



“Estrategia dirigida de diferenciación en Grupo Ledesma”

Duarte Polanco, Axel Matías

DNI: 35054004

Legajo: Adm04427

Licenciatura en Administración

Tutor: Barron, Patricia.

Córdoba, 04 de julio de 2021.

Resumen

El presente Trabajo Final de Graduación se elaboró con el fin de asesorar al directorio del Grupo Ledesma en la implementación de una estrategia de penetración enfocada en la diferenciación de los endulzantes naturales que ofrece al público, con el fin de incrementar las ventas en la unidad de negocio del azúcar.

Por medio de un análisis del contexto, de la industria y de la empresa se pudo determinar una oportunidad de negocio no explotada en el mercado actual y para abordar dicha oportunidad se sugirió un plan de acción enfocado en el marketing mix.

Las ganancias obtenidas por el plan de acción recomendado llegan a un total de \$5.818.174.473,76 y se considera, a través del análisis del VAN y TIR, viable.

La propuesta, junto con las conclusiones y recomendaciones profesionales fueron recibidas por parte del directorio para su posterior desarrollo.

Palabras claves: Grupo Ledesma, azúcar, saludable, estrategia, penetración, marketing.

Abstract

This Final Graduation Project was prepared in order to advise the Ledesma Group board of directors in the implementation of a penetration strategy focused on the differentiation of the natural sweeteners offered to the public, in order to increase sales in the sugar business unit.

Through an analysis of the context, the industry and the company, it was possible to determine an untapped business opportunity in today's market. To address this opportunity, an action plan focused on the marketing mix was suggested.

The gains obtained by the recommended action plan reach a total of \$ 5,818,174,473.76 and it is considered, through the analysis of the NPV and IRR, to be viable.

The proposal, together with the conclusions and professional recommendations, were received by the board of directors for further development.

Keywords: Grupo Ledesma, sugar, healthy, strategy, penetration, marketing.

Índice

Contenido	
Introducción	6
Análisis de la Situación.....	8
Macroentorno	8
Factores Políticos.....	8
Factores Económicos.....	8
Factores Sociales	10
Factores Tecnológicos	11
Factores Ecológicos.....	11
Factores Legales	12
Microentorno.....	13
Poder de Negociación del Cliente	13
Poder de Negociación de los Proveedores.....	14
Nuevos Competidores.....	15
Productos Sustitutos	15
Rivalidad entre los Competidores.....	15
Análisis Interno	17
Análisis de la Cadena de Valor.....	18
Actividad de Soporte	18
Actividades Primarias.....	19
Marco Teórico.....	22
Planificación Estratégica.....	22
Estrategias Competitivas.....	22
Planificación Estratégica de Marketing.....	23
Marketing Mix.....	24
Diagnóstico	25
Plan de Implementación.....	27
Propuesta	27
Objetivo General	27
Objetivos Específicos.....	28

Plan de Acción	29
Presupuesto.....	32
Diagrama de Gantt	34
Conclusiones	35
Recomendaciones profesionales	36
Referencias.....	37
Figuras.....	43
Figura 1	43
Figura 2	44
Figura 3	45
Figura 4	46
Figura 5	47
Apéndice	48
Análisis de mercado	48

Introducción

Mediante el siguiente reporte de caso se asesorará al Directorio del Grupo Ledesma en el desarrollo de una estrategia dirigida o de nicho enfocada en la diferenciación de los productos saludables sustitutos del azúcar, con el fin de incrementar las ventas de estos.

Grupo Ledesma es un significativo grupo económico argentino, propiedad de la familia Blaquier/Arrieta, cuya compañía madre es Ledesma SAAI, con asiento en la localidad de Libertador General San Martín, en la Provincia de Jujuy. Posee a su vez representación comercial en Bahía Blanca, Mar del Plata, Rosario, Salta y Mendoza.

La compañía nació en 1908 como un ingenio azucarero en Jujuy, donde se produce desde entonces la materia prima básica, la caña de azúcar. En el año 1911, Enrique Wollmann adquirió la totalidad de las acciones de la que hasta entonces se conocía como Compañía Azucarera Ledesma para luego en 1914 formalizar la estructura societaria legal que está vigente hasta la actualidad.

En 2013, asumió la presidencia su hijo: Carlos Herminio Blaquier Arrieta; dando origen al GRUPO LEDESMA. El crecimiento a lo largo de estos cien años se cimentó sobre una visión de largo plazo mantenida a través de las generaciones. Esta visión parte de una obsesión por agregar valor a través de la integración, invirtiendo constantemente para innovar e introducir tecnología. A su vez se fortalece gracias a una diversificación acotada en actividades que produzcan sinergias con los negocios tradicionales y se sostiene con una política prudente en materia de endeudamiento, lo que significó seguramente un crecimiento más lento pero sostenido, en el marco de un país signado por la inestabilidad económica.

Actualmente Grupo Ledesma se compone de las siguientes unidades de negocio:

-Azúcar, Jarabes y Alcohol

-Papel

-Frutas y Jugos

-Negocio Agropecuario

Grupo Ledesma se consolida como la principal productora de azúcar de la Argentina y para mantener su posición dentro del mercado es que surge el objetivo de adoptar una estrategia dirigida o de nicho enfocada en la diferenciación, que permita a Ledesma aumentar las ventas de los nuevos productos saludables que ofrece.

Antes de proseguir con el análisis del entorno y la organización, expondremos antecedentes favorables:

Sudzucker, una de las compañías líderes en la producción de azúcar a nivel mundial, y DouxMatok desarrollan una nueva tecnología que reduce un 40% el contenido de azúcar en los productos. Esta tecnología, junto a una estrategia de penetración de mercado, busca que los productos ofrecidos por Sudzucker lleguen al cliente con un valor mayor al suplir la necesidad de la sociedad de incorporar a su dieta un producto más saludable. (Lasky J.,2018)

A través de la alianza entre Juvasa, especializada en el diseño y distribución de envases y embalajes y de material apícola, y Südzucker Ibérica, filial del productor número uno en alimento de abejas; buscan proporcionar al cliente un producto de calidad a un precio agradable y con gran cobertura de mercado. Esto es posible gracias a la experiencia y a la red de distribución con la que cuenta Juvasa. (Alimarket, 2018)

Análisis de la Situación

Macroentorno

Se analizará las variables del entorno que influyen en el comportamiento de la organización.

Para el Macroentorno utilizaremos la herramienta P.E.S.T.E.L que encontramos graficada en la **figura 1**.

Factores Políticos

Debemos tener en cuenta que en un año político sesgado por las elecciones de los miembros que componen las cámaras del poder legislativo, muchas directrices adoptadas por el poder ejecutivo buscaran inclinar los votos de los ciudadanos. Las decisiones del poder ejecutivo nacional pueden influir negativamente en el sector a post de conseguir una mejor imagen electoral de la sociedad. (Diario La Nación, 2021)

Una medida sobresaliente del Gobierno actual fue la creación del Consejo Agroindustrial Argentino como interlocutor de peso ante el oficialismo, con una mirada que, si bien apunta a la modificación en los esquemas tributarios para el comercio exterior, piensa políticas de largo plazo y busca generar una ley que impulse al sector. Esta acción fue de suma importancia para la industria agrícola del país al concebir un ente que funcione de intermediario y que pelee por los objetivos comunes del sector. (Lobato A., 2021)

A pesar de los resultados que podrían obtenerse de las elecciones, ya sean positivos o negativos para el gobierno actual, la mayoría de las empresas del sector sienten que su representación e intereses van a continuar estando mal representados. Las políticas adoptadas por los nuevos o actuales dirigentes no van a distar de las actuales. La industria sigue considerando que no existe un plan que apoye su crecimiento y con proyección. (Agrofynews, 2021)

Factores Económicos

La tasa Leliq que maneja el Banco Central de la República Argentina, como instrumento financiero de descuento en pesos emitidos diariamente a través de subastas, refleja un valor de 38% para el 20 de junio de 2021. Suele uno de los destinos que manejan las empresas y las personas

para darle un destino beneficioso a sus fondos. Por lo general es la tasa tomada como referencia a la hora de evaluar los rendimientos de un proyecto. (BCRA, junio 2021)

La Argentina es considerado el país con la mayor carga impositiva. Ante una escena mundial de crisis, el país se presenta como la peor opción como destino de inversión. El marco impositivo al que están sujetas las empresas y la sociedad ahuyentan las intenciones de crecimiento. (Braziulius Zoe, 2021)

El índice de producción industrial manufacturero (IPI manufacturero) muestra una suba de 32,8% respecto a igual mes de 2020. A su vez el acumulado del primer trimestre de 2021 presenta un incremento de 12,4% respecto a igual período de 2020. Son indicadores positivos para una actividad esencial en el crecimiento del país luego de la crisis provocada por la pandemia. (Indec, 2021)

Con el objetivo de obtener mayores réditos económicos a través del comercio exterior, se logró la implementación del plan nacional de promoción de exportaciones 2021-2022 por parte del gobierno y de los grupos empresariales del país. (Martirena F. 2021)

Una gran noticia de índole económico fue el pronóstico de una recuperación por parte del FMI y de otros organismos privados. Este rebote de la economía ya había sido informado por el Ministro de Economía, Martín Guzmán. Un aumento del PBI cercano al 8% a partir de un mayor volumen de actividad agroindustrial. (Jujuy al momento, 2021)

La baja en las tasas de retención a las exportaciones para las PYMES representa una gran ventaja competitiva para esas industrias, pero que ponen en jaque las exportaciones de las grandes industrias. (Ministerio de Economía, 2021)

Para diciembre de 2021 el REM alcanzará 48,3%, aumentando en 1,0 p.p. la previsión proyectada en el relevamiento previo. Asimismo, incrementaron los pronósticos de inflación para 2022, llegando a 39,3% y proyectaron un aumento hasta 31% en 2023. (Indec, marzo 2021)

Un factor determinante en la economía fue saber que el nivel de salarios a nivel nacional no supero el índice de inflación, lo cual perjudica el nivel de actividad económico del país. (Bermúdez I, 2021)

Si bien el decrecimiento de la tasa de desempleo son buenas noticias, la misma sigue siendo alarmante para un país que cuenta con una tasa de actividad del 45%. En donde más de la mitad de las personas que se encuentran en condiciones de trabajar no cuentan con un empleo formal. A pesar de eso, las proyecciones son favorables debido al resurgimiento de la actividad industrial post pandemia. (Indec, 2021)

Vivir en Argentina es lidiar con el constante aumento en nivel general de los precios, por lo que planificar a largo plazo se vuelve un verdadero martirio, tanto para las familias como para las organizaciones. Los niveles actuales superan las previstas por el Gobierno según el presupuesto establecido para el actual año. (Indec, 2021)

Quizás el punto de mayor interés a nivel nacional gira en torno al acuerdo que pueda conseguir el Gobierno Nacional con el Fondo Monetario Internacional en cuanto a la forma de pago de la deuda contraída. La posibilidad de entrar en default provocaría un desastre económico en un país donde la existencia de un saldo negativo constante en su balanza se salda con la posibilidad de acceder a capitales extranjeros o con la emisión monetaria. (Valli P. 2021)

Factores Sociales

Se puede definir al sector azucarero argentino como uno de los pocos que pudo mantener sus actividades durante la crisis. Junto con el apoyo del Gobierno local se pudo garantizar a los ciudadanos su puesto de trabajo y salario. (Aguaysol M. 2021)

En los últimos años se observa como gran parte de la sociedad muestra un cambio en el hábito de consumo hacia productos que promuevan un mayor bienestar para la salud. La posibilidad de brindar en el mercado bienes que acompañen con esta corriente ofrecen una gran oportunidad de crecimiento. (Marabotto E. 2021)

Debemos mencionar que el mayor factor en la actualidad fue la pandemia. El Covid-19 fue la principal causa que hizo temblar a todas las industrias. Desde el cierre de la planta hasta las caídas abruptas en las demandas, fueron consecuencias que ni los mejores pronósticos o estudios de mercado pudieron prever. (Minuto a Minuto, 2021)

Se muestra a la Argentina como el país que presenta el mayor nivel de ingesta diaria de azúcar dentro de Sudamérica, lo cual es preocupante para la salud de la sociedad. (Federación Odontológica, s/f)

La disminución de los gastos de las familias argentinas destinados a los alimentos denota una nueva intención de compra orientada a los productos que se consideran de 1ra necesidad. (Slipczuck, 2019)

El aumento constante en la canasta básica argentina implica que las familias deben ajustar de manera más frecuente sus gastos en productos de consumo. (Indec, 2021)

El aumento en el consumo de 2das marcas por las familias argentinas representan una oportunidad para las industrias, como salida a la crisis. (Muscatelli N., 2021)

Factores Tecnológicos

El surgimiento de nuevas y mejores propuestas de comunicación y conectividad llegan para aumentar la cadena de valor de las industrias. La oportunidad de comunicar a la industria en su totalidad mediante nuevas tecnologías integradoras. (iProfesional, 2021)

