



Estrategia de diferenciación en Grupo Ledesma

Viale Ramiro

DNI: 42.051.696

Legajo: ADM05302

Licenciatura en Administración de Empresas

Tutor: Patricia Barrón

Resumen

Lo que se busca con el presente trabajo final de grado es orientar al cuerpo directivo de Grupo Ledesma en la introducción de una estrategia de penetración la cual se enfocará en los endulzantes naturales alternativos al azúcar con el fin de incrementar sus ventas.

Luego de analizar la industria en la cual estos productos se desarrollan se decidieron sugerir diferentes métodos los cuales lograran cumplir con el objetivo general. Las ganancias obtenidas serán de \$7.239.057,68, la cual se puede decir que es una ganancia aceptable luego de observar los resultados de la VAN y la TIR.

Palabras Clave: Azúcar, Grupo Ledesma, Penetración, estrategia.

Abstract

The purpose of this final thesis is to guide the management of Grupo Ledesma in the introduction of a penetration strategy that will focus on natural sweeteners as an alternative to sugar in order to increase sales.

After analyzing the industry in which these products are developed, it was decided to suggest different methods that would achieve the general objective. The profits obtained are \$7,239,057.68, which can be said to be an acceptable profit after observing the NPV and IRR results.

Key words: Sugar, Ledesma Group, Penetration, strategy.

Índice

Introducción	5
Análisis de situación	7
Macroentorno	7
Factores económicos.....	7
Factores sociales	8
Factores tecnológicos	9
Factores ecológicos.....	9
Factores legales.....	9
Conclusión.....	10
Microentorno	10
Poder de negociación con los clientes	11
Poder de negociación con los proveedores	11
Nuevos competidores	11
Productos sustitutos	12
Rivalidad entre los competidores	12
Conclusión.....	12
Análisis interno	14
Análisis financiero.....	14
Análisis de la cadena de valor	16
Actividades primarias	16
Actividades de soporte.....	17
Marco teórico	19
Planificación estratégica.....	19
Estrategias Competitivas	19
Diagnóstico	21
Plan de implementación.....	23
Objetivo general	23
Objetivos específicos.....	23
Plan de acción.....	24
Presupuesto.....	28
Diagrama de Gantt	29
Cash Flow.....	29
Conclusiones y recomendaciones profesionales	31
Referencias.....	33

Imágenes	38
Imagen n° 1:	38
Imagen n°2:	38
Imagen n° 3:	38
Imagen n°4:	39
Imagen n°5	39
Imagen n° 6:	39
Apéndice	40
Análisis de mercado	40

Introducción

En el siguiente reporte de caso se recomendará a través de una planificación estratégica, a Grupo Ledesma introducir una estrategia de diferenciación en sus productos alternativos al azúcar, los cuales son más saludables como la azúcar orgánica, o el edulcorante 0 calorías, con el fin de estar al nivel de la misma azúcar Ledesma incrementando sus ventas en el mercado.

El grupo Ledesma es un significativo grupo económico argentino, el cual es propiedad de la familia Blaquier / Arrieta, cuya compañía madre es Ledesma SAAI (Sociedad Anónima Agrícola Industrial), con asiento en la localidad de Libertador General San Martín, en la Provincia de Jujuy, situada en el extremo norte del país. Ledesma también cuenta con 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 1911, Enrique Wollmann adquirió la totalidad de las acciones de la que hasta entonces se conocía como Compañía Azucarera Ledesma. En 1914 Ledesma formalizó la estructura societaria legal que está vigente hasta la actualidad. En 2013, asumió la presidencia Carlos Herminio Blaquier Arrieta. Luego del paso de los años Grupo Ledesma como se lo conoce hoy en día, abrió diferentes unidades de negocio:

- ✓ Papel.
- ✓ Frutas y jugos.
- ✓ Negocio agropecuario.
- ✓ Azúcar, jarabe y alcohol.

Azúcar Ledesma es la marca líder del mercado nacional, siendo la preferida por las familias y las industrias argentinas, además del producto principal y pionero de la empresa. Para la siembra de cañas de azúcar la compañía destina 37.000 hectáreas las cuales tienen riego en la provincia de Jujuy. Con sus jugos elabora azúcar y alcohol, y con su fibra, pasta celulósica y papel, al que se le agrega valor convirtiéndolo en resmas, cuadernos, formularios continuos y repuestos escolares y comerciales.

Como ya fue mencionado antes, Grupo Ledesma es la principal productora de azúcar a nivel nacional. La cual para ser conservada se ha decidido implementar una estrategia de diferenciación en sus nuevos productos más orgánicos y naturales los cuales está ofreciendo y se están convirtiendo se podría decir en tendencia dentro de la sociedad. Hoy en día, la sociedad está siendo más consciente sobre lo que consumen y sus procesos

de fabricación lo cual beneficia a Grupo Ledesma a la venta de su azúcar orgánica o sus edulcorantes 0 calorías.

Grupo Arcor es una de las empresas las cuales también está involucrada en los endulzantes alternativos, su principal producto es el azúcar mascabo, la cual ha ido aumentando su presencia en el mercado desde el momento en que apareció. Otras de las empresas que ha tenido éxito en este tipo de mercados, especialmente en México es Terra Corazón la cual se dedica especialmente a la venta de productos naturales, sobre todo endulzantes y han ido creciendo con el tiempo.

Análisis de situación

Macroentorno

A continuación, se analizará las variables del entorno externo a la organización. Comenzando con el análisis P.E.S.T.E.L. (Imagen n°1).

Factores políticos

Con respecto a la política en Argentina es algo muy complejo al hablar. Hay diferentes partidos políticos los cuales tienen una gran rivalidad entre ellos a los cuales la sociedad también se ve impactado. Tienen diferentes ideologías y proyectos para el país y cómo manejarlo. Hoy en día, el presidente del país es Alberto Fernández el cual pertenece al partido de frente de todos.

El año pasado, el gobierno presentó un proyecto de ley el cual promovía la producción agroindustrial, el cual presenta beneficios impositivos, generando así mayor empleo y facilitando la producción. (El Agrario, 2021). “Entre los beneficios impositivos que se crearán está la amortización acelerada en tres años, en lugar de diez años o más de acuerdo con el tipo de inversión en cada sector del agro, excluidos los automóviles. Para las inversiones en construcciones e infraestructura, la amortización estará reducida al 50 % de la estimada. Además, se prevé la devolución de IVA para inversiones en un año, con el objetivo de beneficiar a plantas frigoríficas, acopios, usinas lácteas, plantas de balanceado, planta de tratamiento de frutas.” (El Agrario, 2021)

El año pasado, 2021, hubo elecciones legislativas las cuales colocaron a más representantes de la oposición en la legislatura en comparación a años anteriores. Actualmente hay un gran déficit de combustible mayormente el gasoil el cual es el principal combustible utilizado en camiones lo cual significa que si no se mueven los camiones el país se ve paralizado. Esto se debe a la falta de combustible y a los diferentes desacuerdos entre el gobierno y los sindicatos de transporte del país.

Factores económicos

El índice de producción industrial manufacturero (IPI manufacturero) comenzó el año 2022 con una caída del 0,3% en el mes de enero con respecto al mismo mes del año 2021. (Indec, 2022). La tasa Leliq es la “tasa de política monetaria indica el sesgo de la política que adopta la autoridad monetaria para alcanzar sus metas de inflación.” (Banco Central de la República Argentina, 2022). La tasa Leliq tiene un valor actual del 44,5% para el día 6 de abril de 2022. (Cronista, 2022). Esta tasa se usa básicamente para administrar las condiciones de liquidez de la empresa, la cual es la capacidad de la empresa

para obtener su dinero en efectivo y hacer frente a sus obligaciones a corto plazo. (Debitor, 2022)

Hoy en día, Argentina es considerado uno de los países con mayor carga impositiva, es considerado el segundo país con mayor carga luego de Brasil. (Infobae, 2022). Lo cual puede ser uno de los factores limitantes para las empresas que desean invertir en Argentina al mismo tiempo limitando el crecimiento del país.

Con el fin de reducir la crisis y la inflación en el país, el presidente de la nación, Alberto Fernández, decidió reunirse con los dirigentes de las grandes empresas nacionales. (Telam, 2022). Con esto se aumentaría el valor de los salarios y de cierta manera potenciaría el consumo y crecimiento de las industrias.

En Argentina se logró la menor tasa de desempleo luego del 2016, creciendo así la tasa de empleo a un 43,6%. (Indec, 2022). Al mismo tiempo, la tasa de desocupación cayó al 7% (Indec, 2022).

El acuerdo con el FMI realizado por el gobierno argentino es un factor importante al hablar de la economía en este año. Lo que se buscó con este acuerdo lo cual beneficiaría tanto a la población como a las empresas sería disminuir la inflación.

Factores sociales

Hoy en día, la sociedad busca tener un consumo más sano o natural. Se busca consumir productos con la menor cantidad de procesos involucrados. Al mismo tiempo, mucha gente está tomando aún más conciencia del medio ambiente lo cual afecta su consumo ya sea de alimentos como de productos como ropa, insumos de higiene. Esto es un gran beneficio para las empresas las cuales ya poseen sellos de certificación o incluso productos con menores procesos involucrados.

