumo del mercado consumidor, en donde se ha establecido un incremento y una predisposición hacia los alimentos saludables, y por lo tanto, el desarrollo de productos nuevos como los que ha presentado Grupo Ledesma en el último periodo, Azúcar Light, Azúcar Rubia y Edulcorante, demostrando un crecido de más del 120% evidenciando que existe una gran posibilidad de darle un mayor sustento comercial a estos puntos estratégicos y, de esta forma, acrecentar la participación de mercado que bien se describía; pero no dejando pasar que la situación de pobreza y, a la vez, el bajo poder adquisitivo del consumidor, es que la empresa mantiene su producto estrella en un precio accesible.

Teniendo en cuenta que la ventaja competitiva principal de esta organización es su capacidad productiva, el conocimiento y la experiencia más su infraestructura, se advierte una combinación de procesos y conocimientos que puede generar un mayor incremento en el desarrollo, como bien se decía, del segmento industrial y de los supermercados, llegando a ese incremento en el total de los ingresos asignados en toneladas para el año 2024.

## Propuesta

Considerando la problemática de Grupo Ledesma, como así también sus oportunidades y sus ventajas competitivas, es que esta propuesta se genera desde la idea de diseñar un plan estratégico enfocado en la estrategia de Penetración de Mercado, principalmente en el acompañamiento y fidelización de los clientes corporativos. Dos de los segmentos identificados en donde se presenta la oportunidad de incrementar la participación de mercado son el segmento industrial y el segmento mayorista de supermercados. Dentro de estas 2 alternativas, en esta primera etapa de intervención, se considera pertinente trabajar sobre el segmento mayorista.

Como bien se decía, la estipulación será con una línea de fidelización y de mayor acompañamiento, y los lineamientos de acción se caracterizarán por alianzas, acercamiento y generación de conocimiento hacia estos clientes, capacitaciones, la búsqueda de proyectarse como una organización que no solo provee productos de buena calidad sino también su atención y su contención al cliente corporativo. A partir de estos elementos, es que se generará todo un plan global estipulando la participación de mercado, el incremento de los ingresos y el nivel de vinculación que pueda llegar a establecerse y a reforzarse con estos supermercadistas.

El plan va a estar dividido en dos fases: la primera fase va a ser la etapa de acercamiento al cliente, donde se compone por planes de acciones donde Ledesma se aproxima a los clientes; la segunda fase se tratará de la etapa de Ventas, referida a acciones concretas de ventas una vez puesta en marcha la primera fase.

### *Sistema de Objetivos Corporativos*

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

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

Los objetivos que se proponen a continuación concuerdan con la misión y visión establecidas por Grupo Ledesma.

### *Objetivos Generales*

Lograr el incremento del 20% de ingresos de la unidad de negocio Azúcar de Grupo Ledesma, en comparación al periodo 2020 proyectando su medición para julio del año 2024.

Justificación: Grupo Ledesma, considerando este nuevo apalancamiento por el viramiento de la demanda, tiene que hacerse presente y aumentar su trabajo comercial sobre sus actuales clientes corporativos para que estos puedan colocar el azúcar en la góndola aprovechando este incremento de la demanda como consecuencia de la caída del poder adquisitivo (actualmente en un nivel del 37,5%), del estatus y de la estratificación social devenido en una mayor pobreza, alcanzada por un 42%. Es posible plantearse desde Grupo Ledesma un objetivo macro de incrementar un 20% su nivel de ingresos. Se trata de un objetivo que, además, se propone sabiendo que Ledesma puede llegar a entregar y vender de acuerdo a su capacidad productiva.

### *Objetivos Específicos*

- Fidelizar con el 10% de los actuales clientes para diciembre del año 2024.

Justificación: Para lograr impulsar las consultas, en paralelo, se debe trabajar en planes enfocados en el acercamiento al cliente, capacitándolo, realizando eventos, brindándole información, lográndolo a través de una aplicación. Cada 1% de fidelización me significa un 2% de recompra, por lo tanto, si se logra un 10% de fidelización, esto se transfiere a un 20% de recompra.

- Incrementar en un 40% el nivel de consultas comerciales de los actuales clientes para diciembre del año 2024.

Justificación: Según las encuestas realizadas por última vez por Ledesma, el 63% de los clientes se encuentran satisfechos con la empresa, además según la base de datos y la experiencia comercial de la misma, cada 40% de consultas, se cierran 20% en ventas según las estadísticas. Esto da una garantía de que el 20% se trata de recompra.

- Incrementar en un 20% la recompra de los actuales clientes de Ledesma para concretarse en el mes de diciembre del año 2024.

Justificación: Pensando en el actual cliente, se generarán las ventas. Por lo tanto, un 20% de recompra termina siendo un indicador representativo del objetivo general del 20% del incremento buscando como se ha expresado anteriormente.

