



TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

Planificación estratégica para fortalecer la vinculación estratégica de los clientes de la
unidad de negocios azúcar del GRUPO LEDESMA

Alumno: María Mercedes Ruiz Funes

Lic. En administración de empresas

DNI: 40941489

Legajo: VADM17039

Año: 2021

Resumen

En este Trabajo Final de Grado se realizó el diseño de un plan estratégico de 4 años dirigido a la unidad de negocios azucarera de Grupo Ledesma, empresa que se desenvuelve en el sector agroindustrial en la Argentina. El objetivo del plan se basó en el aumento de la rentabilidad de la unidad a partir de una mejor vinculación con sus clientes corporativos. Para lograrlo, se estableció la implementación de una estrategia de penetración de mercado, buscando mejorar los servicios brindados en cuanto a la relación con los clientes, aumentando su satisfacción y fidelizándolos, permitiendo un incremento de ingresos como vía para el aumento de la rentabilidad. El proyecto fue verificado en base a indicadores financieros como VAN, TIR y ROI, exponiendo la factibilidad de llevarlo adelante de cara al año 2024. Se espera que con el plan no solo se aumente la rentabilidad sino que la vinculación con los clientes corporativos permita aumentar las ventajas competitivas dentro de un sector altamente competitivo.

Palabras clave: Planificación. Estrategia. Penetración. Mercado. Vinculación. UEN.

Abstract

In this Final Degree Project, a 4-year strategic plan was designed for the sugar business unit of Grupo Ledesma, a company that operates in the agro-industrial sector in Argentina. The objective of the plan was based on increasing the unit's profitability from a better relationship with its corporate clients. To achieve this, the implementation of a market penetration strategy was established, seeking to improve the services provided in terms of the relationship with customers, increasing their satisfaction and loyalty, allowing an increase in income as a way to increase profitability. The project was verified based on financial indicators such as NPV, IRR and ROI, exposing the feasibility of carrying it out for the year 2024. It is expected that the plan will not only increase profitability but also link with corporate clients will increase competitive advantages within a highly competitive sector.

Keywords: Planning. Strategy. Penetration. Market. Bonding. SBU.

Índice

Introducción.....	1
Análisis de situación.....	4
Análisis y descomposición del problema detectado	4
Análisis Macroentorno: Pestel	4
Análisis Microentorno	9
Análisis Foda	13
Análisis específico de la carrera	15
Marco Teórico	16
Diagnóstico y Discusión.....	19
Declaración del problema	19
Justificación	19
Discusión	19
Propuesta de intervención.....	21
Objetivos.....	21
Alcance:	22
Planes de Acción.....	22
Análisis económico y financiero.....	28
Cronograma	30
Conclusiones y recomendaciones.....	31
Referencias	33
Anexo	35
Anexo 1: Proceso de producción del azúcar.....	35
Anexo 2: Comprobantes de presupuestos.....	36

Introducción

En el presente reporte se lleva a cabo un análisis con el objetivo de establecer una planificación estratégica en el Grupo Ledesma para optimizar la vinculación estratégica con clientes corporativos de la unidad estratégica azucarera.

Ledesma es una empresa agroindustrial con más de 100 años de historia. Nació en 1908, se halla ubicada a 106 km de San Salvador de Jujuy, es la puerta de ingreso al Parque Nacional Calilegua y es el centro logístico de abastecimiento para la Ruta Nacional 34. Se encuentra contiguo del Río San Lorenzo y está asentada en una tierra plana.

La compañía lidera los mercados del azúcar y papel para impresión y el de cuadernos y repuestos escolares. Además, tiene importante participación en los mercados de frutas y jugos cítricos, carne y cereales, alcohol hidratado y bioetanol anhidro, y jarabes de maíz.

En Jujuy, Ledesma produce su materia prima básica, la caña de azúcar. Con sus jugos elabora azúcar y alcohol, y con su fibra, pasta celulósica y papel, al que se le agrega valor convirtiéndolo en resmas, cuadernos, formularios continuos y repuestos escolares y comerciales. Para estos procesos Ledesma genera su propia energía con gas de su producción, bagazo de caña de azúcar y el aprovechamiento del agua.

Considerando que la unidad de negocios elegida para llevar adelante es la producción y comercialización de azúcar, se advierte una problemática referida a la amenaza que experimenta esta organización debido a la diversidad de productos sustitutos y al mismo tiempo de marcas alternativas que han ido surgiendo en los últimos años. Frente a esta instancia lo que se observa es que Ledesma no genera una estrategia funcional respecto a sus clientes corporativos, sabiendo que todo el proceso de producción es un desarrollo técnico que debería ser abordado como un atributo para proyectarlo hacia estos públicos, y de esa manera establecer la vinculación y el desenvolvimiento que mantienen en su realidad como organización.

Como antecedentes a esta temática y problemática, puede referenciarse el trabajo de Guadarrama Tavera y Rosales Estada (2015), referido a la planificación y al marketing relacional, buscando generar valor, satisfacción, lealtad y retención de los clientes para

establecer lo que genera una ventaja competitiva. En su trabajo reflexionan a cerca de la necesidad que tienen las empresas en el siglo 21 para relacionarse con sus clientes en búsqueda de elevar la satisfacción y la confianza, ya que con el solo hecho de relacionarse mediante el plano netamente comercial, no alcanza para generar un abordaje integral y global que garantice la vinculación con estos actores.

En su trabajo Guadarrama Tavira y Rosales Estrada (2015), concluyen que la planificación estratégica enfocada en el relacionamiento de los clientes potencia el aprendizaje para las organizaciones a cerca de sus clientes y siendo consciente sobre las modificaciones e influencias que estos tienen en la vida y los intereses organizacionales.

Como segundo antecedente, Cabanelas y Moreira (2009), estudiaron sobre la gestión de las relaciones con el cliente y la empresa de alta rentabilidad, particularmente en el caso del Banco Galicia. Aquí, el trabajo refiere a cómo la gestión concentrada y estratégica sobre los clientes termina convirtiéndose en un factor diferencial en las organizaciones de alta rentabilidad, es decir, empresas que poseen un elevado rendimiento económico y que buscan solidificar su afluencia a partir de la creación de una ventaja competitiva, mediante el establecimiento de un vínculo estrecho con estos clientes. Dentro de sus resultados terminan arrojando cuáles son las pautas de comportamiento estratégico que las empresas deben seguir para llevar adelante una planificación estratégica enfocada en la gestión relacional con sus clientes.

El tercer antecedente es el de Wakabayashi y Merzthal (2015). Aquí estos autores trabajaron sobre las directrices para la implementación de un modelo de gestión de la relación con el cliente en el sector industrial. El caso fue la empresa Damera de la ciudad de Cali en Colombia.

En este trabajo, los autores generaron una parametrización acerca de la potencialidad que tiene esta empresa para ejecutar un modelo y una matriz de clasificación del cliente, aplicando variables para la segmentación de los prospectos y los puntos de contacto definiendo los estamentos de valor en relación a estos y la empresa.

De esta forma, habiendo identificado esta oportunidad de mejora en la realidad de desarrollo estratégico de la empresa Ledesma, particularmente en su unidad estratégica de negocio, de producción y de comercialización de azúcar es que este trabajo toma una

importancia debido a que a través de la planificación estratégica se puede mejorar la forma de llevar adelante la gestión del Management Organizacional. Si bien esta empresa caracterizada como una gran corporación, se encuentra bajo estándares bien establecidos, es determinante llevar adelante una filosofía proactiva y eso es justamente lo que se busca plantear en esta intervención profesional en donde la planificación se convierte en una herramienta de anticipación, y que se enfoque en la potenciación de relacionamiento estratégico/corporativo, que Ledesma experimenta con sus clientes corporativos.

Particularmente la producción y comercialización de azúcar es un proceso industrial y técnico que genera en este contexto la oportunidad de profundizar ese desenvolvimiento, y como tal podría gestarse toda una intervención en la que apueste a un relacionamiento que profundice la generación del valor de lo que Ledesma le otorga a dichos clientes corporativos.

Análisis de situación

Análisis y descomposición del problema detectado

La problemática se define como una vinculación con sus clientes corporativos desde la unidad estratégica de negocios, de producción y comercialización de azúcar, bajo un tinte tradicional y rudimentario, caracterizado y llevado adelante exclusivamente desde las acciones tradicionales como una atención telefónica reactiva, es decir que se encuentran dispuestos a solucionar cualquier inquietud, pero no desde acciones específicas de intervención que se lleven adelante para generar un valor que solidifique, fidelice y diferencie a la propuesta de Ledesma por sobre las propuestas de sus competidores, que considerando el crecimiento que han experimentado las nuevas propuestas como así también los sustitutos del azúcar es fundamental entonces generar acciones que se concentren en la vinculación estratégica para la generación de un valor que trascienda el hecho específico y netamente comercial.

Causas	Acciones reactivas de atención al cliente
	Falta de una estrategia proactiva de acompañamiento al cliente
	Ausencia de intervenciones que busquen generar valor para el cliente más allá del relacionamiento tradicional/comercial
	Aumento de marcas alternativas
	Aumento de productos sustitutos
Consecuencias	Debilitamiento del vínculo comercial con clientes
	Incremento de conflictos comerciales
	Falta de interés por parte del cliente de las acciones de Ledesma
Efectos	Pérdida en la participación de mercado
	Debilitamiento en la penetración del mercado
	Disminución en las ventas

Fuente: elaboración propia

Análisis Macroentorno: Pestel

a) Factores Económicos

La segunda inflación más alta de América Latina, fue Argentina, que se registró en Marzo, con una tasa mensual que superó a la del conjunto de los países más importantes de

la región. El costo de vida se incrementó en marzo con una variación de 4,8% con respecto al mes anterior y acumuló en el primer trimestre del año un incremento de 13,0 %. (INDEC 2021).