Luego de tres años de pandemia, la sociedad cambió abruptamente. Provocó un cambio en el consumo de la gente y cierre de diferentes organizaciones. Esto también fomentó que la gente se cocine las comidas que normalmente no se cocinaban, lo cual hizo que presten más atención a los ingredientes que utilizaban. Al leer los ingredientes y sus componentes, mucha gente tomó conciencia de lo que estaban consumiendo, afectando sus costumbres alimenticias. Argentina se muestra a nivel mundial como uno de los mayores consumidores de azúcar lo cual es alarmante y preocupante. (FEDERACION ODONTOLOGICA)

El aumento constante en la canasta básica argentina implica que las familias deben ser más precisos y estar ajustando frecuentemente sus gastos en los productos que consumirán. (Indec, 2021)

Factores tecnológicos

Hoy en día, la tecnología es algo que está creciendo y cambiando constantemente. Esto es un gran beneficio para las fábricas ya que ayuda a reducir costos mediante la disminución tanto de personal como de tiempo, siempre que se use adecuadamente en los procesos correctos.

Otro de los factores los cuales se tienen en cuenta o generan una buena imagen de la organización es el uso de las energías renovables las cuales también reducen costos al reducir el consumo de energía eléctrica convencional.

Factores ecológicos

Actualmente, no hay un gran control con respecto a las emisiones y residuos generados por las empresas en el país. Sin embargo, es algo lo cual los consumidores o la misma sociedad está prestando mayor atención y las empresas son expuestas en las redes sociales o incluso en medios de comunicación.

Cada día más y más empresas se suman al cuidado del medio ambiente ya sea a través de sus procesos de fabricación o incluso diferenciando sus residuos, o utilizándolos para realizar otros productos o donaciones.

Factores legales

La principal ley vinculada a la industria azucarera es la Ley 19.597 la cual establece las políticas todas las regulaciones vinculadas a la industria como aspectos económicos, financieros y sociales, con objeto de regulación y fiscalización conforme a esta ley. Establece también la autoridad, el cual es el Ministerio de comercio. (Infoleg,2022). "El Régimen Nacional Azucarero, Ley nº 19.597, prevé mecanismos de equilibrio que tienden a lograr para el productor un precio económicamente razonable en el mercado interno que posibilite que a través de él los ingenios estén en condiciones de hacer frente a las finalidades." (Teodoro Álvarez, 2022).

Una de las leyes las cuales la industria azucarera está totalmente conforme es con la ley de biocombustibles. "La posibilidad de producir bioetanol, le permitió al sector sucroalcoholero destinar a ello parte de su producción de azúcar, en lugar de "quemarla" en un mercado externo que habitualmente tiene precios de quebranto. Sin la ley, el sector entrará en una crisis. No hay margen para un vacío normativo". (Sin el bioetanol la actividad azucarera entrará en un abismo, 2021)

Con respecto a la ley de etiquetados la cual fue aprobada en octubre del año pasado, 2021, la industria azucarera estuvo totalmente en desacuerdo ya que esto afectaría a sus ventas debido al impacto que generaría en los consumidores al leer la etiqueta. Esta ley afectaría a una parte importante de la economía del norte argentino. “la ley atenta y demoniza al sector azucarero, principal actividad económico-productiva del norte argentino, que actualmente emplea a más de 60.000 personas en forma directa y 170.000 indirectas”. (Campo Litoral, 2021).

Conclusión

Con respecto a lo político, si bien no es algo que la Argentina sea muy fuerte, el gobierno se ve que quiere ayudar al crecimiento del sector agroindustrial a través de la implementación de diferentes proyectos y leyes. Se puede observar eso, sin embargo, las retenciones siguen aumentando y las empresas de este rubro no sienten que el gobierno los ayude o les de algún beneficio.

Desde el punto de vista económico, las empresas se ven muy afectadas por las cargas impositivas lo cual esto desmotiva a estas a seguir invirtiendo en el país. Esto también genera que muchas empresas se vayan del país y que otras ni siquiera intenten ingresar al mercado argentino. Al hablar del aspecto social, hoy en día las sociedades están cambiando sus formas de consumir, buscando una forma más saludable. En relación con el aspecto tecnológico, se puede ver un avance tecnológico muy grande no solo en esta industria sino a nivel global en todos los aspectos disminuyendo costos y tiempos.

Hoy en día, la sociedad tiene muy en cuenta el aspecto ecológico por lo tanto aquellas empresas que busquen el menor impacto ambiental o generar un beneficio para el ambiente al momento de producir o consumir sus productos serán de mayor preferencia con respecto a las otras las cuales no presenten este tipo de orientación.

El macroentorno en Argentina se puede ver como algo inestable desde el punto de vista económico mayormente. Esto genera que las empresas no puedan realizar proyectos a largo plazo, reduciendo la inversión. Sin embargo, aquellas que cuentan con los recursos y están en el mercado hace un tiempo ya saben cómo manejarse en el país, aprovechando muchas oportunidades que se les presentan.

Microentorno

Se utilizará la herramienta de “5 fuerzas de Porter” con el fin de analizar el microentorno de la industria azucarera. (Imagen n°2).

Poder de negociación con los clientes

Se puede decir que el poder de negociación de los clientes es muy fuerte hacia este tipo de industria ya que existe una amplia cantidad de proveedores, beneficiando así a los clientes al momento de comprar. Esta industria está compuesta por empresas mayoristas, minoristas y diferentes distribuidores. Algunas de estas son Makro, Carrefour, Coto.

Hoy en día, 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.

Al momento de elegir, la calidad del producto es algo que los clientes lo tienen en cuenta casi al 100%. Debido a eso es importante obtener las diferentes certificaciones en el producto, las cuales ayudan a diferenciarse de los competidores posicionando la empresa. Dependiendo de la calidad que se considera tener el producto, puede ayudar a posicionarlo en el lugar donde se vende ya sea en una góndola o la misma promoción en el local. La percepción de la calidad también es dada por los clientes.

El momento en el cual la industria azucarera se vincula con el cliente se visualiza al momento de ofrecerles cierta atención y respuestas a sus necesidades y requerimientos como forma de garantizarse su fidelidad. Mediante la aplicación de la tecnología se pone a mano de los clientes diferentes herramientas o medios de comunicación por los cuales pueden acceder a información.

Poder de negociación con los proveedores

Los proveedores se pueden considerar que tienen un poder de negociación alto. Esto se debe a que la mayoría de las empresas las cuales se dedican a la producción de venta de azúcar tienen sus propios campos. Sin embargo, muchas veces las empresas para acelerar los tiempos de cosecha por ejemplo contratan a empresas las cuales se dedican exclusivamente a cosechar.

Por otro lado, en relación con el empaquetado, la mayoría de las empresas lo tienen tercerizado, lo único que hacen algunas de estas empresas es ponerlo directamente en el paquete. El tema del paquete en sí mismo se encargan otras empresas.

Nuevos competidores

Con respecto a los nuevos competidores, se puede decir que presenta un riesgo medio. Es una industria a la cual es muy difícil de ingresar ya que se debe contar con una gran inversión para tener la producción que tienen actualmente los líderes. Otro factor

limitante es que se necesita inversión para la siembra de los insumos como la caña de azúcar.

Con respecto a la industria azucarera en Argentina, hay grandes empresas las cuales ya están ubicadas en las posiciones más altas. Los nuevos competidores no serían una gran amenaza para estas empresas. La única forma que se presente cierto riesgo o competencia es que una empresa ya formada decida introducirse en el rubro del azúcar. Un ejemplo de esto fue Grupo Arcor el cual decidió introducirse en el rubro de los endulzantes en el año 2018. (Arcor, 2018).

Productos sustitutos

Hoy en día se puede decir que el consumo saludable se está convirtiendo en tendencia en las distintas sociedades. Los productos alternativos al azúcar son principalmente el edulcorante, y endulzantes naturales como estevia. Las ventas del azúcar se podrían ver afectadas por estos nuevos endulzantes, pero no es así, esto se debe a que el azúcar se utiliza mucho en la cocina de alimentos y además el precio de los endulzantes naturales tienen un precio mayor. Además, los nuevos endulzantes, no se encuentran a la venta en los mismos lugares que el azúcar, la mayoría se pueden encontrar en dietéticas o lugares de comercio relacionado a lo natural.

Otro factor el cual es un limitante para que el azúcar sea reemplazado, es la forma de producción de los productos sustitutos. Al necesitar un proceso totalmente diferente para estos productos, se necesita de un área nueva lo cual se crea invirtiendo y creando nuevos procesos, generando un gran gasto para la empresa.

Rivalidad entre los competidores

Con respecto a los competidores, en Jujuy hay 3 ingenios instalados. Estos tres ingenios son Ledesma, Rio Grande y La Esperanza. Se puede decir que no hay una gran cantidad de competidores en este rubro en Jujuy, pero la rivalidad puede ser muy grande.

