

**Carrera: Licenciatura en Administración
Trabajo Final de Grado**

Reporte de Caso: Planificación Estratégica



Reposicionamiento de la unidad de negocio del azúcar de Grupo Ledesma

Autor: Joaquín Álvarez

DNI: 42382734

Legajo: ADM05311

Tutora: Ana Ortiz Figueroa

Córdoba, noviembre 2022

Resumen

El presente trabajo final de grado se llevó adelante desde en la licenciatura en administración en la Universidad Siglo 21, y tuvo como objetivo diseñar un plan estratégico enfocado en reposicionar el producto azúcar de la unidad de negocios de la empresa Grupo Ledesma. Se llevó adelante un análisis situacional, luego un diagnóstico donde se identificó la aparición de diversos sustitutos que logran suplir las prestaciones de este producto convencional, y por ello se le propuso, mediante un plan global, el abordaje de la estrategia corporativa de consolidación mediante la penetración de mercado, luego la estrategia competitiva de diferenciación y finalmente las estrategias funcionales de procesos y comercialización. El plan se caracteriza por tres fases, la primera enfocada en el desarrollo tecnológico y productivo, la segunda en la vinculación corporativa con sus clientes y la tercera referida a comunicación y promoción mancomunadas.

Palabras clave

Planificación estratégica. Penetración de mercados. Azúcar. Mejora productiva. Vinculación comercial.

Abstract

The present final degree work was carried out from the bachelor's degree in administration at the 21st Century University, and aimed to design a strategic plan focused on repositioning the sugar product of the business unit of the Grupo Ledesma company. A situational analysis was carried out, then a diagnosis where the appearance of various substitutes that manage to supply the benefits of this conventional product was identified, and for this reason it was proposed, through a global plan, the approach of the corporate strategy of consolidation through the market penetration, then the competitive differentiation strategy and finally the functional process and marketing strategies. The plan is characterized by three phases, the first focused on technological and productive development, the second on corporate links with its clients, and the third referred to joint communication and promotion.

Keywords

Strategic. Market penetration. Sugar. Productive improvement. Commercial.

Índice

Introducción.....	4
Análisis de la situación.....	5
Macroentorno:.....	5
Matriz PESTEL.....	5
Análisis del mercado.....	11
Análisis interno.....	12
Cadena de Valor.....	12
Marco teórico.....	15
Diagnóstico y discusión.....	17
Plan de implementación.....	18
Objetivos.....	19
Objetivo general.....	19
Objetivos específicos.....	19
Alcance.....	21
Planes de Acción.....	21
Cronograma del plan.....	22
Análisis financiero.....	24
Conclusiones y recomendaciones.....	26
Referencias.....	28
Anexos.....	30
Anexo 1: Presupuesto compra Cristalizador industrial.....	30
Anexo 2: Presupuesto compra evaporadores.....	31

Introducción

El presente trabajo final de grado se lleva adelante desde la licenciatura en administración y tiene como objetivo diseñar un plan estratégico pensando en el reposicionamiento del producto azúcar de la unidad estratégica azucarera para la empresa Grupo Ledesma.

Luego de haber realizado un análisis situacional se advierte una situación compleja respecto a la tendencia al consumo del azúcar como consecuencia de la perspectiva de consumo saludable en la sociedad y la aparición de diversos sustitutos que pueden de forma directa suplir las condiciones que presenta este producto convencional y en ese sentido se considera la planificación estratégica como una herramienta que podrán trabajar para Grupo Ledesma, buscando la definición de tres niveles estratégicos.

En el primer nivel se trabajará con una estrategia corporativa de consolidación a través de la penetración de mercado, en la estrategia de negocios se trabajará la faceta competitiva de diferenciación y finalmente en el tercer nivel se hará enfoque en las estrategias funcionales de procesos, recursos humanos y marketing, haciendo un especial énfasis en el posicionamiento ya que lo que se buscará será el reposicionamiento de este producto en determinados segmentos.