Ante las circunstancias que se atraviesan, el gobierno dispuso el cepo. Al impuesto PAIS, del 30%, se sumó un nuevo gravamen del 35%, que eventualmente podrá ser deducido del impuesto a las ganancias. (BBC NEWS 2021).

El valor del dólar solidario rondará los \$130. La cotización del dólar oficial es de \$79,25, se suma el 30% del impuesto solidario y el 35% de percepción a cuenta de Ganancias y Bienes Personales. (INFOBAE 2021).

El tipo de cambio “blue”, paralelo o ilegal llegó a 195 pesos por dólar en octubre del 2020, hoy tiene un valor de 143 pesos por dólar. El dólar oficial presenta cotizaciones con baja actualización, tanto que en enero 2021 estaba en 90 pesos por dólar y en la actualidad se acerca a los 98 pesos por dólar. Desde los máximos de la cotización, lo que existe es una disminución, que no se expresa en los precios. (COLUMNISTAS 2021).

La pandemia de COVID-19 ha afectado a la economía de América Latina con serios daños económicos y un alto costo humano. La región tiene a principios de 2021 una de las tasas de mortalidad per cápita más altas del mundo. En todas las provincias se disminuyó la población que integra al mercado laboral. El INDEC informó que la tasa de desocupación creció del 10,4% al 13,1%, por lo cual la caída de la Población Económicamente Activa (PEA) ha contribuido en que el crecimiento en la desocupación sea significativamente menor.

Hacia fines del 2020 la tasa de desempleo aumentó un 11%. Entre los trabajadores ocupados, el 20% realiza tareas desde sus domicilios por medidas de protocolos y distanciamiento que implementaron distintos rubros de la economía. El 13,6% de ese total además trabajó con su propio equipo y maquinaria durante la pandemia. A fines de 2019, antes de la pandemia, la proporción de personas que trabajaban desde sus casas era de 5,8%. (INFOBAE 2021).

El índice de salarios del total registrado tiene un crecimiento del 3,5% en enero de 2021 respecto al mes anterior, como consecuencia de un incremento del 4,0% del sector privado y registrado y un aumento de 2,4% del sector público. (INDEC 2021) La economía mundial crecerá 5,5% este año, con una incertidumbre debido a la prolongación del

impacto negativo del COVID-19 en el mundo. (TELAM 2021). Otro sector que afecto la pandemia fue el cierre masivo de locales. El 15,6% de los locales comerciales del país cerraron, sin registro de que se hubieran mudado a zonas más económicas, dado que la tasa de mudanza registrada llega al 0,3%. (INFOBAE 2021). PIB: El Producto Bruto Interno (PBI) se redujo 10,4%; mientras que para el año 2022 se proyecta una mejora del 2,7%. (TELAM 2021). Índice de precios al consumidor registro en marzo una variación de 4,8% con relación al mes anterior. (INDEC 2021) Los bienes registraron una variación de 5,1% mientras que los servicios tuvieron una variación de 4,3% con respecto al mes anterior. (INDEC 2021).

b) Factores Tecnológicos

Las empresas en las industrias renuevan el equipamiento y tecnología con la que cuentan, lo que los obliga a innovarse constantemente, de este modo mejoran la manera de producción y entrega a los consumidores finales. Al momento de adquirir los nuevos cambios tecnológicos y renovación de equipamientos necesarios para cada industria, las empresas se ven afectadas por el tipo de cambio y la devaluación de la moneda local, lo que les genera un incremento insignificativo en sus costos. La tecnología es el elemento esencial ante la pandemia, las empresas se vieron obligadas a competir en el contexto social que se atraviesa.

La tecnología avanza continuamente, lo que impulsa a las empresas a innovarse constantemente, replantearse sus modelos de negocio y sus estructuras para volverse más colaborativa; para esto disponen de estructuras ágiles que fomenten la cooperación continua.

c) Factores Políticos

La situación política de nuestro país en los últimos semestres estuvo marcada por ajustes, inflación, el aumento del dólar, el aumento de la tasa de interés, medidas tomadas por la pandemia, lo que ocasiono muchas pérdidas en las empresas de diferentes rubros, despidos, muchas empresas cerraron y algunas como consecuencia de la inestabilidad económica de país optaron por irse.

La pandemia afecta a diversos procesos políticos y económicos a nivel mundial, entre ellos la organización y la celebración de las elecciones a realizarse en el 2020. El

2021 es un año electoral y complejo, tanto los productores como los consumidores pusieron un freno precautorio a principios de abril ante posibles. Existe una mayor conexión entre las elecciones y la gestión sanitaria ante el coronavirus que entre la economía en general. (EL CRONISTA 2021).

Las restricciones cambiarias y las trabas a la importación agravan a la falta de divisas, por los incentivos que producen a no entrar dólares y a sacar dólares del país. Cuando las importaciones se restringen se trata de insumos, bienes intermedios y bienes de capital importados, entre otros. Si las restricciones permanecen por mucho tiempo, suele reflejarse en atraso tecnológico lo que afecta el crecimiento económico a largo plazo. (EL CRONISTA 2021).

El gobierno nacional decreto la Ley de Góndolas (Ley 27.545) que permitirá una mayor oferta de productos en las grandes cadenas de supermercados, tanto física como virtualmente, y posibilitara que las Pymes, cooperativas y emprendimientos de la agricultura familiar tengan un trato equitativo en el espacio que ocupen en las góndolas.

La Ley establece un máximo del 30% del espacio de venta físico o virtual para una categoría de producto por proveedor; exige que haya al menos cinco proveedores de distintos grupos empresarios; que las micro y pequeñas empresas cuenten al menos un 25% del espacio de venta por cada categoría de producto; y que las cooperativas, mutuales, empresas de la agricultura familiar y economía popular tengan al menos un 5% de espacio. Aquellos productos que se comercialicen bajo un programa acordado con el Estado, como por ejemplo Precios Cuidados, tendrán criterios específicos de exhibición que deberá elaborar la Secretaria de Comercio Interior. (ARGENTINA.GOB.AR)

d) Factores Sociales y Demográficos

Debido a la crisis económica política y social del país, los sectores sociales demandan mejoras salariales, convocando a paros concentrados en determinados lugares de las ciudades. Se generaron muchas a favor o en contra del gobierno actual.

El aumento de desempleo y el efecto de la pérdida de valor adquisitivo de los salarios pueden traer consecuencias negativas en el consumo de los productos que distribuye la empresa, o los clientes pueden buscar otros productos sustitutos o proveedores que tengan un precio más competitivo y accesible.

La crisis sanitaria desatada por el coronavirus generó cambios en los hábitos de compra y alimentación de los consumidores e instaló una nueva preferencia por el comercio electrónico y el retorno a la producción hogareña.

e) Factores Ecológicos

Las empresas industriales deben cumplir con requisitos legales reglamentarios nacionales, provinciales y municipales relacionados a los aspectos ambientales que apliquen determinar e implementar y documentar un programa de buenas prácticas ambientales para la organización.

Se deberá contar con un sistema de gestión basado en normas internacionales, aplicando un enfoque metodológico de mejora continua, permitiendo demostrar y asegurar el desempeño ambiental y social de la organización en todas sus plantas productivas. (LEDESMA 2021).

La ley 25.676 establece los presupuestos mínimos para el logro de una gestión sustentable y adecuada del ambiente, la preservación y protección de la diversidad biológica y la implementación del desarrollo sustentable. (INFOLEG 2021).

Norma ISO 14001 de Sistema de Gestión Medio Ambiente. Su propósito es fijar estándares para un manejo ambiental en cualquier organización de carácter privado, público o mixto.

Norma ISO 50001 de Sistema de Gestión de la Energía. Está orientada a fijar estándares sobre el uso de la energía: efectividad, seguridad, desempeño, eficiencia, consumo. (NUEVA ISO 2019).

f) Legales

Las empresas tienen que cumplir requerimientos al momento de solicitar su habilitación, como protocolo de análisis bromatológico de los productos a comercializar, certificados de desinfección y libreta sanitaria, someterse a las inspecciones municipales. Se establece un Convenio con los empleados de Ledesma actuado en el Expediente Nro. 1.372.583/10 del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación. (CTA 2021).

Se aplica el acuerdo celebrado entre el sindicato de obreros y empleados del azúcar del ingenio Ledesma y la empresa Ledesma Sociedad Anónima, Agropecuaria, Industrial

en la Ley de Negociación Colectiva N°14.250 del Expediente N° 175.490/13. (INFOLEG 2021).

Las condiciones de Higiene y Seguridad se deben ajustar a la LEY DE HIGIENE Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO N° 19.587. (INFOLEG). Las empresas deben respetar los derechos de los trabajadores regulados en la LEY DE CONTRATO DE TRABAJO N° 20.744. (INFOLEG).

Conclusión del análisis de Pestel: Los aspectos políticos y económicos, son los que mayormente influyen en las organizaciones debido a la inestabilidad y el aumento de la inflación, provocando un desconcierto en empresas en marcha. Hay una disminución en el consumo de la población debido al alto índice de desocupación. Los clientes pueden optar por productos sustitutos en busca de un precio más accesible como consecuencia.

Con respecto a la competencia, una ventaja competitiva, es la capacidad que tienen las empresas de adaptarse a los cambios políticos y económicos presentes y futuros, y los demás factores, las pondrían a prueba para saber el grado de preparación que poseen para afrontar los cambios que se generen.

Análisis Microentorno

Para poder analizar el microentorno, se realiza a través de 5 Fuerzas de Porter. El análisis de cada uno de los factores facilitará la comprensión del microentorno en el cual se desarrollará la empresa. PORTER (2017)

a) Amenaza de entrada. En esta industria existen barreras de ingreso altas a causa del requerimiento de capital que se necesita para poner en marcha una empresa que pueda competir con las empresas competitivas del mercado. Tener el capital necesario para poseer todo el equipamiento, el edificio donde funcionara la empresa, los depósitos, los vehículos necesarios para la distribución, personal necesario para cumplir con las entregas a tiempo de los pedidos, las distintas plantas para la producción necesaria de los distintos productos, así como también las hectáreas suficientes para cultivos.