Conclusión

Luego de realizar el análisis de las cinco fuerzas de Porter, podemos decir que, en la industria azucarera, los clientes, los productos sustitutos y los competidores actuales tienen una gran influencia. Pero los productos sustitutos y nuevos competidores tienen una menor influencia, esto se debe a las diferentes barreras que se presentan principalmente, tanto de entrada como de salida. Se puede decir que, al momento de estar insertado en esta industria, se logran grandes beneficios obteniendo una gran rentabilidad. Con respecto al precio, los clientes no son los que lo determinan al 100%, pero tienen una gran influencia,

ya que al haber tantos proveedores si ellos no están conformes con el precio se dirigen a la competencia. Los clientes juegan un rol importante al momento de promocionar el producto, y además para lograr posicionar el producto en el mercado.

Al momento de hablar de los proveedores, podemos decir que es clave que exista una buena relación ya que ellos en cierta forma pueden afectar la producción ya sea cortando la relación o disminuyendo la atención hacia las empresas que los necesitan. No hay que dejar de lado los productos sustitutos, estos presentan cierta amenaza hacia el azúcar ya que se están creando nuevas tendencias las cuales se orientan más al consumo orgánico o natural. Por último, el ingreso de nuevos competidores si bien no es un factor con una gran amenaza, las empresas ya consolidadas con un gran respaldo pueden ingresar realizando una inversión, generando o afectando perjudicialmente a las empresas ya consolidadas en el rubro.

Análisis interno

Hoy en día, el consumo del azúcar o los endulzantes alternativos es algo cotidiano de la mayoría de las personas en el país. Los diferentes endulzantes se consumen ya sea por para endulzar alguna bebida, o incluso comida o cocinar algún alimento con ellos. Es por ello por lo que este tipo de alimentos se utiliza de diferentes maneras, pero siempre en alguna forma se consume.

La industria azucarera representa una gran parte de la economía en el país, tiene un movimiento de más de 1000 millones de dólares al año. (Agrofy, 2022). La misión de Ledesma es 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.

Estos resultados se pueden decir que son guiados por la visión de la empresa la cual es 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.

Con el fin de complacer la demanda de todos los clientes, Ledesma cuenta con una de las más amplias redes de distribución de producto masivo, que lleva nuestros productos a todo el país. Ledesma provee a 100 de las grandes cadenas de supermercados y mayoristas nacionales, así como también a la gran mayoría de los comercios regionales. En el mercado industrial, contamos con una base de 200 clientes que usan nuestro azúcar como materia prima para la elaboración de sus productos.

Análisis financiero

A continuación, se realizará un análisis financiero de Ledesma utilizando los balances de años anteriores. Principalmente se utilizará Memoria y Reporte Integrado 108° Ejercicio. Todas las cifras monetarias son presentadas en miles de pesos argentinos. El Ejercicio 2020-21 estuvo marcado por el impacto de la pandemia de Covid-19 sobre el escenario económico internacional en general y argentino en particular.

Al cierre del balance, el 31 de mayo de 2021, Ledesma arrojó una ganancia neta del ejercicio por operaciones continuadas después de impuestos de miles de \$ 4.361.707, que se comparara con una ganancia de miles \$ 1.093.654, registrada el Ejercicio económico anterior. Los gastos de comercialización se mantuvieron en valores similares

a los del Ejercicio pasado y los gastos de administración muestran una disminución del 4%. Esta disminución se debe principalmente a la disminución de gastos en energía, sueldos y gastos en publicidad. Si bien se ven aumentos en ganancias, Ledesma presenta una deuda financiera bruta de miles de \$ 11.114.478 y una deuda financiera neta de miles de \$ 9.713.233. El 79% de ese endeudamiento se encuentra denominado en dólares y el 21% restante en pesos. Ledesma cerró su ejercicio económico con una ganancia operativa de 3.891 millones de pesos, un 16,1% menos que los 4.640 millones de pesos del ejercicio anterior. Esto se debe principalmente a la caída en los márgenes, porque los precios en general no lograron acompañar la suba en los costos de producción. Si bien la ganancia neta fue de 5.203 millones de pesos, contra los 1.094 millones de pesos del ejercicio pasado, esto se debió principalmente a la venta a Cargill de la participación remanente en Glucovil, la mejora en la posición financiera neta, la caída del costo financiero en términos reales y una eficiente gestión de tesorería. Durante el Ejercicio 2020/2021 Ledesma abonó 1.366 millones de pesos en concepto de impuestos propios y 3.253 millones de pesos en concepto de retenciones y percepciones de impuestos de terceros. El Azúcar Ledesma, tuvo un aumento en su precio al público de solo 15% a lo largo de todo el ejercicio 20/21, debido a su inclusión en la política de Precios Máximos y luego en el esquema de Precios Cuidados que el gobierno nacional aplica como herramienta para combatir la inflación. En el mismo período, el Índice de Precios al Consumidor fue de 48,8%, y también fue mayor el aumento en los costos principales de producción del azúcar, como ser el gasoil, los fertilizantes, el transporte de la mercadería a todo el país y el costo laboral. En la paritaria 2020, el porcentaje de aumento fue de 38%, e idéntico índice acordó Ledesma con el sindicato en la paritaria de 2021. Durante el ejercicio 2020/2021 el costo financiero neto medido en términos reales se revirtió, generando un fuerte impacto sobre el resultado neto. Esto se explica por la combinación de tres factores: en primer lugar, la venta de la participación remanente en Glucovil; en segundo lugar, porque el costo financiero medido en términos reales cayó con respecto al ejercicio anterior; y como tercer factor se realizó un manejo eficiente de la tesorería, aprovechando oportunidades que se presentaron para reducir el costo de la deuda y optimizar los resultados. (Memoria y Reporte Integrado, 2021)

Por último, al hablar de la unidad de negocios del azúcar, la pandemia afectó gravemente los procesos, disminuyendo el personal disponible, e incluso la dinámica de los mercados. en el Ejercicio 20/21 Ledesma procesó un total de 3.601.000 toneladas de caña, lo cual representa una disminución del 3% con respecto al año anterior. Este menor volumen se explica por la menor cantidad de caña de productores independientes, que

pasaron de 660.000 toneladas en la zafra 2019 a 555.000 toneladas en la zafra 2020. Esta reducción es consecuencia de la sequía que el norte argentino sufrió durante la primavera 2019 y los primeros meses del año 2020. En el mercado interno, las ventas se redujeron respecto del ejercicio anterior. La mayor diferencia se produjo en consumo masivo, donde la reducción fue del 19%, mientras que la caída en el mercado industrial fue de un 12%, favorecido por el desarrollo de nuevos clientes. En líneas generales, la caída fue provocada por un incremento importante de la oferta de azúcar en la Argentina, motivada por los excelentes rendimientos sacarinos en todo el país y la floja demanda de etanol para combustibles, producto de una menor circulación vehicular por la pandemia. Para finalizar, las ventas de Ledesma en consumo masivo, es importante resaltar que en el Ejercicio 20/21, las ventas de sus tres nuevas familias de productos han vuelto a tener un crecimiento importante. Azúcar Rubia Mascabo (+113%) fue la de mayor impacto, seguida por Azúcar Light (+65%) y Edulcorantes (+30%). (Memoria y Reporte Integrado, 2021)

Análisis de la cadena de valor

A continuación, se realizará el análisis de la Cadena de Valor, con relación a la empresa Ledesma.

Actividades primarias

Producción: La producción en Ledesma es su principal objetivo, ya sea de azúcar como de otros productos como alcohol e incluso hojas de papel. Las principales actividades de producción son:

- Zafra: Es 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.

Comercialización: El equipo de Ledesma cuenta con 25 personas con una larga trayectoria en la empresa; ellas mantienen contacto con clientes que tienen una relación de varios años con la compañía. Así, la relación con los clientes es el resultado de años de trabajo y construcción de un vínculo de confianza que mejora día a día. Con respecto a la selección de los clientes, Ledesma se focaliza en los clientes que mejor se alinean con su estrategia de negocios. El personal de Ledesma visita periódicamente a sus clientes actuales y potenciales para obtener información necesaria sobre sus operaciones para el buen desempeño del negocio en toda la cadena de valor. Ledesma realiza cada 15 a 18 meses una encuesta de satisfacción a sus clientes clave. La metodología utilizada valora la satisfacción del cliente en función de la brecha que hay entre su percepción y expectativas.

Innovación, medioambiente y energía: La estrategia de negocios de Ledesma se basa en el cuidado del ambiente. La política ambiental de la compañía se fundamenta en aplicar medidas preventivas en el cuidado de los recursos naturales y en minimizar el impacto de las actividades en todos los segmentos de negocio de la empresa. Ledesma cuenta con áreas de investigación y desarrollo que tienen 9 campos experimentales donde se evalúan nuevas variedades de caña de azúcar y se llevan adelante ensayos de campo; y con laboratorios que investigan mejores prácticas para la conservación de suelos, fertilización, control de plagas y enfermedades, y control y aseguramiento de la calidad de la materia prima tanto en el campo como en el proceso industrial. El objetivo es mejorar permanentemente el uso del agua y del suelo para garantizar mejoras en la productividad y la preservación de los ambientes naturales.

