

Universidad Siglo 21



Trabajo Final de Grado Grupo Ledesma Planificación Estratégica

Licenciatura en Administración

Franco Jose Clarini

41680223

ADM04953

Tutor: Patricia Barron

Índice

Resumen	5
Abstract.....	5
Introducción.....	7
Análisis del Entorno	8
Poder de Negociación de clientes:	13
Rivalidad entre empresas:.....	13
Poder de negociación de los proveedores:	14
Amenazas de nuevos competidores:	14
Amenaza de productos sustitutos:.....	14
Análisis interno.....	15
Actividad de soporte:	16
Actividades primarias	18
Marco Teórico:	20
Planificación estratégica.....	20
Diagnóstico:.....	22
Plan de Implementación	24
Propuesta	24
Objetivo General:	25
Objetivos específicos:.....	26
Plan de Acción:.....	27
Gantt	30
Presupuesto.....	31
Flujo de fondo de grupo Ledesma:	33
Retorno sobre la Inversión (ROI).....	34
Conclusión.....	34
Bibliografía.....	44

Resumen

El trabajo del cual se hablará a continuación contiene un plan estratégico realizado para la empresa Ledesma

Así, es que se detalla un trabajo de estudio del macro entorno, realizando un análisis PESTEL como así también del micro entorno utilizando la herramienta “5 Fuerzas de Porter” por medio de la cual se analizaron las oportunidades y amenazas de la industria en la cual se desempeña. también se analizaron la situación interna de la empresa mediante la herramienta de “cadena de valor”

Se analizo el marco teórico donde se presentaron antecedentes favorables en la implementación de la herramienta a utilizar se menciona el plan de implementación con su respectivo presupuesto y pudiendo sacar conclusiones adecuadamente.

El siguiente reporte tiene como objetivo principal es incrementar las ventas de los productos de la azúcar mediante la plataforma web en un 10% en un periodo de cuatro años. el objetivo de implementar una planificación estratégica con enfoque en crecimiento del mercado y una alianza estratégica. Esto se buscará alcanzar mediante objetivos específicos, y en un nuevo sector con un modelo de negocios innovador

Abstract

The work that will be discussed below contains a strategic plan carried out for the Ledesma company

Thus, a study of the macro environment is detailed, carrying out a PESTEL analysis as well as the micro environment using the tool "5 Porter's Forces" by means of which the opportunities and threats of the industry were analyzed in which performs. The internal situation of the company was also analyzed using the “value chain” tool

The theoretical framework was analyzed where favorable antecedents were presented in the implementation of the tool to be used, the implementation plan with its respective budget was mentioned and it was possible to draw conclusions adequately.

The main objective of the following report is to increase the sales of sugar products through the web platform by 10% in a period of four years. the objective of implementing strategic planning with a focus on market growth and a strategic alliance. This will be

achieved through specific objectives, and in a new sector with an innovative business model

Introducción

En el siguiente reporte de caso, dentro del marco de la universidad Siglo 21 y la carrera Licenciatura en Administración, se desarrollará un análisis de la empresa Ledesma con asiento en la localidad de Libertador General San Martín, en la Provincia de Jujuy con el objetivo de implementar una planificación estratégica con enfoque en crecimiento del mercado y una alianza estratégica.

Logrando eficientizar los canales de distribución de la línea de productos de la unidad de negocio azúcar.

Comenzando con una prueba beta en la ciudad de Córdoba capital.

Ledesma es una empresa agroindustrial con más de 111 años de trayectoria en el territorio argentino.

Entre sus principales productos podemos destacar el azúcar, producto fundacional de la misma, el alcohol que a su vez es utilizado para la producción de bioetanol producto que es mezclado con las naftas en todo el país. Aprovechando la caña de azúcar su principal materia prima logra desarrollar papel.

El siguiente reporte se desarrollará la unidad de negocio azúcar, lo que resulta de importancia destacar la misión y visión que Ledesma tiene de su producto insignia. (Ledesma, Ledesma, 2021)

A continuación, se menciona el caso de éxitos de dos empresas argentinas que implementaron estrategias similares.

En 2020 Coca Cola lanzó un sitio web donde le permite al cliente (b2c) comprar productos directamente de la fábrica, con una demora de entrega entre 3 a 7 días. Tenemos que mencionar que el confinamiento estimuló que la sociedad comenzara a consumir mediante internet.

El modelo de venta directa que propone Coca Cola es que el cliente ingrese a un sitio web, donde podrá visualizar la línea completa de productos ampliando la visión de consumo. El usuario al registrarse podrá observar toda la variedad que propone la marca y funciona como un ecommerce tradicional. Se selecciona los productos y la cantidad, se escoge a su vez la forma de pago y el lugar donde se va a retirar. El modelo que propone Coca Cola es vender de manera directa aprovechando los puntos de venta asociados a la empresa. Que vendría a ser los kioscos y almacenes de barrios.

El proceso de venta comienza cuando la empresa recibe un pedido por un cliente, se genera la orden de trabajo la cual es tomada por un operario que arma el pedido y lo deja en los camiones que usualmente distribuyen los productos en los distintos puntos de venta. El dueño del comercio recibe los paquetes y aguarda que el cliente final venga a retirarlo. El propietario del establecimiento recibe una comisión por tomarse el tiempo de ser intermediario. (CocaCola, 2021)

La empresa Cordobesa Grido comenzó a renovar su imagen y su enfoque comercial.

Grido comenzó a producir diferentes líneas de productos (pizzas – dulces)

Grido posee un conjunto de locales mediante el modelo de franquicias las cuales inmediatamente aprovecho para empezar a vender de manera directa.

Desarrollo una app donde el usuario puede registrarse y nuevamente funciona como una tienda virtual donde se seleccionan los productos, la cantidad y se realiza el pago. Aprovechando los diversos puntos de venta con los que cuenta Grido surge la misma posibilidad donde el usuario puede buscar le productos en el local más cercado. (helado, 2021)

Análisis del Entorno

Para realizar un estudio del contexto en el cual se encuentra inserta la organización, y cómo estas variables influirían en ella, debemos analizar el Macro entorno donde se encuentra la empresa y el Micro entorno donde se desenvuelve la misma.

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

Para realizar el Macro análisis se utilizará la herramienta PESTEL.

Político: En el 2020 la población mundial fue atacada por un virus que se propago de una manera exponencial. El gobierno argentino actuó de manera rápida para cerrar las fronteras y evitar la transmisión del entonces nombrado corona virus.

Poca son las veces que en la historia argentina se viera a casaca política y la oposición trabajando en conjunto para evitar el contagio de un virus totalmente desconocido.

El gobierno al poco tiempo de decretar el aislamiento obligatorio comenzó a ver el derrumbe económico que se aproximaba. Lamentablemente tenemos una informalidad que ronda entre los 35% y 50% segundo los datos del indec. (Carlos Manzoni, 2020)

El presidente Alberto Fernández decreto ayudas para ciertos sectores de la sociedad tales como el IFE ingreso familiar de emergencia, los ATP asistencia al trabajo y la producción.

En la actualidad nos encontramos transitando las elecciones legislativas nacionales. Que tienen como objetivo renovar la mitad de banco de la cámara de diputado de la nación argentina, y un tercio del banco del senado.

Las elecciones (las paso) están planeadas para el 8 de agosto y las generales el 24 de agosto del 2021.

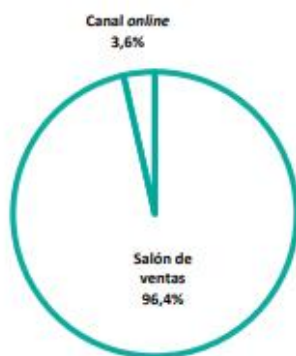
Debido al contexto de pandemia se evalúa periódicamente el poder organizar un evento de tal magnitud logrando que el ciudadano llegue a las urnas con los protocolos adecuados y cuidando la salud. Sin embargo, el único que tiene la facultad de postergar, suspender o derogar las elecciones es la del congreso de la nación según lo dispuesto por el artículo 77 de la constitución nacional.