El uso de nuevas fuentes de energía alterna con mayor rendimiento como el nitrógeno permiten un mayor volumen de producción, a la vez de promover un ecosistema más amigable. (Infocampo, 2021)

El nacimiento de nuevas técnicas para combatir la propagación de plagas como es el HLB en la producción y de otras enfermedades que atacan a las plantas. (Agrofy News, 2021)

Factores Ecológicos

La mirada puesta sobre los desechos de las grandes industrias juega en contra de la actividad. La falta de control gubernamental deja a la vista las consecuencias negativas de un mal manejo de los residuos. Muchos medios de comunicación y con la ayuda de organizaciones que abogan por el bienestar del ambiente atacan la imagen de la organización. (La Izquierda Diario, 2021)

Desde hace años que la existencia de instituciones, tanto públicas como privadas, promueven la preservación del medio ambiente mediante la intervención y el control en la cadena

de producción y el posterior manejo de los desechos. El surgimiento de leyes y campañas de concientización, se suman a los innumerables recursos con los que se trata de conservar la naturaleza. (Ministerio de Educación de la Nación Argentina, 2021)

Factores Legales

Una medida que tiene en vilo a la industria azucarera es la prórroga de la Ley de Biocombustibles, Ley 26093. Esta es de suma importancia ya que, si no se produce bioetanol, los pequeños y medianos productores están en peligro, porque todo ese sobrante se vuelca a un mercado en donde ya de por sí el precio del azúcar está muy deprimido. (Pirota V., 2021)

La Ley de Abastecimiento y el programa de Precios Máximos fueron propuestos para tratar de frenar la escalada de precios de los productos y darle un marco de mayor previsibilidad a la economía local, pero atenta con el crecimiento económico de la industria al no permitirle fijar precios que les posibiliten competir y tampoco ajustarlos a un nivel de equilibrio entre los gastos e ingresos. (Juegen F., 2021)

Se encuentra a punto de aprobarse el proyecto de ley a través del cual el gobierno promueve las inversiones en la agroindustria. La posibilidad de acceder a bonos fiscales para invertir en semillas, tecnología, fertilizantes y en ganadería. Todo el sector festeja con ansias la implementación de este nuevo proyecto ante la posibilidad de acceder a una nueva forma de financiamiento, en un marco económico donde los intereses ofrecidos por instituciones privadas cuentan con tasas de intereses elevadas. (Lerner A., 2021)

Se freno la Ley de Etiquetados por el cual muchas empresas del sector veían como un marketing negativo para sus productos. Por medio de una adaptación de la ley se buscará llegar a un consenso entre los requerimientos del Mercosur y de los intereses de los grupos empresarios locales. (Mozetic D., 2021)

Del análisis anterior arribamos a la conclusión de que, desde el punto de vista político las medidas y los lineamientos propuestos por el gobierno nacional tienen como objetivo apoyar la industria y lograr una buena convivencia, pero esta corriente a favor no llega a materializarse para las empresas. Esta la teoría, pero falta la práctica.

Desde el punto de vista legal las noticias no son buenas, las últimas leyes decretadas ponen en jaque la actividad industrial, exigiendo a las empresas readaptarse a estas normativas alineadas al consumo saludable de la sociedad. Pero a su vez una oportunidad para desarrollar nuevos productos.

En las variables económicas, tecnológicas y ambientales podemos observar las oportunidades y el futuro de la industria. Desde lo económico podemos observar un cierto crecimiento luego de la profunda crisis producida por la pandemia. Esta reactivación económica es a su vez acompañada por el gobierno nacional a través de programas y medidas que ayudan tanto a la sociedad como a las industrias. En lo tecnológico se observa como la evolución llega a todas las actividades, presentando un sinfín de oportunidades para aquellos que puedan acceder y aplicarlas. Esta variable permite reducir los costos con los que se opera actualmente y a su vez reducir el impacto en el medio ambiente. Al hablar de este último, observamos que aquellos que lleven a cabo acciones y objetivos que vayan de la mano con la preservación del medio ambiente tienen una mayor consideración e imagen por parte de la sociedad. Esto desemboca en una preferencia por parte del consumidor al momento de elegir entre determinados productos.

En cuanto a la variable social debemos concluir que los cambios que experimentan las personas entorno a una alimentación y vida más saludable obliga a las empresas reconfigurar su oferta para satisfacer esta demanda que va en auge. Es sin duda una gran oportunidad y hasta una exigencia alinearse con este nuevo estilo de vida por parte de las organizaciones.

El Macroentorno se presenta complejo, en donde la falta de previsibilidad obliga a todos a estar en constante cambio y adaptación, pero para que aquellos que poseen una estructura consolidada y los recursos necesarios se observan muchas oportunidades de crecimiento.

Microentorno

Para el análisis del Microentorno nos posicionaremos dentro de la Industria Azucarera y utilizaremos como herramienta “Las 5 Fuerzas de Porter” graficada en la **figura 2**.

Poder de Negociación del Cliente

Al momento de cuantificar esta variable se la puede definir como alta. Actualmente la industria azucarera se jacta de tener un mercado heterogéneo conformado por empresas minoristas, empresas mayoristas y distribuidores. Entre las cuales podemos encontrar a: Carrefour, Cencosud,

Coto, La Anónima, Nexus Partners, Walmart y Vea. Estos tienen la capacidad de vender el 58% del total alimentos y bebidas de la Argentina. Y sólo Carrefour, Cencosud y Coto representan el 70% del total de las ventas del sector hipermercados.

En la actualidad el 40% de la producción destinado al mercado interno es para uso doméstico, mientras que el 60% restante se utiliza como insumo para otras industrias, en especial al de la alimentación. En cuanto a la exportación, los principales mercados son Chile y Estados Unidos.

La percepción de calidad en el producto termina siendo un factor determinante a la hora de que los clientes adquieran el mismo. Es por ello que los requerimientos de estándares de calidad mediante la certificación de ciertas normas terminan siendo fundamentales a la hora de concretar un nuevo negocio. Esta percepción de calidad también depende de la imagen que nuestros clientes otorgan a los productos. Mediante acuerdos los actuales competidores del rubro logran una posición ventajosa para sus productos, por ejemplo: la posición en las góndolas, combinación de ofertas junto a otros productos complementarios, publicidad gráfica, etc.

La experiencia de la industria azucarera se visualiza al momento de ofrecer a sus clientes cierta atención y pronta respuesta a sus necesidades y requerimientos como forma de garantizarse su fidelidad. Mediante la aplicación de la tecnología se pone a mano de los clientes varias herramientas o medios de comunicación por los cuales pueden acceder a información en tiempo real.

Poder de Negociación de los Proveedores

El mismo puede ser calificado como medio. Esta encuentra su razón en el hecho de que el principal insumo para la producción a la que incurre la industria es la caña de azúcar. Por lo general cada empresa posee su propio cañaveral, pero en muchos casos sucede que, para garantizarse un mayor nivel de producción, las empresas recurren en el alquiler de campos o en la compra de caña de azúcar de productores independientes. Para contrarrestar esto, los ingenios suelen realizar tratados de mutua cooperación.

Otro factor para tener en cuenta es que en la mayoría de los ingenios ninguna parte de la producción, desde la zafra hasta el empaquetado final del producto, se encuentra tercerizado.

Nuevos Competidores

La verdadera barrera para el ingreso al mercado consiste en la gran inversión que debería realizarse para la creación de una planta de producción que pueda competir en el mercado actual con el exigente nivel tecnológico que se requiere. Otra dificultad se encuentra en el acceso a los insumos de producción ya que los mismos se encuentran captados en su totalidad por los actuales ingenios.

El mercado argentino se encuentra compuesto por empresas que llevan años de trayectoria y con marcas reconocidas que cumplen con un número elevado de certificaciones de negocio. Por lo que los verdaderos nuevos competidores en realidad estarían compuestos por organizaciones ya consolidadas en el rubro de la alimentación que desean incursionar en el negocio del azúcar. El caso de mayor trascendencia fue la decisión de la División de Agronegocios de Arcor de lanzarse al mercado con su propio producto. Por estos factores la amenaza de nuevos competidores es media.

Productos Sustitutos

Las nuevas corrientes de consumo saludable llevaron un reto a la industria. En Argentina los competidores del azúcar son los edulcorantes de bajas calorías y los jarabes de alta fructosa, que podemos observar en la **Figura 3**. En la actualidad el consumo de estos nuevos endulzantes naturales va en alza, pero sin observar una caída en el consumo del azúcar. Esto se debe a que el precio de estos endulzantes naturales es elevado con relación al precio del azúcar. Aunque comparten los mismos canales de distribución, ya que son producidos por las mismas industrias, no poseen la misma llegada al público, es decir, son ofrecidos por las grandes tiendas de comercio, pero no es común encontrarlos en los puntos de ventas minoristas, esto sumado al hecho de que son productos que dentro de la industria carecen de la publicidad o promoción conveniente.

Otro factor por considerar es la complejidad en la producción de estos nuevos productos. Los cuales requieren una línea de producción aparte a la del azúcar. Por lo que para su elaboración los ingenios deben destinar una gran cantidad de recursos financieros, tecnológicos y de personal.

Rivalidad entre los Competidores

En la provincia de Jujuy coexisten 3 grandes ingenios con gran trayectoria en el rubro. Los restantes se ubican también en el N.O argentino. Este índice es alto, no por la gran cantidad de

competidores si no por el tamaño de estos. Todas las empresas se jactan de tener un importante volumen de producción y participación en el mercado. Son empresas ya constituidas y sólidas. Las mismas son: Ingenio La Esperanza (Jujuy), Ingenio Rio Grande (Jujuy), Ingenio San Isidro (Salta), Ingenio San Martin del Tabacal (Salta), Ingenio Aguilares (Tucumán), Ingenio Bella Vista (Tucumán), Ingenio Concepción y otros. (Tucumán), Ingenio Inaza (Santa Fe), Ingenio Las Toscas (Santa Fe) e Ingenio San Javier (Misiones). En la siguiente **Figura 4** podemos observar el volumen de producción de dichos ingenios correspondientes al año 2017.

Cada una de estas empresas poseen sus propias estrategias competitivas. En cuanto a una estrategia de diferenciación encontramos a: Ingenio La esperanza e Ingenio San Martin del Tabacal. Cuando hablamos de aquellas que utilizan una estrategia basada en costos ubicamos a: Ingenio Rio Grande, Ingenio San Isidro, Ingenio Aguilares, Ingenio Bella Vista, Ingenio Concepción, Ingenio Inaza, Ingenio Las Toscas e Ingenio San Javier.

La elección de cada Ingenio sobre que estrategia adopta influye directamente sobre su estructura de costos. Mediante un estudio realizado en el año 2015-2016 se pudo determinar que la estructura de costos promedio para las empresas del sector se compone como se observa en la **Figura 5**.

Por medio del Modelo de 5 fuerzas de Porter podemos concluir que la Industria azucarera presenta una alta rivalidad. Donde el fuerte poder de influencia que ejercen los clientes, los productos sustitutos y los competidores actuales; y en menor medida el poder ejercido por los productos sustitutos y nuevos competidores; caracterizan al sector con su complejidad y dinamismo.

La experiencia y el tamaño de los participantes en la industria juega un papel importante a la hora de tomar decisiones. Un paso en falso puede provocar una pérdida importante de cuota de mercado, la cual se torna de difícil de recuperar. También debemos considerar las decisiones tomadas con relación a los proveedores; los cuales conocen su posición e importancia como proveedores del principal insumo de producción. La comunicación y el mantenimiento de una buena relación es fundamental a la hora de obtener materia prima. No debemos olvidar, que, si bien la industria registra altos niveles de requerimientos al momento de ingresar, la aparición de nuevos participantes solo está supeditado a grandes empresas ya existentes relacionados al rubro.

Esto nos indica que ante nuevos competidores nos encontraremos ante una situación que modificara sin lugar a duda la participación actual de las empresas en el mercado.

A su vez, el papel de los clientes es fundamental a la hora de concretar convenios para potenciar la percepción de valor de nuestros productos, sin olvidar el rol importante de la publicidad y promoción de los productos mediante la utilización de herramientas de marketing que actualmente no son tan explotadas.

Ante una demanda que se mantiene constante a pesar de las alteraciones en el nivel de los precios a nivel país, los productos sustitutos hoy representan una gran oportunidad para las empresas del rubro, gracias a que las industrias cuentan con la experiencia, la tecnología, canales de distribución y los recursos necesarios para su producción. Esta oportunidad está siendo explotada por muy pocas industrias dentro del sector, volviendo más atractiva la situación.

La industria azucarera convive con amenazas y oportunidades. Está en la capacidad con la que cuentan las industrias para sobrellevar o superar esas amenazas y para materializar las oportunidades que se les presentan.

Análisis Interno

La misión de la Industria Azucarera es brindar en forma permanente la mejor relación precio-calidad-servicio del mercado argentino, asegurando la mejora continua de sus operaciones y la obtención de niveles de seguridad, calidad y productividad comparables con los estándares más exigentes de la industria en el ámbito internacional.