#### *Alcance*

- Nivel temporal: este es un plan que tendrá un tiempo de duración de 4 años, terminando en el año 2024.
- Nivel geográfico: el plan tiene un alcance geográfico que se concentrara desde Jujuy para penetrar en todo el mercado argentino.
- Nivel conceptual: es un plan estratégico abordado desde la estrategia de penetración de mercado y la estrategia funcional de comercialización.
- Ingresos: estos se van a empezar a generar a partir del año 2022

#### *Descripción de los planes de acción*

Aquí se desarrollará lo que respecta a los planes de acción apuntando a cada objetivo específico propuesto anteriormente. Primero se desarrollarán los planes de acción de la Fase 1 (Plan N°1, N°2 y N°3) y luego se exponen los planes de la Fase 2 (Plan N°4, N°5, N°6 y N°7)

La primera acción consiste en crear una alianza corporativa con los mejores 10 supermercados con el objetivo de crear una competencia de pastelería utilizando los productos de la empresa. La competencia será en 10 provincias donde se encuentren las cadenas supermercadistas, para luego hacer una instancia final con 10 finalistas nacionales organizada en donde se encuentra la fábrica de Ledesma, Jujuy. Se contratará a 4 jurados por provincia, realizarán audiciones y luego serán parte de la competencia. Este evento está planificado para realizar el evento la primera semana de febrero llegando a su fin en el mes de julio.

PLAN DE ACCION N°1: COMPETENCIA PASTELERA							
RECURSOS							
ACCION	TIEMPO		HUMANO		FISICO	TERCEROS	ECONÓMICOS
	DESDE	HASTA	AREA	RESPONSABLE			
Selección de los Clientes corporativos	Primera semana de Julio de 2021	Tercera semana de Julio de 2021	Gerencia general, Marketing, Administración	Responsable del proyecto, Gerente General	Computadoras, internet, teléfonos.	-	Honorarios profesionales: \$2034/h
Organización de la competencia	Cuarta semana de Julio de 2021	Segunda semana de Septiembre de 2021	Marketing	Responsable del proyecto y Responsable de Marketing	Computadoras, internet, telefonos.	-	Honorarios profesionales: \$2034/h
Contacto y selección con Pasteleros (jurado)	Primera semana de Septiembre de 2021	Tercera semana de Septiembre de 2021	Administración	Responsable del proyecto	Computadoras, internet, telefonos.	Pasteleros profesionales	Honorarios Jurado: \$60000/mes
Diseño y publicación de cartelera, flyers, stands, etc	Cuarta semana de Septiembre de 2021	Segunda semana de Octubre de 2021	Marketing	Responsable del proyecto y Responsable de Marketing	-	Diseñador gráfico y Community Manager	Honorarios de Diseñador: \$170000, Honorarios Community Manager: \$80000/m
Audiciones y selección de los participantes	Tercera semana de Octubre de 2021	Ultima semana de Noviembre de 2021	Marketing	Responsable del proyecto y Responsable de Marketing	Computadoras, internet, telefonos, espacio de reunión.	Pasteleros profesionales	Alquiler de espacio: \$75000/mes
Inicio de la competencia	Tercera semana de Enero de 2022	Tercera semana de Enero de 2022	Administración	Responsable de Administración	Stands, cartelera, productos de azucar, utensilios, salon para la competencia.	Empresa de Marketing Digital	Marketing digital: \$4400000, Productos utilizados: \$80000/cliente, Utensilios: 800000/cliente, Salon: \$78000/provincia
Fin de la competencia	Primera semana de Junio de 2022	Primera semana de Junio de 2022	Administración	Responsable del Proyecto, Responsable de Marketing y Responsable de Administración	Stands, cartelera, productos de azucar, utensilios, salon para la competencia dentro de la empresa.	Cartelera,	Pasaje y alojamiento: \$40000/finalista

*Ilustración: Elaboración propia.*

El siguiente plan de acción, se implementará una nueva forma de comunicación con los clientes actuales. Esto se realizará a través de una App exclusiva, donde cada cliente tendrá su propia Autogestión ofreciéndoles distintas pestañas: PERFIL DEL CLIENTE, COMPRAS buscando una mayor velocidad para la realización de las mismas, CONTROL DE CUENTA donde se encontrará el historial de compras, INFORMACIÓN de los productos, CONTACTOS CON AREAS para que sea más rápido el contacto con las distintas áreas de la empresa, MISIÓN-VISIÓN-VALORES de Ledesma, NOTICIAS sobre tecnología utilizada en la unidad de negocio, AYUDA donde se comunican para asistir en lo que se necesite.