Económico: Algunos economistas han llegado a considerar una posible hiperinflación. Por el momento lo único que sigue aumentando son los precios de los bienes y servicios. La canasta básica se incrementó un 2,7% en el mes de febrero 2021 y la canasta de alimento mostro una suba de 3,6%.

La pandemia perjudico el ingreso de muchos trabajadores, como mencionamos la economía informal es un número muy alto. Cada vez la clase media empieza achicarse, una familia necesita al menos \$57.997,48 pesos para no caer en la línea de la pobreza. En paralelo el dólar sufrió un incremento histórico en la republica argentina llegando a cotizar a \$195 pesos por dólar. Cuando sube el dólar tarde un tiempo en impactar en la suba de los bienes y servicios según los principios económicos. La moneda estadounidense termina impactando en los procesos productivos. El riesgo país se incrementó lo que ocasionó que una serie de empresas optaran por reestructurar su organización fuera del país. Empresas como Falabella, Latam, Walmart, Uber Eats, Norwegian y Nike entre otras optaron por movilizar sus operaciones fuera del país. Lo que ocasionó la perdida de miles de puestos de trabajo. (Infobae, 2020)

Social: El confinamiento genero un cambio radical en el comportamiento del consumidor. La pandemia hizo que varias empresas aceleran con la implementación de canales digitales.

Gráfico 2. Supermercados. Ventas totales a precios corrientes por canal comercial, composición porcentual. Enero de 2021



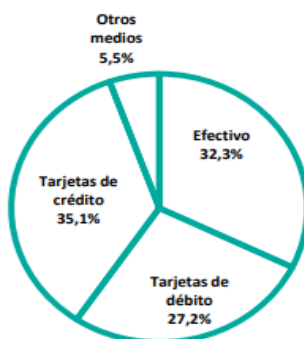
Fuente: INDEC, Dirección Nacional de Estadísticas y Precios de la Producción y el Comercio. Dirección de Estadísticas del Sector Terciario y Precios.

Las ventas en canales digitales en enero del 2021 fueron de \$3.483.038 miles de pesos, lo que representa un 3,6% de las ventas totales y tuvo una variación positiva de 234,6% respecto al mismo mes del año anterior.

Los canales digitales vinieron para quedarse, la otra cara de la moneda es que el cliente comenzó a solicitar productos vía medios digitales con plazos de entregas casi inmediato. Los comercios tardaron en acostumbrarse y mejorar su tiempo de entrega.

Los argentinos comenzaron a pagar por tarjetas eso demuestra que se animan y son más abierto a la hora de usar otras formas de pago como los son las billeteras digitales. (casas, 2020)

Gráfico 3. Supermercados. Ventas totales a precios corrientes por medio de pago, composición porcentual. Enero de 2021



Fuente: INDEC, Dirección Nacional de Estadísticas y Precios de la Producción y el Comercio. Dirección de Estadísticas del Sector Terciario y Precios.

Tecnológico: La pandemia demostró que gracias a los cambios tecnológicos y la globalización se pudo sostener una estructura de trabajo – aprendizaje y actividades de ocios como rutinas de entrenamientos mediante una plataforma web, apps o redes sociales.

Quedo en evidencia la desigualdad que sufre las personas con recursos y las que no.

Se avecina un gran cambio desde el gobierno y junto al enacom y de la mano de empresas privadas se comenzará a dejar de usar el 4G pasando a una red de 5G con sus respectivos beneficios de conectividad y mejora del servicio. (Jaimovich, 2021)

Legal: Para frenar los despidos el presidente Alberto Fernandez decreto una doble indemnización para los despidos sin justa causa.

Las personas comenzaron a empezar a trabajar desde sus viviendas lo que ocurrió que las art tuvieron que adaptarse, porque ahora si alguien sufría una lesión en su vivienda tendrían que determinar si estaba en jornada laboral. El domicilio denunciado será considerado como ámbito laboral a todos los efectos de la Ley N° 24.557 sobre Riesgos del Trabajo.

Surge la Ley N°20.744 de Contrato de Trabajo (LCT) y la Ley N°25.800 que ratifica el Convenio N°177 de la OIT sobre trabajo a domicilio, refieren a todo tipo de trabajo a distancia, entre ellos, el teletrabajo. (Argentinagob, 2021)

Ecológico: La presidencia del actual gobierno, asumió un rol de compromiso en materia ambiental.

Mostro interés en crear una ley de educación ambiental que esté presente en las escuelas. (Telam, 2020)

Conclusión:

Se esta viviendo una revolución tecnológica enfocada en las nuevas herramientas de compra y ventas, El consumo mediante medios digitales esta creciendo debido al confinamiento.

Es una gran oportunidad para que las empresas empiecen a transformar su forma de

vender y comprar e invertir en tecnología.

Cinco Fuerzas de Porter

En cuanto al micro análisis del entorno, se utilizará la herramienta llamada las 5 fuerzas de Porter.

Poder de Negociación de clientes:

El poder que ejercen los clientes ante la industria y enfocado en la unidad de negocio azúcar es alto. Esto se debe a que el producto posee una demanda elástica, lo que significa que ante una variación del precio el consumidor opta por la compra de otro endulzante. Sumado a las diversas fabricas que producen este producto el consumidor puede elegir acorde a calidad precio e imagen de la compañía y disponibilidad del mismo.

Rivalidad entre empresas:

En la actualidad sobre el territorio argentino existen 23 ingenios azucareros, 15 de ellos se encuentran en Tucumán, 3 en Jujuy, 2 en Salta, 2 en Santa Fe y 1 en Misiones. No vamos a negar que si hay rivalidad entre las empresas productoras. La azúcar es un producto que no posee un grado de diferenciación (es un producto básico).

Las empresas terminan compitiendo por precio -calidad – imagen de la marca y sobre todo la disponibilidad que es fundamental.

Entre la competencia podemos mencionar las siguientes empresas.

- Compañía Azucarera Los Balcanes SA
- Chango

- Inaza S.A.
(argentino, 2021)

Poder de negociación de los proveedores:

Siempre existe la posibilidad que los proveedores se vuelvan una amenaza más que una solución.

Desde la industria azucarera se tiene una gran integración vertical hacia atrás. La mayoría de los ingenios azucareros son sus propios proveedores de materia prima – materia energética para el proceso productivo.

El poder de negociación para algunos insumos es alto tales como las bolsas de plástico o papel para empacar el producto una vez terminado.

Amenazas de nuevos competidores:

Las barreras de entrada en esta industria están dadas por la gran inversión inicial que se necesita para contar con las instalaciones necesarias para poder llevar a cabo el proceso productivo. Sin mencionar que la empresa entrante tiene que lograr una economía de escala, lograr diferencia el producto (es un producto básico) sumando las inversiones en comunicación para que el consumidor conozca esta nueva empresa.

La mayoría de los ingenios ya lograron tener una integración vertical hacia atrás siendo sus propios productores. Esto sería una barrera más a superar.

Por último, cabe destacar las alianzas que tendría que tener con los canales de distribución ya sea para posicionar el producto en consumo masivo o para ser usada como materia prima de otras fábricas.

Amenaza de productos sustitutos:

La forma de consumir está cambiando y los clientes han comenzado a consumir alimentos más sanos. Desde la comisión nacional de alimentos CONAL advierten que el consumo de azúcar tradicional como la conocemos ha comenzado a remplazarse con productos sustitutos como la Stevia que es un endulzante natural, al igual que la miel.