Las empresas que tiene la exclusividad de algunas marcas líderes del mercado pueden diferenciarse de los demás competidores.

b) Influencia de los proveedores.

Los proveedores de este mercado tienen mayor poder de negociación por la importancia de la cadena de valor en la calidad final de sus productos, estableciendo sistemas de aseguramiento de la calidad más estrictos.

En este mercado se asegura la continua provisión de materias primas, insumos y servicios con niveles de calidad que satisfagan los requerimientos estipulados.

Si los proveedores ofrecen insumos que ofrecen gran cantidad de proveedores con calidad y precios competitivos tiene bajo poder de negociación.

c) Influencias de los compradores.

El poder de negociación en este mercado lo tiene el cliente, ya que se abarca una gran cantidad de precios y marcas en góndolas a la cual elegir. Los clientes pueden comprar productos no exclusivos de las empresas, generalmente buscan mejorar el precio y financiación.

Los clientes de este mercado como despensas de barrios, mini mercados, quioscos y grandes cadenas de supermercado, la mayoría no cuentan con medios para transportar mercadería ni con tiempo suficiente para realizar el proceso de compra. Esto provoca que los clientes tengan menos poder de negociación en cuanto al precio y financiación, sin embargo, por la competencia del mercado el cliente puede cambiar de proveedor fácilmente en productos que no son exclusivos de las empresas.

d) Amenaza de los sustitutos.

La amenaza de los sustitutos en este mercado tiene mayor incidencia ya que el mercado ofrece una gran cantidad de productos sustitutos en cuanto a su calidad y financiación, de esta forma los clientes pueden cambiar fácilmente de proveedor o adquirir productos sustitutos.

e) Rivalidad entre competidores existentes.

La rivalidad competitiva es en el mercado de la zona. El desarrollo económico del norte argentino en la zona del Valle de la Zenda en la provincia de Salta, giro en torno a la creación y crecimiento del Ingenio San Martín del Tabacal. (AACADEMICA.ORG).

El “ingenio plantación” logró que las empresas azucareras de Salta y Jujuy fueran sumamente competitivas con las tucumanas ya que el modelo Salto-Jujeño se caracterizó

por la concentración de la tierra y la idea de ingenio como fabrica, con fuerte explotación indígena y de campesinos.

Conclusión análisis microentorno

Se puede determinar que el mercado donde se encuentra la empresa atrae a posibles competidores por el crecimiento que presenta el mercado y la rentabilidad del mismo. Las empresas de este mercado tienen como ventaja nuevos competidores que quieran entrar en este mercado, la trayectoria, o incluso cuando tienen la exclusividad de algunas marcas, si ofrecen un precio más competitivo en el mercado, tiene mayor poder de negociación si distribuyen productos exclusivos.

En esta industria hay barreras de ingreso altas debido al requerimiento de capital, las empresas pueden centrarse en competir con los competidores del mercado y mejorar la estrategia competitiva para no perder clientes y ganar más clientes en el mercado. Sin olvidar que pueden existir nuevos competidores en el mercado que podrían posicionarse rápidamente con respecto a los productos sustitutos.

Cadena de valor.

Las actividades primarias son:

Logística de interna: su trabajo abarca desde la producción de su materia prima básica, la caña de azúcar, y la producción de energía para su autoabastecimiento hasta la distribución de sus productos.

El ingenio recibe aproximadamente 4 millones de toneladas de caña por año, que muele en los trapiches para poder extraer la sacarosa que está en el jugo y fabricar el azúcar. Con la fibra de la caña y parte del residuo vegetal que queda en el capo después de la cosecha, Ledesma también reemplaza gas natural y genera energía renovable, lo que beneficia al medio ambiente.

Operaciones: Destinan un 35% de su producción a consumo masivo, un 40% a industrias y un 25% a exportación. Sus principales clientes son embotelladoras de bebidas, fabricantes de lácteos, productores de panificados y alimentos envasados y fabricantes de golosinas. Su proceso de producción consta de 15 pasos. (VER ANEXO 1).

Logística externa: Ledesma atiende el mercado de consumo masivo llegando directamente a las empresas minoristas y a pequeños comercios a través de mayoristas y distribuidores. Por otra parte, trabaja con empresas medianas y grandes de diferentes

segmentos de la industria nacional y extranjera, operando con los de menor consumo a través de distribuidores. El negocio azúcar, jarabes y alcohol cuenta con 640 clientes: 374 de azúcar, 24 de alcohol, 137 jarabes, 62 almidones y 43 de subproductos. El 36% de la producción se comercializa en supermercados e hipermercados llegando al consumidor final en diferentes prestaciones.

Marketing y venta: el equipo de Ledesma cuenta con 25 personas con una larga trayectoria en la empresa; ellas mantienen contacto con clientes que suelen tener una relación de varios años con la compañía. Así, la relación con los clientes es el resultado de años de trabajo y construcción de un vínculo de confianza que mejora día a día.

La página de internet de Ledesma cuenta con un sitio especial para el Negocio Azúcar, Jarabes y Alcohol con toda la información pertinente sobre las prestaciones de los productos.

Servicios post venta: Ledesma cuenta con un sistema de gestión de quejas y reclamos para asegurar al cliente una solución inmediata a los inconvenientes que surjan con el producto o servicio brindado.

Actividades secundarias.

Infraestructura de la empresa: la empresa cuenta con una infraestructura que es competitiva en el mercado, debido a la cantidad de hectáreas que poseen para sus cultivos, como así también sus edificios con los equipamientos necesarios que requiere la industria.

Gestión de RRHH: Utilizan un modelo en donde cada negocio es responsable de todo el proceso que afecta a su producto; teniendo así un gerente de RRHH en cada unidad de negocio.

Además cuentan con un comité de recursos humanos integrado por miembros del Directorio y ejecutivos de la empresa.

Desarrollo tecnológico: la tecnología avanzada que implementan en los procesos productivos permitió a Ledesma ingresar en los mercados más exigentes.

Además cuentan con un Programa de Innovación y Tecnología con el objetivo de reducir la brecha digital y aumentar las posibilidades de empleo de los jóvenes jujeños mayores de 16 años.

Aprovisionamiento: De la caña de azúcar producen Azúcar, alcohol y bioetanol. Además, producen papel, cuadernos y repuestos escolares a partir de la fibra y medula de la

misma caña de azúcar que se cosecha para producir azúcar. Del maíz que adquieren de terceros elaboran jarabes como glucosa y fructosa, que son la base de alimentos dulces y bebidas. También producen frutas y jugos esenciales naturales; y son importantes productores de carnes y cereales. Todos sus productos nacen en la tierra, por eso, cuidan sus raíces.

Conclusión del análisis de Cadena de Valor.

Se advierte que, dentro de las actividades primarias, la logística interna y externa, a partir de estas dos secuencias Grupo Ledesma logra en esta unidad estratégica de negocios generar valor para sus clientes. Por un lado, la producción que implica el azúcar es fundamental para que el producto sea de calidad y alcance los estándares establecidos, y por otro el trabajo de distribución para llegar a cubrir la plaza se vuelve fundamental. En complemento a esto último se presenta la actividad de MKT y Ventas, que también cumple un papel fundamental en la generación de una ventaja competitiva para estrechar los vínculos con los clientes. Actualmente esta actividad se da específicamente sobre una base reactiva que aún no logra generar un valor proyectado para los clientes (mayoristas y distribuidores).

Análisis Foda

Fortalezas:	Explicación
Tecnología de primera línea.	Ledesma cuenta con una gran infraestructura para todo el proceso de producción, distribución y comercialización de sus productos
Poseedora Normas de Calidad ISSO.	Esto significa un atributo para la empresa; le permite proyectar seriedad y confianza a quienes se vinculan con ella.
Estructura financiera propia.	Lo cual significa una independencia y seguridad en la toma de decisiones sobre compras e inversiones.
Procesos controlados desde sus inicios, asegurando máxima calidad.	Al igual que las normas de calidad, esto es un atributo que puede convertirse en un valor (ventaja competitiva) para sus clientes
Buena posición en el mercado	Tener una posición firme en el mercado le genera un sustento para sostenerse e impulsarse con productos actuales y nuevas modificaciones
Se provee a si misma de insumos.	Logra optimizar tiempos y costos, además de tener la seguridad del abastecimiento de forma completa
Amplio desarrollo de productos, con menores precios y equivalente calidad.	Aquí nuevamente se trabaja sobre la diferenciación, la generación del valor para el cliente, y de esta forma se vuelve más competitiva.
Planta física en zona con vías de acceso en buen estado.	Esto posibilita tener la actividad clave de logística sin inconvenientes, eficientizando los procesos y cuidando los recursos
Generación de puestos de trabajo.	Es un aspecto positivo en relación a ser un actor social que aporta a la comunidad y a la economía