Todos estos resultados y objetivos planteados por esta unidad de negocio están alineados con la visión de esta: 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.

Para satisfacer la demanda de sus clientes se apoya en sus amplias redes de distribución de producto masivo, que lleva sus productos a todos los hogares a lo largo y ancho del país. Esta está compuesta por 100 de las grandes cadenas de supermercados y mayoristas nacionales, así como por cientos de comercios regionales de todo el país. En el mercado industrial, cuenta con una base

de 200 clientes que usan el azúcar como materia prima para la elaboración de sus productos. A nivel internacional la marca está presente en Chile, Uruguay, Paraguay, Brasil y Estados Unidos.

Análisis de la Cadena de Valor

Para profundizar el análisis interno de la organización recurriremos al Análisis de la Cadena de Valor.

Actividad de Soporte

Infraestructura de la Empresa: Ledesma es una sociedad anónima, en la que el máximo órgano decisor es la Asamblea de Accionistas. La conducción estratégica está a cargo de un Directorio, y las decisiones operativas quedan bajo la conducción de un gerente general. Si bien la empresa cotiza en la Bolsa de Comercio de Buenos Aires, la mayor parte del paquete accionario pertenece a la familia argentina Blaquier Arrieta.

A partir de que la Unidad de Negocio del Azúcar cuenta con su propia estructura organizativa se desprende que tiene sus propias áreas de Administración, Planificación, Finanzas, Contabilidad y Responsabilidad Social Empresaria.

Gestión de los Recursos Humanos: Ledesma es una empresa que emplea a más de 7000 personas dentro de una comunidad que creció gracias a la radicación de la empresa. Cuenta con un Área de Recursos Humanos que tiene a su cargo la selección de los operarios y del proceso de inducción. La misma lleva a cabo la realización de cursos de capacitación, talleres de oficio y programas de empleabilidad. A su vez aporta opciones a la sociedad a partir de Escuelas y Centros de Atención. La intención de Ledesma fue crear una ciudad con todos sus servicios alrededor de ella.

Se encuentra a disposición de los empleados los códigos de ética y conducta por el cual se rige su accionar dentro de la empresa. Las faltas al mismo y su posterior estudio de caso estará a cargo del Área de Recursos Humanos. Los empleados encuentran resguardados sus intereses laborales bajo el Sindicato de Obreros y Empleados del Azúcar del Ingenio Ledesma (SOEAIL).

Desarrollo de Tecnologías: Los avances en ciencia y tecnología, en especial en biotecnología, tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) y nanotecnología, abren nuevas oportunidades para convertir la actividad agropecuaria de Argentina. Se caracteriza por ser

una empresa a la vanguardia tecnológica. La gran atención guardada por los miembros del Directorio denota una Área de Investigación y Desarrollo que puede trabajar con una gran capacidad de recursos. Muy enfocado en el aumento de la productividad, pero poco enfoque en el desarrollo de nuevos productos que se ajusten a la tendencia saludable en el consumo.

Compras: Si bien se caracteriza por ser una empresa que genera sus propios insumos el Área de Abastecimiento tiene el objetivo asegurar la continua provisión de materias primas, insumos y servicios con niveles de calidad que satisfagan los requerimientos estipulados, a precios adecuados y cumpliendo las pautas de la empresa. Ledesma aplica los procedimientos de compras, selección, evaluación y calificación de los proveedores y verificación de las provisiones bajo la Norma ISO 9001:2000.

Actualmente la empresa lleva a cabo el Programa de Desarrollo de Proveedores Locales. Ledesma identificó pequeñas y medianas empresas (pymes) de Jujuy que, con financiamiento y asesoramiento en materia de gestión, pudieran reemplazar la contratación de proveedores ubicados fuera de la provincia.

Actividades Primarias

Logística Interna: Estará a cargo del Área de Logística y Servicio. Se destaca la obtención de la ISO 9001:2000 por parte de Det Norske Veritas, con un alcance que comprende la recepción de la caña de azúcar, la fabricación de azúcar y alcohol, logística, abastecimiento, venta, servicio posventa para los productos comerciales Azúcar y Alcohol y procesos de recursos humanos.

Operaciones: Las principales actividades de producción dentro de la Unidad de Negocio del Azúcar son:

- ✓ Zafra: consiste en la cosecha de la caña de azúcar.
- ✓ Molienda: se elabora el piloncillo o panela, un producto natural sólido, obtenido por la concentración de jugo de caña.
- ✓ Decantado, cocción y cristalización: El jugo proveniente de los molinos, pasa al tanque, donde se rebaja su grado de acidez. Luego el jugo clarificado pasa a los evaporadores y se le extrae el 75 % del contenido de agua al jugo, para obtener el producto o meladura. Por último, el cocimiento de la sacarosa producirá azúcar crudo, azúcar blanco o azúcar para refinación.

- ✓ Refinado: El azúcar disuelto se trata con ácido y sacarato de calcio para formar un compuesto que arrastra las impurezas, formando una mezcla homogénea.
- ✓ Secado y empaque: El azúcar refinado se lava con condensadores de vapor, se seca con aire caliente, se clasifica según el tamaño del cristal y se almacena en silos para su posterior envasado. Para terminar el proceso de producción el azúcar refinado se envasa en presentación.

Logística Externa: Actualmente el negocio del Azúcar en Ledesma tiene 374 clientes. Entre empresas minoristas, pequeños comercios, mayoristas y distribuidores. Por otra parte, trabaja con empresas medianas y grandes de diversos segmentos de la industria nacional y extranjera.

La logística es corporativa e incluye la gestión de los depósitos tanto del inbound como del outbound y de los transportes. Actualmente el medio de transporte utilizado son los camiones, pero en la medida en que las distancias medias son de 1200 km, sería ideal disponer de un servicio ferroviario que funcione correctamente. (Webpicking, 2018)

Marketing: Encargada del Área de Marketing del Negocio del Azúcar tiene como principal función focalizarse en los clientes que mejor se alinean con su estrategia de negocios, basándose en la calidad y el servicio, el buen desempeño comercial y situación económico-financiera, la composición de su paquete accionario, los volúmenes y modalidades de compras, el posicionamiento en su segmento y el tipo de relaciones que mantienen con competidores de la empresa. Cuenta con una página de internet con toda la información pertinente sobre las presentaciones de los productos, sus especificaciones fisicoquímicas y microbiológicas, propiedades y aplicaciones. Es un área que no se enfoca en el cliente final sino en los grandes clientes con los que opera. Si bien es un producto de consumo masivo, no se realizan campañas de promoción y publicidad. Descansando justamente en el hecho de tratarse de un producto de primera necesidad.

Servicio de Postventa: Cuenta con un sistema de gestión de quejas y reclamos para asegurar al cliente una solución inmediata a los inconvenientes. El negocio demanda una estructura dinámica que resuelva cuestiones comerciales en el corto plazo, que permita a los clientes acceder a asistencia técnica y consultar sus inquietudes constantemente. Por ello Ledesma pone a disposición de sus clientes el contacto telefónico con un operador comercial asignado, quien cuenta con la necesaria información sobre el cliente para formalizar las operaciones. Ledesma realiza cada

15 a 18 meses una encuesta de satisfacción a sus clientes clave. Utiliza la brecha (gap) para valorar la satisfacción del cliente.

De lo anterior podemos concluir que la Unidad de Negocios del Azúcar en Ledesma se caracteriza por tener un desempeño muy bueno dentro de su rubro, esto se debe entre varias cosas a que la misión y la visión de la unidad de negocio se encuentra alineada con la propuesta por la organización. Para que esto fuera posible se cuenta con un directorio experimentado en el rubro y apoyado sobre una estructura organizativa acorde al sector. Gracias a estos factores es que se logra el liderazgo de mercado que mantiene hoy la empresa.

Este liderazgo de mercado está sustentado en el hecho de que la mayoría de las actividades desarrolladas están bajo control propio de la empresa, no dejando margen a la terciarización. Pero como nada es gratis, esto obliga a mantener una alta cantidad de empleados en planta, lo cual requiere un mayor nivel de gestión de personal para evitar inconvenientes.

Debemos mencionar que Ledesma desarrolla pocas campañas publicitarias y de promoción de productos y es un punto que se puede explotar con su correcta implementación. De esta manera la empresa podría reforzar su estrategia de diferenciación, ya que el resto de la competencia posee un lineamiento común respecto de los planes de marketing que se dan el rubro, el cual se caracterizó por ser bajo o nulo.

La constante actualización tecnológica implementada por la organización se considera uno de los principales puntos a favor con los que cuenta y es la que le permitirá acompañar el crecimiento significativo en las ventas que tuvieron los productos sustitutos que hoy ofrece. A esto se le suma la buena interacción que tiene la empresa con sus clientes gracias a su servicio de post venta.

Marco Teórico

A partir de los conceptos desarrollados por diferentes autores expondremos la temática implementada como sustento teórico de la planificación estratégica.

Planificación Estratégica

Se la conoce por ser una herramienta de gestión que permite definir el curso de acción y los pasos a seguir por las organizaciones para lograr las metas previstas.

También definido como la identificación sistemática de las oportunidades y amenazas que se podrían presentar en el futuro, los cuales junto con otros datos relevantes proporcionan la base para que en las organizaciones se tomen mejores decisiones en el presente el cual les permita conocer las oportunidades y evitar los peligros. (Steiner A., 1983)

El proceso formal de la planeación estratégica incluye cinco pasos principales:

1. Elegir la misión de la compañía y sus metas principales.
2. Analizar el entorno competitivo externo de la organización para detectar oportunidades y amenazas.
3. Analizar el entorno operativo interno de la organización para detectar las fortalezas y debilidades de esta.
4. Escoger estrategias que se basen en las fortalezas de la compañía y corrijan sus debilidades para poder aprovechar las oportunidades externas y contrarrestar las amenazas externas. Estas estrategias deben ser congruentes con la misión y las metas principales de la organización. Deben ser consistentes y un modelo viable del negocio.
5. Implementar las estrategias. (Hill & Jones, 2011)

Estrategias Competitivas

La estrategia competitiva de una compañía aborda sólo las especificidades del plan de la administración para competir con éxito: sus medidas específicas para complacer a los clientes, sus acciones de ofensiva y las de defensiva para contrarrestar las de los rivales, sus respuestas a las condiciones que prevalezcan en el mercado en el momento, sus iniciativas para fortalecer su

posición en el mercado y la clase específica de ventaja competitiva que pretende obtener. Los dos factores que más distinguen una estrategia competitiva de otra se reducen a 1) si el objetivo comercial de la empresa es amplio o estrecho y 2) si la compañía persigue una ventaja competitiva vinculada a costos bajos o a diferenciación de producto. La combinación de estos 2 factores genera 5 opciones de estrategia competitiva.

1. Estrategia de costos bajos. La base de un líder de costos bajos para una ventaja competitiva es contar con costos generales menores que los de sus competidores. Los líderes de costos bajos exitosos son excepcionalmente eficaces para hallar la forma de reducirlos en sus operaciones.

2. Estrategia de diferenciación amplia. La esencia de una estrategia de diferenciación amplia es ofrecer atributos únicos del producto que para una amplia variedad de clientes sean tentadores y crean que vale la pena pagar por él.

3. Estrategia dirigida (o de nicho de mercado) de bajo costo. La estrategia dirigida de bajos costos apunta a asegurar una ventaja competitiva al ofrecer al nicho del mercado objetivo un menor costo y precio que los que sus rivales son capaces de dar.

4. Estrategia dirigida (o de nicho de mercado) de diferenciación. Una estrategia dirigida con base en la diferenciación pretende asegurar una ventaja competitiva con un producto diseñado con cuidado para atraer las preferencias y necesidades únicas de un grupo pequeño y bien definido de compradores.

5. Estrategia de mejores costos del proveedor. Ofrece a los clientes más valor por su dinero al incorporar atributos de producto de buenos a excelentes con un costo menor que los rivales. (Arthur A. Thompson, John E. Gamble, Margaret A. Peteraf y A. J. Strickland III; 2012)

Planificación Estratégica de Marketing

Es un documento escrito en el que se recogen los objetivos, las estrategias y los planes de acción relativos a los elementos de Marketing-Mix, que facilitarán y posibilitarán el cumplimiento de la estrategia dictada en el ambiente corporativo, año tras año, paso a paso. (Kotler P., 2006)

Marketing Mix

Consiste en el conjunto de actividades destinadas a la promoción y comercialización de la marca o el producto en el mercado. Siempre teniendo en cuenta las 4P's (Precio, producto, plaza y promoción) y con un objetivo claro: atraer y fidelizar al cliente gracias a la satisfacción de sus necesidades. (Kotler P., 2006)

Diagnóstico

Después de analizar los puntos anteriores, podemos mencionar que la Unidad de Negocio del Azúcar en Ledesma se ubica en una posición inmejorable para poner en marcha una estrategia de nicho enfocada en la diferenciación.