Actividades de soporte

Abastecimiento: Si bien Ledesma es una empresa que se caracteriza por obtener sus propios insumos, esta área se encarga de que se encuentren todos los insumos necesarios para la producción, siempre teniendo en cuenta la calidad de estos que se necesitan según las políticas de Ledesma. Ledesma aplica los procedimientos de compras, selección, evaluación y calificación de los proveedores y verificación de las provisiones bajo la Norma ISO 9001:2000.

Ledesma trabajó en un programa de capacitación de pequeñas y medianas empresas para que pudieran crecer y demandar mano de obra, pero el programa tuvo sus limitaciones, por lo que se lanzó el Programa de Desarrollo de Proveedores Locales,

priorizando el desarrollo de proveedores por sobre la capacitación. El objetivo es incrementar las ventas a Ledesma de los proveedores locales, sus volúmenes de negocio y su dotación de personal.

Recursos humanos: Esta área se encarga principalmente del personal, ya sea de contratos, bajas de personal, capacitaciones e incluso recompensas ya sea por asistencia o por objetivos logrados. La capacitación y desarrollo permanente del personal es fundamental para permitir la evolución y el crecimiento tecnológico constantes. Ledesma emplea a más de 7.500 empleados, Ledesma realiza capacitaciones diversas, atendiendo a las necesidades específicas de cada negocio, con profesionales y académicos de primer nivel. Para seguir en el camino de la mejora continua y permitir la superación constante de sus empleados, Ledesma realiza evaluaciones de desempeño al personal fuera de convenio. Así, se analiza el potencial de desarrollo que tiene la persona y su relación con los requerimientos futuros del negocio, de manera de poder trabajar en acciones de mejora y clarificar expectativas. Esta evaluación se realiza una vez por año. Todos los trabajadores de Ledesma tienen un salario por encima del salario mínimo, vital y móvil.

Infraestructura: 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, conformado por cinco directores titulares que tienen una larga trayectoria ocupando diferentes cargos ejecutivos dentro de la empresa.

Desarrollo de la tecnología: 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. Ledesma es conocida por utilizar la tecnología a su favor en gran parte de sus procesos de producción, esto como se mencionó anteriormente, ayuda a reducir costos a través de la disminución de personal necesario y el menor tiempo en tiempos de producción, lo cual es clave hoy en día, producir más en un menor tiempo.

Marco teórico

A continuación, se realizará un desarrollo teórico de los principales conceptos a desarrollar, es decir planificación estratégica.

Planificación estratégica

Según Steiner, la planeación estratégica se basa principalmente en la identificación sistemática de las oportunidades y amenazas que podrían aparecer en el futuro, los cuales, junto con otros datos recolectados, brindan una base para que en las organizaciones se tomen mejores decisiones en el presente el cual les permita reconocer las oportunidades y reducir los peligros. (Steiner, 2004, pág. 20)

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 & Schilling, 2015)

Estrategias Competitivas

Según José María Sainz de Vicuña Ancín, las estrategias competitivas se refieren a todas las decisiones tanto ofensivas como defensivas que toma una empresa para atraer clientes, satisfacer sus expectativas, obtener una ventaja competitiva, aguantar el embate de la competencia y mejorar su posición de mercado. (José María Sainz de Vicuña Ancín, 2017). Existen dos factores que distinguen una estrategia competitiva de otra se los cuales son, si el objetivo comercial de la empresa es amplio o estrecho y también si la compañía persigue una ventaja competitiva vinculada a costos bajos o a diferenciación de producto. Al combinar estos dos factores, se originan cinco tipos de estrategias competitivas para lograr ubicar a la empresa en el mercado.

1. Estrategia de costos bajos: Esta estrategia tal cual lo menciona su nombre, lo que busca es mantener costos menores a los competidores lo cual ayuda

a obtener un mejor precio para los consumidores, e incluso un mayor beneficio a la empresa, ocupando una mayor parte del mercado.

2. Estrategia de diferenciación amplia: Lo que se busca en esta estrategia es ofrecer un producto que se destaque del resto y genere cierto deseo hacia los consumidores de tenerlo haciendo que paguen por él.
3. Estrategia dirigida (o de nicho de mercado) de bajo costo: Esta estrategia se concentra en asegurar una ventaja competitiva al ofrecer al segmento 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: La estrategia mencionada, busca tener alguna ventaja competitiva con un producto diseñado específicamente 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)

Diagnóstico

Luego de haber analizado los puntos anteriores, se puede observar que Ledesma, específicamente la Unidad de Negocios de Azúcar, se encuentra en una posición ideal para implementar una estrategia enfocada en la diferenciación.

Hoy en día la política del país se encuentra en un momento crítico, esto se debe a que hay diferentes partidos políticos los cuales tienen ideas muy diferentes y se genera una gran rivalidad. Sin embargo, para que la sociedad no este disconforme, el gobierno ha lanzado planes e incluso diferentes beneficios para las empresas, como beneficios impositivos. La situación económica del país tampoco es buena hoy en día, si bien se está recuperando luego de la pandemia, las empresas siguen viéndose perjudicadas. Además, la inflación este año va en crecimiento mes a mes impactando tanto en los bolsillos de las empresas como de los consumidores. Gracias a las nuevas tecnologías las empresas se vieron beneficiadas en la eficiencia de los procesos reduciendo costos y tiempos de producción. Además, con estas nuevas tecnologías, se genera un menor impacto ambiental en los procesos, lo cual hoy en día los consumidores lo tienen muy en cuenta al momento de adquirir los productos. La tendencia al consumo en estos días se concentra más en un consumo saludable, natural y con el menor impacto ambiental posible.

Al momento de hablar de la industria azucarera podemos decir que esta es una industria rentable. Esto se pudo observar luego de realizar el análisis externo presentado anteriormente. Esto genera un gran interés en las diferentes empresas en introducirse en la industria. Si bien muchas empresas se quieren introducir en este tipo de industria, las barreras de ingresos son muy altas, como por ejemplo los costos de las plantas de producción, las instalaciones e incluso los campos donde se sembrará la materia prima. Es por esto por lo que los competidores actuales son Ingenios con una larga trayectoria en el rubro. Los clientes dentro de esta industria buscan principalmente calidad, una moda que está apareciendo hoy en día como se mencionó anteriormente, es la moda de los productos con menor impacto ambiental, lo cual se tiene en cuenta al momento de consumir los productos. Los proveedores son un factor importante en el caso de que las empresas quieran aumentar su producción, si bien las empresas cuentan con campos donde tienen la principal materia prima, la cual es la caña de azúcar, a veces contratan a diferentes proveedores para incrementar su producción. El azúcar hoy en día tiene un gran rival el cual se ve aumentado debido a las nuevas tendencias de consumo ya mencionadas, los cuales son los alimentos saludables.

Luego de haber analizado la unidad de negocios se propone el objetivo de aumentar las ventas de la empresa. Esta conclusión se logra luego de haber realizado los diferentes análisis y además se propone lograr este objetivo disminuyendo los costos principalmente. Es por esto por lo que, la principal propuesta es implementar una estrategia de diferenciación en los nuevos productos alternativos al azúcar. Pero para que lo que se busca sea logrado, antes deben cumplirse ciertos requisitos.

- Realizar una investigación sobre las motivaciones y preferencias que presentan los consumidores actuales de esos productos.
- Promocionar los nuevos productos ofreciendo otros beneficios a los consumidores como 2x1 o descuentos especiales en estos productos.
- Lograr un mayor conocimiento de los productos a través de publicidades especialmente en las redes sociales que son el principal medio de comunicación hoy en día.

Plan de implementación

Objetivo general

Aumentar un 7% la cantidad de ventas de endulzantes en el mercado de consumo masivo para el año 2025 con respecto al año 2020. Para alcanzar este objetivo, se utilizará una estrategia de penetración la cual se concentrará en la diferenciación de los endulzantes naturales, buscando aumentar las ventas en la unidad de negocios del Azúcar Ledesma. Debido a la correcta alineación entre la misión y la visión de la unidad de negocios del Azúcar Ledesma, no se buscará modificarlas.

Justificación: La cantidad de ventas en el año 2020 fue de 129.584 toneladas, por lo que la meta propuesta sería alcanzar las 138.654,88 toneladas vendidas como base para el año 2025. Según el informe elaborado por la O.C.D.E. (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos), se prevé un aumento en producción de azúcar de casi un 2 % al año. Los países en desarrollo seguirán dominando el uso mundial de azúcar y se prevé que registrarán las tasas más altas de crecimiento del consumo. (OCDE-FAO Perspectivas Agrícolas 2013-2022)

Objetivos específicos

- Aumentar un 3% la cuota de mercado de consumo masivo antes de comienzos del 2025, realizando diferentes campañas y distintos beneficios para los clientes. Para cumplir con este objetivo se realizarán diferentes promociones o sorteos con el fin de cumplirlo. Justificación: La cuota de mercado para el Ejercicio 2020 es del 46%, entonces la meta propuesta sería alcanzar un 49% la presencia en el mercado de consumo masivo antes de iniciar el año 2025.
- Impulsar un 4% los ingresos por ventas en el mercado de consumo masivo a partir del desarrollo de campañas de marketing digital para julio de 2024. Para lograr este objetivo, se realizará una campaña de marketing digital utilizando las diferentes redes sociales y medios de comunicación audiovisual para llegar al cliente y lograr aumentar los ingresos. Justificación: Las ventas en el mercado de consumo masivo fueron de \$6.649.114,95 para el Ejercicio 2021, por lo que el objetivo propuesto debería ser alcanzar los \$6.915.079,55 para julio de 2024. Esto ayudaría a cumplir con el objetivo general de aumentar las ventas.
- Lograr acuerdo comercial con 2 mayoristas o distribuidores para fines de 2025. Esto se cumplirá realizando diferentes publicidades ya sea por televisión, radio, diarios e incluso redes sociales y colocando diferentes carteles en el país. Justificación: Para ocupar una mayor parte del mercado dentro del país y ocupar más territorio del país, negociando con diferentes distribuidores como supermercados tanto mayoristas

como minoristas. Con esta relación, lo que se buscará es mejorar el posicionamiento de los productos en las góndolas en lugares como Carrefour y Jumbo que son grandes cadenas localizadas en diferentes partes del país. Cubriendo en la totalidad las provincias del país.