Debilidades.	Explicación
Estructura muy jerárquica.	Retrasa la toma de decisiones y disminuye la capacidad de adaptación
Dificultad comunicativa desde niveles superiores hasta el nivel operativo.	Este punto es similar al anterior, y genera problemas en la coordinación de los procesos.
Ausencia comunicación pública.	Ledesma necesita poder proyectar su imagen en espacios más institucionales.
Lejanía de los principales puertos y centros de distribución.	En materia de logística y distribución esto le provoca retrasos y mayores esfuerzos y gastos en las gestiones.
Falta de una estrategia de vinculación estratégica con clientes	Ledesma se encuentra en una zona de confort debido a las ventajas que experimenta por su posicionamiento y trayectoria, pero esto puede traerle consecuencias teniendo en cuenta la aparición de nuevos competidores y las exigencias de los consumidores
Acciones reactivas de atención a clientes	El cliente necesita estar acompañado, no solo en la logística comercial, sino también sentir que es parte del proceso global
Oportunidades	Explicación
Nuevos sub. Productos.	Esto le permitirá diversificar sus propuestas
Tendencia al incremento del consumo mundial de productos naturales.	El consumo de productos de calidad le traerá ventajas ya que Ledesma se caracteriza por dar sustento desde esta perspectiva
Posibilidad de acceso a nuevos mercados externos.	El crecimiento de los mercados es una opción siempre latente para una empresa de estas características
Declaración de la actividad industrial y alimenticia como esencial	En el contexto de pandemia donde la mayoría de los sectores se encuentran limitados, este es uno esencial y como tal sigue funcionando
Tendencia de los consumidores a buscar productos de calidad	Aquellas empresas que sepan adaptar sus propuestas y hacerlas llegar a estos consumidores podrán generar nuevos espacios y formas de comercialización
Amenazas.	Explicación
Amenazas ambientales y sociales continuas.	El sector agroindustrial se encuentra observado y evaluado a partir de las técnicas que se emplean para el trabajo de los recursos naturales
Riesgo constante de juicios laborales por tareas riesgosas.	Conlleva un esfuerzo para ser aún más proactivos en materia de RRHH
Cambios en la demanda nacional y extranjera.	Considerando el posicionamiento de Ledesma, estos cambios podrían significar amenazas si no se los anticipa correctamente
Influencia del clima en la materia prima e incidencia en los costos.	La variabilidad dl clima es en muchas ocasiones imprevisible, y como tal es complejo poder proyectar los resultados de la producción primaria
Aumentos en el consumo de otros productos con similares propiedades.	Se debe trabajar buscando solidificar las posiciones actuales, fortaleciendo la relación con el cliente.
Competencia con industrias extranjeras de primer mundo.	Las pautas económicas con las que cuentan los competidores extranjeros son más estables y razonables
Incremento de productos sustitutos	Cada vez aparecen más alternativas a los productos alusivos al azúcar

Fuente: elaboración propia

Análisis específico de la carrera

Matriz BCG

En el análisis de la Matriz BCG se describen los distintos estamentos y escalafones que ocupan las Unidades Estratégicas de Negocios que actualmente Grupo Ledesma lleva adelante, entre estos el del azúcar y el alcohol, el de los jugos, el del papel y también el de la inversión respecto a la gestión de energías renovables.

Estrella: Aquí dentro se encuentra la Unidad Estratégica de Negocio azúcar y alcohol ya que esta demuestra un porcentaje de casi el 50% de producción con un elevado crecimiento en el mercado y alta participación en el mismo. Este aspecto se encuentra articulado con la problemática detectada, ya que como es un producto que potencia la marca y le da sustento a las demás UEN al ser un espacio que impulsa el desarrollo productivo y comercial, es que Grupo Ledesma debe concentrarse en no perder terreno y mantener los niveles, y hasta inclusive lograr penetrar aún más el mercado.

Vaca: En este cuadrante se encuentra la UEN de frutas y jugos, su porcentaje de producción alcanza el 13, 3% y experimenta una alta participación en el mercado, sin embargo, su crecimiento se ha estancado y como tal, puede describirse a esta unidad y sus productos en un cuadrante que mantiene su desenvolvimiento pero que se ha estancado y no logra generar un mayor crecimiento. De igual forma sucede con la UEN del papel, en donde su porcentaje de producción alcanza casi el 30% y tiene una alta participación en el mercado, pero su crecimiento no se encuentra proporcionalmente relacionado a esa participación y a esa proporción de desarrollo y producción.

Interrogante: Aquí se encuentra la apuesta que viene desarrollando Grupo Ledesma respecto a las energías renovables. Este es un gran interrogante debido a que la organización viene conformando una sociedad, buscando operar en el sector de las energías renovables. La participación en el sistema de interconexión nacional de electricidad generada a partir de fuentes solares, hídrica, eólicas o de biomasa, preferentemente en el noroeste argentino, aún no termina de generar la certidumbre necesaria para saber en qué instancia se encuentra este proyecto. Se lo puede catalogar como una inversión de investigación y desarrollo, ya que esta es una tendencia para articular una nueva alternativa en la que Grupo Ledesma también puede convertirse en precursor y luego en un líder sobre estas gestiones. -Negocio Azúcar y Alcohol con un porcentaje del 49% de producción con un alto crecimiento en el mercado y alta participación del mercado.

Marco Teórico

En la administración de empresas existen una multiplicidad de herramientas para llevar adelante la gestión de los negocios, sin embargo, en este marco teórico se exponen los principales lineamientos a tener en cuenta dentro de lo que refiere a los procesos de planificación estratégica y la vinculación que esta tiene con la generación de relaciones fructíferas con los clientes.

Desde un sentido amplio, la planificación estratégica puede entenderse como la diagramación de acciones interrelacionadas que buscan un fin concreto, siendo en la mayoría de los casos el cumplimiento de los objetivos de más largo plazo, encontrando entre ellos a los objetivos corporativos, compuestos por la visión, misión y valores empresariales. Dichas metas, al estar vinculadas entre sí generan la posibilidad de brindarles a una organización una alta cohesión y una identidad particular, la cual podrá extenderse al resto de las estrategias funcionales (Porter, 2016).

Para que una planificación estratégica se lleve adelante de manera correcta se requiere del desarrollo de un proceso de diagnóstico, empleando diversas herramientas analíticas que aportan los datos suficientes para que los administradores puedan tomar decisiones eficientes y contribuir al cumplimiento de los objetivos organizacionales (Koontz, Weihrich y Cannice, 2012).

Tal como lo exponen Kaplan y Norton (2014) en el proceso de la formulación de las estrategias se pueden emplear dos tipos de análisis ampliamente conectados, por un lado un estudio de la coyuntura externa de la empresa, y por otro un análisis a nivel interno. Ambos contribuirán a la identificación de factores que deberán ser tenidos en cuenta para determinar las mejores estrategias que una organización pueda articular para lograr sus metas corporativas.

Pues bien, contando con este diagnóstico las empresas lograran determinar estrategias puntuales para cada uno de sus procesos, generando la creación de ventajas competitivas, es decir la posibilidad de diferenciarse de los clientes a partir de la estipulación de actividades que sean complejas de imitar por los competidores del sector (Porter, 2008).

De esta manera, puede observarse que dentro de la planificación estratégica existen diferentes niveles de estrategias, los cuales deberán estar relacionados para lograr el fin esperado, el cual deberá plantearse en función a una intención, a un indicador concreto y en un período de tiempo determinado, logrando de esta manera que el proceso administrativo se complete a la perfección; esto es que se logre organizar, planificar, dirigir y controlar los planes a largo plazo (Kaplan y Norton, 2014).

Para la definición de las estrategias se comienza, como se ha mencionado, por los niveles corporativos, aclarando la visión y la misión de la empresa para que estos sean concisos y claros al momento de aplicarlos y no generen confusiones en los colaboradores de la empresa (Porter, 2016).

Una vez definido este nivel de estrategias, se pasará a la elección de las mejores opciones de competencia frente a los rivales, pudiendo optar por las llamadas estrategias genéricas de Porter, encontrando 3 tipos, la estrategia de diferenciación, de liderazgo en costos y de enfoque (Porter, 2008).

En este caso, se desarrolla la estrategia de enfoque, ya que el reporte se encuentra delimitado para la creación de una planificación estratégica que permita la asociación y vinculación con un cliente particular, en este caso con los clientes corporativos. La estrategia de enfoque entonces busca concentrarse en un nicho específico de mercado, para trabajarlo de manera correcta, pudiendo aprovechar las oportunidades y necesidades insatisfechas y así aumentar la participación en el mercado, lo cual tendrá un impacto positivo en la rentabilidad organizacional (Porter, 2008).

Planteada la estrategia de competencia, se podrán definir las estrategias de negocio, las cuales hacen alusión a la manera en la cual una organización podrá crecer en el mercado. Aquí puede emplearse la matriz de Ansoff (1984) la cual se basa en 4 tipos de estrategias, siendo estas la penetración de mercado, el desarrollo de productos, el desarrollo de mercados o la diversificación. Cada una de estas estrategias se vincula con la posibilidad de continuar, perfeccionar o añadir nuevas líneas de productos y/o mercados para volver más competitiva a la empresa.

De acuerdo con Kotler y Keller (2012) cuando un sector competitivo se encuentra caracterizado por una fuerte rivalidad y por un crecimiento en los productos sustitutos, la

elección de estas estrategias debería encaminarse hacia el perfeccionamiento de la oferta actual, lo cual requerirá del establecimiento de una estrategia de penetración de mercado.

Con este patrón de estrategias definidas, una empresa podrá continuar la determinación de las estrategias funcionales, las cuales se relacionan a cada una de las actividades dentro de la estructura organizacional, encontrando estrategias específicas de comercialización, organización, gestión de recursos humanos, de procesos internos, de finanzas, de investigación y desarrollo, de logística y distribución, entre otras (Kaplan y Norton, 2014).

En concreto, las estrategias funcionales de comercialización buscan generar un impacto en la relación con los clientes, partiendo de la definición de las políticas y parámetros específicos del marketing, tales como las estrategias de producto, de precio, de plaza y de promoción; sin dejar de lado la necesidad de contar con una correcta segmentación que implicará el crecimiento en el posicionamiento de la empresa en el mercado (Kotler y Keller, 2012).

Sobre esto Sainz de Vicuña Ansin (2015) también agrega sus posturas evidenciando que las estrategias funcionales deben encontrarse relacionadas de manera directa con las estrategias genéricas, principalmente con las de mercado y las competitivas. Un claro ejemplo que da este autor es referido a la estrategia competitiva de diferenciación o enfoque, si se pretende establecer un lineamiento de esta tipología es fundamental una estrategia funcional de comercialización centrada en el posicionamiento y la fidelización.