El país atraviesa una situación política sesgada por la incertidumbre y la disconformidad social, pero el Gobierno nacional intenta por medio de programas y planes alentar el desarrollo económico de la industria y de la sociedad. Actualmente el marco económico se encuentra retomando los niveles de actividad luego de una crisis pandémica que solo profundizó la dura situación que ya atravesaba el país en materia económica, y que junto a la inflación azotaba los bolsillos de empresarios y ciudadanos. El crecimiento en la actividad viene de la mano con la aplicación de nuevas herramientas tecnológicas en la comunicación y en la producción que posibilitan la reducción de costos y aumentar la calidad de los productos. A su vez, estas tecnologías traen aparejada una nueva imagen que la sociedad posee sobre el comportamiento de las industrias para con el medio ambiente. El cambio que se empieza propiciar en la sociedad hacia un consumo más racional y saludable, apoyado en un marco legal, propone un mundo de oportunidades para el desarrollo de nuevos productos y mercados.

La industria azucarera pese a desarrollarse dentro de un ámbito de gran rivalidad, propone un gran atractivo. Los actuales competidores son Ingenios con experiencia y trayectoria en el rubro, con una marca y una estrategia de negocios ya establecida. Por lo que el riesgo al surgimiento de nuevos competidores se encuentra supeditada a empresas que actualmente operan en rubros alimenticios que desean incursionar en el negocio del azúcar. Los clientes con los que opera la industria también se caracterizan por su experiencia y toman muy en cuenta la calidad de los productos ofrecidos por las industrias del rubro. Forman parte de una oportunidad a través de alianzas comerciales. El principal insumo en la industria es la caña de azúcar y el mismo se encuentra en su mayoría en poder de las propias empresas, pero para obtener un mayor volumen de producción es que se recurren a los proveedores, representados por familias o privados, para incorporar su producto al proceso productivo. El producto final entregado por la industria azucarera hoy tiene un gran rival. Los alimentos saludables representan una gran oportunidad para el sector, ya que los mismos tienen la capacidad de producirse mediante modificaciones en el actual proceso productivo; sin olvidar el creciente favoritismo de la sociedad por ellos.

Gracias al plan estratégico propuesto se espera alcanzar el objetivo de aumentar las ventas de la empresa. El hecho de aprovechar las oportunidades que le ofrece el contexto dependerá de las fortalezas con la que cuenta la Unidad de Negocio, las cuales son: liderazgo en el mercado, experiencia en el rubro, un directorio con experiencia, la estructura organizativa, la tecnología aplicada en la producción, los amplios canales de distribución, la calidad de los insumos y el feedback de información obtenido por el área de postventa.

Pero para que lo anterior se materialice debemos considerar de suma importancia el hecho de:

- Aumentar el actual market share de la unidad de negocio enfocándose en los objetivos de los clientes finales. La organización deberá puntualizar sobre las motivaciones y preferencias que presentan los consumidores para aumentar la propuesta de valor ofrecida en los productos; centrándose en la calidad, en la funcionalidad y en la información provista.
- Lograr acuerdos comerciales con los clientes a la hora de ofrecer nuestros productos, por medio de los cuales se puede aumentar el nivel de provisión y lograr un posicionamiento preferencial de los mismos. Una mayor publicidad y promoción de estos.
- Aumentar la intensidad y actividades de venta. Se puede lograr por medio de una mayor influencia sobre la percepción del producto, creación y publicación frecuente de contenido, establecimiento de la marca dentro de segmento y la incorporación de herramientas digitales para una mayor difusión.

Para cumplir con estos puntos y lograr la penetración de mercado planteada, la Unidad de Negocio deberá desarrollar un Plan de Marketing Mix.

Plan de Implementación

Propuesta

Para materializar los puntos anteriores el proyecto consistirá en el desarrollo de un Plan de Marketing Mix con la finalidad de trabajar sobre el precio, producto, plaza y promoción de los productos saludables. Gracias a una misión y visión alineada de la unidad de negocio con la propuesta, no se considera necesario una modificación de estas.

Referido a la plaza se buscará lograr acuerdos comerciales con los principales mayoristas y distribuidores con los que trabaja la empresa, con el fin de obtener ventajas en la ubicación del producto y la exhibición de publicidad grafica; a su vez se busca un mayor nivel de cobertura geográfica en el país. A partir de la experiencia del grupo de ventas se buscará mayor personalización en la comunicación.

En lo que respecta a productos, se mantendrá el envase con el que se trabaja actualmente ya que permite una correcta percepción de calidad por parte del cliente.

En lo que concierne a la promoción, se desarrollará una fuerte campaña publicitaria digital haciendo enfoque en el Social Media y en el Marketing de contenidos; enfocándose en las redes sociales como las principales canales de publicidad. Se procederá con la contratación de una agencia de marketing digital que opere en nuestro país para el asesoramiento profesional y puesta en marcha de la campaña.

En cuanto al precio, se proseguirá con la actual estrategia de precio de penetración.

Objetivo General

Aumentar un 6% el volumen de ventas de endulzantes destinados al consumo masivo para el año 2024, con relación al ejercicio 2020.

Justificación: El volumen de ventas para el ejercicio 2020 es de 129.584 toneladas, por lo que la meta propuesta sería alcanzar las 137.359 toneladas vendidas como base para el año 2024. Según el informe elaborado por la O.C.D.E. (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos) y la F.A.O. (La Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura) en torno a las perspectivas agrícolas para el periodo 2020-2029; se prevé que el consumo mundial de azúcar seguirá en aumento en torno a 1.4% anual, por lo que se estima que

el volumen de ventas para el año 2024 sería 136.955 toneladas; si Grupo Ledesma continúa con su tendencia promedio de aumento del 1,5% anual en las ventas, según el periodo 2017-2020, y se aprovecha del crecimiento notable en las ventas de sus tres nuevas familias de producto: Azúcar Light (132%), Azúcar Rubia Mascabo (500%) y Edulcorantes (122%), debería poder alcanzar la meta propuesta. (Proyecciones en Análisis de mercado).

Objetivos Específicos

- Incrementar un 2% la cuota de mercado de consumo masivo antes de enero de 2023, por medio de campañas mensuales de premios y beneficios. Justificación: La cuota de mercado para el Ejercicio 2020 es del 46%, entonces la meta propuesta sería alcanzar un 48% de participación en el mercado de consumo masivo antes de iniciar el año 2023. Ante la previsión de un crecimiento demográfico anual del 1% constante para el periodo 2020-2030, según datos publicados por el Indec, se estima que las 4.167.955 personas que conforman el mercado efectivo ascenderán a 4.292.994 personas para el año 2023; si Grupo Ledesma acompaña esta tendencia y logra aumentar un 0,7% anual su participación actual debería superar con suficiente margen la meta pactada.
- Promover un 3% los ingresos por ventas en el mercado de consumo masivo a partir del desarrollo de una campaña publicitaria digital y gráfica para junio del 2022. Justificación: Las ventas en el mercado de consumo masivo ascienden a \$5.448.843.843,17 para el Ejercicio 2020, por lo que el objetivo propuesto debería ser alcanzar los \$5.612.309.158,47 para junio de 2022. Para el logro del objetivo general es necesario cumplimentar con un aumento en los ingresos por ventas para el 2022. A su vez estos ingresos permitirán soportar los costos del plan de acción.
- Lograr acuerdo comercial con un mínimo de 3 mayoristas o distribuidores para junio del 2022. Justificación: Para asegurarse una mayor cobertura geográfica dentro del país y una mayor llegada al público se buscará la concreción de acuerdos comerciales con las grandes cadenas de clientes con los que cuenta la empresa. Se buscará exponer y lograr un posicionamiento preferencial de los productos en las góndolas en 24 Hipermercados Carrefour, 24 Hipermercados Walmart y los 15 Hipermercados Jumbo, del país; y de esta manera se cubriría las 23 provincias y el distrito federal. A su vez, al

optar por 3 cadenas que poseen diferentes estrategias de negocio se accederá a un mayor nivel de consumidores con diferentes patrones de compra.

Plan de Acción

Para cada objetivo específico propuesto se detalla el siguiente plan de acción:

Plan de Acción 1: Campaña de premios y beneficios. Unidad de Negocio: Azúcar							
Acción	Recursos						
	Tiempo		Humano		Físico	Terceros	Económico
	Desde	Hasta	Area	Responsable			
Presentar un brief con los objetivos, mercados y aspectos técnicos de los productos. Realizar los ajustes que indique la gerencia.	sep-21	sep-21	Gcia Gral/ Marketing/ Ventas	Gerente General/ Responsable de ventas/ Responsable de Marketing/ Responsable del proyecto	Computadora personal, Herramienta BI PowerBI, Internet	Community Manager	Hora Administrador \$2.034. Sueldo mensual CM \$51.000
Definir el tipo de premio, el medio y los parametros del concurso.	oct-21	dic-21	Gcia Gral/ Marketing/ Ventas	Gerente General/ Responsable de ventas/ Responsable de Marketing/ Responsable del proyecto	Computadora personal, Herramienta BI PowerBI, Internet	Community Manager	Hora Administrador \$2.034. Sueldo mensual CM \$51.000
Realizar publicidad del evento.	ene-22	dic-24	Marketing/ Ventas	Responsable del Proyecto/ Responsable de ventas/ Responsable de Marketing/ Community Manager	Computadora personal, Herramienta BI PowerBI, Internet	Community Manager	Hora Administrador \$2.034. Sueldo mensual CM \$51.000
Desarrollar el concurso.	ene-22	dic-24	Marketing/ Ventas	Responsable de ventas/ Responsable de Marketing/ Community Manager	Computadora personal	Community Manager	Hora Administrador \$2.034. Sueldo mensual CM \$51.000
Comunicar los ganadores.	ene-22	dic-24	Marketing/ Ventas	Responsable de ventas/ Responsable de Marketing/ Community Manager	Computadora personal	Community Manager	Hora Administrador \$2.034. Sueldo mensual CM \$51.000
Seguimiento y control del desempeño del concurso y feedback de información.	ene-22	dic-24	Marketing/ Ventas	Responsable del Proyecto/ Responsable de Marketing/ Responsable de Ventas/ Community Manager	Computadora personal, Herramienta BI PowerBI, Internet	Community Manager	Hora Administrador \$2.034. Sueldo mensual CM \$51.000

Elaboración propia.

Plan de Acción 2: Campaña Publicitaria Digital Grupo Ledesma. Unidad de Negocio: Azúcar							
Acción	Recursos						
	Tiempo		Humano		Físico	Terceros	Económico
	Desde	Hasta	Area	Responsable			
Presentar un brief con los objetivos, mercados y aspectos técnicos de los productos. Realizar los ajustes que indique la gerencia.	jul-21	ago-21	Gcia Gral/ Marketing/ Ventas	Gerente General/ Responsable de ventas/ Responsable de Marketing/ Responsable del proyecto	Computadora personal, Herramienta BI PowerBI, Internet	-	Hora Administrador \$2.034
Contactar con las compañías publicitarias potenciales y establecer hora y fecha de reunión.	ago-21	ago-21	Marketing/ Ventas	Responsable de ventas/ Responsable de Marketing/ Responsable del proyecto	Telefono Personal, Computadora personal, Internet	-	Hora Administrador \$2.034
Llevar a cabo las reuniones.	sep-21	oct-21	Gcia Gral/ Marketing/ Ventas	Gerente General/ Responsable de ventas/ Responsable de Marketing/ Responsable del proyecto	Computadora personal, Herramienta BI PowerBI, Internet, Sala de conferencias.	-	Hora Administrador \$2.034
Analizar los presupuestos de cada una de las compañías publicitarias potenciales y cerrar el acuerdo.	oct-21	nov-21	Gcia Gral/ Marketing/ Ventas	Gerente General/ Responsable de ventas/ Responsable de Marketing/ Responsable del proyecto	Computadora personal, Herramienta BI PowerBI, Internet	-	Hora Administrador \$2.034
Establecer reunión para conchiar los objetivos, aspectos técnicos, contenidos, mensajes, medios, canales y entornos de comunicación.	dic-21	may-22	Marketing/ Ventas	Gerente General/ Responsable de ventas/ Responsable de Marketing/ Responsable del proyecto	Sala de conferencia, Proyector, Computadora Personal.	Compañía Publicitaria	Hora Administrador \$2.034 + Campaña publicitaria \$65.345
Definir los responsables de la gestión y control del proyecto.	may-22	jun-22	Gcia Gral/ Marketing	Gerente General/ Responsable de Marketing/ Responsable del proyecto	Telefono Personal, Computadora personal, Internet	-	Hora Administrador \$2.034
Poner en marcha la campaña publicitaria.	jun-22	dic-24	Marketing/ Ventas	Responsable de ventas/ Responsable de Marketing/ Responsable del proyecto	Computadora personal, Herramienta BI PowerBI, Internet, Banners, Gigantografías	Compañía Publicitaria	Hora Administrador \$2.034 + Campaña publicitaria \$65.345
Seguimiento y control del desempeño de la campaña.	jun-22	dic-24	Marketing/ Ventas	Responsable de ventas/ Responsable de Marketing/ Responsable del proyecto	Computadora personal, Herramienta BI PowerBI, Internet	Compañía Publicitaria	Hora Administrador \$2.034 + Campaña publicitaria \$65.345

Elaboración propia.