Plan de acción

A partir de cada objetivo específico planteado se llevará a cabo un plan de acción que lo acompañe.

Plan de Acción n° 1 – Promociones y beneficios a clientes.						
Acción	Tiempo		Humano		Físico	Económico
	Desde	Hasta	Área	Responsable		
Presentar los productos, su mercado y sus objetivos	ago-22	ago-22	Marketing / Ventas	Gerente de marketing / Responsable de ventas	Computadora con Excel / Internet	
Definir el tipo de beneficio y condiciones	sep-22	oct-22	Gerencia general / Marketing	Gerente General / Responsable de Marketing	Computadora con Excel / Internet	Salario gerente general: \$3.125 x hora
Realizar publicidad del evento	nov-22	dic-25	Gerencia general / Marketing	Gerente General / Responsable de marketing	Computadora con Excel / Internet	Salario gerente general: \$3.125 x hora
Comunicar ganador de concurso	nov-22	dic-25	Gerencia general / Marketing	Gerente General / Responsable de Marketing	Computadora con Excel / Internet / Medios de comunicación como redes sociales	Salario gerente general: \$3.125 x hora
Control del concurso y sus resultados	nov-22	dic-25	Gerencia General	Gerente general	Computadora con Excel / Internet / Medios de comunicación como redes sociales para controlar satisfacción en participantes	Salario gerente general: \$3.125 x hora

Plan de Acción n° 2 – El uso del marketing digital.

Acción	Tiempo		Humano		Físico	Terceros	Económico
	Desde	Hasta	Área	Responsable			
Presentar los productos, su mercado y sus objetivos	jun-22	jul-22	Marketing / Ventas	Responsable de marketing / Responsable de ventas	Computadoras, herramientas como Excel		Hora de gerente: \$3.125 x hora
Realizar contacto con empresas publicitarias y establecer reuniones	jul-22	jul-22	Marketing / Ventas	Responsable de marketing / Responsable de ventas	Computadoras / Celulares		Hora de gerente: \$3.125 x hora
Llevar a cabo reuniones	ago-22	sep-22	Gerente general / Marketing / Ventas	Gerente general / Responsable de marketing / Responsable de ventas	Computadora personal / Excel / Internet		Hora de gerente: \$3.125 x hora
Analizar costos y cerrar contratos.	sep-22	oct-22	Gerente general / Marketing / Ventas	Gerente general / Responsable de marketing / Responsable de ventas	Sala de conferencia/ Computadora personal / Programas comparadores de presupuestos		Hora de gerente: \$3.125 x hora
Realizar reunión para dejar en claro que se busca transmitir y diferentes medios para comunicarlos.	nov-22	dic-22	Marketing / Ventas	Gerente general / Responsable de marketing / Responsable de ventas	Sala de conferencia/ Computadora personal	Compañía de publicidad	Hora de gerente: \$3.125 x hora. Honorarios compañía de publicidad: \$70.000
Definir el responsable de la gestión del proyecto	dic-22	ene-23	Gerente general / Marketing / Ventas	Gerente general / Responsable de marketing / Responsable de ventas	Sala de conferencias / Computadora personal / Sistema que analice las capacidades de las personas		Hora de gerente: 3.125 x hora.

Poner en marcha la campaña publicitaria	feb-23	dic-25	Gerente general / Marketing / Ventas	Gerente general / Responsable de marketing / Responsable de ventas / Responsable del proyecto	Computadora personal / Excel / Internet	Compañía de publicidad	Hora de gerente: \$3.125 x hora. Honorarios compañía de publicidad: \$70.000
Control del proyecto	feb-23	dic-25	Gerente general / Marketing / Ventas	Gerente general / Responsable de marketing / Responsable de ventas / Responsable del proyecto	Computadora personal / Excel / Internet		Hora de gerente: \$3.125 x hora. Honorarios compañía de publicidad: \$70.000

Plan de Acción n° 3 – Aumentar la participación de Ledesma.

Acción	Tiempo		Humano		Físico	Terceros	Económico
	Desde	Hasta	Área	Responsable			
Presentar los productos, su mercado y sus objetivos	may-22	jul-22	Marketing / Ventas	Gerente de marketing / Responsable de ventas	Computadora con Excel / Internet		
Elaborar banners o representaciones graficas para los socios.	ago-22	oct-22	Marketing / Ventas	Gerente de marketing / Responsable de ventas	Computadora con Excel / Internet	Diseñador grafico	Salario gerente general: \$3.125 x hora. Diseñador grafico \$55.000 mensual
Contactar potenciales socios	nov-22	nov-22	Marketing / Ventas	Gerente de marketing / Responsable de ventas	Teléfono celular / computadora / email		
Realizar reuniones con potenciales socios	dic-22	dic-22	Gerencia general / Marketing / Ventas	Gerente general / Marketing / Responsable de ventas	Computadora con presentación grafica / Internet / Sala de reuniones		Salario gerente general: \$3.125 x hora
Cerrar el contrato	ene-23	ene-23	Gerencia general / Marketing / Ventas	Gerente general / Marketing / Responsable de ventas	Computadora con herramientas de análisis		Salario gerente general: \$3.125 x hora
Definir los responsables del plan	feb-23	feb-23	Gerencia general / Marketing / Ventas	Gerente general / Marketing / Responsable de ventas	Computadora personal		Salario gerente general: \$3.125 x hora
Renovación de las presentaciones graficas	mar-23	dic-25	Marketing / Ventas	Responsable de Marketing / Responsable de Ventas / Responsable del proyecto	Computadora personal	Diseñador grafico	Salario gerente general: \$3.125 x hora. Diseñador gráfico \$55.000 mensual
Control del proyecto	mar-23	dic-25	Gerencia general	Gerente General	Computadora personal		Salario gerente general: \$3.125 x hora

Presupuesto

- Cada proyecto tendrá una persona la cual será responsable del control y la gestión de este mismo. Esta persona se encargará de que cada miembro del equipo tenga en claro los objetivos y si se están cumpliendo. Esto se controlará a través de reuniones mensuales, lo óptimo sería realizar reuniones semanales pero debido a los costos y tiempos se realizarán tres reuniones en un mes, intentando que sean a principio de mes, mediados de mes y fin de mes. Según el consejo de profesionales de ciencias económicas, un administrador cobra \$3.125 por hora. (Sueldos en Consejo Profesional de Ciencias Económicas CABA, 2022). Esta persona estará presente 8 horas diarias todos los días hábiles de la semana por si surge algún imprevisto, por lo tanto, el monto total que cobrará por mes será \$500.000.
- Para la campaña publicitaria, se contratará una agencia externa la cual será la encargada de realizar todo lo que se relaciona con la promoción del producto, incluyendo imagen precio, promociones, etc. El principal medio por el cual se promocionará será a través de internet, se contratará un sistema de 2000 clics gestionado por Tecsid el cual tiene un costo aproximado de \$70.000. (Precios de publicidad & tipos de Planes). Considerando que Ledesma tiene 121.000 seguidores en Instagram, se estiman gastar 4 millones de pesos mensuales. Este contrato se renovará mensualmente, al observar que se está logrando el objetivo sin necesidad de tanta ayuda publicitaria.
- Con respecto a los premios otorgados a los clientes, se otorgarán mensualmente y tendrán límites económicos para cada año. Comenzando con 150.000 pesos para el año 2023, 250.000 pesos para el año 2024 y 350.000 pesos para el año 2025.
- Para los gastos publicitarios ya sea para las publicidades en las redes sociales como también los gastos del diseñador gráfico que se encargara de la imagen de los productos se tomaron valores desde ar.talent.com/salary los cuales presentan un valor a pagar al especialista de \$55.000 mensuales. (Salario medio para Diseñador Gráfico en Argentina 2022). Además, se tendrán en cuenta los costos del stand publicitario los cuales son \$34.539 mensuales. También se colocará una gráfica por stand con el costo de \$20.282 mensuales. (Tarifario 2022)
- Además, se tendrán en cuenta diferentes gastos los cuales son necesarios para el desarrollo de los proyectos, ya sea computadoras personales las cuales

VAN Y TIR		
inversion a realizar	-S	451.719,84
FLUJO AÑO 2022	S	294.715,14
FLUJO AÑO 2023	S	651.496,55
FLUJO AÑO 2024	S	1.505.929,00
FLUJO AÑO 2025	S	3.082.028,50
VAN		S 706.142,42
TIR		137%

Para calcular la VAN se utilizó la tasa Badlar de 50,8125% del 21 de Junio de 2022.