PLAN DE ACCION N°2: COMUNICACIÓN							
ACCION	TIEMPO		HUMANO		FISICO	TERCEROS	ECONÓMICOS
	DESDE	HASTA	AREA	RESPONSABLE			
Propuesta de diseño de aplicación	Primera semana de Junio de 2022	Segunda semana de Agosto de 2022	Marketing, Ventas, Administración,	Responsable de Marketing	Computadoras, internet, teléfonos.	-	Honorarios profesionales: \$2034/h
Capacitación para empleados de la empresa	Tercera semana de Agosto de 2022	Cuarta semana de Agosto de 2022	RRHH	Responsable de RRHH	Computadoras, internet, proyectores y pantallas.	-	Honorarios profesionales: \$2034/h
Creación de App para Autogestión de los clientes.	Primera semana de Septiembre de 2022	Primera semana de Septiembre de 2022	Administración	Responsable del Proyecto y Responsable de Administración	-	Programador y Diseñador	Honorarios Programador/Diseñador: \$1200000
Capacitación para los clientes	Segunda Semana de Septiembre de 2022	Tercera semana de Septiembre de 2022	Dirección General, Marketing y Ventas	Responsable de RRHH y Responsable de Marketing	Computadoras, internet, teléfonos.	-	Honorarios profesionales: \$2034/h
Lanzamiento	Primera semana de Octubre de 2022	Primera semana de Octubre de 2022	Marketing	Responsable de Marketing	Computadoras, internet, teléfonos.	-	-
Evaluación y Control	Segunda semana de Enero de 2023	Cuarta semana de Enero de 2023	Administración	Responsable del Proyecto y Responsable de Administración	Computadoras, internet, teléfonos.	-	Honorarios profesionales: \$2034/h
Actualizaciones de la App	Segunda semana de Febrero de 2023	Tercera semana de Febrero de 2023	Administración	Responsable de Administración	-	Programador	Actualización: \$200000

*Ilustración: Elaboración propia.*

Como tercer plan, se realizará una fuerte activación de las redes sociales posteando publicidades, tanto fotos como videos hechos en las instalaciones de los clientes, a través de alianzas con influencers y nutricionistas para mostrar los nuevos productos de la familia de azúcar con el fin de informar a todos nuestros clientes. También se agregarán recetas, noticias tecnológicas, muestras de la fábrica, etcétera.

PLAN DE ACCION N°3: PUBLICIDADES							
ACCION	TIEMPO		HUMANO		FISICO	TERCEROS	ECONÓMICOS
	DESDE	HASTA	AREA	RESPONSABLE			
Contratación de Community Manager	Segunda semana de Septiembre de 2022	Tercera semana de Septiembre de 2022	RRHH	Responsable del Proyecto y Responsable de RRHH	Computadoras, internet, teléfonos.	Community Manager	Honorarios Community Manager: \$80000/m
Gestión y armado de publicaciones	Primera semana de Octubre de 2022	Tercera semana de Octubre de 2022	Marketing y Administración	Responsable de Marketing	Computadoras, internet, teléfonos.	-	Honorarios profesionales: \$2034/h
Alianza con Influencers pasteleros y nutricionistas	Segunda semana de Octubre de 2022	Tercera semana de Octubre de 2022	Marketing y Administración	Responsable de Marketing y Responsable de Administración	Computadoras, internet, teléfonos, catalogo.	-	Honorario de Influencers: \$25000/influencer
Publicación en todas las redes sociales	Primera semana de Noviembre 2022	Primera semana de Mayo 2023	Marketing	Responsable del Proyecto y Responsable de Marketing	Computadoras, internet, teléfonos.	Community Manager	Publicidades en Redes Sociales: \$70000/m
Evaluación y alcance	Segunda semana de Mayo 2023	Cuarta semana de Mayo 2023	Marketing, Administración y Compras	Responsable del Proyecto, Responsable de Marketing y Responsable de Compras	Computadoras, internet, teléfonos.	-	-

*Ilustración: Elaboración propia.*

Para empezar la Segunda Fase, se empezará a llamar por teléfono a los clientes con los que se viene trabajando, y a través de un pich donde se les informará sobre la oportunidad que se presenta, ya que la demanda está cambiando, entonces, ante esta oportunidad, se quiere impulsar nuevamente la venta de azúcar. Va a haber una promoción durante 30 días en el mes de cumpleaños de Ledesma, ofreciendo diferentes descuentos, como por ejemplo, comprando más de una cierta cantidad de kilos, se le bonificará un 5% de la compra.