A esta investigación se suma Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y

Técnicas que promueven el no consumo de azúcar debido a la enfermedad que causa.

Diabetes – obesidad entre otras.

La azúcar es un producto que puede ser comercializado a nivel industrial como materia prima, las diferentes industria cuenta con diferentes calidades a ofrecer / adaptar a pedido de los clientes industriales. La segunda forma de ser comercializado es mediante el consumo masivo Como hemos mencionado anteriormente el consumidor termina compran según la disponibilidad del mismo, seguido por el precio y calidad.

(Targovnik, 2019)

Análisis interno

Para realizar un correcto análisis interno de la organización se utilizará la herramienta de Cadena de Valor.

Los valores de Ledesma son:

- Ética.
- Las personas.
- Seriedad.
- Innovación.
- Utilidades.
- Crecimiento interno.
- Eficiencia – Calidad – Servicio al cliente.
- Trabajo en equipo.

Misión:

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

Visión:

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

Aplicación de la Cadena de Valor

Actividad de soporte:

Infraestructura de la empresa: Cuando mencionamos la infraestructura demos destacar que hace mención a todas las actividades que mantienen a Ledesma operando el día a día.

Ledesma es una sociedad anónima por lo que la decisión final está compuesta por un grupo de accionistas (asamblea de accionistas) que todos los años se reúnen para planificar y discutir diversos temas.

El Directorio de la empresa es el órgano de gobierno y administración. Con la presidencia del Dr. Blaquier. En la actualidad el Directorio de Ledesma está conformado por un grupo de control con una larga experiencia en cargos ejecutivos dentro de la empresa, lo cual permite que la toma de decisiones se realice con un alto conocimiento de la cultura de la empresa y del funcionamiento del negocio. A lo que se acompañan el órgano

- asesor en la parte de recurso humanos
- comité de medio ambiente
- comité de responsabilidad social empresarial

(Ledesma, Ledesma, 2021)

Gestión de recursos humanos: Como mencionamos anteriormente la empresa Ledesma cuenta Comité de Recursos Humanos Integrado los temas de equidad salarial y demás políticas de recursos humanos.

La compañía busca crear un ambiente de trabajo libre de riesgos y saludable para los empleados. El objetivo es lograr cero lesiones y cero enfermedades profesionales. Solo de la unidad de negocio azúcar 22 empleados son delegados gremiales del sindicato.

Desde la visión de la compañía le parece fundamental la capacitación continua ya que le permite evolucionar y lograr un crecimiento sostenido y constante. El área de recursos humanos trabaja en crear un sistema informático de capacitación.

(Canvas, 2021)

Desarrollo de tecnologías: Ledesma invertirá US\$ 10 millones para aumentar la competitividad y potenciar el crecimiento y la innovación de la empresa. Aumentando la productividad en sus fincas de caña de azúcar con incorporación de infraestructura y nuevas tecnologías aplicadas.

Desde que se cosecha pasando por el traslado a la fábrica y el proceso productivo la compañía tiene una producción muy automatizada salvo el empaquetamiento. (Canvas, 2021)

Compras: Ledesma es una empresa que tiene una gran integración vertical hacia atrás, logrando ser sus propios proveedores. En Jujuy se produce la materia prima básica que es la caña de azúcar. Con sus jugos puede ser utilizado para la elaboración de azúcar y alcohol, aprovechando las fibras para convertirlas en papel. Ledesma genera su propia energía con gas de su producción, basado de caña de azúcar y el aprovechamiento del agua.

Las áreas de abastecimiento de los diferentes negocios de la empresa tienen como 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

Actividades primarias

Logística interna: En el complejo agroindustrial de Libertado General San Martín, Provincia de Jujuy comienza el proceso donde la caña de azúcar es cosechada mediante tractores especializado para la obtención de la caña de azúcar (cosechadora serie ch), luego la metería prima es cargada en camiones a modo de granel que se dirigen a la fábrica para ser depositado en la primera línea de producción (trapiches).

Cuando se termina de cosechar la caña de azúcar Ledesma recoge los desechos, los compacta y lo utilizas como fuente de energía para la fabricas.

Operaciones: La producción comienza cuando la materia prima entra en la línea de producción donde es recibida por tres trapiches, donde se extrae el jugo. Y lo enviamos al proceso de fabricación en crudo donde se compone del proceso de clarificación (se extrae las impurezas al jugo) para luego pasar al proceso de evaporación siguiendo al proceso de cocimiento donde los granos de azúcar comienzan aparecer y finalmente por la centrifuga obteniendo la azúcar en puro y con un pulmón sacamos la azúcar refinada una vez avanzado en el proceso se fracciona y se embolsa mediante máquinas y mano de obra. En bolsa de 1kilo o 25 a 50 kilos o a nivel industrial 1000 a 1100 y 1250 kilos.

Existen diferentes calidades de azúcar en función de los clientes.

Desde el punto de vista energético la fábrica se autoabastece del 100 % de la energía eléctrica que consume en sus procesos productivos.

(Siembraycosechatv, 2015)

Logística de salida: cuando el proceso productivo finaliza, las bolsas de 1000 a 1250 kilos que son utilizadas por más de 100 clientes industriales son transportadas directamente de Ledesma a las fábricas utilizando camiones.

La otra fragmentación va orientada a un consumo masivo donde Ledesma cuenta con más de 100 cadenas de supermercados para la recepción de productos.

Marketing y ventas: Cuando hablamos de la unidad de negocio azúcar Ledesma incorporo una página aparte para hablar únicamente de este producto, donde la misma se pueden visualizar novedades de la línea azúcar, ubicación de los proveedores para comprar incluso recetas. Mediante un programa (Soñá en dulce) se organizan eventos culinarios que la consigna tiene la utilización de la azúcar Ledesma.

La empresa utiliza marketing digital al igual que los canales tradicionales como publicidad en la televisión.

Servicios: Ledesma cuenta con la Iso 9001 en certificación y calidad en satisfacción al cliente. Dos veces al año realiza una serie de encuesta para evaluar a sus proveedores como clientes. Cuenta con diversos canales en su pagina web para que desde los clientes o consumidores puedan hacerse escuchar. En los productos que comercializa, cada paquete tiene atrás un número telefónico para defensa del consumidor al igual que datos de contacto de Ledesma.

(Ledesma, Ledesma, 2021)

Marco Teórico:

A continuación, se desarrollarán los conceptos claves junto a la teoría de la planificación estratégica, como así también de la estrategia que se seleccionó implementar en la empresa Ledesma, la cual es crecimiento del mercado junto a una alianza estratégica.

Planificación estratégica

Esta herramienta permite una mejor toma de decisiones dentro una empresa. Evaluando las fortalezas y oportunidades de la compañía junto con sus debilidades y amenazas. La estrategia es lo que hace que una empresa se diferencie del resto.

La planificación estratégica permite a los directivos poder crear un plan el cual la organización deberá seguir, estableciendo objetivos y a su vez el curso de acción para poder llegar a ellos siendo lo más eficiente con los recursos disponibles

La planeación estratégica una vez que es puesta en marcha deberá ser controlada por los objetivos planteados, los cuales deben ser objetivos smart. Previo a implementarla los directivos tendrán la tarea de decidir las acciones que deberán tomar dentro de los niveles funcionales, de negocios y corporativos. En paralelo se debe profundizar en la cultura organizacional y sus valores, acompañado de la misión de la compañía. El modelo de planeación estratégica contiene 5 pasos:

- 1) Determinar la misión y metas corporativas.
- 2) Mediante la herramienta Foda determinar oportunidades y amenazas.
- 3) Identificar las Fortalezas y debilidades interno de la compañía.
- 4) Elegir estrategias que se basen en las fortalezas de la organización y corrijan sus debilidades
- 5) Poner en acción las estrategias.