ROI		
BENEFICIOS	S	7.239.057,68
COSTOS	S	451.719,84
ROI		1502,55%

Los cuadros presentados anteriormente son de elaboración propia.

Conclusiones y recomendaciones profesionales

Para concluir con el trabajo se puede decir:

- La situación económica del país hoy en día es totalmente desequilibrada, y compleja al momento de realizar diferentes proyectos o llevar a cabo planes de acción. Esto se debe principalmente a la falta de certeza en la información que se recopila al momento de realizar diferentes proyecciones o intentar de colocar algún resultado el cual sea posible y seguro de cumplir.
- Si bien la situación económica del país se ve como algo perjudicial o no favorable para las diferentes empresas, Grupo Ledesma debido a su posición en el mercado y sus diferentes rubros viene presentando ganancias.
- En relación con la propuesta realizada, se puede decir que en cierta forma Ledesma busca utilizarla especialmente en los nuevos productos que ofrece. Esto se puede presentar como una oportunidad para Ledesma ya que pueden ser los líderes en este tipo de mercado el cual es de los endulzantes naturales debido a la falta de grandes rivales e incluso lograrían aumentar su mercado ofreciendo nuevos productos relacionados a los endulzantes naturales.
- Económicamente, la propuesta le da ganancias a la organización. Al observar la tasa interna de retorno podemos decir que el proyecto es fructífero. Por lo que el proyecto es redituable y a al mismo tiempo es superior a diferentes tasas de mercado en las cuales invertir. El VAN del proyecto es positivo por lo que se considera que el proyecto dará un resultado redituable. En cuanto al ROI nos ofrece una tasa totalmente fuera de lo normal, pero que la misma se podría ajustar luego de obtener más información por parte de la empresa.
- Una ventaja de esta propuesta presentada y los diferentes flujos realizados es que esta se ha presentado en pesos argentinos lo cual, si bien es difícil de calcular debido a su desvalorización, es una ventaja al momento de comparar la facilidad de acceder a la moneda. Esto se debe a que hoy en día, acceder a una de las monedas más utilizadas como el dólar estadounidense en Argentina es cada vez más difícil debido a las diferentes trabas que el gobierno pone.

Se recomendará a Ledesma realizar las siguientes indicaciones:

- ✓ Hoy en día, las tendencias de consumo de los clientes se están convirtiendo a tendencias más conscientes ya sea con respecto al medio ambiente como también al bienestar de la salud de ellos mismos. Por lo tanto, se recomienda a Ledesma darle una mayor dedicación a la elaboración de estos nuevos productos alternativos los cuales tienen una mejor imagen en relación con las nuevas tendencias de consumo.

- ✓ Debido al poco conocimiento de los endulzantes alternativos en la sociedad, el Stevia es el principal endulzante alternativo y natural consumido, por lo tanto, Ledesma debería realizar un mayor foco en la producción de este o arriesgarse hacia la promoción y distribución de los endulzantes alternativos, como el azúcar mascabo.
- ✓ Se recomienda realizar hincapié en el cuidado del medioambiente ya que muchos consumidores tienen en cuenta la responsabilidad hacia este. Se invita a seguir diferentes políticas o métodos utilizados en otras empresas como, por ejemplo: materiales reciclables para algunos envoltorios o incluso modificar los procesos para reducir el impacto ambiental. Dejando a Ledesma en una posición ventajosa con respecto a la opinión de los consumidores.
- ✓ Se recomienda no solo concentrarse en el mercado argentino, estas nuevas tendencias están apareciendo a nivel mundial por lo tanto se sugiere exportar este tipo de productos, comenzando por países limítrofes para observar el comportamiento de sus consumidores e ir expandiéndose año tras año de ser posible.
- ✓ El endulzante natural más elegido por los clientes es el Stevia, por lo que se recomienda 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. Provocara cambio en la distribución de las tierras las cuales son destinadas a la caña de azúcar hoy en día, pero será un gran paso en linealidad al futuro de la alimentación. Especialmente luego de haber observado las nuevas tendencias de consumo que está teniendo la sociedad.

Referencias

- ✓ (Agrofy, 2022) Azúcar en Argentina: ¿Quién es quién en un negocio que genera más de 1000 millones de dólares cada año? Recuperado el 10 de abril de 2022. <https://news.agrofy.com.ar/noticia/198451/azucar-argentina-quien-es-quien-negocio-que-genera-mas-1000-millones-dolares-cada-ano>
- ✓ (Arcor, 2018) Grupo Arcor ingresa en el mundo de los endulzantes. Recuperado el 8 de abril de 2022. <https://www.arcor.com/ar/agronegocios/grupo-arcor-ingresa-en-el-mundo-de-los-endulzantes>
- ✓ (Banco Central de la República Argentina, 2022) Tasa de política monetaria. Recuperado el 4 de abril de 2022 de http://www.bcra.gov.ar/Institucional/Tasa_de_politica_monetaria.asp.
- ✓ (Campo Litoral, 2021) La industria azucarera pide que se vote un artículo de la ley de etiquetado. Recuperado el 8 de abril de 2022. <https://campolitoral.com.ar/nota/38444/2021/11/la-industria-azucarera-pide-que-se-vote-un-articulo-de-la-ley-de-etiquetado>
- ✓ (Cronista, 2022) Cotización de tasa Leliq. Recuperado el 4 de abril de 2022 <https://www.cronista.com/MercadosOnline/tasa.html?id=ARSMPR>
- ✓ (Debitoor, 2022) Liquidez – Que es la liquidez? Recuperado el 4 de abril de 2022. <https://debitoor.es/glosario/definicion-liquidez#:~:text=La%20liquidez%20es%20la%20capacidad,convertirse%20en%20dinero%20en%20efectivo>
- ✓ (El Agrario, 2021) El Gobierno presentó el proyecto de ley que busca impulsar la producción agroindustrial. Recuperado el 30 de marzo de 2022 de <https://www.elagrario.com/actualidad-el-gobierno-presento-el-proyecto-de-ley-que-busca-impulsar-la-produccion-agroindustrial-61869.html>
- ✓ (El Agrario, 2021) El Gobierno presentó el proyecto de ley que busca impulsar la producción agroindustrial. Recuperado el 30 de marzo de 2022 de <https://www.elagrario.com/actualidad-el-gobierno-presento-el-proyecto-de-ley-que-busca-impulsar-la-produccion-agroindustrial-61869.html>.
- ✓ (Estrategia de marketing mix: qué son las 4 P's y cuáles son sus objetivos, 2022) Recuperado el 5 de mayo de 2022 de <https://www.zendesk.com.mx/blog/estrategia-marketing-mix/#:~:text=El%20marketing%20mix%20o%20mezcla,espa%C3%B1ol%20producto%2C%20precio%2C%20distribuci%C3%B3n%20y>
- ✓ (Hill, Jones & Schilling, 2015) Administración estratégica: Teoría y casos. Un enfoque integral. 11ª edición.

https://www.academia.edu/32285377/Administraci%C3%B3n_Estrat%C3%A9gica_Un_enfoque_integral_teor%C3%ADa_y_casos_11ed_Hill_Charles_W_Gareth_R_pdf

- ✓ (Indec, 2022) Trabajo e ingresos. Recuperado el 6 de abril de 2022. <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel3-Tema-4-31>
- ✓ (Infobae, 2022) Impuestos récord: la Argentina es el segundo país con mayor presión tributaria de América latina. Recuperado el 4 de abril de 2022. <https://www.infobae.com/economia/2021/12/30/impuestos-record-la-argentina-es-el-segundo-pais-con-mayor-presion-tributaria-de-america-latina/>
- ✓ (Infoleg, 2022). Regulación de la producción azucarera. Recuperado el 6 de abril de 2022 <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/300000-304999/302211/texact.htm>
- ✓ (José María Sainz de Vicuña Ancín, 2017) Recuperado de El plan estratégico en la práctica el 5 de mayo de 2022 de <file:///C:/Users/ramiro/Downloads/El%20plan%20estrategico%20en%20la%20practica%20-%20Sainz%20de%20Vicuna%20Ancin,%20Jose%20Maria%3B.pdf>
- ✓ (Ledesma sociedad anónima agrícola industrial) Recuperado el 30 de Marzo de 2022 de [file:///C:/Users/ramiro/Downloads/GRUPO%20LEDESMA%20ANUAL%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/ramiro/Downloads/GRUPO%20LEDESMA%20ANUAL%20(2).pdf).
- ✓ (Ledesma, 2021) Ledesma finalizó su zafra 2021. Recuperado el 13 de abril de 2022. <https://www.ledesma.com.ar/2021/10/28/ledesma-finalizo-su-zafra-2021/#:~:text=Ledesma%20moli%C3%B3%203.256.000%20toneladas,toneladas%20provinieron%20de%20ca%C3%Bleros%20independientes.>
- ✓ (Ledesma, 2022) Análisis integral de cada negocio de la compañía. Recuperado el 17 de abril de 2022. <https://www.ledesma.com.ar/informe-sostenibilidad/resultados-de-los-negocios/>
- ✓ (MAPO, 2022) ¿Qué es la producción orgánica? Recuperado el 20 de abril de 2022. <https://www.mapo.org.ar/que-es-la-produccion-organica/#:~:text=La%20Producci%C3%B3n%20Org%C3%A1nica%20en%20Argentina,sistema%20de%20certificaci%C3%B3n%20y%20control.>
- ✓ (Memoria y Reporte Integrado, 2021) Resultado de los negocios. Recuperado el 20 de abril de 2022. <https://www.ledesma.com.ar/informe-sostenibilidad/wp-content/uploads/2021/09/LedesmaDialoga2021.pdf>
- ✓ (Memoria y Reporte Integrado, 2021) Situación económica y financiera. Recuperado el 20 de abril de 2022. <https://www.ledesma.com.ar/informe-sostenibilidad/wp-content/uploads/2021/09/LedesmaDialoga2021.pdf>