Plan de Acción 3: Acuerdo Comercial Grupo Ledesma. Unidad de Negocio: Azúcar							
Acción	Recursos						
	Tiempo		Humano		Físico	Terceros	Económico
	Desde	Hasta	Area	Responsable			
Presentar un brief con los objetivos, mercados y aspectos técnicos de los productos. Realizar los ajustes que indique la gerencia.	jul-21	ago-21	Gcia Gral/ Marketing/ Ventas	Gerente General/ Responsable de ventas/ Responsable de Marketing/ Responsable del proyecto	Computadora personal, Herramienta BI PowerBI, Internet	-	Hora Administrador \$2.034
Diseñar las propuestas graficas para los socios potenciales.	sep-21	nov-21	Marketing/ Ventas	Responsable de ventas/ Responsable de Marketing/ Responsable del proyecto	Computadora personal, Herramienta BI PowerBI, Internet	Diseñador Gráfico	Hora Administrador \$2.034. Stand publicitario \$99.480-
Contactar con las empresas potenciales y establecer hora y fecha de reunión.	dic-21	dic-21	Marketing/ Ventas	Responsable de ventas/ Responsable de Marketing/ Responsable del proyecto	Telefono Personal, Computadora personal, Internet	-	Hora Administrador \$2.034
Llevar a cabo las reuniones.	ene-22	feb-22	Gcia Gral/ Marketing/ Ventas	Gerente General/ Responsable de ventas/ Responsable de Marketing/ Responsable del proyecto	Computadora personal, Herramienta BI PowerBI, Internet, Sala de conferencias.	-	Hora Administrador \$2.034
Analizar los presupuestos y cerrar el acuerdo.	mar-22	may-22	Gcia Gral/ Marketing/ Ventas	Gerente General/ Responsable de ventas/ Responsable de Marketing/ Responsable del proyecto	Computadora personal, Herramienta BI PowerBI, Internet	-	Hora Administrador \$2.034
Definir los responsables de la gestión y control del proyecto.	may-22	may-22	Gcia Gral/ Marketing/ Ventas	Gerente General/ Responsable de ventas/ Responsable de Marketing/ Responsable del proyecto	Computadora personal, Herramienta BI PowerBI, Internet	-	Hora Administrador \$2.034
Renovacion de la propuestas graficas para cada empresa.	jun-22, dic 22, jun-23, dic-23, jun-24, dic-24	jun-22, dic 22, jun-23, dic-23, jun-24, dic-24	Marketing/ Ventas	Responsable de ventas/ Responsable de Marketing/ Responsable del proyecto	Computadora personal, Herramienta BI PowerBI, Internet	Diseñador Gráfico	Hora Administrador \$2.034. Stand publicitario \$99.480-
Seguimiento y control del desempeño de la campaña.	jun-22	dic-24	Marketing/ Ventas	Responsable de ventas/ Responsable de Marketing/ Responsable del proyecto	Computadora personal, Herramienta BI PowerBI, Internet	-	Hora Administrador \$2.034

Elaboración propia.

Presupuesto

Para la implementación de este plan de acción:

- El responsable del proyecto llevara a cabo 2 reuniones mensuales de 8 horas de duración cada una con los miembros participantes de la organización. Las reuniones con el responsable del proyecto para el seguimiento y control de cada objetivo serán mensuales, preferiblemente el último día hábil de cada mes, con una duración de 8 horas. Según lo estipulado por el Consejo de Profesionales de Ciencias Económicas el valor hora para un administrador está fijado en \$2.034.
- Se le asignará al Community Manager actual la realización de las campañas de promoción hasta la duración del plan de acción y de esta manera evitar incurrir a costos extras de contratación.
- Para la campaña publicitaria digital se tomará como valor de referencia el propuesto por Tecsid el cual ronda el valor de \$65.345 (cada 3000 mil clicks) y se renovará de manera bimensual para el año 2022, 2023 y 2024. Actualmente la empresa posee 93.100 seguidores en Instagram y 384.436 en Facebook.
- Los premios bimensuales para la campaña de beneficios están fijados en \$100.000 para el año 2022, en \$150.000 para el 2023 y \$200.000 para el año 2024.
- Para gastos en publicidad gráfica se tomarán los montos expresados por www.tarifario.org, donde ascienden a la suma de \$99.480 por stand, los cuales se renovarán semestralmente, en 24 Hipermercados Carrefour, 24 Hipermercados Walmart y los 15 Hipermercados Jumbo, del país.
- Se considerarán parte del presupuesto la compra de una computadora personal con valor estimado de \$98.600, y la suscripción al paquete Power BI en \$8.000 con renovación anual.
- Se estiman \$155.000 anuales para gastos varios que abarcan viáticos, transporte, internet e insumos de oficina.

Para la confección del siguiente flujo de fondos se toma como referencia el estado financiero integrado finalizado el 30/05/2020 de Grupo Ledesma.

CASH FLOW				
Detalle	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024
INGRESOS				
Ingresos por Venta	\$ 8.262.054.750,71	\$ 11.854.313.535,77	\$ 16.227.962.514,80	\$ 22.190.115.942,74
TOTAL DE INGRESOS	\$ 8.262.054.750,71	\$ 11.854.313.535,77	\$ 16.227.962.514,80	\$ 22.190.115.942,74
EGRESOS				
Costo de Mercadería Vendida	\$ 5.286.165.275,73	\$ 7.429.900.883,15	\$ 9.864.567.954,05	\$ 12.954.347.928,62
Gastos de Administración	\$ 899.772.175,46	\$ 1.264.663.084,18	\$ 1.679.074.206,92	\$ 2.204.993.830,02
Gastos de Comercialización	\$ 1.450.930.673,44	\$ 2.039.336.745,95	\$ 2.707.596.807,55	\$ 3.555.670.279,62
Gastos Financieros	\$ 545.416.247,91	\$ 766.602.716,84	\$ 1.017.806.928,11	\$ 1.336.604.414,13
Otros Egresos	\$ 6.003.120,12	\$ 8.437.607,44	\$ 11.202.484,83	\$ 14.711.327,13
TOTAL EGRESOS	\$ 8.188.287.492,66	\$ 11.508.941.037,57	\$ 15.280.248.381,47	\$ 20.066.327.779,51
PLAN DE ACCION				
Honorarios administrador	\$ 195.264,00	\$ 272.002,75	\$ 356.323,61	\$ 459.657,45
Honorarios Agencia de Publicidad		\$ 43.467.989,69	\$ 113.886.132,99	\$ 146.913.111,56
Premios y beneficios		\$ 600.000,00	\$ 900.000,00	\$ 1.200.000,00
Gastos de publicidad gráfica		\$ 52.381.476,00	\$ 68.619.733,56	\$ 88.519.456,29
Computadora	\$ 98.600,00			
Paquete Power BI	\$ 8.000,00	\$ 11.144,00	\$ 14.598,64	\$ 18.832,25
Gastos Varios	\$ 155.000,00	\$ 215.915,00	\$ 282.848,65	\$ 364.874,76
TOTAL PLAN DE ACCION	\$ 456.864,00	\$ 96.948.527,44	\$ 184.059.637,45	\$ 237.475.932,30
UTILIDAD BRUTA	\$ 73.310.394,05	\$ 248.423.970,76	\$ 763.654.495,88	\$ 1.886.312.230,92
IMPUESTOS A LAS GANANCIAS	\$ 25.658.637,92	\$ 86.948.389,77	\$ 267.279.073,56	\$ 660.209.280,82
UTILIDAD DESP DE IMPUESTOS	\$ 47.651.756,13	\$ 161.475.580,99	\$ 496.375.422,32	\$ 1.226.102.950,10

Elaboración propia

VAN Y TIR	
Inversión a realizar	-\$ 518.940.961,19
Flujo año 2021	\$ 47.651.756,13
Flujo año 2022	\$ 161.475.580,99
Flujo año 2023	\$ 496.375.422,32
Flujo año 2024	\$ 1.226.102.950,10
VAN	\$ 92.266.326,34
TIR	47,61%
ROI	
Beneficios	\$ 5.818.174.473,76
Costos	\$ 518.940.961,19
ROI	1021%

Elaboración propia

Conclusiones

A modo de conclusión podemos definir los siguientes puntos:

- El contexto que atraviesa actualmente el país se presenta complejo a la hora de implementar planes de acciones y sobre todo en el marco económico. La imposibilidad de contar con información precisa al momento de realizar proyecciones o estimar resultados sigue siendo una traba a la hora de invertir y promover el crecimiento. Aparejado a esto se encuentra el hecho de atravesar una pandemia de la cual todavía nadie tiene la receta para sobreponerse.
- Grupo Ledesma, a pesar de las exigencias del contexto, viene presentando ganancias operativas en los últimos ejercicios y eso está sustentado al gran compromiso y experiencia de su directorio. Se ejemplifica en la puesta en marcha del Plan Genesis XXI, el cual permitió dar un giro en la competitividad y la innovación.
- Ante la propuesta presentada, podemos decir que la misma se adapta a la estrategia de diferenciación que tiene actualmente la empresa, con la ventaja de ahondar en un producto novedoso para el mercado. Es una gran oportunidad para asumir el liderazgo en un segmento que todavía no tiene un referente e incursionar en otros productos sustitutos para ofrecer una familia de endulzantes más completa.
- Económicamente, la propuesta le suscita ganancias a la administración, aunque es posible apreciarlo a partir del año 2023 ya que la erogación inicial para implementar la propuesta es elevada. La tasa interna de retorno para el proyecto llega a 47,61% por lo que el proyecto es redituable y a su vez supera a otras tasas de mercado en las cuales invertir. El VAN del proyecto es positivo por lo que se considera que el proyecto resultará beneficioso. En cuanto al ROI nos ofrece una tasa irrisoria, pero que la misma se podría ajustar antes un mayor nivel de información que pueda otorgar la empresa.
- Otro punto para considerar es que el desarrollo de la propuesta incurre en gastos que se encuentra en pesos argentino, lo cual es un punto a favor ante dificultad de acceder a monedas extranjeras (dólares) y de la volatilidad de su valor.
- A su vez, la implementación de este plan puede ser volcado a las otras unidades de negocio que componen Grupo Ledesma, ya que todas se encuentran alineadas a la estrategia corporativa.

Recomendaciones profesionales

A modo de cierre del trabajo final de grado se ofrecerán las siguientes recomendaciones:

- Las tendencias del mercado y el contexto muestran que el futuro de los endulzantes va a enfocarse en un consumo más saludables, por lo que se recomienda modificar la estructura de producción con el fin de destinar mayor volumen a estos.
- El endulzante natural con mayor preferencia por los clientes es el Stevia, por lo que se aconseja al Grupo Ledesma que debería incorporar a su línea de productos el mismo. Esto puede realizarse dentro de los terrenos con los que cuenta el ingenio gracias al clima que ofrece Jujuy. Derivará en un cambio en la distribución de las hectáreas destinadas a la caña de azúcar, pero será un gran paso en linealidad al futuro de la alimentación.
- Las herramientas de marketing utilizadas pueden ser la base para implementarlas en el resto de las unidades de negocio y no tener que incurrir en nuevos gastos de desarrollo.
- Cada día es mayor la preponderancia que la sociedad le da a la hora de adquirir un producto, a aquellas organizaciones que fomentan la protección del medio ambiente. Se recomienda continuar con el plan Génesis XXI, por medio del cual la competitividad y la innovación son los principales ejes de la empresa. De esta manera, se abordarán hechos como la reducción de la contaminación a partir de la inclusión de tecnologías verdes.
- Los mercados extranjeros con los que opera la industria también presentan cambios en sus consumos, por lo que se recomienda la exportación de los endulzantes naturales a esos destinos o la posibilidad de incorporar otros nuevos.