PLAN DE ACCION N°4							
ACCION	RECURSOS						
	TIEMPO		HUMANO		FISICO	TERCEROS	ECONÓMICOS
	DESDE	HASTA	AREA	RESPONSABLE			
Diseño de cartelera y Publicidad	Segunda semana de Septiembre de 2022	Tercera semana de Septiembre de 2022	Marketing	Responsable de Marketin y Responsable de Proyecto	Computadora, internet, telefono	Diseñador Gráfico	Honorarios Diseñador Gráfico: \$60000
Fabricación y traslado de Stand	Segunda semana de Septiembre de 2022	Segunda semana de Octubre de 2022	Marketing y Administracion	Responsable de Marketing	Computadora, internet, telefono	Carpintero	Honorarios Carpinteros: \$75000/provincia
Contratación de promotores	Cuarta semana de Septiembre de 2022	Segunda semana de Octubre de 2022	RRHH	Responsable de RRHH	Telefono	Promotores	Honorarios Promotores: \$45000/mes
Fijación de punto clave	Primera semana de Noviembre de 2022	Primera semana de Noviembre de 2022	Marketing	Responsable de Marketin	Computadora, internet, telefono	-	-
Apertura de evento	Tercera semana de Noviembre de 2022	Tercera semana de Diciembre de 2022	Administración	Responsable de Proyecto	Telefono	-	-
Evaluación del evento	Cuarta semana de Enero de 2023	Cuarta semana de Enero de 2023	Marketing y Administración	Responsable de Proyecto, Responsable de Marketing y Responsable de Administracion	Computadora, internet, telefono, proyector	-	Honorarios profesionales: \$2034/h

*Ilustración: Elaboración propia.*

El siguiente plan de acción se tratará sobre diseñar stands de ventas durante 4 semanas con promotores y promotoras, ubicadas en distintas islas distribuidas y armadas especialmente con los productos azucareros. Los mismos estarán ofreciendo productos de la nueva familia de azúcar Ledesma y unos folletos con información. Además, los promotores comentarán brevemente de lo que se trata.

PLAN DE ACCION N°5							
ACCION	RECURSOS						
	TIEMPO		HUMANO		FISICO	TERCEROS	ECONÓMICOS
	DESDE	HASTA	AREA	RESPONSABLE			
Diseño de la promoción	Primera semana de Abril de 2023	Tercera semana de Abril de 2023	Marketing y Administración	Responsable de Marketing, Responsable de Administración y Responsable de Proyecto	Computadoras, internet, teléfonos	-	Honorarios profesionales: \$2034/h
Llamado telefónico a los clientes	Cuarta semana de Abril de 2023	Cuarta semana de Abril de 2023	Ventas	Responsable de Ventas	Teléfonos, computadoras e	-	-
Comunicación en la app y en las redes sociales	Primera semana de Mayo de 2023	Segunda semana de Mayo de 2023	Marketing	Responsable de Marketing	Computadoras, internet, teléfonos	-	-
Distribución en tiempo y forma de los	Segunda semana de Junio de 2023	Tercera semana de Junio de 2023	Logística	Responsable de Logistica y Responsable de Proyecto	Camiones	-	Honorarios profesionales: \$2034/h
Evaluación y control	Segunda semana de Julio 2023	Segunda semana de Julio 2023	Administración y Ventas	Responsable de Ventas, Responsable de Administración y Responsable del Proyecto	Computadoras, internet, teléfonos	-	Honorarios profesionales: \$2034/h

*Ilustración: Elaboración propia.*



En este plan de acción, los supermercados van a ofrecer a sus clientes que participen de un sorteo propuesto por Grupo Ledesma. El sorteo es integrado por aquellas personas que hayan comprado un producto de la compañía. La empresa asume el pago de los premios y todos los costos que requiera este evento que llevarán a cabo los clientes.

PLAN DE ACCION N°6							
ACCION	RECURSOS						
	TIEMPO		HUMANO		FISICO	TERCEROS	ECONÓMICOS
	DESDE	HASTA	AREA	RESPONSABLE			
Organización del sorteo	Tercera semana de Abril de 2023	Primera semana de Mayo de 2023	Administración y Marketing	Responsable de Proyecto	Computadoras, internet, teléfonos	-	-
Alianza con marca de electrodomésticos	Cuarta semana de Abril de 2023	Tercera semana de Mayo de 2023	Gerente General y Administración	Gerente General y Responsable de Proyecto	Computadoras, internet, teléfonos, catálogos, proyector	-	Honorarios profesionales: \$2034/h
Diseño de cartelería y publicidades	Primera semana de Junio de 2023	Tercera semana de Junio de 2023	Marketing	Responsable de Marketing	Computadoras, internet, teléfonos	Diseñador Gráfico	Honorarios Diseñador Gráfico: \$70000
Publicación en redes sociales y app	Primera semana de Julio de 2023	Primera semana de Julio de 2023	Marketing y Administración	Responsable de Proyecto y Responsable de Marketing	Computadoras, internet, teléfonos	Community Manager	Honorarios Community Manager: \$80000/m
Comienzo y realización del sorteo	Tercera semana de Julio de 2023	Tercera semana de Octubre de 2023	Administración y Marketing	Responsable de Proyecto	Computadora	-	-
Finalización del sorteo	Cuarta semana de Octubre de 2023	Cuarta semana de Octubre de 2023	Administración y Marketing	Responsable de Proyecto	Computadora	-	Premios: \$4000000
Evaluación de la participación	Segunda semana de Noviembre de 2023	Cuarta semana de Noviembre de 2023	Administración	Responsable de Proyecto y Responsable de Administración	Computadoras, internet, teléfonos	-	Honorarios profesionales: \$2034/h