Grupo Ledesma es una empresa con más de 100 años de trayectoria en el mercado argentino, y también con exportaciones hacia los mercados internacionales. A través de distintas unidades de negocios tales como la azúcar, el alcohol, jugos/cítricos, papelería, cereales, carnes entre otros, han sabido establecerse como una gran corporación que presenta entre sus características una integración vertical pudiendo abastecerse en su gran variedad de unidades de negocios

Como antecedente a esta idea de trabajo puede referenciarse la investigación realizada por García Almeida, García, Casado Fernández, y García Alemán (2013) quienes describen una visión global y actual de los edulcorantes pudiendo comprender cuál es la premisa y la tendencia del consumo y las problemáticas que esto trae a las empresas que se dedican a la comercialización de productos tales como el azúcar. Es en ese trabajo donde estos investigadores describen puntualmente las ventajas que tienen estas nuevas alternativas como

parte de la industria alimentaria y que vienen a generar un corrimiento de los productos tradicionales, como el azúcar, encontrando sustitutivos directos que tienen una mejor llegada y percepción en el público consumidor.

Otro antecedente es el de Aguilar Rivera (2012) quien analiza el paradigma de la diversificación de la agroindustria azucarera e identifica que dicha agroindustria es una actividad productiva de alto impacto social, económico espacial y con grandes esferas de conflictos en el último período debido a que ha experimentado un resentimiento de distintos factores que van amenazando su competitividad como actividad económica. Entre dichos factores se encuentra la propia productividad, los precios difíciles de establecer y como elemento clave la disminución del consumo interno debido a las crecientes alternativas de sustitución tales como la sacarosa por jarabe de maíz de alta fructuosa, y otros edulcorantes no calóricos que llevan entonces a preguntarse a esta industria cómo redefinirse y reposicionarse en el mercado.

Habiendo expresado todo lo anterior, se advierte que la temática que se aborda en el marco del Grupo Ledesma y su unidad estratégica de negocios azucarera buscando mediante la planificación estratégica el reposicionamiento del azúcar convencional es de un punto relevante y que implica un desafío profesional poder implementarlo

Análisis de la situación

Macroentorno:

Matriz PESTEL

En este primer punto comienza a describirse la situación iniciando con el desarrollo del contexto más global en el que se encuentra Grupo Ledesma y para eso es importante tener en cuenta elementos como la inflación desde lo económico, lo político, lo social y las tendencias que la comunidad tiene, lo ecológico, lo legal, y para ello fue posible utilizar la matriz PESTEL.

Político

Esta primera dimensión de análisis describe una situación crítica en el país que muestra como uno de los principales elementos, la inestabilidad y los cambios de ministros de economía en menos de 3 meses, y el reciente atentado a la vicepresidenta Cristina Kirchner

que demuestra el periodo de incertidumbre que pasa políticamente la Argentina (La Nación, 2022).

Dentro de los aspectos políticos concretamente en cuanto a medidas, se advierte que el actual ministro de Economía Sergio Massa ha comenzado a gestionar distintas intervenciones, y entre esas, la primera fue estimular el ingreso de dólares que lo promovió a través del dólar soja a \$200 y estipuló ventas a los productores agrarios. Con esta intervención se están advirtiendo resultados positivos, donde se aprecia que se liquidaron muchos productos por valores que lograron proyectar una superación promedio de lo que se había definido (TN, 2022).

Económico

Esta segunda dimensión se encuentra vinculada directamente con el aspecto político, hasta incluso se puede decir que son aspectos de un mismo factor de análisis. Continuando con lo que se refería a la intervención del ministro Sergio Massa, como una medida política macroglobal, es posible describir que eso es uno de los primeros indicadores críticos en la economía argentina, y se le puede sumar otro como lo es el de la inflación y el mismo tipo de cambio. Todo esto describe un debilitamiento de la economía a partir de una suba escalonada de la inflación que va disparándose aparentemente sin control, y un debilitamiento directo y volatilización de la moneda argentina respecto a su par norteamericano que la mayoría de los ciudadanos y empresas toman como referencia para saber qué hacer en su vida cotidiana, negocios y temas productivos (CNN, 2022).

El dólar, como referencia directa ha disminuido en las últimas 2 semanas llegando a un promedio de \$270, mientras que en el periodo de agosto llegó a un pico de \$330, lo que evidencia entonces esta inestabilidad, y predispone a una plataforma de incertidumbre y especulación. (El cronista, 2022).