(Hill, Jones, 2011)

Cuando se termina de analizar la situación interna y externa de la compañía es el momento de definir las estrategias y es allí cuando toma partido la planificación estratégica. Quedando pendiente realizar dichos pasos y que la empresa pueda controlar evaluar y ajustar de ser necesario.

En el ámbito de aplicación esta herramienta tiene ciertas ventajas y desventajas.

Ventajas:

- Orienta a los gerentes de la empresa al igual que a sus empleados.
- Reduce el desperdicio, si se logran coordinar las actividades en base a los planes.
- Planear permite establecer métricas para poder controlar.
- Planear trae resultados financieros positivos, salvo que el entorno externo no lo permita. Por situación que no pudieron ser previstas.

Desventaja:

- Los factores externos siempre están presentes, pero son difíciles de prever, lo que genera es una reducción de lo planeado.

(Robins, Coulter, 2010).

Alianza estratégica:

Las organizaciones se tienen que dedicar a realizar lo que saben hacer. Se ha comenzado a romper el paradigma que una organización tiene que poder hacer de todo para ser grande.

Mediante la asociación estratégica distintas empresas se unen para usarse mutuamente con el objetivo de que sea beneficioso para ambas partes, aprovechando sus puntos fuertes y reduciendo sus debilidades.

Hoy en día se utiliza el termino socio estratégico, este socio debe estar en sintonía con la industria y tenerlo en cuenta a la hora de planificar.

Dentro de las alianzas existen varios tipos:

- Alianzas para fabricar productos o prestar servicio
- Alianzas promocionales
- Alianzas en logística (almacenamiento y entrega)
- Colaboraciones en precios.

Diagnóstico:

Resumiendo, y haciendo un diagnóstico de la situación en la cual se encuentra Ledesma, en base al análisis de situación y al marco teórico plasmado, se puede decir que la compañía se encuentra en una industria altamente competitiva con barrera de entrada alta. Debido a la complejidad del proceso y tecnología que se requiere para poder lograr tener economía de escala.

La forma de consumir a comenzado a cambiar, el consumidor final se ha vuelto mas demandante con tiempos de entrega y adapto su consumo a los medios digitales. La pandemia puso en jaque a muchas empresas y ocasiono una forma de consumir que venía en aumento (ventas por e-commerce). Las ventas en canales digitales en enero del 2021 fueron de \$3.483.038 miles de pesos, lo que representa un 3,6% de las ventas totales y tuvo una variación positiva de 234,6% respecto al mismo mes del año anterior.

Grandes industrias alimentarias empiezan apostar a comercializar sus productos de una manera mas directa eliminando intermediarios. Entre ellas podemos destacar a la empresa cordobesa Grido y a Coca Cola a su vez Fernet Branca se suma a esta revolución de venta directa.

Benéficos para el cliente:

- Disponibilidad de toda la línea completa de productos.
- Conocer si existe stock.
- Aprovechar promociones de la marca o promociones cruzada que hacen las empresas con otras empresas. (Coca Cola y Fernet Branca)
- Pedir desde la comodidad de su hogar – trabajo

Estas nuevas formas de comercialización son posible mediante una plataforma web o app store que permite la centralización de pedidos junto con sus procesos administrativos correspondientes que son posibles mediante la implementación de sistema ERP.

La cadena de abastecimiento actual tiene dos desventajas.

1. El valor de un producto puesto en fabrica es un precio y cuando llega a manos del consumidor tiene un precio mucho mayor debido a que cada intermediario se lleva una parte.
2. Perdida de información de los productos.

El negocio es de volumen. Pero al darle la mercadería a un mayorista, la fábrica empieza a perder información de como llega su producto, a que precio y mucho más.

Mediante la venta directa se obtiene información detallada del consumidor gracias a los reportes que arroja la herramienta de venta (app store o página web).

La big data generada es muy valiosa para una compañía, de la información recolectada se pueden derivar campañas de marketing, Ajustes técnicos o de packaging del producto, información del mercado y mucho más.

Sin duda que para lograr esta acción la empresa tiene que modificar su fuerza de venta mediante la alianza estratégica de un centro logístico.

Plan de Implementación

Propuesta

Para hacer frente a esta revolución tecnológica, se pretende crear una plataforma de ventas online, logrando que Ledesma comience adaptarse a esta nueva forma de consumo digital.

Comenzado con una prueba beta en la Ciudad de Córdoba. Enfocada en la línea de producto azúcar con el objetivo de evaluar los resultados para abarcar la línea completa de productos Ledesma.

Para lograr que la compañía puede vender de manera directa es necesario que se asocie de manera estratégica con un centro logístico ubicado en la ciudad, encargados de recibir el pedido mediante una orden de trabajo y a su vez realizar el picking para entregarlo a los clientes.

Beneficios para Ledesma:

- **Big data:** información del consumidor
- **Ahorro en marketing:** Al conocer en detalle información de consumo y perfil del consumidor podemos orientar una campaña publicitaria disminuyendo el rechazo.
- **Información de productos:** Se pueden realizar encuestas o tener un feedback más directo con el consumidor permitiendo a la fábrica ajustar el producto para el consumo.

El objetivo es implementar una planificación estratégica con enfoque en crecimiento del mercado y una alianza estratégica. No es necesario cambiar la Visión, valores y Misión de la compañía.

Objetivo General:

El objetivo es incrementar las ventas de los productos de la azúcar mediante la plataforma web en un 10% en un periodo de cuatro años.

- A fines del 2021 incremento del 2%

La plataforma estaría disponible en el mes de septiembre, hasta que la campaña de marketing y los procesos estén funcionando correctamente quedarían 4 meses en lo que se pretenden incrementar las ventas en un 2%. No se puede permitir incrementar aun mas las ventas cuando primero debemos aceptar los procesos.

- A fines del 2022 incremento del 3%
- A fines del 2023 incremento del 3%
- A fines del 2024 incremento del 2%

Tenemos para comparar el periodo anterior (2019/20).

Justificación:

El periodo (2019/20) se obtuvo una producción de 324130 toneladas, con respecto a los años anteriores significo un incremento del 11%. Del 100% de la producción el 77% se destina para azúcar refinada.

El cambio cultural llevo a que las personas comenzaran a consumir más sano, el cual hemos mencionado a lo largo de este trabajo sumando que el consumo se traslada a una manera virtual. Las ventas en canales digitales en enero del 2021 fueron de \$3.483.038 miles de pesos, lo que representa un 3,6% de las ventas totales y tuvo una variación positiva de 234,6% respecto al mismo mes del año anterior según datos del INDEC

La línea de producto de azúcar incrementó ventas positivas de:

- Azúcar Light (132%),

- Azúcar Rubia Mascabo (500%)
- Edulcorantes (122%)

Con respecto al último periodo. Posee una gran demanda al igual que su aceptación en el mercado. Las ventas de la azúcar aumento un 6% con respecto al periodo anterior.

(Ledesma, Ledesma, 2021)

Objetivos específicos:

- Para lograr aumentar las ventas de manera digital en un 10% en un periodo de cuatro años. Se deberá Implementar una plataforma, se deberá contratar un CTO o mejor conocido como líder de equipo en lo tecnológico, para que lleve el proyecto desde lo tecnológico. Tarea que se deberá realizar 1 semana de julio hasta 1 semana de agosto.

Es importante que a la hora de elegir el perfil posea conocimientos comerciales y de negocios para poder adaptar la tecnología a la necesidad de la empresa. Sera evaluado en base a objetivos a plantear.