*Ilustración: Elaboración propia.*

Siguiendo con la línea de premios, Ledesma ofrece una bonificación especial a aquel supermercadista que más haya vendido en el año los productos de la empresa. A fin de año, puede obtener un cierto porcentaje de descuento en las compras del año siguiente con el fin de aumentar las ventas.

PLAN DE ACCION N°7							
ACCION	RECURSOS						
	TIEMPO		HUMANO		FISICO	TERCEROS	ECONÓMICOS
	DESDE	HASTA	AREA	RESPONSABLE			
Organización de la competición	Segunda semana de Enero de 2024	Cuarta semana de Enero de 2024	Marketing y Administración	Responsable de Marketing, Responsable de Administración y Responsable de Proyecto	Computadoras, internet, teléfonos, proyector	-	Honorarios profesionales: \$2034/h
Diseño de publicidades	Primera semana de Febrero de 2024	Tercera semana de Febrero de 2024	Marketing	Responsable de Marketing	Computadoras, internet, teléfonos	Diseñador Gráfico	Honorarios Diseñador Gráfico: \$70000/mes
Realización de la competencia	Segunda semana de Marzo de 2024	Segunda semana de Marzo de 2024	Marketing y Administración	Responsable de Proyecto y Responsable de Marketing	-	-	-
Finalización	Segunda semana de Noviembre de 2024	Segunda semana de Noviembre de 2024	Administración	Responsable de Proyecto y Responsable de Administración	-	-	-
Evaluación de la competencia	Primera semana de Diciembre de 2024	Tercera semana de Diciembre de 2024	Administración y Ventas	Responsable de Ventas, Responsable de Administración y Responsable del Proyecto	Computadoras, internet, teléfonos, proyector	-	Honorarios profesionales: \$2034/h

*Ilustración: Elaboración propia.*

### Presupuesto

Con respecto a los honorarios, el responsable de proyecto necesitará 7 horas semanales, es decir, 28 horas mensuales, y según el Consejo de Profesionales de Ciencias Económicas, el valor de una hora de trabajo está estipulado en \$2034. En definitiva, los planes de acción suman un total de 12 meses, por lo que la suma de honorarios del profesional externo suma un total de \$683.424,00.

Plan de Acción	Descripción	Montos	Descripción
1	Honorarios Jurado	\$ 16.800.000	7 MESES - 4 POR PROVINCIA
	Honorarios Diseñador	\$ 170.000	UNA VEZ
	Honorarios Community Manager	\$ 720.000	9 MESES
	Alquiler de espacio para audiciones	\$ 1.500.000	2 MESES
	Marketing digital	\$ 4.400.000	UNA VEZ
	Productos utilizados	\$ 8.000.000	DIVIDIDO EN 10 CLIENTES
	Utensilios	\$ 8.000.000	DIVIDIDO EN 10 CLIENTES
	Salon para evento	\$ 3.900.000	5 MESES
	Pasaje y alojamiento finalistas	\$ 800.000	10 FINALISTAS
2	Honorarios Programador	\$ 1.200.000	UNA VEZ
	Actualizaciones	\$ 200.000	UNA VEZ
3	Honorarios Community Manager	\$ 800.000	10 MESES
	Honorarios Influencers	\$ 100.000	4 INFLUENCERS
	Publicidades en Redes Sociales	\$ 420.000	10 MESES
4	Honorarios Diseñador Gráfico	\$ 60.000	POR TRABAJO
	Carpinteros	\$ 750.000	10 STAND
	Honorarios Promotores	\$ 2.700.000	6 PROMOTORES POR SUPER
6	Honorarios Diseñador Gráfico	\$ 70.000	POR TRABAJO
	Honorarios Community Manager	\$ 80.000	POR UNICA VEZ
	Premios	\$ 4.000.000	POR UNICA VEZ
7	Honorarios Diseñador Gráfico	\$ 280.000	4 MESES
Honorarios Administrativos		\$ 2.733.696	POR AÑO
TOTAL		\$ 57.683.696	

2021
2022
2023
2024







## **Conclusiones diagnósticas**

Al concretar el análisis sobre la empresa Grupo Ledesma, y luego de estudiar los entornos tanto externos como internos de la misma, se identificó una problemática referida a la vinculación que se tenía con los clientes en una de sus unidades de negocio más importantes como lo es el azúcar. La empresa no cuenta con un buen sistema de seguimiento, viéndose afectada la capacidad de compra que los clientes pueden tener.