- ✓ (OCDE-FAO Perspectivas Agrícolas 2013-2022) Recuperado el 26 de mayo de 2022 de https://www.oecd.org/centrodemexico/medios/print_oecd_fao_outlook_flyer_sp%20web.pdf.
- ✓ (Oetec, 2022 – 2021) Sin el bioetanol la actividad azucarera entrará en un abismo. Recuperado el 7 de abril de 2022. <https://www.oetec.org/nota.php?id=5304&area=4>
- ✓ (Plan estratégico Argentina Orgánica 2030, 2022) Plan estratégico Argentina Orgánica 2030. Recuperado el 20 de abril de 2022. http://www.alimentosargentinos.gob.ar/HomeAlimentos/Organicos/_pdf/Plan_Estrategico_Argentina_Organica_2030.pdf
- ✓ (Precios de publicidad & tipos de Planes) Recuperado el 20 de mayo de 2022 de https://tecsid.com/precios_internet.
- ✓ (Salario medio para Diseñador Gráfico en Argentina 2022) Recuperado el 1 de junio de 2022 de <https://ar.talent.com/salary?job=dise%C3%B1ador+gr%C3%A1fico#:~:text=El%20salario%20dise%C3%B1ador%20gr%C3%A1fico%20promedio,perciben%20hasta%20%24%20660.000%20al%20a%C3%B1o>.
- ✓ (Sin el bioetanol la actividad azucarera entrará en un abismo, 2021) Recuperado el 30 de Marzo de 2022 de <https://www.oetec.org/nota.php?id=5304&area=1#:~:text=%22La%20posibilidad%20de%20producir%20bioetanol,sector%20entrar%C3%A1%20en%20una%20crisis>.
- ✓ (Steiner, 2004, pág. 20) “PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y OTROS PROYECTOS EN EL SECTOR REAL.” https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/84725/1/TG02494.pdf
- ✓ (Steiner, 2004, pág. 20) PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y OTROS PROYECTOS EN EL SECTOR REAL. Recuperado el 5 de mayo de 2022.
- ✓ (Sueldos en Consejo Profesional de Ciencias Económicas CABA, 2022) Recuperado el 31 de mayo de 2022 de https://www.glassdoor.com.ar/Sueldo/Consejo-Profesional-de-Ciencias-Econ%C3%B3micas-CABA-Sueldos-E1674760_P2.htm
- ✓ (Telam, 2022) Las principales medidas económicas anunciadas por el Gobierno, Recuperado el 4 de abril de 2022. <https://www.telam.com.ar/notas/202203/586844-medidas-gobierno-nacional.html>
- ✓ (Teodoro Alvarez, 2022) Recuperado el 7 de abril de 2022. <http://aberastury.com/wordpress/wp-content/uploads/2014/09/IV.2-Ledesma-SA.pdf>

- ✓ Análisis PESTEL (2022) Recuperado el 24 de Junio de 2022 de <https://economipedia.com/definiciones/analisis-pestel.html>.
- ✓ Banco Central de la República Argentina (2022), Recuperado el 21 de junio de 2022 de http://www.bcra.gob.ar/PublicacionesEstadisticas/Principales_variables_datos.asp.
- ✓ El FMI proyectó que la inflación de Argentina se ubicará entre el 38% y el 48%. (2022) Recuperado el 21 de Junio de 2022 de <https://www.ambito.com/economia/fmi/el-proyecto-que-la-inflacion-argentina-se-ubicara-el-38-y-el-48-n5385309>.
- ✓ El Gobierno admitió en el acuerdo con el FMI que la inflación puede llegar al 48% este año y que no bajaría del 29% hasta 2024, (2022) Recuperado el 22 de junio de <https://www.infobae.com/economia/2022/03/04/el-gobierno-admitio-en-el-acuerdo-con-el-fmi-que-la-inflacion-puede-llegar-al-48-este-ano-y-que-no-bajaria-del-29-hasta-2024/>.
- ✓ Federación odontológica(s/f), Advierten que Argentina tiene el mayor consumo de azúcar de la región. Recuperado el 6 de abril de 2022 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(2022), Valorización mensual de la canasta básica alimentaria y de la canasta básica total. Recuperado el 14 de mayo de 2022 de <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel3-Tema-4-43>
- ✓ Infobae (2022), Se disparó la expectativa de inflación: llegará al 5,5% en marzo y a casi 60% en 2022 según los analistas relevados por el Banco Central Recuperado el 21 de Junio de 2022 de <https://www.infobae.com/economia/2022/04/08/se-disparo-la-expectativa-de-inflacion-llegara-al-55-en-marzo-y-a-casi-60-en-2022-segun-los-analistas-relevados-por-el-banco-central/>.
- ✓ Kaplan R.S., Norton D.P. (1996). The Balanced ScoreCard: Translating Strategy into Action. First edition. Harvard Business School Press
- ✓ Las 5 fuerzas de Porter: análisis de las fuerzas competitivas de una empresa (2022) Recuperado el 24 de junio de 2022 de <https://www.thepowermba.com/es/blog/las-5-fuerzas-de-porter>
- ✓ Metodología Ranking Relevamiento de Expectativas de Mercado, (2020), Recuperado el 21 de junio de 2022 de <http://www.bcra.gob.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/Metodolog%C3%ADa%20Ranking%20REM.pdf>

- ✓ Pagina 12 (2022), Crecen las expectativas de inflación del mercado, Recuperado el 21 de Junio de 2022 de <https://www.pagina12.com.ar/426628-crecen-las-expectativas-de-inflacion-del-mercado#:~:text=En%202024%20se%20espera%20una,relaci%C3%B3n%20con%20el%20pron%C3%B3stico%20previo.>
- ✓ REM (2022) Recuperado el 24 de junio de 2022 de <http://www.bcra.gob.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/REM220531%20Resultados%20web.pdf>.
- ✓ Resultados de los negocios (2022), Recuperado el 20 de junio de 2022 de <https://www.ledesma.com.ar/informe-sostenibilidad/resultados-de-los-negocios/>.
- ✓ Tarifario 2022 (2022) Recuperado el 23 de Junio de 2022 de <https://tarifario.org/>.
- ✓ Thompson Arthur, Gamble John, Peteraf Margaret y Strickland A.III (2012). Administración Estratégica. Teoría y casos. McGraw- Hill/Interamericana Editores S.A.

Imágenes

Imagen n° 1: (Análisis PESTEL)

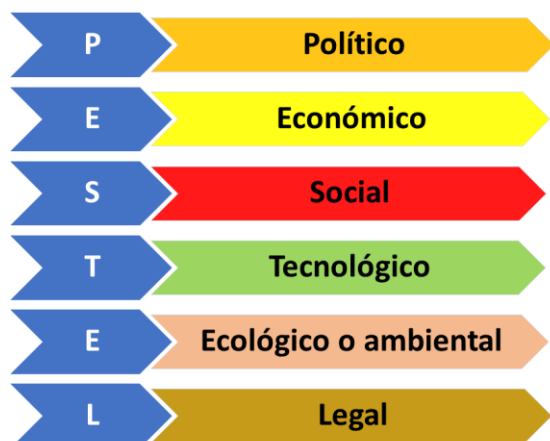


Imagen n°2: (Las 5 fuerzas de Porter: análisis de las fuerzas competitivas de una empresa)



Imagen n° 3: En esta tabla se pueden observar los diferentes costos para una campaña publicitaria. (Tarifario 2022)

PUBLICIDAD	CLIENTE A	CLIENTE B	CLIENTE C	
Cartelería				
<u>Afiche A3</u>	\$ 6,506	\$ 3,715	\$ 2,343	Consultar
<u>Banner impreso</u>	\$ -	\$ -	\$ 3,012	Consultar
<u>Diseño de cartel de fachada</u>	\$ 14,458	\$ 11,044	\$ 6,546	Consultar
<u>Diseño de stand</u> Diseño morfológico, elección de mobiliario, etc.	\$ 34,539	\$ 25,704	\$ 15,663	Consultar
<u>Gigantografía</u>	\$ 16,466	\$ 9,338	\$ 5,301	Consultar
<u>Gráfica para stand</u> Gráfica aplicada sobre estructura pre-diseñada/panelizado	\$ 20,282	\$ 14,458	\$ 8,715	Consultar
<u>Ploteado para vidriera</u>	\$ 7,229	\$ 4,819	\$ 2,952	Consultar
<u>Ploteado vehicular</u>	\$ 13,253	\$ 9,237	\$ 5,823	Consultar

Imagen n°4: En esta imagen se pueden ver los ingresos de grupo Ledesma en la unidad de negocios del azúcar y el alcohol en el ejercicio con cierre el 31 de mayo de 2021.