Justificación

Necesitamos contar el perfil de Ingeniero en sistema para llevar a cabo el proyecto de tal magnitud. Va ser el encargado de traccionar el proyecto desde lo digital. Tendrá que involucrarse con las diferentes áreas de la organización.

- Posicionar a los productos de la compañía en seis localidades más de la provincia de Córdoba, con respecto al año anterior. A lo largo de los próximos tres años. Actualmente en la provincia de Córdoba cuenta con 7 establecimiento directos. (llegada directa) El objetivo es sumar mas presencia a lo largo de la provincia

Es necesario hacer una alianza estratégica con un centro logístico de la provincia de Córdoba, en la negociación debemos evaluar a la empresa que sería un socio estratégico.

Una característica que se debe tener en cuenta es las dimensiones de espacio que posee el depósito, que nos brinden posiciones para almacenar la mercadería, conocer el porcentaje de comisión que obtendría y determinar el corte de guía.

Esta tarea tendrá un tiempo de ejecución desde el primero de Julio hasta agosto inclusive. Y se evaluara al proveedor en base a la norma de la compañía.

(Ledesma, Ledesma Azúcar, 2021)

Justificación

La compañía no posee centro logístico o almacenes o puntos de venta como Grido o Coca Cola, empresas que utilizaron la misma estrategia de venta directa.

Por lo cual es fundamental que para el éxito del proyecto Ledesma posea un socio estratégico encargado de la logística. Logrando que desde la fábrica al centro logístico y de ahí directamente al consumidor. Se evaluó la empresa Caddy logística y Ald SA.

- Poner en marcha, en el mes de septiembre del 2021, un plan integral de marketing para promover los productos y consumo por la plataforma en un 3% en comparación al año anterior.

Justificación

Es imprescindible contar con un plan de marketing para lograr llegar al consumidor. El periodo pasado 2019/20 las ventas de azúcar mantuvieron un incremento del 6%

(Ledesma, Ledesma, 2021)

Plan de Acción:

Se programa un plan de acción por cada objetivo específico.

Plan de Acción Ledesma	
	Recursos

Acción	Tiempo		Humano		Físicos	Económico
	Desde	Hasta	Área	Responsable		
(1) Reunión con el personal de recursos humano Planteo de búsqueda de un cto o líder de equipo.	Primer sema de Julio 2021	Primer sema de Julio 2021	Recursos humanos	responsable del Proyecto / Responsable de recursos humanos	Teléfonos personales, Computadoras personales Internet	Presupuesto de \$400.000 a \$700.000
(2) Búsqueda activa en el mercado	Segunda semana de julio 2021	Cuarta semana de julio 2021	Recurso Humanos	responsable del Proyecto / Responsable de recursos humanos	Teléfonos personales, Computadoras personales Internet	\$30.000 para pauta publicitaria en linkeding
(3) Contratarlo	Primera semana de agosto 2021	Primera semana de agosto 2021	Recursos humanos y legal	responsable del Proyecto / recursos humanos / legal	Teléfonos personales, Computadoras personales Internet	\$400.000
(4) Comenzar con la customización de la plataforma	Segunda semana de agosto 2021	Primera semana de septiembre 2021	Sistema	Responsable del proyecto / gerente de sistema	Teléfonos personales, Computadoras personales Internet	\$1.300.000
(5) Testear la plataforma	Primera semana de septiembre 2021	Primera semana de septiembre 2021	Sistema	Responsable del proyecto / gerente de sistema	Teléfonos personales, Computadoras personales Internet	costo
(6) Evaluar centros logísticos / para socios estratégicos	Primer sema de Julio 2021	Cuarta semana de julio 2021	Comercial	Responsable del proyecto / gerente comercial	Teléfonos personales, Computadoras personales Internet	
(7) Firma de contrato / relación comercial con el centro logístico	Primera semana de agosto 2021	Segunda semana de agosto 2021	Comercial - Legal	Responsable del proyecto / gerente comercial	Teléfonos personales, Computadoras personales Internet	
(8) Implementación de tecnología – integración logística	Tercera semana de agosto 2021	Primera semana de septiembre 2021	Sistema	Responsable del proyecto / gerente de sistema	Teléfonos personales, Computadoras personales Internet	Costo ya esta asumido en la customización de sistema

Plan de acción Marketing ledesma

Accion	Recursos					
	Tiempo		Humano		Físicos	Económico
	Desde	Hasta	Area	Responsable		
Definir los canales de comunicación	Primera semana de agosto 2021	Segunda semana de agosto 2021	Marketing	Responsable del Proyecto / Responsable de Relaciones publicas y Marketing	Telefonos personales, Computadoras personales Internet	-
Establecer contacto con los distintos canales	Tercera semana de agosto 2021	Tercera semana de agosto 2021	Marketing	Responsable de Relaciones publicas y Marketing	Telefonos personales, Computadoras personales Internet	*Publicidad Intagram: \$4500 mensuales Google ads \$1000 diaria
Diseñar piezas creativas como banners,	Cuarta semana de agosto 2021	Cuarta semana de agosto 2021	Comercial	Responsable del proyecto / Responsable comercial	-	-
Establecer metricas para realizar reportes con los datos obtenidos	Septiembre ultima semana del 2021	Septiembre ultima semana del 2021	Marketing	Responsable del Proyecto / Responsable de Relaciones publicas y Marketing	Telefonos personales, Computadoras personales Internet	-
Realizar reportes	Primer semana de octubre 2021	Primer semana de octubre 2021	Marketing	Responsable del Proyecto / Responsable de Relaciones publicas y Marketing	Telefonos personales, Computadoras personales Internet	-

(fuente elaboración propia)

(fuente elaboración propia)

En la implementación del plan de acción los sueldos de los responsables de Marketing – Comercial – Legal. No son tomados en cuenta porque se asume que es un costo hundido de la compañía. Si bien sus actividades cotidianas serán pausadas para orientar su trabajo en este proyecto.

Gantt

A continuación, se muestran los tiempos requeridos de las actividades para llevar adelante los distintos planes de acción del proyecto, plasmados en un diagrama de Gantt.

LEDESMA

	ACTIVIDAD	INICIO DEL PLAN	DURACIÓN DEL PLAN	INICIO REAL	DURACIÓN REAL	PORCENTAJE COMPLETADO	JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE			
							1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
							PLAN DE ACCIÓN LEDESMA	1	1	1	1	1	100%	█				
2	2	3	2	3	100%			█	█									
3	5	1	5	1	100%					█								
4	6	4	6	4	100%						█	█	█	█				
5	9	1	9	1	100%									█	█			
6	1	4	1	4	100%	█		█	█	█								
7	5	2	5	2	100%					█	█							
8	7	3	7	3	100%								█	█	█			

(fuente elaboración propia)

LEDESMA

ACTIVIDAD	INICIO DEL PLAN	DURACIÓN DEL PLAN	INICIO REAL	DURACIÓN REAL	PORCENTAJE COMPLETADO	Agosto				Septiembre				Octubre		
						1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
						Definir los canales de comunicación	1	2	1	2	100%	█				
establecer contacto con los canales	3	1	3	1	100%			█								
Diseñar piezas creativas como banners,	4	1	4	1	100%				█							
Establecer metricas para realizar reportes con los datos obtenidos	8	1	8	1	100%							█				
Realizar reportes	9	1	9	1	100%								█	█		

PLAN DE ACCIÓN
LEDESMA
Marketing

(fuente elaboración propia)

Presupuesto

Para comenzar con este proyecto tecnológico precisamos buscar un cto o mejor conocido como líder de equipo en lo tecnológico (Chief Technology Officer). Si bien el sueldo de un perfil de tal envergadura varía según la experiencias y cartera de cliente / trabajos realizados. Luego de haber analizado el proyecto se precisa un perfil de 400.000 pesos mensuales. El proyecto comienza en julio y termina en septiembre. son tres meses de trabajo.