En la actualidad, la constante mejora en las tecnologías y el aumento en su utilización, demostrado en el uso de las redes sociales, ha sido un eje apuntado para realizar acciones variadas con el fin de lograr los objetivos propuestos. Así es que, a través de publicaciones de publicidades, una aplicación de autogestión y un gran evento, se encara la búsqueda de un aumento en la relación con los clientes.

Como conclusión final, se puede decir que Ledesma se encuentra en condición de gestionar mejoras en la gestión que logren aumentar la vinculación con sus clientes vigentes, aprovechando toda su experiencia y potencial para seguir siendo una de las marcas más importantes dentro del país. Esta mejora se reflejará en un aumento de las ventas a futuro, ofreciendo los productos ya conocidos y nuevos como son los tipos de variedad de azúcar.

## **Recomendaciones**

Además de las acciones propuestas a la empresa, se recomienda a Ledesma concentrarse en seguir trabajando sobre lo planteado, a mantenerlo en el tiempo amoldándolo a los momentos y a los productos, a las nuevas tendencias para seguir progresando en la vinculación con los clientes actuales. Para el futuro, cuando la organización esté más establecida, pueda ofrecer promociones y descuentos desde la app, sorteos a través de las redes sociales que sigan apoyando a la vinculación.

Como Ledesma realiza cada 15 a 18 meses una encuesta de satisfacción a sus clientes claves, una sugerencia que se le hace es achicar la brecha de tiempo entre encuesta y encuesta para contar con resultados más actualizados, detectando de esta forma posibles insatisfacciones de estos clientes fundamentales. Por otro lado, se le sugiere a Grupo Ledesma tener planes de acción de mitigación y contingencia para analizar los resultados de las encuestas, es decir, evitar y/o corregir cualquier riesgo surgido.

Se recomienda también, una vez superada la situación de pandemia creada por el Covid-19, visitas a la planta organizadas en grupos reducidos. A través de invitaciones a

los gerentes de cada cliente, con el fin de dar a conocer cómo nace el producto de Grupo Ledesma. Uno de los principales objetivos de este evento deberá ser mostrar las variantes obtenidas de la caña de azúcar, una vez recolectada. Además, la organización debería resaltar el trabajo que se hace con respecto al impacto ambiental.

## Referencias Bibliográficas

Lozano-González, Edith Ariadna, & Torres-Avalos, Gerardo Alonso (2017). MODELO PRÁCTICO DE PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADOTECNIA PARA MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DE TRANSFORMACIÓN EN LAGOS DE MORENO, JALISCO. Ra Ximhai, 13(3) ,405-416. [Fecha de Consulta 2 de Mayo de 2021]. ISSN: 1665-0441. Recuperado en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=46154070024>

Montoya Agudelo, César Alveiro, & Boyero Saavedra, Martín Ramiro (2013). EL CRM COMO HERRAMIENTA PARA EL SERVICIO AL CLIENTE EN LA ORGANIZACIÓN. Revista Científica "Visión de Futuro", 17(1),130-151. [Fecha de Consulta 2 de Mayo de 2021]. ISSN: 1669-7634. Recuperado en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357935480005>

Govea Cortés, Alina Guadalupe, & Cabral Martell, Agustín, & Aguilar Valdés, Alfredo, & Cruz Hernández, Mario Alberto, & López Trujillo, Ramiro, & García Elizondo, Roberto (2016). APLICACIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y FUNDAMENTO NORMATIVO EN UNA EMPRESA PROCESADORA DE CARNE. Revista Mexicana de Agronegocios, 39( ) ,389-398. [Fecha de Consulta 2 de Mayo de 2021]. ISSN: 1405-9282. Recuperado en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=14149188003>

Ámbito Financiero. (2020). *Riesgo País*. Recuperado en <https://www.ambito.com/>

Infobae. (25 de Abril de 2020). *Una empresa tucumana ofrece fabricar 1200 respiradores y busca apoyo: "Podemos crear un producto para salvar vidas"*. Recuperado en <https://www.infobae.com/coronavirus/2020/04/25/una-empresa-tucumana-ofrece-fabricar-1200-respiradores-y-busca-apoyo-podemos-crear-un-producto-para-salvar-vidas/>



Econlatina en *Ámbito Financiero*. (2021). *La inflación acumuló 4,5% entre la primera mitad de abril e igual período de marzo*. Recuperado en <https://www.ambito.com/economia/inflacion/la-acumulo-45-la-primeramitad-abril-e-igual-periodo-marzo-n5185160>