Por su parte Hill y Jones (2011) establecen el concepto de ventaja competitiva, como un factor determinante en aquellas estrategias de fidelización, ya que si una organización pretende fortalecer el vínculo con sus clientes es indispensable contar con una propuesta de valor sustentada en elemento que sean de satisfacción y contención para estos prospectos. Estos autores definen justamente la ventaja competitiva como la combinación entre procesos y experiencias (conocimientos) ya que la mixtura entre ambos aspectos y la identificación de dichos componentes lleva a una organización a plantear esta posible diferenciación.

Diagnóstico y Discusión

Declaración del problema

Grupo Ledesma, a través de su UEN de la producción y comercialización de azúcar, tiene un desenvolvimiento eficiente a partir de su logística primaria pero no así en cuanto a las actividades esenciales de marketing y acompañamiento a estos clientes. Como bien se enmarcó anteriormente, Ledesma tiene un espacio destinado para quejas e inquietudes, pero no así para un desarrollo proactivo de acompañamiento a estos clientes corporativos (mayoristas y minoristas).

Este tipo de grupos de interés se presentan como actores clave y más aún en una unidad que presenta productos que actualmente le dan un sustento y un crecimiento constante, además considerando que en esta industria las alternativas tanto de productos sustitutos como de otras marcas vienen en incremento, y allí, la organización debe asegurar su participación; es así que la estrategia de penetración de mercados debe estar sustentada bajo una estrategia funcional comercial que apunte y se enfoque en fortalecer el vínculo con estos actores.

Justificación

Esta problemática que tiene una perspectiva de oportunidad en la mejora de gestión, se vuelve fundamental ya que está siendo parte de un análisis proactivo, buscando que Grupo Ledesma, a través de esta Uen mantenga su posición en el mercado, reforzando uno de los aspectos que hasta el momento tiene descuidado o que solamente trabaja desde una gestión tradicional o rudimentaria como es la simple visita comercial como consecuencia propia de la distribución y el contacto con mayoristas y minoristas.

En ese sentido, la planificación estratégica, se concentrará en la estrategia genérica de penetración y en la estrategia funcional de comercialización referida al fortalecimiento y la vinculación con sus clientes corporativos.

Discusión

Finalmente, la problemática que experimenta Ledesma, tiene su articulación con lo mencionado por los diversos autores, principalmente en el concepto de ventaja competitiva. Todo lo que aquí viene describiéndose trae como consecuencia la falta de una generación de valor que le signifique al cliente corporativo una toma de decisión difícil de sobrellevar,

dado que debe estar implícito un contrato fuerte con Ledesma a partir de una vinculación que le represente todo un beneficio, no solo por la calidad, el precio de los productos, sino también en cuanto a la atención y la predisposición, esto generaría la combinación entre procesos y competencias, estipulando así, como bien definía Porter, la generación de una ventaja competitiva, estipulando el valor para el cliente. Esta ventaja competitiva, le permitirá a Ledesma mantener su posición en el mercado y quizás crecer aún más, y por ello, como bien explica Ansoff, dentro de las estrategias de negocio, se debe concentrar el trabajo en la penetración de mercado en donde existirá la posibilidad de continuar y perfeccionar el trabajo que actualmente viene desarrollando a través de esta Uen.

Es por ello que la planificación estratégica se presenta como una herramienta fundamental acorde a las necesidades, requerimientos y expectativas que presenta Grupo Ledesma.

Propuesta de intervención

Objetivos

Objetivo general:

- Incrementar en un 5% la rentabilidad de la unidad de negocios azucarera a partir de una estrategia de penetración de mercado que contribuya a generar un mayor vínculo con los clientes corporativos para el 2024.

Justificación del objetivo general:

Se plantea el aumento de la rentabilidad de la unidad de negocios azucarera en un 5% debido a que en la actualidad existe una amplia aglomeración de organizaciones que se reparten la cuota de mercado, creando de esta manera una restricción sobre las posibles tasas de aumento de la rentabilidad. En este sentido, se buscará incrementar la misma a partir de una mejora en las relaciones comerciales con sus clientes principales, los corporativos, lo que brindará un mayor acercamiento, satisfacción, fidelización, acompañado de un aumento de las ventas.

Objetivos específicos:

- Alcanzar un índice de satisfacción del 90% de los actuales clientes para el año 2024 gracias a la aplicación de programas relacionados a la orientación del cliente.
- Alcanzar un índice de fidelización de clientes del 50% de la actual cartera para el año 2024 a través de la creación de programas de relación comercial con los clientes corporativos.
- Generar la recompra de productos en un 5% para el año 2024 mediante el diseño de una plataforma de autogestión web para que los clientes corporativos puedan agilizar los procesos de comercialización.

Justificación de objetivos específicos:

Como se expresaba anteriormente, la vía para el incremento de la rentabilidad se basa en mejorar la relación con los clientes corporativos. Los índices planteados surgen de supuestos, debido a que no se cuenta con información precisa sobre los índices de satisfacción y/o fidelización, sin embargo se han planteado parámetros alcanzables dado la dimensión de la organización, como también su nivel competitivo. En este sentido, se

espera que con clientes satisfechos se puedan aumentar los márgenes de fidelización, impactando en la recompra de productos o el incremento de las ventas, lo cual traerá aparejado un incremento sobre la rentabilidad.

Alcance:

- Alcance temporal: Este plan está proyectado a 3 años, comenzando en septiembre de 2021.
- Alcance geográfico: se enfocará en los clientes corporativos distribuidos por las diversas zonas del país.
- Alcance estratégico: será un plan estratégico, concentrado en la estrategia genérica de penetración de mercados, ya que lo que se ha detectado como una oportunidad de mejora establece a la unidad de negocios azucarera, volcando sus esfuerzos hacia los actuales clientes, y también de esa forma generar el interés y la predisposición de otros pares que logren advertir la predisposición y concentración de Ledesma para trabajar en pos del desarrollo de sus clientes corporativos. Otra estrategia será la de comercialización, concretamente la estrategia funcional de marketing ya que se buscará un trabajo de acompañamiento técnico y al mismo tiempo la perspectiva de fortalecimiento y fidelización. Se potenciará la ventaja competitiva alusiva a la producción, la experiencia y el conocimiento técnico y la reputación que posee grupo Ledesma respecto a los participantes de este mercado.

Planes de Acción

Plan 1: adaptación de objetivos corporativos

Fundamentación: Este plan de acción corresponde para el logro del primer objetivo específico. Al considerar el desarrollo de un plan estratégico se debe tener como primera medida un trabajo sobre la adaptación de lo que son los objetivos corporativos del grupo Ledesma, amoldados exclusivamente a la unidad estratégica de negocios azucarera. Aquí en la redefinición y adaptación que se hará tanto de los objetivos estratégicos, la misión, visión, valores políticas y filosofías, se concentrará la narrativa y la expresión de los conceptos técnicos sobre la orientación al cliente corporativo respecto de metodologías de acercamiento y de vinculación constante con estos grupos de interés. Cabe destacar que la organización, si bien tiene una reputación positiva y una confianza generada con sus

clientes, carece de un departamento y un área como así también de una filosofía totalmente enfocada en esta orientación, con acompañamiento permanente y técnico.

Actividades clave: Relevamiento y análisis de los lineamientos actuales de los objetivos corporativos. Determinación de los conceptos a incorporar. Redacción y esbozo de un manual específico adaptando estos elementos estratégicos para la unidad de negocios. Presentación a los directivos. Ajustes. Diseño y formalización del manual. Implementación del plan. Evaluación y control del plan.

Plazos: esta es, como se describió al inicio, la etapa básica para determinar los conceptos fundamentales que orientaran a todo aquel que se encuentre como responsable de llevar adelante el acompañamiento y la gestión de seguimiento sobre los clientes corporativos. Por ello comenzará su diseño en agosto de 2021 y deberá culminarse la etapa de planificación para diciembre, es decir en esa fecha tener el manual terminado. A partir de enero del año 2022, este componente estratégico estará a disposición del departamento estratégico de la unida estratégica azucarera.

Responsables: asesor externo. Este se encargará de la coordinación, de toda la actividad como así también de la moderación para la codificación de la información, luego el diseño poniéndose en contacto con un diseñador gráfico que materialice tanto física como digitalmente esta herramienta estratégica. La evaluación y control del plan será llevada adelante por el departamento de gerencia.

Recursos: sala de reuniones. Acceso a la información de la organización. Diseñador gráfico. Computadora. Internet. Asesor externo.

Costos:

Honorarios profesionales del asesor externo \$158.400

Honorarios de diseñador gráfico: \$57.200

Impresión del manual: \$125.000

Evaluación y control: \$462.000

Los comprobantes y detalles de los costos se encuentran en el ANEXO 2.

Plan 2: definición de un área especializada en atención a clientes corporativos

Fundamentación: Este segundo plan de acción contribuye al cumplimiento del primer objetivo específico. Si bien Grupo Ledesma tiene áreas de posventa, este departamento que se propone se encontrara específicamente desarrollado en la unidad estratégica de negocios azucareras, y no así un espacio general del grupo para los distintos clientes de los diversos productos. De esta forma se trabajará de manera complementaria al lineamiento estratégico del manual de objetivos corporativos, siguiendo la política de orientación al cliente de forma totalmente concentrada en su satisfacción y en brindarle un seguimiento constante, tanto institucional, comercial y técnico operativo, ya que estos productos de la unidad de negocios azucarera, demanda un trabajo técnico y de explicación sobre las características del mismo.

Actividades claves: Relevamiento de los requerimientos técnicos necesarios para los puestos de trabajo. Reclutamiento y selección del personal (estará compuesto por un director de área, 2 asistentes, y un responsable de seguimiento y gestión de clientes). Contratación de asesores externos de recursos humanos para direccionar conjuntamente esta actividad. Análisis de propuestas laborales. Entrevistas. Análisis de los perfiles. Pruebas. Incorporación del personal. Capacitación.