Referencias

Agrofy News (2021), Científicos tucumanos desarrollaron un innovador sistema para combatir el HLB en los cítricos. Recupero el 21 de abril de 2021 de <https://news.agrofy.com.ar/noticia/192237/cientificos-tucumanos-desarrollaron-innovador-sistema-combatir-hlb-citricos>

Agrofynews (2021). Elecciones 2021: gran parte del agro cree que el Gobierno perderá este año. Recupero el 25 de abril de 2021 de <https://news.agrofy.com.ar/noticia/192942/elecciones-2021-gran-parte-agro-cree-que-gobierno-perdera-este-ano>

Aguaysol M. (2021). Tucumán: el azúcar y el sector público atenuaron la caída económica de 2020. La Gaceta. Recupero el 24 de abril de 2021 de <https://www.lagaceta.com.ar/nota/886019/actualidad/tucuman-azucar-sector-publico-atenuaron-caida-economica-2020.html>

Alimarket (2018), Juvasa se alía con Südzucker Ibérica. Recuperado el 13 de mayo de 2021 de <https://www.alimarket.es/envase/noticia/283567/juvasa-se-alia-con-sudzucker-iberica>

Banco Central de la República Argentina (2021). Historial Leliq. Recuperado el 20 de junio de 2021 de http://www.bcra.gov.ar/PublicacionesEstadisticas/Principales_variables_datos.asp

Banco Central de la República Argentina (2021). Relevamiento de Expectativas de Mercado (REM). Recuperado el 25 de abril de 2021 de http://www.bcra.gov.ar/PublicacionesEstadisticas/Relevamiento_Expectativas_de_Mercado.asp

Bermúdez I. (2021), En 2020, los salarios formales volvieron a perder contra la inflación. Clarín. Recuperado el 24 de abril de 2021 de https://www.clarin.com/economia/anos-salarios-formales-perdieron-17-6-frente-inflacion_0_JuNzJV0_H.html

Brazilius Zoe (2021). La Argentina tiene la mayor carga impositiva del mundo sobre la economía formal. El Cronista. Recuperado el 2 de julio de 2021 de <https://www.cronista.com/economia-politica/la-argentina-tiene-la-mayor-carga-impositiva-del-mundo-sobre-la-economia-formal-por-que-esto-afecta-a-los-consumidores/>

Chequeado (2019), ¿En que gastan su plata los hogares argentinos? Recuperado el 15 de mayo de 2021 de <https://chequeado.com/el-explicador/en-que-gastan-su-plata-los-hogares-argentinos/>

Diario La Nación (2021), Calendario electoral 2021 en la Argentina: se conocieron las fechas de las elecciones de todo el país. Recuperado el 31 de abril de 2021 de https://www.lanacion.com.ar/politica/calendario-electoral-2021-en-la-argentina-nid17032021/?gclid=CjwKCAjwmv-DBhAMEiwA7xYrd2SDheI6OACjhF3gSm9lzd8gpPTwkVqxAZpB-QN9NVC_V5UaCShGxoCTRAQAvD_BwE

El Mostrador (2019), El 49,5% de los chilenos prefieren consumir endulzantes. Recuperado el 05 de junio de <https://www.elmostrador.cl/agenda-pais/2019/10/14/retroceso-del-azucar-495-de-los-chilenos-prefiere-consumir-endulzantes>

Federación odontológica(s/f), Advierten que Argentina tiene el mayor consumo de azúcar de la región. Recuperado el 15 de mayo de 2021 de <http://www.fopba.org.ar/blog/argentina-tiene-el-mayor-consumo-de-azucar-de-la-region>

Hill Charles, Jones Gareth y Schilling Melissa (2011). Administración Estratégica: Teoría y casos. Un enfoque integral. Cengage Learning Editores, S.A.

Indec(2021), Valorización mensual de la canasta básica alimentaria y de la canasta básica total. Recuperado el 15 de mayo de 2021 de <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel3-Tema-4-43>

Infobae (2017), Al 73% de los argentinos le preocupa su dieta. Recuperado el 05 de junio de 2021 de <https://www.infobae.com/tendencias/nutriglam/2017/08/10/alimentacion-saludable-al-73-de-los-argentinos-le-preocupa-su-dieta>

Infocampo (2021), Logran mayor rentabilidad en azúcar con el correcto uso de recursos. Recuperado el 21 de abril de 2021 de <https://www.infocampo.com.ar/logran-mayor-rentabilidad-en-azucar-con-el-correcto-uso-de-recursos/>

IProfesional (2021), Cada vez menos argentinos son de clase media: cuánto hay que ganar para serlo. Recuperado el 05 de junio de 2021 de <https://www.iprofesional.com/economia/324816-menos-argentinos-son-de-clase-media-cuanta-plata-hay-que-ganar>

IProfesional (2021), Telecom presentó nuevas soluciones para el mercado corporativo de la Internet de las cosas. Recuperado el 21 de abril de 2021 de <https://www.iprofesional.com/tecnologia/337181-telecom-presento-nuevas-soluciones-para-mercado-corporativo-iot>

Jueguen F. (2021), El Gobierno exigirá información sobre precios, ventas y abastecimiento a 1000 grandes empresas. Diario La Nación. Recupero el 20 de abril de 2021 de <https://www.lanacion.com.ar/economia/el-gobierno-exigira-informacion-sobre-precios-ventas-y-abastecimiento-a-1000-grandes-empresas-nid17032021/>

Jujuy al momento (2021), Economía: El FMI pronosticó una recuperación del 5,8%, pero privados creen que será del 8%. Recuperado el 25 de abril de 2021 de <https://www.jujuyalmomento.com/economia/el-fmi-pronostico-una-recuperacion-del-58-pero-privados-creen-que-sera-del-8-n120129>

Kaplan R.S., Norton D.P. (1996). The Balanced ScoreCard: Translating Strategy into Action. First edition. Harvard Business School Press

Kaplan R.S., Norton D.P. (2018). The Balanced ScoreCard: Translating Strategy into Action. Thirst edition. Valleta Edition

Kotler, P. (2006). Dirección de Marketing. Recuperado de: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2009b/PLAN%20DE%20MARKETING.html>

La Izquierda Diario (2021), Ingenios azucareros: otra vez aparecen miles de peces muertos en el río Salí de Tucumán. Recuperado el 21 de abril de 2021 de <http://www.laizquierdadiario.com/Ingenios-azucareros-otra-vez-aparecen-miles-de-peces-muertos-en-el-rio-Sali-de-Tucuman>

Lasky Jennifer (2018), DouxMatok y Südzucker anuncian su asociación para fabricar una innovadora tecnología de reducción de azúcar. Recuperado el 13 de mayo de 2021 de <https://www.prnewswire.com/news-releases/douxmatok-y-s%C3%BCdzucker-anuncian-su>

asociaci%C3%B3n-para-fabricar-una-innovadora-tecnolog%C3%ADa-de-reducci%C3%B3n-de-az%C3%BAcar-868312047.html

Lerner A. (2021), Apuran la ley para incentivar inversiones en la agroindustria. *Ámbito*. Recuperado el 20 de abril de 2021 de <https://www.ambito.com/economia/agroindustria/apuran-la-ley-incentivar-inversiones-la-n5178503>

Lobato A. (2021), El campo y Alberto Fernández: quiénes son los ganadores y los perdedores después del discurso en el Congreso. *Infocampo.com.ar*. Recupero el 31 de abril de 2021 de <https://www.infocampo.com.ar/el-campo-y-alberto-fernandez-quienes-son-los-ganadores-y-los-perdedores-despues-del-discurso-en-el-congreso/>

Marabotto E. (2021), Cada vez más argentinos eligen comer sano. *Telam*. Recuperado el 22 de abril de 2021 de <https://www.telam.com.ar/notas/202011/534713-alimentacion-sustentable-tendencias.html>

Martirena F. (2021), Exportaciones de Argentina: el Gobierno lanza plan de promoción de ventas 2021-2022. *Bae Negocios*. Recuperado el 24 de abril de 2021 de <https://www.baenegocios.com/economia/Exportaciones-de-Argentina-el-Gobierno-lanza-plan-de-promocion-de-ventas-2021-2022-20210324-0087.html>

Mastrangelo A., (2018) *Objetivos de desarrollo sostenible: Guía para Ceos*. Recuperado el 30 de abril de 2021 de <https://alejandramastrangelo.com/objetivos-de-desarrollo-sostenible-guia-para-ceos-ii/>

Ministerio de Economía (2021), El Gobierno anunció una baja de las retenciones para las exportaciones de las PYMES. Recuperado el 15 de mayo de 2021 de <https://www.argentina.gob.ar/noticias/el-gobierno-anuncio-una-baja-de-las-retenciones-para-las-exportaciones-de-las-pymes>

Ministerio de Economía, Indec (2021), Índice de precios al consumidor. Recuperado el 13 de mayo de 2021 de <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-3-5-31>

Ministerio de Economía, Indec (2021), Índice de producción industrial manufacturero. Recuperado el 13 de mayo de 2021 de <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel3-Tema-3-6>

Ministerio de Economía, Indec (2021), Mercado de trabajo. Tasas e indicadores socioeconómicos (EPH). Recuperado el 13 de mayo de 2021 de <https://www.indec.gov.ar/indec/web/Nivel4-Tema-4-31-58>

Ministerio de Educación de la Nación Argentina (2021), La Educación Ambiental Integral y el Cambio Climático. Recuperado el 21 de abril de 2021 de <https://www.argentina.gov.ar/noticias/la-educacion-ambiental-integral-y-el-cambio-climatico>

Minuto a Minuto (2021), La OMS advirtió que la pandemia de coronavirus sigue intensificándose en todo el mundo. Recuperado el 22 de abril de 2021 de <https://www.minutouno.com/mundo/coronavirus/la-oms-advirtio-que-la-pandemia-sigue-intensificandose-todo-el-n5187583>

Mozetic D. (2021), Se frena en Diputados la ley de etiquetado de alimentos y saldría una resolución "light". Diario El Perfil. Recuperado el 20 de abril de 2021 de <https://www.perfil.com/noticias/politica/se-frena-en-diputados-la-ley-de-etiquetado-de-alimentos-y-saldria-una-resolucion-light.phtml>

Mundo Empresarial (2020), Ledesma se sumaría a las empresas que el Estado les subsidia parte del salario. Recupero el 25 de abril de 2021 de <https://mundoempresarial.com.ar/contenido/5072/ledesma-se-sumaria-a-las-empresas-que-el-estado-les-pagara-parte-del-salario>

Muscatelli Natalia (2020), Las segundas marcas ya concentran el 20% del consumo masivo. Clarín. Recuperado el 15 de mayo de 2021 de https://www.clarin.com/economia/economia/segundas-marcas-concentran-20-consumo-masivo_0_Ks7qctncv.html

Pirotta V. (2021), Ley Biocombustibles: sin prórroga, productores piden decreto que fije el precio del azúcar. El Agrario. Recuperado el 21 de abril de 2021 de <https://www.elagrario.com/actualidad-ley-biocombustibles-sin-prorroga-productores-piden-decreto-que-fije-el-precio-del-azucar-45525.html>

Porter M. (2008). Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. Free Press.

Porter, M (1979). The structure within industries and companies' performance. The Journal of Economics and Statistics. The MIT Press.

Porter, M (1979). The structure within industries and companies' performance. The Journal of Economics and Statistics. The MIT Press.

Porter, M. E., (1980) Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. Free Press, New York

Steyner George A. (1983). Lo que todo director debe saber. Compañía Editorial Continental S.A.

Thompson Arthur, Gamble John, Peteraf Margaret y Strickland A.III (2012). Administración Estratégica. Teoría y casos. Mcgraw- Hill/Interamericana Editores S.A.

Valli P. (2021), Sin acuerdo con el FMI en mayo, el Club de París define si habrá default. El Cronista. Recuperado el 24 de abril de 2021 de <https://www.cronista.com/economia-politica/sin-acuerdo-fmi-mayo-definicion-club-de-paris-martin-guzman/>

Webpicking (2018), Un análisis de la matriz de transporte argentina. Recuperado el 20 de abril de 2021 de <https://webpicking.com/un-analisis-de-la-matriz-de-transporte-argentina/>

Figuras

Figura 1

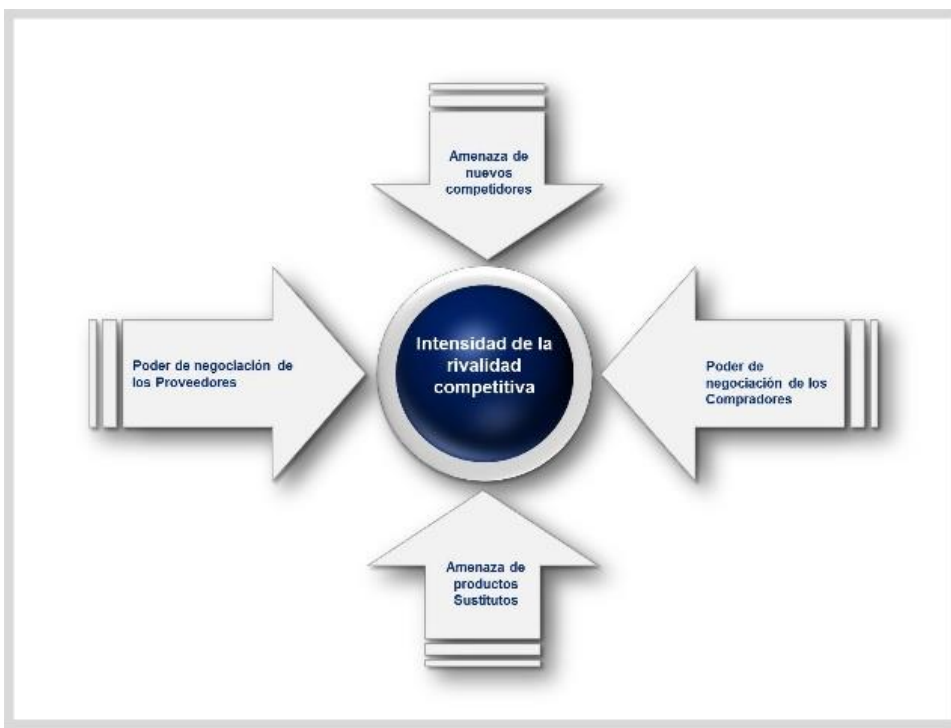
Factores del PESTEL



Nota. Tomada de Factores que integran el análisis PESTEL para determinar los factores que inciden en la sostenibilidad agropecuaria de la llanura Sur -oriental de la provincia de Pinar del Río. Smarandache Valentín. 2019. Recuperado el 25 de abril de 2021 de https://www.researchgate.net/figure/Figura-1-Factores-que-integral-el-analisis-PESTEL-para-determinar-los-factores-que_fig3_333516542