El Economista. (16 de Marzo de 2021). *Por subas de insumos y blue planchado, se cierra la ventana para construir con dólar billete*. Recuperado en <https://eleconomista.com.ar/2021-03-por-subas-de-insumos-y-blue-planchado-se-cierra-la-ventana-para-construir-con-dolar-billete/#:~:text=Seg%C3%BAn%20el%20Indec%2C%20el%20costo,sectoriales%20que%20mantuvieron%20funcionarios%20con>

CIFRA CTA. (Abril de 2021). *Evolución del salario mínimo, vital y móvil*. Recuperado en <http://www.centrocifra.org.ar/publicacion.php?pid=164>

INDEC. (Marzo de 2021). *Mercado de trabajo. Tasas e indicadores socioeconómicos (EPH)*. Recuperado en [https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mercado\\_trabajo\\_eph\\_4trim20126C4AD8D8.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mercado_trabajo_eph_4trim20126C4AD8D8.pdf)

INDEC. (Marzo de 2021). *Incidencia de la pobreza y la indigencia en 31 aglomerados urbanos*. Recuperado de [https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eph\\_pobreza\\_02\\_2082FA92E916.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eph_pobreza_02_2082FA92E916.pdf)

Unión Industrial Argentina. (11 de Diciembre de 2020). *Inauguración del Centro de Industria X*. Recuperado en <https://www.uia.org.ar/general/3698/inauguracion-del-centro-de-industria-x/>

Secretaría de Ambiente y Desarrollo Sustentable. (Agosto de 2019). *Desarrollo productivo industrial y su potencial impacto ambiental*. Recuperado en [https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/20190822\\_sayds-desarrollo\\_productivo\\_impacto\\_ambiental-version\\_web.pdf](https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/20190822_sayds-desarrollo_productivo_impacto_ambiental-version_web.pdf)

Ministerio de Salud. (12 de Marzo de 2020). *Decreto de Necesidad y Urgencia 260/2020*.

Recuperado en <https://www.argentina.gob.ar/coronavirus/dnu#:~:text=El%20DNU%20amp%203%ADa%20la%20Emergencia,la%20propagaci%C3%B3n%20del%20nuevo%20coronavirus.>

Perfil. (7 de Junio de 2019). *Argentina lidera el ranking de consumo de azúcar en la región*. Recuperado en

<https://www.perfil.com/noticias/ciencia/argentina-lidera-el-ranking-de-consumo-de-azucar-en-la-region.phtml>

Instituto de Efectividad Clínica y Sanitaria. (18 de Noviembre de 2020). *En Argentina, las bebidas azucaradas causan más de medio millón de casos de diabetes*.

Recuperado en <https://www.iecs.org.ar/en-argentina-las-bebidas-azucaradas-causan-mas-de-medio-millon-de-casos-de-diabetes-al-ano-2/>

La Nación. (17 de Enero de 2021). *Miel argentina, un negocio que podría ser más dulce*.

Recuperado en <https://www.lanacion.com.ar/economia/sectores-productivos-miel-argentina-un-negocio-que-podria-ser-mas-dulce-nid2572016/>

Infobae. (26 d diciembre de 2017). *Efecto “rebote”: por qué consumir edulcorantes de manera diaria no ayuda a la dieta*. Recuperado en

<https://www.infobae.com/tendencias/nutriglam/2017/12/26/efecto-rebote-por-que-consumir-edulcorantes-de-manera-diaria-no-ayuda-a-la-dieta/>

Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca. (2021). *El sector azucarero*. Recuperado en

<http://www.alimentosargentinos.gob.ar/HomeAlimentos/Publicaciones/revistas/nota.php?id=420>

Thompson A. A. y Strickland A. J. (2012). *Administración estratégica – Decimoctava edición*. México: Mc Graw-Hill | Interamericana Editores.

Sainz de Vicuña J. M. (2017). *El plan estratégico en la práctica – Quinta edición*. Madrid: Esic Editorial.

Kotler P. y Keller K. L. (2016). *Dirección de Marketing – Decimoquinta edición*. México: Pearson Educación.

Hill C. H. L., Jones G. R. y Schilling M. A. (2015). *Administración estratégica: Teorías y casos – Decimoprimer edición*. México: Cengage Learning Editores.

## Anexo

### Proyección económica y financiera del proyecto

Habiendo definido el detalle de cada uno de los planes de acción, se plantea la proyección de los beneficios económicos y de los egresos del plan estratégico.