Plazos: la planificación referida al relevamiento, análisis de requerimientos, determinación de los puestos para el área se realizará desde septiembre y tendrá que culminar en diciembre de 2021 para comenzar en enero de 2022 a realizar las actividades específicas de selección de personal, luego capacitación e incorporación (inducción, con un tiempo no mayor a abril de 2022).

Responsables: asesora profesional externa: se encargará de realizar la definición preliminar de la estructura del área, la contratación con los asesores de recursos humanos. El diseño y estipulación de los aspectos técnicos y el espacio físico para el desarrollo del área como así también las herramientas de trabajo.

Recursos: espacio para reuniones. Base de datos. Perfiles profesionales. Asesores externos de recursos humanos. Computadora. Internet. Mobiliario. Oficina.

Costos:

Honorarios del profesional asesor externo: \$79.200

Honorarios del asesor de recursos humanos: \$237.600

Mobiliario y herramientas para la nueva oficina: \$360.000

Impresión de manuales de puestos: \$10.000

Los comprobantes y detalles de los costos se encuentran en el ANEXO 2.

Plan 3: visitas corporativas.

Fundamentación: Este tercer plan de acción responde al segundo objetivo específico. Hasta el momento la práctica comercial se establece de forma directa, es decir, en un plano tradicional donde el grupo Ledesma a través de sus intermediarios pone sus productos en los depósitos de los mayoristas supermercadistas, y el conocimiento que estos últimos tiene sobre la corporación se limita a los aspectos administrativos y los contactos mediante canales comerciales, y actividades afines, por ello esta actividad busca irrumpir con esa tendencia para invitar a los clientes corporativos a visitar la planta de la organización pudiendo tener acceso a sus instalaciones, conocer la metodología de trabajo, y de esa forma grupo Ledesma poder mostrarse como una entidad predispuesta al acompañamiento a la formación a la gestión de sus inquietudes, entre otros.

Por supuesto se considerará el aspecto alusivo a la cantidad de clientes y los tiempos para ir generando estas visitas

Actividades clave: Diagramación del itinerario de la visita corporativa. Armado de la base de datos para la invitación a los clientes. Comunicación a los clientes respecto a esta intervención. Preparación de los elementos necesarios a utilizar durante la visita corporativa. Diseño y armado de elementos comunicacionales institucionales para entregárselos a los clientes al visitar la planta, con una descripción técnica de los distintos eslabones que forman parte de la producción, logística y luego la comercialización para que el producto llegue de la mejor manera a manos de estos prospectos.

Responsables: asesora externa. Esta se encargará de la definición del itinerario de las visitas corporativas como así también la articulación de las intervenciones y el seguimiento de las mismas.

Plazos: la planificación se llevará adelante entre septiembre y octubre de 2021, la comunicación hacia los clientes en noviembre, y los preparativos previos entre diciembre y enero, para luego comenzar con las visitas propiamente dichas en febrero de 2022. Tendrá una frecuencia de mes por medio, considerando la disponibilidad y la predisposición de los propios clientes.

Recursos: sala de reuniones. Computadora. Internet. Acceso a la información de la empresa. Instalaciones. Materiales para la visita. Alimento y bebida

Costos:

Honorarios profesionales asesor externo: \$376.200

Alimentos y bebidas: \$990.000

Gastos logísticos y de organización: \$175.000

Los comprobantes y detalles de los costos se encuentran en el ANEXO 2.

Plan 4: desayunos empresariales

Fundamentación: Este plan de acción también contribuye al cumplimiento del segundo objetivo específico. Para continuar con el acercamiento se programarán desayunos ejecutivos con una frecuencia aproximada mensual, en donde se abordarán temáticas de actualidad sobre procesos de producción, insumos, formas de comercialización, etc. Concretamente se buscará generar instancias de conversación para estrechar el vínculo institucional/comercial, donde las temáticas serán abiertas sin una clara intencionalidad de vender o generar una fase netamente comercial. Implícitamente se considera que en el marco de la construcción del vínculo se irán dando de forma natural los hechos comerciales e intereses por parte de los clientes.

Actividades clave:

Configuración de las temáticas y del programa de los desayunos ejecutivos. Definición de los lugares donde se podrían establecer los eventos. Invitación a participar por parte de los

directivos y ejecutivos de las empresas cliente. Diseño del material técnico y de contenido a desarrollar en cada uno de los desayunos.

Plazos: Sería preciso comenzar una vez realizadas las primeras intervenciones de este plan, es decir en marzo de 2022.

Recursos: sala de reuniones. Computadora con acceso a internet. Contacto de bares y restaurantes. Proyector y pantalla. Base de datos de los clientes.

Costos:

Honorarios profesionales asesor externo: \$917.400

Desayunos: \$990.000

Gastos logísticos y de organización: \$175.000

Mano de Obra para evaluación y control: \$211.200

Los comprobantes y detalles de los costos se encuentran en el ANEXO 2.

Plan 5: plataforma de autogestión en la web.

Fundamentación: Este plan de acción responde al tercer y último objetivo específico. Para focalizar aún más la orientación al cliente y brindarle el acompañamiento que se propone, se programara y desarrollara una plataforma específicamente concentrada en las inquietudes y la logística de intercambio que puedan establecer estos clientes mayoristas. Concretamente consiste en una plataforma digital especialmente diseñada desde donde le cliente podrá ingresar, logearse, y en dicho espacio (remitido directamente desde la web del grupo Ledesma) podrá trabajar sobre sus pedidos, mails y mensajes tanto comerciales como institucionales, entre otros.

Con esa acción se busca dinamizar la vinculación, y tener un canal directo, simultaneo y practico que sirva a los fines del acompañamiento técnico y la contención al cliente sobre sus dudas, quejas, expectativas, entre otros.

Actividades clave: Maquetación de la plataforma. Determinación del contenido en la plataforma. Contacto con el programador y desarrollador web. Diseño de prototipo. Prueba piloto con una muestra selectiva de clientes corporativos. Ajustes. Presentación formal. Comunicación, difusión y explicación sobre el uso de esta plataforma.

Responsables: asesora externa. Estará encargada de la delimitación del contenido, maquetación, formato, y el contacto y seguimiento con el desarrollador y programador web

Plazos: se diseñará a partir de septiembre de 2021 teniendo la plataforma para realizar sus pruebas entre diciembre, enero y febrero de 2022 y a partir de marzo esta herramienta deberá estar en condiciones para ser utilizada.

Recursos: sala de reuniones. Computadoras. Internet. Alimento y bebida para reuniones. Programador y desarrollador web. Community Manager para la comunicación.

Costos:

Honorarios profesionales diseñador web: \$83.377

Honorarios Community Manager: \$33.000

Mantenimiento de plataforma: \$283.482

Mano de Obra para evaluación y control: \$448.800

Los comprobantes y detalles de los costos se encuentran en el ANEXO 2.

Análisis económico y financiero

Con el fin de realizar el análisis del costo-beneficio del plan estratégico presentado, se expone a continuación la proyección de ingresos y de egresos respecto a los recursos involucrados para la implementación de las acciones.

Los ingresos del plan se han determinado como el aumento del 5% de las ventas de la unidad de negocios azucarera. En su memoria contable del año 2020, plantean que han vendido un total de 300.000 toneladas de azúcar, cuyo precio asciende a \$3.000 por tonelada, haciendo de esta manera un ingreso total al año 2020 de \$900.000.000. Con el aumento del 5% de los mismos, se espera un beneficio total de \$45.000.000, los cuales han sido proyectados en proporciones iguales a ser generados desde el año 2022 al 2024.

De esta manera, se expone a continuación el flujo de fondos proyectado, es decir los ingresos y egresos necesarios para la implementación del plan estratégico.

	Años de proyección	2021	2022	2022	2024
Ingresos					
Aumento del 5% de las ventas		\$ -	\$ 15.000.000	\$ 15.000.000	\$ 15.000.000
Egresos					
Plan 1	Honorarios profesionales asesor externo	\$ 145.200	\$ 13.200	\$ -	\$ -
	Honorarios diseñador gráfico	\$ 57.200	\$ -	\$ -	\$ -
	Impresión de manuales	\$ 125.000	\$ -	\$ -	\$ -
	Mano de Obra evaluación y control	\$ -	\$ 145.200	\$ 158.400	\$ 158.400
Plan 2	Honorarios profesionales asesor externo	\$ 79.200	\$ -	\$ -	\$ -
	Honorarios asesor en recursos humanos	\$ -	\$ 237.600	\$ -	\$ -
	Mobiliario y herramientas	\$ -	\$ 360.000	\$ -	\$ -
	Impresión de manuales de puestos	\$ -	\$ 10.000	\$ -	\$ -
Plan 3	Honorarios profesionales asesor externo	\$ 79.200	\$ 99.000	\$ 99.000	\$ 99.000
	Alimentos y bebidas	\$ -	\$ 330.000	\$ 330.000	\$ 330.000
	Gastos logísticos y de organización	\$ -	\$ 58.333	\$ 58.333	\$ 58.333
Plan 4	Honorarios profesionales asesor externo	\$ 132.000	\$ 261.800	\$ 261.800	\$ 261.800
	Alimentos y bebidas	\$ -	\$ 330.000	\$ 330.000	\$ 330.000
	Gastos logísticos y de organización	\$ -	\$ 58.333	\$ 58.333	\$ 58.333
	Mano de Obra para evaluación y control	\$ -	\$ 70.400	\$ 70.400	\$ 70.400
Plan 5	Honorarios profesionales diseñador web	\$ 83.377	\$ -	\$ -	\$ -
	Honorarios Community Manager	\$ -	\$ 33.000	\$ -	\$ -
	Mantenimiento de plataforma	\$ -	\$ 94.494	\$ 94.494	\$ 94.494
	Mano de Obra para evaluación y control	\$ -	\$ 149.600	\$ 149.600	\$ 149.600
Egresos totales		\$ 701.177	\$ 2.250.961	\$ 1.610.361	\$ 1.610.361
Utilidad Bruta		-\$ 701.177	\$ 12.749.039	\$ 13.389.639	\$ 13.389.639
Impuesto a las ganancias (tasa del 35% anual)		\$ -	\$ 4.462.164	\$ 4.686.374	\$ 4.686.374
Utilidad Neta del plan		-\$ 701.177	\$ 8.286.876	\$ 8.703.266	\$ 8.703.266

Con lo expuesto, se pudieron calcular los indicadores financieros VAN, TIR y ROI, los cuales permiten verificar la factibilidad de ser llevados adelante.