Se sugiere customizar una plataforma web, los beneficios son el ahorro en tiempo de programación y el testear los errores. Se pidió presupuestos a diferentes empresas. Como Pragmatia y Coprinf. La inversión en sistema ronda los \$1.300.000 pesos argentinos. Esta inversión contempla la plataforma más la integración con la logística más la implementación de un sistema ERP fundamental para la recolección de datos y trabajo administrativo. La empresa Cordobesa Zulu será la elegida para usar su sistema de ERP con un costo de \$ 28650 pesos argentinos.

Se utilizará redes sociales + Google ads para campaña de marketing. Según la

empresa cordobesa hbb estudio la cotización de pautas publicitarias en marketing digital es de \$4500 pesos mensual para redes y Google ads \$1000 pesos diarios, distribuidos en un mes.

Se suma unos \$30000 pesos argentinos al linkeding empresa para la promoción de búsqueda de un cto.

Los honorarios profesionales como líder de proyecto según Caja de Previsión Social para Profesionales en Ciencias Económica son de \$ 2034 pesos por hora. El proyecto tiene un plazo de tres meses. Trabajo 8 horas por día de lunes a viernes. Lo que da un costo de 325.440 por mes. Comienza en julio y termina en septiembre incluso.

(Social, 2021)

Recursos Necesarios	Valor Final
Responsable del proyecto	\$ 976.320,00
CTO	1200000
Pauta publicitaria	34500
ERP	28650
Difusión de puesto linkeding	30000
Plataforma	1300000
total	\$ 3.569.470

(elaboración propia)

Una vez estimado el costo de la propuesta de aplicación del plan estratégico, se estimó esta propuesta mejoraría en un 10% la rentabilidad de la empresa, por lo que se utilizó como base la última facturación anual de la empresa para el año 2020 fue de \$24.322.425, y se espera facturar unos \$25.100.550 lo que genera un aumento de ventas de \$778.125 pesos para el 2020.

Flujo de fondo de grupo Ledesma:

Un flujo de caja es una herramienta recomendada a la hora de llevar a cabo proyectos e inversiones de tales magnitudes, para poder analizar las entradas y salidas de dinero durante un período de tiempo determinado.

FLUJO DE CAJA PROYECTADO LEDESMA	2021	2022	2023	2024
Ingresos				
Por venta de mercadería	\$ 26.054.360	\$ 36.215.560	\$ 47.152.659	\$ 61.392.762
Plan de acción 1 2	\$ 521.087	\$ 1.086.467	\$ 1.414.580	\$ 1.227.855
Plan de acción 3	\$ 781.631			
Total de Ingresos	\$ 27.357.077	\$ 37.302.026	\$ 48.567.238	\$ 62.620.617
Egresos				
Costo de mercadería vendida	\$ 17.395.847	\$ 24.180.227	\$ 31.482.655	\$ 40.990.417
Gastos de comercialización	\$ 4.620.512	\$ 6.422.511	\$ 8.362.109	\$ 10.887.466
Gastos administrativos	\$ 2.335.010	\$ 3.245.663	\$ 4.225.853	\$ 5.502.061
gastos financieros	\$ 3.420.006	\$ 3.169.206	\$ 2.968.565	\$ 2.968.565
Plan de acción 1 y 2	\$ 3.504.970	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Plan de acción 3	\$ 64.500	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Total de egresos	\$ 3.569.470	\$ 37.017.606	\$ 47.039.183	\$ 60.348.510
Utilidad Bruta	\$ 23.787.607	\$ 284.420	\$ 1.528.055	\$ 2.272.107
Imp. a las ganancias	\$ 8.325.663	\$ 99.547	\$ 534.819	\$ 795.238
Utilidad neta con planes de acción	\$ 32.113.270	\$ 383.967	\$ 2.062.875	\$ 3.067.345

Se utilizo una inflación obtenida por las proyecciones del banco central de la republica argentina.

TASA DE INFLACION	2021		2022		2023		2024	
	50	1,5	39	1,39	30,2	1,302	30,2	1,302

(elaboración propia)

Inversión	-3569470
Flujo periodo 1	33113270
Flujo periodo 2	383967
Flujo periodo 3	2062875

Flujo periodo 4	3067345
Leliq	38%
VAN	16.128.965
TIR	830%
ROI	410

(elaboración propia)

Retorno sobre la Inversión (ROI)

El retorno de inversión es una métrica que compara el beneficio o la utilidad obtenida en relación a la inversión realizada. La inversión es de \$\$ 3.569.470

$$= ((\text{Beneficios esperados} - \text{Costos}) / \text{Costos}) \times 100$$

$$= ((5.031.620 - 3.569.470) / 3.569.470) \times 100 = \mathbf{410.1\%}$$

El resultado que arroja el ratio es de 410.1%. Por ello, se puede decir que el proyecto es rentable.

Conclusión

Como conclusión del presente reporte, y luego de haber realizado un exhaustivo análisis tanto de su situación interna como externa,

La compañía tiene una gran trayectoria y una marca consolidada en el mercado interno como externo, debido a la posibilidad de exportar sus productos.

Sin embargo, la pandemia aceleró la transformación digital de las industrias y Ledesma no puede quedarse atrás y deberá invertir en herramientas de venta y comenzar el proceso de transformación de sus canales comerciales tradicionales logrando innovar en las nuevas formas de comercialización (e-commerce).

A lo largo del reporte analizamos diferentes indicadores que hacían mención de como el consumo de alimentos comenzó a enfocarse a los medios digitales. Es por eso que Ledesma deberá digitalizar sus ventas para no perder mercado y seguir liderando el paladar argentino.

La digitalización de la compañía será un proceso lento, no son cambios a corto plazo.
Es una propuesta pensada a los beneficios del largo plazo.

Anexos

TASA DE INFLACION	2021		2022		2023	
	50	1,5	39	1,39	30,2	1,302



(Elaboración propia) información obtenida de (BCRA, 2021)

Institucional	Política Monetaria	Sistema Financiero	Medios de Pago	Publi
---------------	--------------------	--------------------	----------------	-------

[Publicaciones y Estadísticas](#) | [Estadísticas](#) | [Principales Variables](#) | [Tasa de LELIQ \(promedio en n.a.\)](#)

Historial LELIQ

Seleccioná las fechas

Desde  Hasta  [Consultar](#)

Fecha	Valor
01/07/2021	38,0000
02/07/2021	38,0000

(BCRA, 2021)

LEDESMA SOCIEDAD ANÓNIMA AGRÍCOLA INDUSTRIAL

8. GASTOS DE PRODUCCIÓN Y OTROS, COMERCIALIZACIÓN Y ADMINISTRACIÓN

Rubros	Gastos de producción	Gastos de comercialización	Gastos de administración	Total al 30/11/2020	Total al 30/11/2019
Sueldos y jornales	3.053.686	414.929	740.571	4.209.186	4.604.276
Depreciación de propiedades, planta y equipo	879.306	9.578	31.167	920.051	979.026
Costos y gastos en negocios conjuntos	43.943	-	-	43.943	103.193
Amortización de activos intangibles	1.852	-	4.395	6.247	14.286
Amortización de derechos de uso	47.042	14.076	15.891	77.009	74.577
Honorarios y retribuciones por servicios	610.495	76.072	285.307	971.874	1.094.415
Retribuciones a directores	-	-	116.108	116.108	-
Honorarios al directorio	-	-	1.205	1.205	1.118
Honorarios comisión fiscalizadora	-	-	1.417	1.417	1.431
Gastos de publicidad y acciones comerciales	-	10.546	15.330	25.876	34.740
Gastos generales	178.255	271.867	132.599	582.721	499.840
Depósitos, fletes, acarreos y otros	956.398	945.831	459	1.902.688	1.767.744
Reparaciones, mantenimiento y otros gastos generales	2.232.277	47.019	18.257	2.297.553	1.963.565
Energía y combustibles	531.046	1.263	-	532.309	1.084.241
Impuestos, tasas y contribuciones	105.035	354.073	193.967	653.075	693.810
Gastos despacho y otros gastos de venta	-	1.146.334	-	1.146.334	1.230.826
Deudores incobrables	-	32.521	-	32.521	27.191
Total al 30/11/2020	8.639.335	3.324.109	1.556.673	13.520.117	
Total al 30/11/2019	8.976.485	3.458.070	1.739.724		14.174.279