En primer lugar se establecen los ingresos proyectados. Para ello, se retoma el indicador del objetivo general, en donde se ha planteado el aumento de los ingresos de la UEN azucarera en un 20% para el año 2023. Se considera, en base a las memorias contables, que el negocio azucarero realizó la venta de 35.000 toneladas de azúcar en el año 2020, en donde el precio de la tonelada de azúcar fue de 407 USD. Se toma un supuesto de un tipo de cambio de 100 USD/ARS, haciendo de esta manera un ingreso total de \$1.424.500.000. Aplicando el 20% de aumento, se espera lograr un beneficio económico de \$284.900.000.

Este nivel de aumento se ha calculado en el año 2021, por lo que al momento de proyectar los ingresos se tuvieron en cuenta las tasas de inflación que presenta el BCRA en su Relevamiento de Expectativas de Mercado con la última actualización a mayo 2021:

2021	2022	2023	2024
48%	42%	37%	37%

Así, considerando los años del proyecto y que los ingresos comenzarán a verse impactados en el año 2022, quedan de la siguiente manera:

INGROSOS PROYECTADOS	2021	2022	2023	2024
	\$ -	\$ 134.852.667	\$ 130.104.333	\$ 130.104.333

En segundo lugar, se proyectan los egresos, los cuales se determinaron de acuerdo al presupuesto del plan, teniendo en cuenta las tasas de inflación expuestas. De esta forma, los egresos presupuestados de cada plan de acción quedan de la siguiente manera:

PRESUPUESTO PROYECTADO	2021	2022	2023	2024
Presupuesto Plan de Acción 1	\$ 19.190.000	\$ 35.642.000	\$ -	\$ -
Presupuesto Plan de Acción 2	\$ -	\$ 1.704.000	\$ 389.080	\$ 533.040
Presupuesto Plan de Acción 3	\$ -	\$ 1.476.800	\$ 544.712	\$ -
Presupuesto Plan de Acción 4	\$ -	\$ 4.984.200	\$ -	\$ -
Presupuesto Plan de Acción 5	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Presupuesto Plan de Acción 6	\$ -	\$ -	\$ 8.073.410	\$ -
Presupuesto Plan de Acción 7	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 746.255
Honorarios Profesionales	\$ 683.424	\$ 970.462	\$ 1.329.533	\$ 1.821.460
<b>EGRESOS TOTALES</b>	<b>\$ 19.873.424</b>	<b>\$ 44.777.462</b>	<b>\$ 10.336.735</b>	<b>\$ 3.100.755</b>

Contando con los beneficios económicos y los presupuestos proyectados en el tiempo se estableció el flujo de fondos proyectado del plan estratégico. Para su materialización se tuvieron en cuenta las siguientes premisas:

- Los ingresos se generan desde el año 2022, aumentando en un 10% anual teniendo en cuenta las tasas de inflación presentadas por el BCRA en su informe REM.
- Los presupuestos serán requeridos desde el año 2021, considerando la inflación para ajustarlos y contar con datos más precisos para su posterior evaluación.
- Se considera el pago del impuesto a las ganancias con una tasa del 35%.
- Como tasa de referencia del mercado, para la verificación de indicadores financieros, se tomó la tasa de letras de liquidez (LELIQ) del BCRA del 38%.

FLUJO DE FONDOS GRUPO LEDESMA SAAI				
INGEROS PROYECTADOS	2021	2022	2023	2024
	\$ -	\$ 134.852.667	\$ 130.104.333	\$ 130.104.333
PRESUPUESTO PROYECTADO	2021	2022	2023	2024
Presupuesto Plan de Acción 1	\$ 19.190.000	\$ 35.642.000	\$ -	\$ -
Presupuesto Plan de Acción 2	\$ -	\$ 1.704.000	\$ 389.080	\$ 533.040
Presupuesto Plan de Acción 3	\$ -	\$ 1.476.800	\$ 544.712	\$ -
Presupuesto Plan de Acción 4	\$ -	\$ 4.984.200	\$ -	\$ -
Presupuesto Plan de Acción 5	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Presupuesto Plan de Acción 6	\$ -	\$ -	\$ 8.073.410	\$ -
Presupuesto Plan de Acción 7	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 746.255
Honorarios Profesionales	\$ 683.424	\$ 970.462	\$ 1.329.533	\$ 1.821.460
<b>EGRESOS TOTALES</b>	<b>\$ 19.873.424</b>	<b>\$ 44.777.462</b>	<b>\$ 10.336.735</b>	<b>\$ 3.100.755</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>-\$ 19.873.424</b>	<b>\$ 90.075.205</b>	<b>\$ 119.767.598</b>	<b>\$ 127.003.578</b>
<b>IMPUESTO A LAS GANANCIAS (35%)</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 31.526.322</b>	<b>\$ 41.918.659</b>	<b>\$ 44.451.252</b>
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>-\$ 19.873.424</b>	<b>\$ 58.548.883</b>	<b>\$ 77.848.939</b>	<b>\$ 82.552.326</b>