VAN = 18.819.371 (Se acepta el proyecto por ser mayor a 0).

TIR = 61% (Se acepta el proyecto por ser mayor a 0 y mayor a la tasa de referencia del mercado, en este caso del 38% como la tasa de Leliq del BCRA).

$$ROI = \frac{\text{Ingresos netos proyectados} - \text{Inversión requerida}}{\text{Inversión requerida}} \times 100$$

Ingresos netos proyectados = \$24.992.230

Inversión requerida = \$6.172.859

ROI = 305% (Se acepta el proyecto por ser mayor a 0). Por cada \$1 invertido Grupo Ledesma recupera \$3,05 para el año 2024.

Conclusiones y recomendaciones

En este Trabajo Final de Grado se ha optado por el diseño de un plan estratégico para Grupo Ledesma, especialmente para su unidad de negocios azucarera en pos de generar una mayor afinidad y vinculación con sus aliados estratégicos, en este caso los clientes corporativos con los cuales se relaciona.

Para ello, se estableció un objetivo general que busca aumentar la rentabilidad en un 5% para el año 2024, partiendo del desarrollo de tácticas que permitan crear una orientación hacia el cliente, generando de esta manera un crecimiento en los índices de satisfacción y fidelización, lo cual impactará en el aumento de las ventas de la unidad de negocio.

Con el desarrollo de los cinco planes de acción detallados, se espera generar un retorno sobre la inversión cercano al 305% para el año 2024. Además, se lograron determinar otros indicadores financieros que permiten verificar la factibilidad de llevar adelante esta intervención, tales como VAN y TIR, los cuales cumplen con sus reglas de aceptación.

En este sentido, se espera que Grupo Ledesma y su unidad de negocios azucarera logre potenciar su relación con los clientes, creando una vinculación estrecha con los mismos que contribuirá a un crecimiento en las ventas y en la rentabilidad organizacional, permitiendo de esta manera la creación de ventajas competitivas sobre los rivales del mercado.

Como se puede evidenciar, en este trabajo se ha realizado el uso de una estrategia de penetración de mercado, es decir mejorar la relación que se tiene con los clientes actuales. Para ello, se ha hecho uso de las estrategias funcionales de organización, comercialización y recursos humanos, evidenciando la versatilidad del profesional administrador de empresas para aggiornarse a diferentes tipos de organizaciones a los fines de evaluar y proponer planes innovadores que potencien el crecimiento de las empresas, en este caso sobre Grupo Ledesma.

No obstante lo mencionado, se considera que el planteamiento realizado contribuirá a que nuevos profesionales puedan optar por seguir la planificación operativa planteada en

dicho informe, lo cual contribuirá a que más organizaciones utilicen la herramienta de la planificación estratégica para cumplir con sus objetivos de largo plazo.

A lo largo del proyecto, se ha realizado un foco sobre la estrategia de penetración de mercado y sobre la relación de vinculación con los clientes corporativos. Sin embargo, con este plan también se describen, a continuación, un conjunto de recomendaciones que le permitirán a Grupo Ledesma articular un proceso de unificación entre sus unidades de negocio para crear una mayor ventaja competitiva.

En primer lugar se recomienda llevar los lineamientos de este plan estratégico a otras de las unidades de negocio de Grupo Ledesma, tales como la unidad de producción de papel, granos, carnes, y/o jugos frutales. A partir de esto, la organización contará con un refuerzo sobre sus estrategias comerciales, principalmente en torno a la relación con sus clientes, aumentando su capacidad para dar respuesta a sus inquietudes y satisfacer sus particulares necesidades dentro del sector agroindustrial.

En segundo lugar, se sugiere establecer un tablero de control o cuadro de mando integral, el cual pueda servir para realizar un seguimiento constante y planificado de las operaciones y estrategias corporativas y competitivas de Grupo Ledesma. A partir de esta herramienta, se logrará identificar el grado de avance sobre el proyecto, pudiendo establecer de manera rápida acciones de corrección que no bifurquen la consecución de sus objetivos.

En tercer lugar, se recomienda establecer un estudio relacionado a la estructura de costos de la organización, en este caso especialmente sobre la unidad de negocios azucarera, ya que a partir de una correcta evaluación y clasificación de los mismos se podrá establecer una estrategia de liderazgo de costos. Con esto, se logrará determinar nuevas vías de acción para aumentar la rentabilidad de la organización, en la medida en que se realice un uso eficiente de los recursos, disminuyendo las pérdidas y costos operativos. De esta manera, las actividades clave dentro de la cadena de valor, permitirán mejorar las ventajas competitivas, ampliando su posicionamiento en el mercado.