Figura 2

Las 5 Fuerzas de Porter



Nota. Tomada de 5 Fuerzas de Porter. Domont Aurelien. 2017. Recuperado el 25 de abril de 2021 de <https://www.slideshare.net/BySlidebooks/5-fuerzas-de-porter-79269848>

Figura 3*Clasificación de Edulcorantes*

Clasificación de los edulcorantes			
Calóricos	Natural	Azúcares	Sacarosa, glucosa, dextrosa, fructosa, lactosa, maltosa, galactosa, trehalosa, tagatosa, Sucromalat*
		Naturales calóricos	Miel, jarabe de arce, azúcar de palma o de coco, y jarabe de sorgo
	Artificial	Azúcares modificados	Jarabe de maíz de alto fructosa, caramelo, azúcar invertido
		Alcoholes del azúcar	Sorbitol, xilitol, manitol, eritritol, maltitol, isomaltulosa, lactitol, glicerol
Acalóricos	Naturales	Edulcorantes naturales sin calorías	Luo Han Guo, stevia, taumatina, pentadina, monelina, brazzeína
	Artificiales	Edulcorantes artificiales	Aspartamo, sucralosa, sacarina, neotamo, acesulfame K, ciclamato, neohesperidina DC, alitamo, advantamo

Nota: Tomada el 25 de abril de 2021 de <http://blog.cookpad.es/dietas-medicas/2013/12/06/edulcorantes-son-malos-para-la-salud/>

Figura 4

Producción de azúcar del año 2016

	Empresa / Grupo	Origen del Capital	Azúcar: producción 2016			
			Ingenio	Miles de TMVC	% en total provincial	% en total nacional
Tucumán	Grupo Luque	Nacional	Concepción Marapa	325 57	26%	18%
	José Minetti	Nacional	La Fronterita Bella Vista	108 84	13%	9%
	Grupo Colombres	Nacional	Nuñorco Santa Bárbara	68 60	12%	8%
	Arcor	Nacional	Aguilares	48		
	Azucarera del Sur	Nacional	La Providencia	161	11%	7%
	Compañía Azucarera Los Balcanes	Nacional	La Trinidad	149	10%	7%
	Cía. Inversora Industrial	Nacional	La Florida Cruz Alta	83 63	10%	7%
	Las Dulces Norte	Nacional	Leales	112	8%	5%
	Azucarera Argentina	Nacional	Santa Rosa	73	5%	3%
	Ingenio San Juan	Nacional	La Corona	46	3%	2%
		Nacional	San Juan	21	1,5%	1,0%
	Total Tucumán		Total Tucumán	1.456	100%	68%
Jujuy	Ledesma	Nacional	Ledesma	374	75%	17%
	Ingenio Río Grande	Nacional	Río Grande	81	16%	4%
	En proceso de adjudicación por el Gobierno de Jujuy	Nacional	La Esperanza	46	9%	2%
	Total Jujuy		Total Jujuy	501	100%	23%
Salta	Seaboard Corporation	Extranjero	San Martín del Tabacal	117	65%	5%
	En concurso de acreedores	Extranjero	San Isidro	63	35%	3%
	Total Salta		Total Salta	180	100%	8%
Otras	Las Toscas (Santa Fe)			6	100%	0,3%
	San Javier (Misiones)			7	100%	0,3%
			Córdoba, San L			
	Resto del país			13		0,6%
	Total país			2.151		100%
			Índice Herfindahl - Hirschman (HHI)			998

Fuente: SSPMicro con base en CAA y Minem.

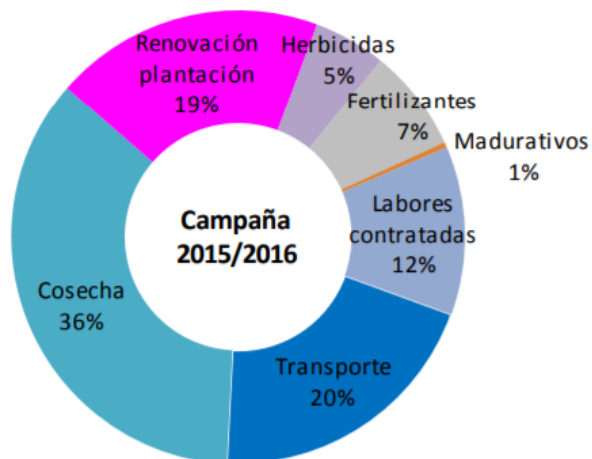
* Destilerías que no entraron en producción en 2017.

Nota. Tomada de Ministerio de Hacienda. Presidencia de la Nación. 2018. Recuperado el 25 de abril de 2021 de https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/sspmicro_cadenas_de_valor_azucar.pdf

Figura 5

Estructura de costos de la producción de caña de azúcar en Tucumán

Gráfico 7: Estructura de costos de la producción de caña de azúcar en Tucumán
(en porcentaje del gasto total)



Fuente: SSPMicro con base en EEAOC.

Nota. Tomada de Ministerio de Hacienda. Presidencia de la Nación. 2018. Recuperado el 25 de abril de 2021 de https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/sspmicro_cadenas_de_valor_azucar.pdf

Apéndice

Análisis de mercado

Grupo Ledesma se consolida como la principal productora de azúcar de la Argentina llegando a procesar un total de 3.712.000 toneladas de caña durante el año 2020, lo cual representa una disminución del 4.6% con respecto al año anterior. Este liderazgo de la Industria del Azúcar supone un riesgo y un desafío para el Grupo Ledesma.

El hecho de poseer grandes competidores conlleva que la empresa esté en constante tratativas con los productores independientes al momento de garantizarse la provisión de los insumos y el hecho de tener que fijar un precio que resulte atractivo, lleva a realizar mayores erogaciones. Durante el periodo 2020 Ledesma vendió 334.674 toneladas totales de azúcar, esto implica un crecimiento del 3,1% con respecto al periodo anterior. Lo importante a destacar es que se logró gracias a un alza de 10% en el volumen de ventas al mercado interno ante una reducción de 27% en las exportaciones. Este crecimiento en las ventas al mercado interno fue dispar; mientras que lo destinado al consumo masivo alcanzó un crecimiento del 6% en el segmento industrial las ventas aumentaron un 14%. En cuanto al mercado internacional Ledesma exportó 42.423 toneladas de azúcar que fueron destinadas exclusivamente a los mercados habituales de Chile y Estados Unidos.

Es claro que desempeñarse en Argentina tiene sus ventajas y desventajas. Estar en un país en donde se poseen las condiciones favorables para el desarrollo de la actividad azucarera y contar con una mano de obra especializada; gracias a los talleres de oficios y escuelas adosadas a la industria; permiten generar una ventaja competitiva. Pero al momento de tener que hablar de los gastos indirectos de fabricación es en donde se pierde la ventaja ya obtenida. Otro factor que juega en contra de la inversión es la enorme cantidad de impuestos a los cuales se enfrentan, y que corroen las iniciativas de crecer en las empresas. Del anterior análisis se desprende el siguiente cuadro con la composición de las ventas:

Ventas Grupo Ledesma- Unidad de Neg. Del Azúcar. Periodo 2020.		
Destino	Cantidades Vendidas(tn)	% de Participación
Exportación	42.423	12,68%
Mercado Interno Industrial	162.667	48,60%
Mercado Interno Cons. Masivo	129.584	38,72%
Total de Ventas	334.674	100,00%

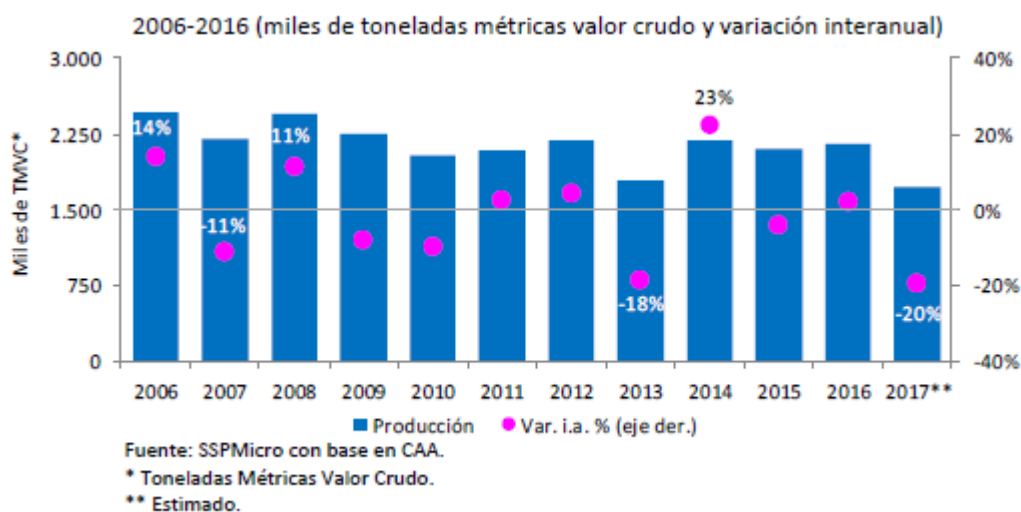
Elaboración propia.

La siguiente imagen nos permite observar los resultados de la unidad de negocio del azúcar y los ingresos del Grupo Ledesma, correspondientes a los ejercicios finalizados el 31 de mayo de 2020 y 2019.

	Azúcar y alcohol
Ingresos de actividades ordinarias al 31.05.2020	14.175.927
Ingresos de actividades ordinarias al 31.05.2019	12.294.736

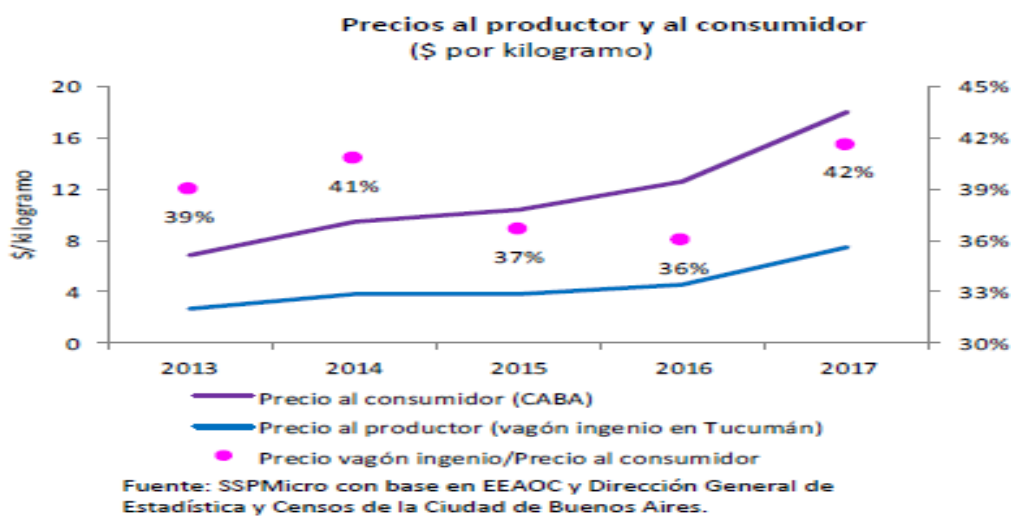
Nota: Tomada de los Estados Financieros Consolidados y Separados del Ejercicio 2020.

Podemos determinar mediante datos aportados por el Centro Azucarero Argentino que el volumen de producción de azúcar en Argentina tiene una tendencia decreciente a partir del año 2016.



Esta tendencia se mantendrá en los siguientes años y se encontrará influenciada por el hecho de que cada vez es mayor el volumen destinado a la producción de bioetanol. Otra variable que afecta el volumen de producción de azúcar blanca es la tendencia alcista que se viene dando en el consumo de productos sustitutos más saludables, que llevan a las empresas a inclinar la producción hacia estos productos.