(cnv, 2021)

7. COSTO DE VENTAS

	30/11/2020		30/11/2019	
	6 meses (junio - noviembre)	3 meses (septiembre - noviembre)	6 meses (junio - noviembre)	3 meses (septiembre - noviembre)
Inventarios y activos biológicos al inicio del ejercicio / período	10.560.813	13.117.982	9.949.529	36.388
Ingresos por producción agropecuaria	964.609	684.350	583.290	383.715
Cambio en el valor razonables de activos biológicos	497.111	183.931	509.884	176.622
Gastos de producción y otros (Nota 8)	8.639.335	3.903.703	8.976.485	3.697.805
Compras, contrataciones netas y transferencia de activos biológicos	5.785.351	3.065.612	5.594.959	3.484.317
Inventarios y activos biológicos al cierre del período	(14.849.988)	(14.849.988)	(13.787.140)	(1.607.880)
Total costo de ventas	11.597.231	6.105.590	11.827.007	6.170.967

(cnv, 2021)

	CTO - Por mes Zolvers 1 sueldo de empleado o estimación	Sobre ARS\$ 104 mil - ARS\$ 113 mil	 ARS\$ 104 mil ARS\$ 113 mil
---	---	---	---

	CTO - Por mes Nubimetrics 1 sueldo de empleado o estimación	Sobre ARS\$ 554 mil - ARS\$ 593 mil	 ARS\$ 554 mil ARS\$ 593 mil
---	---	---	---

	CTO - Contratista por mes Faraday (Argentina) 1 sueldo de empleado o estimación	Sobre ARS\$ 338 mil - ARS\$ 370 mil	 ARS\$ 338 mil ARS\$ 370 mil
---	---	---	---

(Social,

ANALISIS de Proveedores:

COPRINF: <http://www.coprinf.com.ar/>

Javier Ginez (Coprinf): con capacidad de desarrollo Web ecommerce.

Perfil desarrollo de software: con herramienta Prestashop. mysql server, php.

Cotización ejemplo: etapa inicial: 160hs por mes a \$296.000.- por mes. etapa inicial
3 meses: \$880.000+iva

Falta cotizar : según requerimiento|

PRAGMATIA: <https://www.pragmatia.com/>

Martin Radosta: Con capacidad propia de desarrollo Web y apps

Perfil: Desarrollo de Software varias tecnologías


Cotización tipo: u\$d 4500.- más iva. web +app toma pedidos

Falta cotizar : según requerimiento

(elaboración propia presupuesto)

Análisis de mercado:

Precio de la azúcar obtenidos en Mercadolibre.com




Nuevo | 824 vendidos

Azúcar Ledesma Clásica 1kg

\$ 75⁵⁰
en 12x de \$ 13²⁵ pagando con Mercado Crédito
[Ver los medios de pago](#)

 Llega el miércoles por \$594⁹⁹
[Ver más formas de entrega](#)

 Retíralo en correo y otros puntos entre el viernes y el miércoles 23 de junio por \$529⁹⁹
[Ver en el mapa](#)

Stock disponible

Cantidad: 1 unidad (7 disponibles)

[Comprar ahora](#)

Costos de producción de azúcar obtenidos en (gob, s.f.)

En Misiones estimativamente existen 1.500 ha de caña de azúcar implantada y de esta superficie el Ingenio Azucarero de San Javier obtuvo una producción de 6.500 t de azúcar en 2016. Como ocurre en muchas de las producciones en Misiones, los niveles de rendimiento de caña de azúcar son bajos, comparados con el potencial. Para cerrar esta brecha se debe mejorar la gestión del cañaveral. Una forma implica desarrollar un análisis de los costos de producción, que remite al objetivo del presente estudio. Los costos calculados son orientativos en función de la entrevista a productores cañeros de la zona del ingenio. Los resultados indican que existen diferencias en los manejos y, en consecuencia, en los costos de producción. El promedio de los dos modelos de implantación (manual y mecanizado) de una ha de caña tiene un costo de \$ 24 mil y el costo promedio de dos modelos (con y sin fertilización) de producción anual de un kg de caña de azúcar es de \$0,77. En general estos costos de producción son mayores a los conocidos en Tucumán y Santa Fe.

Tabla N° 4. Detalle del costo de producción anual de caña de azúcar con fertilización.

Actividad	Insumo o factor	Unidad	Precio Unitario (\$)	Costo Total (\$)
Control de malezas	Mano de Obra	hs	18,50	2.029,5
Control de malezas	Herbicida	l	0,50	56,3
Control de malezas	Gastos motoguadaña	hs	5,50	303,2
Control de malezas	Amort. Buey	hs	8,00	32,0
Quema	Mano de obra	hs	1,60	175,52
Cosecha	Cosecha contratada	kg	60.000,00	21.000,0
Flete	Flete Contratado	kg	60.000,00	12.000,0
Fertilización	Mano de Obra	hs	4,00	438,8
Fertilización	Fertilizante	kg	147,00	5.045,0
Impuestos	Monotributo	\$	60.000,00	1.215,42
Costo Capital invertido	Capital	\$	20.790,55	831,6
Amort. Plantación	Amort. Cañaveral	años	0,17	4.236,8
Total por ha		\$		47.364,1
Costo Total Medio		kg		0,79

(gob, s.f.)

consumo de alimentos mediante medios digitales como plataformas web o app.

Gráfico 2. Supermercados. Ventas totales a precios corrientes por canal comercial, composición porcentual. Enero de 2021



Fuente: INDEC, Dirección Nacional de Estadísticas y Precios de la Producción y el Comercio. Dirección de Estadísticas del Sector Terciario y Precios.

Destinamos un 35% de nuestra producción a consumo masivo, un 40% a industrias y un 25% a exportación. Nuestros principales clientes son embotelladores de bebidas, fabricantes de lácteos, productores de panificados y alimentos envasados y fabricantes de golosinas.

(Ledesma, Ledesma Azúcar, 2021)

Testear presupuestos en Google y FB/IG ads para evaluar el rendimiento de la página.
Haciendo foco en searching y hacer remarketing sobre los usuarios interesados.
(Youtube o Display)

Complementar y redirigir parte de la campana de searching al perfil de IG, Impulsando el perfil con un bajo presupuesto por posteo para generar movimiento e interacciones.
Generando validación en la marca.

Recomendado
Google ads:
\$1.000 diarios
(CPC ≈ \$30)

Recomendado
FB/IG ads:
\$200/300 x Publicación
Inversión mensual ≈ \$4.500

información obtenida por la agencia de marketing HBBestudio. (hbb, s.f.)

elaboración propia

El sector azucarero argentino produjo durante el año calendario 2016, alrededor de 2.015.824 toneladas de azúcar (entre azúcares blancos y crudos), teniendo como destino tanto el mercado interno como el externo. Estos valores significaron un 3,30% superior que la campaña anterior (2015). Tucumán tuvo una producción aproximada de 1.362.891 toneladas de azúcar, discriminada en 1.076.659 toneladas de azúcar blanco y 286.232 toneladas de azúcar crudo. Para alcanzar dichos resultados, los ingenios azucareros molieron alrededor de 12.818.013 toneladas de caña de azúcar. En lo productivo, los rendimientos fabril y cultural fueron óptimos.