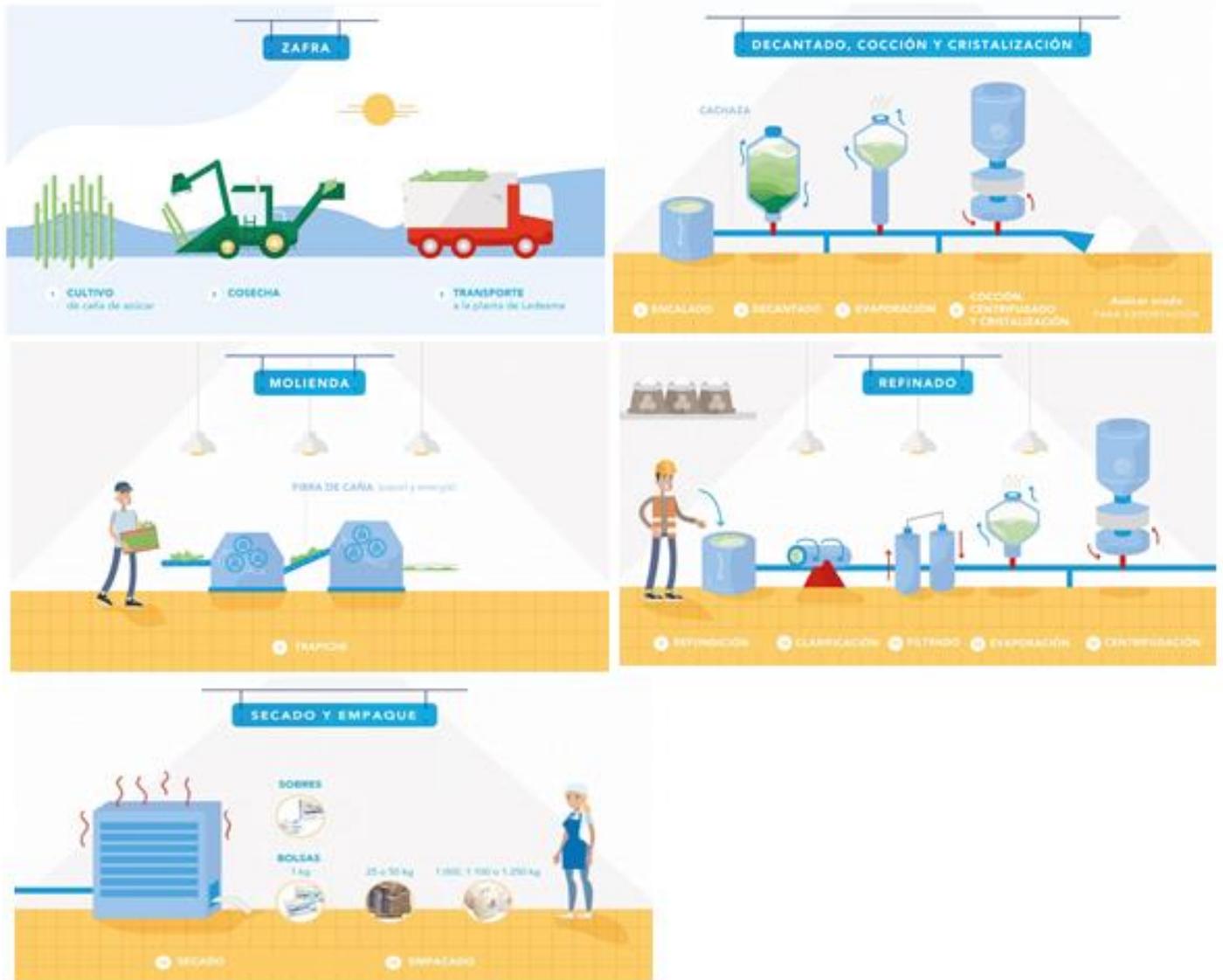
Referencias

- BBC NEWS 2020. “Supercepo” al dólar: por que los últimos 3 gobiernos en Argentina aplicaron trabas al acceso de dólares (y que nos dice sobre el deterioro de su economía) recuperado de: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-54210848>
- INFOBAE 2021. Cuáles fueron las provincias que registraron mayor suba de desempleo por el impacto de la pandemia. Recuperado de: <https://www.infobae.com/economia/2021/02/17/cuales-fueron-las-provincias-que-registraron-mayor-suba-del-desempleo-por-el-impacto-de-la-pandemia/?outputType=amp-type>
- INDEC 2021. Índice del precio al consumidor recuperado de: https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_04_21CDDCA5F8DD.pdf
- TELAM 2021 La economía Argentina crecerá un 4,5% recuperado de: <https://www.telam.com.ar/notas/202101/542769-fmi-economia-argentina-crecimiento-2021.html>
- COLUMNISTAS 2021 Inflación en la Argentina ¿Un problema sin Solución? Recuperado de: <https://www.cronista.com/columnistas/inflacion-en-la-argentina-un-problema-sin-solucion/>
- ARG.GOB.AR Se reglamentó la Ley de Góndolas para diversificar la oferta y permitir más presencia de PyMEs en supermercados recuperado de: <https://www.argentina.gob.ar/noticias/se-reglamento-la-ley-de-gondolas-para-diversificar-la-oferta-y-permitir-mas-presencia-de>
- LEDESMA 2021 Ambiente, Innovación y Tecnología recuperado de: <https://www.ledesma.com.ar/informe-sostenibilidad/ambiente/>
- INFOLEG 2021 Política ambiental nacional recuperado de: <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/75000-79999/79980/norma.htm>
- INFOLEG 2021 Ley de Higiene y Seguridad en el Trabajo recuperado de: <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/15000-19999/17612/norma.htm>
- INFOLEG 2021 Régimen de contrato de trabajo recuperado de: <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/25000-29999/25552/texact.htm>
- INFOBAE 2021 Por el impacto de la cuarentena, creció el desempleo en 2020 llegó al 11% y alcanzó a 2,1 millones de argentinos recuperado de: <https://www.infobae.com/economia/2021/03/25/por-el-impacto-de-la-cuarentena-crecio-el-desempleo-en-2020-llego-al-11-y-alcanzo-a-21-millones-de-argentinos/>
- INDEC 2021 Índice de salarios recuperado de: https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/salarios_03_210FCBE60ED1.pdf
- CTA 2021 Se firmó el convenio colectivo de los trabajadores del Ingenio Ledesma recuperado de: <http://www.agenciacta.org/spip.php?article1728>
- INFOLEG 2021 Ministerio de trabajo, empleo y seguridad social recuperada de: <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/220000-224999/224633/norma.htm>

- EL CRONISTA 2021 Elecciones 2021 y segunda ola recuperado de: <https://www.cronista.com/pyme/negocios-pyme/elecciones-2021-y-segunda-ola-como-ven-martin-tetaz-y-eduardo-fidanza-la-coyuntura-actual-del-pais/>
- EL CRONISTA 2021 Restricciones y cepo recuperado de: <https://www.cronista.com/economia-politica/cero-dolares-como-y-por-que-las-restricciones-y-el-cepo-ya-ponen-fuertes-trabas-al-crecimiento/>
- NUEVA ISO 2019 Que son las empresas verdes recuperado de: <https://www.nueva-iso-14001.com/2019/05/empresas-verdes-definicion-y-analisis/>
- ACADEMICA.ORG 2021 El ingenio San Martin del Tabacal recuperado de: <https://cdsa.academica.org/000-010/372.pdf>
- PLAN ESTRATEGICO recuperado de: [https://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2016/classic.html#:~:text=Seg%C3%BAAn%20Sainz%20de%20Vic%C3%B1a%20\(2012,en%20los%20tres%20pr%C3%B3ximos%20a%203%20B1os%20\(](https://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2016/classic.html#:~:text=Seg%C3%BAAn%20Sainz%20de%20Vic%C3%B1a%20(2012,en%20los%20tres%20pr%C3%B3ximos%20a%203%20B1os%20()
- CATEDRA DE NARANJA Azúcar cambio recuperado de: <http://www.catedranaranja.com.ar/taller2/tp/informes/TP2-com1.pdf>
- Ansoff, I. (1984). *Implanting Strategic Management*. United States of America: Pearson Education.
- Kaplan, R. Norton, D. (2014). *El cuadro de mando integral*. Buenos Aires: Editorial Temas.
- Koontz, H. Weihrich, H. Cannice, M. (2012). *Administración, una perspectiva global y empresarial*. México: Editorial McGrawHill.
- Kotler, P. Keller, K. (2012). *Dirección de marketing*. México: Editorial Pearson.
- Porter, M. (2008). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de competencia*. México: Editorial Patria.
- Porter, M. (2016). *¿Qué es la estrategia? Lo esencial en la gestión estratégica*. Harvard Business Review. España: Editorial Profit.
- Guadarrama Tavira, E, y Rosales Estrada, E (2015). MARKETING RELACIONAL: VALOR, SATISFACCIÓN, LEALTAD Y RETENCIÓN DEL CLIENTE. ANÁLISIS Y REFLEXIÓN TEÓRICA. Ciencia y Sociedad, 40(2),307-340.[fecha de Consulta 19 de Mayo de 2021]. ISSN: 0378-7680. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87041161004>
- Cabanelas, y Moreira, A (2009). La gestión de las relaciones con clientes y la empresa de alta rentabilidad de Galicia. Revista de Estudios Regionales, (84),223-246.[fecha de Consulta 17 de Mayo de 2021]. ISSN: 0213-7585. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=75511780008>
- Wakabayashi, J, y Merzthal, J (2015). Directrices para la implementación de un modelo de gestión de la relación con el cliente en el sector industrial: caso DAMERA. Estudios Gerenciales, 31(137),455-462.[fecha de Consulta 16 de Mayo de 2021]. ISSN: 0123-5923. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21243557011>

Anexo

Anexo 1: Proceso de producción del azúcar



Anexo 2: Comprobantes de presupuestos.

Plan 1.

Honorarios profesionales asesor externo	Honorarios sugeridos CPCE
Análisis interno	\$ 13.200
Análisis externo	\$ 19.800
Análisis de la cadena de valor	\$ 6.600
Análisis del posicionamiento estratégico	\$ 6.600
Definición de misión, visión y valores	\$ 6.600
Diseño de estrategias para mejora organizacional	\$ 13.200
Formulación de estrategia competitiva	\$ 26.400
Elaboración de planificación estratégica	\$ 52.800
Implementación del plan	\$ 13.200
Total	\$ 158.400

Honorarios diseñador gráfico	Asociación de profesionales del diseño gráfico de Córdoba (ADG)
Valor de la hora de trabajo	\$ 2.860
Cantidad de horas de trabajo	20
Total de honorarios	\$ 57.200

Impresión de manuales	Asociación de profesionales del diseño gráfico de Córdoba (ADG)
Costo unitario	\$ 2.500
Cantidad de impresiones	50
Total	\$ 125.000

Mano de Obra evaluación y control	Honorarios sugeridos CPCE
Evaluación y control de planes (mensual)	\$ 13.200
Cantidad de meses	35
Total	\$ 462.000

Plan 2.

Honorarios profesionales asesor externo	Honorarios sugeridos CPCE
Análisis, descripción y diseño de puestos	\$ 39.600
Estudio y análisis de remuneraciones	\$ 39.600
Total	\$ 79.200

Honorarios profesionales asesor externo RRHH	Honorarios sugeridos CPCE
Búsqueda, selección e inducción	\$ 66.000
Diseño de plan de carrera	\$ 39.600
Diseño de plan de capacitación	\$ 66.000
Diseño de evaluación de desempeño	\$ 66.000
Total	\$ 237.600

Mobiliario y herramientas	Costo (Mercado Libre)
Escritorios x 4	\$ 24.000
Sillas de escritorio x 4	\$ 60.000
Librería-estantería x 4	\$ 16.000
Computadora de escritorio x 4	\$ 180.000
Impresora x 4	\$ 80.000
Total	\$ 360.000

Impresión de manuales	Asociación de profesionales del diseño gráfico de Córdoba (ADG)
Costo unitario	\$ 2.500
Cantidad de impresiones	4
Total	\$ 10.000

Plan 3.

Honorarios profesionales asesor externo	Honorarios sugeridos CPCE
Segmentación y fraccionamiento de mercados	\$ 39.600
Seguimiento y fidelización de clientes	\$ 39.600
Desarrollo de canales comerciales	\$ 198.000
Marketing relacional	\$ 99.000
Total	\$ 376.200

Alimentos y bebidas	Costo (Catering)
Desayunos/meriendas corporativas (por persona)	\$ 1.100
Cantidad (estimado de 50 personas)	50
Subtotal	\$ 55.000
Cantidad de visitas (18 eventos)	18
Total	\$ 990.000

Gastos logísticos y de organización	Costo (ADG)
Impresión de manuales para clientes	\$ 2.500
Cantidad (50 por evento)	50
Sub total	\$ 125.000
Impresión de piezas gráficas	\$ 5.000
Cantidad (10 por evento)	10
Sub total	\$ 50.000
Total	\$ 175.000

Plan 4.

Honorarios profesionales asesor externo	Honorarios sugeridos CPCE
Diseño de temáticas y programas a desarrollar	\$ 66.000
Desarrollo de canales comerciales	\$ 66.000
Marketing relacional	\$ 561.000
Implementación de plan de mejora	\$ 224.400
Total	\$ 917.400

Alimentos y bebidas	Costo (Catering)
Desayunos/meriendas corporativas (por persona)	\$ 1.100
Cantidad (estimado de 50 personas)	50
Subtotal	\$ 55.000
Cantidad de visitas (18 eventos)	18
Total	\$ 990.000

Gastos logísticos y de organización	Costo (ADG)
Impresión de manuales para clientes	\$ 2.500
Cantidad (50 por evento)	50
Sub total	\$ 125.000
Impresión de piezas gráficas	\$ 5.000
Cantidad (10 por evento)	10
Sub total	\$ 50.000
Total	\$ 175.000

Mano de Obra evaluación y control	Honorarios sugeridos CPCE
Evaluación y control de planes (mensual)	\$ 13.200
Cantidad de meses	16
Total	\$ 211.200

Plan 5.

Honorarios profesionales diseñador web	Honorarios sugeridos CPIPC
Diseño de página web	\$ 83.377
Honorarios Community Manager	Honorarios sugeridos CPCE
Diseño de página web	\$ 33.000
Mantenimiento de plataforma	Honorarios sugeridos CPIPC
10% anual del costo de la página	\$ 8.338
Mano de Obra evaluación y control	Honorarios sugeridos CPCE
Evaluación y control de planes (mensual)	\$ 13.200
Cantidad de meses	34
Total	\$ 448.800