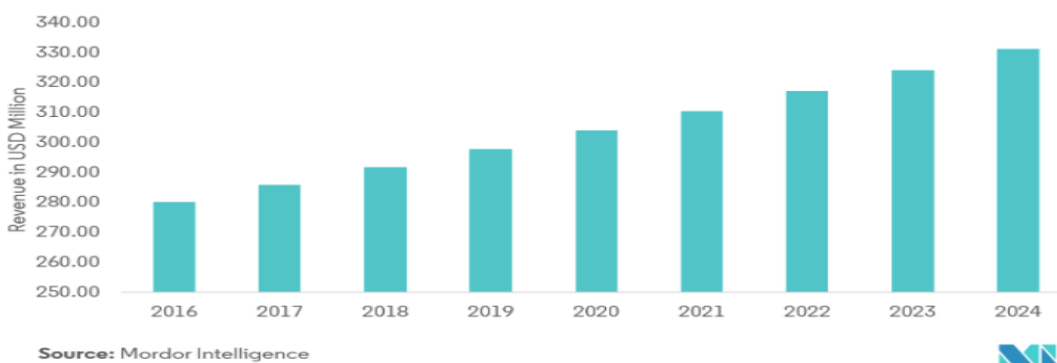
Esta disminución en la oferta se ve reflejada en un aumento de los precios del azúcar. Como podemos observar en la siguiente figura mediante datos aportados por el Centro Azucarero Argentino, el aumento marcado en los precios de un producto tan básico para el consumo, como el azúcar, influye a la hora de optar por el mismo.



Así como podemos determinar una tendencia decreciente en la producción de azúcar podemos inferir sobre una tendencia alcista en los precios, a partir de un análisis de oferta/demanda.

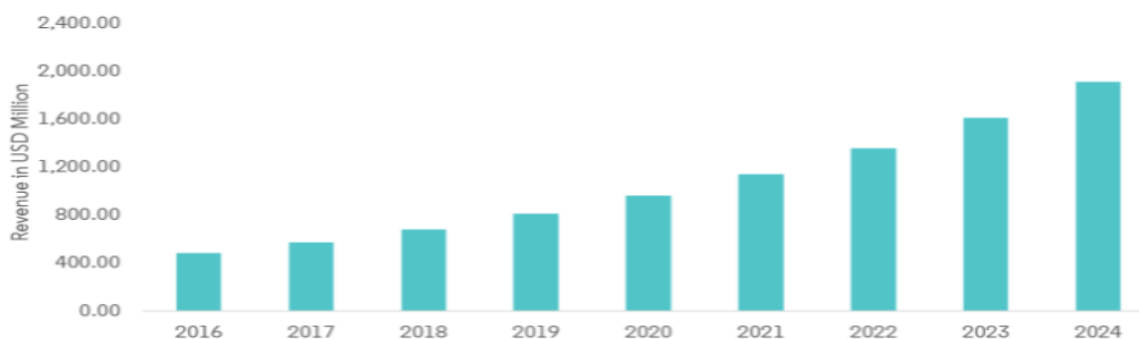
Según el informe elaborado por la O.C.D.E. (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos) y la F.A.O. (La Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura) en torno a las perspectivas agrícolas para el periodo 2020-2029; se prevé que el consumo mundial de azúcar seguirá en aumento en torno a 1.4% al año, sostenido por el crecimiento demográfico y el incremento de los ingresos, aunque se presentarán variaciones considerables entre las regiones y los países. En las siguientes figuras proporcionada por Mordor Intelligence, podremos observar cómo en Australia el aumento del consumo de Aspartamo como endulzante sustituto viene aparejado con una proyección favorable para los siguientes años.

Food Sweeteners Market: Revenue in USD million,
Aspartame , Australia, 2016-2024



Lo mismo sucede en Italia, en donde otro endulzante natural, como es el Stevia, viene adquiriendo seguidores y eso se materializa en el aumento de los valores de dinero que genera su industria. Al igual que en Australia, se previsor a un futuro próspero para este producto.

Food Sweeteners Market: Revenue in USD million, Stevia, Italy,
2016-2024



En cuanto al mercado nacional podemos establecer el siguiente cuadro con los niveles de venta de azúcar destinado a consumo masivo por parte de Grupo Ledesma.

Volumen de ventas en el mercado interno para consumo masivo.		
Ejercicio	Ventas (Tn)	Relación % año anterior
2016	102755	-17%
2017	120990	17%
2018	119970	-1%
2019	122249	2%
2020	129584	6%

Elaboración propia.

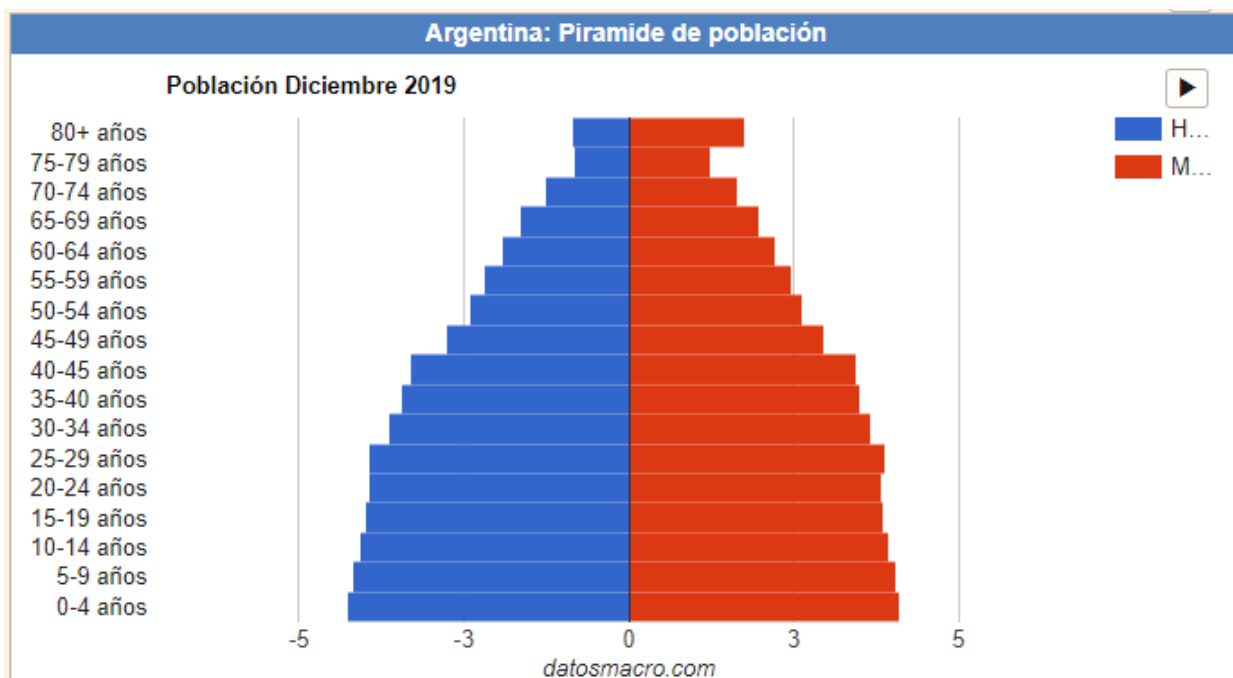
En lo que respecta al consumo de productos endulzantes naturales no se presentan datos sobre la evolución de estos. Pero sabemos que Ledesma experimentó un crecimiento notable en las ventas de sus tres nuevas familias de producto: Azúcar Light (132%), Azúcar Rubia Mascabo (500%) y Edulcorantes (122%) a partir de la diversificación iniciada en el ejercicio 2019.

Dentro del mercado nacional podemos encontrar diferentes marcas de endulzantes que compiten a nivel de consumo masivo. En el siguiente cuadro observaremos cuales son las principales marcas que se comercializan en Argentina y el precio de referencia extraído durante el mes de junio de 2021.

Marca	Variedad			
	Clásica	Orgánica	Mascabo	Light
Ledesma	\$ 65,00	\$ 119,00	\$ 200,00	\$ 201,20
Chango	\$ 65,00	\$ 128,30	-	\$ 266,00
Azucel	\$ 59,00	-	-	-
Dicomere	-	\$ 220,00	\$ 398,00	-
Domino	\$ 52,90	-	-	-
Arcor	\$ 62,00	-	\$ 99,80	-
Bella Vista	\$ 52,90	-	-	-

Elaboración propia

Para determinar el mercado meta del Grupo Ledesma entorno a la unidad de negocio del azúcar en Argentina, definiremos que el país cuenta con 44.939.000 habitantes distribuidos según la siguiente pirámide poblacional (Datosmacro, 2021):



Según proyecciones de Indec, podemos visualizar en la siguiente figura que el crecimiento demográfico se mantendría constante en 1% anual para el periodo 2020-2030.

Año	Población			
	Total	Varones	Mujeres	% Crecimiento
2019	44.938.712	22.050.332	22.888.380	-
2020	45.376.763	22.273.132	23.103.631	1%
2021	45.808.747	22.492.818	23.315.929	1%
2022	46.234.830	22.709.478	23.525.352	1%
2023	46.654.581	22.922.881	23.731.700	1%
2024	47.067.641	23.132.846	23.934.795	1%
2025	47.473.760	23.339.242	24.134.518	1%
2026	47.873.268	23.542.251	24.331.017	1%
2027	48.266.524	23.742.075	24.524.449	1%
2028	48.653.385	23.938.645	24.714.740	1%
2029	49.033.678	24.131.883	24.901.795	1%
2030	49.407.265	24.321.729	25.085.536	1%

Elaboración propia.

Mediante datos recuperados de la pirámide poblacional aportada por Datosmacro, podemos realizar la siguiente distribución etaria de la población.

COMPOSICION DE HABITANTES SEGÚN EDADES(2020)				
RANGO EDAD	HABITANTES MASCULINOS	HABITANTES FEMENINOS	TOTAL	TOTAL ACUMULADOS
80+ años	388.648	796.528	1.185.176	44.938.709
75-79 años	374.475	561.771	936.246	43.753.533
70-74 años	564.894	741.070	1.305.964	42.817.287
65-69 años	736.752	888.405	1.625.157	41.511.323
60-64 años	868.768	996.646	1.865.414	39.886.166
55-59 años	994.529	1.110.506	2.105.035	38.020.752
50-54 años	1.089.713	1.186.533	2.276.246	35.915.717
45-49 años	1.243.007	1.326.848	2.569.855	33.639.471
40-44 años	1.493.558	1.552.491	3.046.049	31.069.616
35-39 años	1.551.530	1.577.721	3.129.251	28.023.567
30-34 años	1.641.158	1.646.055	3.287.213	24.894.316
25-29 años	1.770.755	1.744.316	3.515.071	21.607.103
20-24 años	1.773.261	1.726.065	3.499.326	18.092.032
15-19 años	1.799.486	1.740.326	3.539.812	14.592.706
10-14 años	1.830.129	1.765.455	3.595.584	11.052.894
5-9 años	1.885.144	1.817.079	3.702.223	7.457.310
0-4 años	1.912.687	1.842.400	3.755.087	3.755.087

Elaboración propia

Para el cálculo del mercado meta partiremos de la base de que, como el azúcar es un producto consumido por todos lo rango etarios, puede suceder lo mismo con los endulzantes naturales (pero exceptuaremos a los menores de edad que conforman el rango etario de 0 a 9 años). A su vez el consumo de estos está orientado hacia familias con poder adquisitivo medio, medio alto y alto, que tienen capacidad de pagar un precio más elevado a post de un mejor nivel de vida. A diferencia de las familias con ingresos bajos, en donde el azúcar es el producto de referencia. Argentina es un país en donde el 64% de la población conforma la clase baja, el 32% corresponde a la clase media y sólo el 4% clase alta (IProfesional, 2021), podemos determinar que:

- Clase baja compuesta por $(44.938.709 - 11.212.397) * 64\% = 21.584.840$ personas.
- Clase media compuesta por $(44.938.709 - 11.212.397) * 32\% = 10.792.420$ personas.
- Clase alta compuesta por $(44.938.709 - 11.212.397) * 4\% = 1.349.052$ personas.

Pero de este número de personas no todos están interesados en hacerlo y optan por seguir consumiendo azúcar. El 73% de los argentinos incorporan hábitos saludables a su dieta, lo cual nos permite insinuar que este porcentaje de la población opta por llevar un mejor nivel de vida (Infobae, 2020).

De lo anterior expuesto podemos determinar las variables para el segmento de mercado.

Geográfico: Argentina. 44.938.709 personas.

Edades: 10 a 80 años. personas. 33.726.312 personas.

Nivel socioeconómico: medio y alto. 36% de la población: 12.141.472 personas.

Se preocupan por cuidar su salud: el 73%.

- Mercado Potencial: $12.141.472 * 73\% = 8.863.275$ personas.
- Mercado Disponible: el 49,5% de las personas prefieren consumir endulzantes naturales (El Mostrador, 2019), y este estudio es posible trasladarlo a nuestro país. El mercado disponible estará conformado por $8.863.275 * 49,5\% = 4.387.321$ personas.
- Mercado Efectivo: Para determinar cómo estará conformado nuestro mercado efectivo estableceremos que un 95% del mercado disponible son personas interesadas o con quienes existe una alta probabilidad que consumirán estos endulzantes naturales. Entonces: $4.387.321 * 95\% = 4.167.955$ personas.
- Mercado Meta: Para establecer el mercado meta, nos apoyaremos en el hecho de que Grupo Ledesma posee actualmente el 46% de participación en el mercado. Por lo que, $4.167.955 * 46\% = 1.917.259$ personas.