Con relación a los precios, en el mercado interno mostraron una suba al observarse un valor promedio de la bolsa de 50 kg. de azúcar refinada que osciló entre \$400.- y \$420.-;

En relación al mercado internacional, según el análisis realizado por la Organización Internacional de Azúcar (ISO), la producción mundial fue aproximadamente de 168.334 (miles de toneladas) con un consumo de alrededor de 174.203 (miles de toneladas). Esto mostró un déficit en relación a producción vs. consumo por segundo año consecutivo, de 5.87 (miles de toneladas). Se prevé que la producción mundial de azúcar subirá un 6,9 por ciento en 2017/18 a 186,35 millones de toneladas, con un consumo más modesto del 1,2 por ciento a 184,53 millones. Este aumento de la producción fue impulsado por el aumento de la producción en la India, la Unión Europea, Tailandia, Centro Sur de Brasil y Sudáfrica.

Con relación a los precios del contrato N° 11 (comercio de azúcar crudo), en octubre alcanzó el mayor valor de 22,92 centavos de dólar la libra. Sin embargo, con las mejores expectativas en la producción de azúcar respecto de la estimación de agosto y noviembre de 2016, el precio se ajustó a la baja en diciembre, para situarse en 18,83 centavos de dólar la libra.

La disponibilidad de exportación se estimó en 58.251 (miles de toneladas) contra una demanda de importación de 58.095 (miles de toneladas), lo que implicaría un balance azucarero mundial muy ajustado. TRS pronosticó que habrá un superávit de 1,82 millones de toneladas, valor bruto, tras déficit de 8,01 millones en 2016/17 y 5,93 millones en 2015/16.

REFERENCIAS

Áreas geográficas alcanzadas

Argentina - Tucumán

(Agropecuaria, 2021)

Bibliografía

- Agropecuaria, I. N. (4 de junio de 2021). *Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria*. Obtenido de <https://inta.gob.ar/documentos/el-mercado-azucarero-argentino-y-analisis-economico-de-la-zafra-azucarera-entucuman-campana-2016-2017>
- Argentinagob. (18 de Abril de 2021). *argentinagob*. Recuperado el 18 de Abril de 2021, de <https://www.argentina.gob.ar/trabajo/teletrabajo#:~:text=En%20cuanto%20a%20la%20Argentina,%2C%20entre%20ellos%2C%20el%20teletrabajo.>
- argentino, C. a. (15 de Abril de 2021). *Centro azucarero argentina*. Recuperado el 15 de Abril de 2021, de <http://centroazucarero.com.ar/>
- BCRA. (2 de julio de 2021). *banco central de la republica argentina*. Obtenido de <http://www.bcra.gob.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/REM210129%20Resultados%20web.pdf>
- Canvas. (2021). *Grupo ledesma*. Cordoba.
- Carlos, M. (12 de Abril de 2020). *La nacion*. Recuperado el 2 de Abril de 2021, de <https://www.lanacion.com.ar/economia/empleos/mercado-laboral-el-empleo-informal-crece-al-ritmo-de-las-sucesivas-crisis-nid2353100/#:~:text=%22La%20informalidad%20que%20mide%20el,50%25%22%2C%20estima%20Colina.&text=Lo%20que%20s%20C3%AD%20se%20dispar%20C3%B3%20>
- casas, X. (26 de Mayo de 2020). *Infobae*. Recuperado el 18 de Abril de 2021, de <https://www.infobae.com/economia/2020/05/26/comercio-electronico-en-la-cuarentena-la-venta-online-crecio-un-84-pero-los-envios-demoran-hasta-10-dias/>
- cnv. (3 de julio de 2021). *comisión nacional de valores*. Obtenido de <https://aif2.cnv.gov.ar/presentations/publicview/a29eb0c2-c5ca-4f13-9b25-fcb627a5b2a8>
- CocaCola. (22 de Abril de 2021). *Tienda cocacola*. Obtenido de https://tienda.coca-cola.com.ar/cordoba/combos?filter_id=3&gclid=Cj0KCQjw-LOEBhDCARIsABrC0TnLdTs9y0yc7fNV6dwxRWNdeLZ6l18P-AjEenqMpLNP6UosTc2nCzkaAtmREALw_wcB
- gob, i. (s.f.). *inta*. Obtenido de https://inta.gob.ar/sites/default/files/emiliano_-_costo_de_cana_de_azucar_misiones_2018.pdf
- hbb. (s.f.). *hbbstudio*. Obtenido de <https://www.estudiohbb.com/>
- helado, G. (15 de Abril de 2021). *Argentina.gridohelado*. Obtenido de <https://www.argentina.gridohelado.com/categoria/novedades/>
- Infobae. (23 de Octubre de 2020). *Infobae*. Recuperado el 15 de Abril de 2021, de <https://www.infobae.com/economia/2020/10/23/la-lista-completa-de-las-multinacionales-que-se-fueron-o-se-quieren-ir-de-la-argentina/>
- Jaimovich, D. (16 de Marzo de 2021). *Infobae*. Recuperado el 2 de Abril de 2021, de <https://www.infobae.com/tecno/2021/03/16/comenzaron-las-pruebas-de-la-tecnologia-5g-en-argentina/>
- Ledesma. (2 de Abril de 2021). *Ledesma*. Obtenido de <https://www.ledesma.com.ar/>
- Ledesma. (18 de Abril de 2021). *Ledesma*. Recuperado el 18 de Abril de 2021, de <https://www.ledesma.com.ar/contacto/>
- Ledesma. (2 de junio de 2021). *Ledesma Azúcar*. Obtenido de Ledesma Azúcar: <http://www.azucarledesma.com/distribuidores-centro/>
- libre, m. (s.f.). *mercado libre*. Obtenido de https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-846921560-azucar-ledesma-clasica-1kg-_JM#position=5&search_layout=stack&type=item&tracking_id=ecc5bedc-4bf0-40e9-ad71-d879aac30c53
- Siembraycosechatv. (10 de Noviembre de 2015). *SIEMBRA Y COSECHA TV: Producción de azúcar Ledesma*. Jujuy, Jujuy, Argentina. Obtenido de <https://www.youtube.com/watch?v=AFC0ONxrYcQ>

Social, C. d. (Ed.). (1 de junio de 2021). Obtenido de <https://cpceba.org.ar/noticias/el-cpce-establecio-nuevos-honorarios-minimos-sugeridos/15981/>

Social, C. d. (1 de 2021). *Caja de Previsión Social*. Obtenido de <https://cpceba.org.ar/noticias/el-cpce-establecio-nuevos-honorarios-minimos-sugeridos/15981/>

Targovnik, D. (6 de Febrero de 2019). *Conicet*. Recuperado el 3 de Abril de 2021, de <https://www.conicet.gov.ar/especialistas-del-conicet-opinan-acerca-del-consumo-de-azucar/>

Telam. (21 de Septiembre de 2020). *Telam*. Recuperado el 4 de Abril de 2021, de <https://www.telam.com.ar/notas/202009/516570-alberto-fernandez-necesitamos-hacer-una-ley-de-educacion-ambiental.html>

Hill, C. W., & Jones, G. R. (2011). *Administración Estratégica* (Novena ed.). México, D.F: Cengage Learning Editores.

Stephen P. Robbins Mary Coulter: *Administración*. (10 edición).PEARSON EDUCACIÓN, México, 2010