	Azúcar y alcohol
Ingresos de actividades ordinarias al 31.05.2021	21.821.841
Ingresos de actividades ordinarias al 31.05.2020	21.067.491

Imagen n°5: A continuación, se pueden ver los diferentes costos para una campaña publicitaria de marketing digital.

900 clics	Sars 6.665,00 -		Sars 12.268,00 -		Sars 19.209,00 -		Sars 32.963,00 -	
1000 clics	Sars 7.125,00 -		Sars 13.425,00 -		Sars 21.255,00 -		Sars 36.490,00 -	
1500 clics	Sars 10.538,00 -		Sars 20.119,00 -		Sars 31.773,00 -		Sars 54.419,00 -	
2000 clics	Sars 13.820,00 -		Sars 26.766,00 -		Sars 42.344,00 -		Sars 70.036,00 -	
3000 clics	Sars 20.635,00 -		Sars 40.018,00 -		Sars 63.454,00 -		Sars 102.136,00 -	

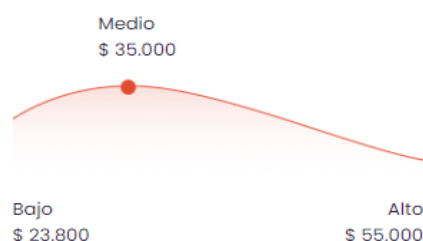
Imagen n° 6: En la siguiente imagen se puede ver los costos de un diseñador gráfico, debido a la posición económica de Ledesma se decidió contratar al diseñador con mayor capacitación.

¿Cuánto gana un Diseñador gráfico en Argentina?

\$ 35.000 / Mes

Basado en 52 salarios

El salario **diseñador gráfico** promedio en **Argentina** es de **\$ 420.000** al año o **\$ 215** por hora. Los cargos de nivel inicial comienzan con un ingreso de **\$ 285.600** al año, mientras que profesionales más experimentados perciben hasta **\$ 660.000** al año.



Apéndice

Análisis de mercado

Ledesma es considerada la principal productora del país, el año pasado, 2021, Ledesma molió 3.256.000 toneladas de caña de azúcar. La producción fue menor al año anterior principalmente por la pandemia de COVID 19 la cual afectó a muchos trabajadores, dejándolos sin asistir. Por otro lado, la sequía que hubo durante el año impacto enormemente en la cosecha. La permanencia en el primer puesto de producción genera ciertas amenazas o desafíos para Ledesma.

Debido a que hay una gran competencia por los insumos necesarios que Ledesma tiene tercerizados como por ejemplo los productores independientes, los cuales, de las 3.256.000 toneladas molidas, estos representaron 475.000 toneladas. La cantidad de azúcar producida por tonelada de caña fue de 10,54%, por arriba de lo esperado, aunque menor que el de 2020. Cabe aclarar que el año pasado el rendimiento había alcanzado un nivel histórico récord (11,14%) debido sobre todo a las excelentes condiciones climáticas. 19/4 (Ledesma, 2021).

La ubicación geográfica de Ledesma, Argentina, es favorable para la empresa en ciertos aspectos, pero en otros es totalmente desfavorable. Argentina es conocida por su desempeño agrícola y las tecnologías que se utilizan en este ámbito son de primera calidad. Además, como se mencionó anteriormente, el gobierno busca ayudar a la industria azucarera a través de leyes la cual presenta beneficios impositivos, generando así mayor empleo y facilitando la producción. Al momento de ir a los números y ver la realidad, el gobierno no ayuda en lo absoluto a la industria, incluso de cierta forma la perjudica más a través de la introducción de impuestos y retenciones.

Se puede decir que la tendencia a la producción del azúcar tiene una tendencia decreciente, analizando datos de producción de años anteriores. Esto se debe principalmente a que la población está cambiando sus formas de consumo, utilizando productos sustitutos más saludables. Esta disminución en la oferta tiene un impacto en los precios los cuales aumentan y afectan nuevamente al consumo, disminuyéndolo. Este tipo de productos orgánicos, son diferenciados del resto debido a que tienen un sello que los identifica en su empaquetado.

Con respecto a los endulzantes alternativos que tiene Ledesma, no se encuentran datos concretos de su evolución. De todas maneras, el año pasado hubo tres de estos productos que se destacaron por su crecimiento. Estos fueron, el Azúcar Rubia Mascabo (+113%) la cual mostro un mayor crecimiento, seguida por Azúcar Light (+65%) y Edulcorantes (+30%). 19/4 (Ledesma, 2022). El incremento de consumo en este tipo de

productos es principalmente debido a la pandemia y los cambios en la alimentación más consiente de la población.

La producción orgánica de este tipo de endulzantes está regulada por la ley 25.127 la cual busca tener un proceso sostenible que promueve el cuidado ambiental, mediante el fortalecimiento de la biodiversidad y la actividad biótica del suelo. (MAPO, 2022). Un organismo del gobierno llamado Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI), apoya de cierta forma a este tipo de producción beneficiando a los productores o ayudándolos con investigaciones y buscando la industrialización de este tipo de producción. Para esto el INTI se propuso diferentes objetivos a cumplir, nombrando este como Plan Estratégico Argentina Orgánica 2030. Los cuales son mencionados a continuación:

1. Estimular la investigación, desarrollo, difusión, transferencia y adopción de innovaciones tecnológicas orientadas a la Producción Orgánica.

2. Promover instrumentos fiscales, comerciales, financieros y de competencia para la Producción Orgánica, equitativos desde lo social y alentadores para la inversión privada.

3. Promover formas organizativas (primarias e industriales), como redes productivas por cadenas de valor, clúster, consorcios, cooperativas, fundaciones, entre otras, que permitan el desarrollo del sector orgánico en la región.

4. Fortalecer la presencia de la Producción Orgánica en ámbitos institucionales nacionales, regionales e internacionales.

5. Incrementar la cantidad de productores y elaboradores/procesadores de productos orgánicos. Más producción con más productores.

6. Aumentar el volumen, destinos y participación de productos orgánicos exportados, en especial aquellos con mayor valor agregado.

7. Incrementar el volumen y la participación de los productos orgánicos en el mercado interno, con estrategias de promoción del consumo local.

8. Fomentar el desarrollo y disponibilidad de insumos necesarios para la Producción Orgánica. (Plan estratégico Argentina Orgánica 2030, 2022)

En relación con los competidores de endulzantes, podemos encontrar diferentes marcas como Arcor, Chango, Bella Vista. El mercado meta de Ledesma es principalmente Argentina, la cual cuenta con 45.376.763 habitantes, distribuidos como muestra la siguiente pirámide.

Al momento de hablar del mercado meta, existe una cierta segmentación o tipo de perfil de consumidor en relación con los productos orgánicos.

En relación con el territorio que abarcan geográficamente los consumidores, sería el territorio argentino principalmente. Con respecto al rango etario, las personas entre 20 y 50 años hoy en día tienen un pensamiento más orientado al cuidado del medio ambiente lo cual fomentaría el consumo del tipo de alimentos orgánicos. El tipo de consumidor meta tiene un nivel socioeconómico medio alto ya que estos productos no son accesibles a cualquiera especialmente por sus precios en el mercado. Además, cuenta con estudios previos, principalmente universitarios.

Al momento de hablar de la segmentación psicográfica, el mercado meta serían aquellos consumidores los cuales tengan cierta compasión o muestren interés en la calidad y procesos de los alimentos. También deben mostrar empatía por el medioambiente e interés en el cuidado tanto de la salud propia como también interés en la sustentabilidad. Por último, las actitudes conductuales en relación con los productos deben presentarse mostrando cierta relación con la marca y un vínculo o un consumo fluido de los productos orgánicos. Este tipo de compromisos se generan debido a motivos ya mencionados como interés en el ambiente o la sustentabilidad, y de cierta forma se va inculcando si en el mismo círculo cercano existe un tipo de influencia con orientación a este tipo de consumo.

A continuación, se podrá observar una tabla la cual representa las ventas de Grupo Ledesma, durante el periodo 2021. Esta tabla es de elaboración propia.

Ventas Grupo Ledesma- Periodo 2021		
Destino	Cantidades Vendidas(tn)	% de Participación
Exportación	96.400	27,98%
Mercado Interno Industrial	143.147	41,55%
Mercado Interno Cons. Masivo	104.963	30,47%
Total de Ventas	344.510	100,00%