Finalmente refiriendo a la inflación, esta lleva un acumulado del 71% según el INDEC, mostrando índice de precios del consumidor que comienzan a escalar y van estipulando un escenario aún más crítico, el mismo incrementó un 7,4% en julio pasado, evidenciando el problema que se está teniendo en materia económica para controlar el piso y que no se genere entonces la desestabilización económica del país.

Social

El primer punto a destacar es que la sociedad argentina se ha estratificado de una manera diferente considerando que en los últimos meses el indicador de la pobreza ha superado el 40%, principalmente un 10% de este 40 ya alcanzando la total indigencia. Aspectos tales como la inflación y la subida del índice de precios general, van convirtiendo una realidad difícil de paliar por los argentinos, y no se puede establecer un rango de nivelación que colabore en paliar dicha situación. Según el INDEC (2022), los argentinos para encontrarse y acceder a clase media, necesitan un ingreso superior a los \$150.000 para tener un acceso directo a lo que es la canasta básica total para un hogar de 4 integrantes que ronda los \$110.000, y es allí donde la clase baja inferior, se encuentra en un punto crítico, ya que de acuerdo a las investigaciones se encuentra generando ingresos por menos de \$100.000, lo que demuestra un contraste crítico, evidenciando que no se logra alcanzar dicho punto poniendo en estado crítico a estas familias (Infobae, 2022).

Tecnológico

La tecnología se encuentra siendo un punto estratégico para los distintos sectores y fundamentalmente para las etapas industriales, ya que la tecnología de la información, no solamente ha legado para generar cambios en materia comercial, sino también productiva, y hoy se están viendo cambios en lo que se denomina la industria 4.0, en la que todo se encuentra girando en torno a los elementos de control y desarrollo entre los dominios digitales, la inteligencia artificial, los servicios en la nube, la ciberseguridad (Gobierno de La Nación, 2022).

Ya hace 4/5 años que la industria 4.0 ha dado una respuesta directa a la política industrial en referencia a las actividades que pueden ir desarrollándose. En un estudio de la CEPAL (2019), se describe que todo lo industrial se encuentra atravesado directamente por los sistemas cyberfísicos que van programando los procedimientos desde su planificación su organización y control.

Ecológico

Todo lo ambiental está siendo una oportunidad o amenaza para las organizaciones dedicadas a la producción industrial, ya que aquellas con una capacidad de adaptación, podrán sacar ventajas mientras que las que no tengan esa capacidad ya sea por espacio, sea por conocimiento, sea por capacidad económica y financiera, se encuentran y encontrarán presionadas por lo que hoy pide la sociedad. Todo lo que antes era obligación solamente de

las grandes corporaciones ha pasado a ser parte también de las pequeñas y medianas empresas. Uno de estos elementos es lo que refiere al desarrollo sustentable, que aplica al concepto conformado entre lo económico, social y económico, es decir que las organizaciones deben comprender lo que es el concepto de la bio-economía como modelo de desarrollo (Economía Sustentable, 2022).

Todos estos elementos van obligando a que las empresas se vayan alineando y hasta inclusive desde el aspecto no solamente social sino también gubernamental, ya se trazan líneas para que las organizaciones se comporten de esa forma. Un modelo de esto es lo que viene observándose entre Argentina y Brasil que han comenzado a configurar un escenario bilateral en materia agro bio tecnológica, en la que se han estipulado normativas de regulación para productos que provengan de la biotecnología moderna y estipulando que así sea (Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación, 2022).

Legal

La perspectiva es que para el sector agroindustrial el mundo sea un espacio prominente ya que desde las industrias argentina se pueda robustecer esta necesidad con una buena oferta, para eso se deben considerar ciertos aspectos técnicos como es el proyecto de omento a la agroindustria que tendrá que ser tratado en sesiones extraordinarias del concejo, y desde el Concejo Agroindustrial (CAA), se busca lograr mejoras para darle aún mucha más fuerza a esta iniciativa. Aquí se observan que, desde los propios sectores, el ministerio de economía debe ser convencido para que el proyecto pueda ser ligado en 2 etapas, una de 4 y otra de 5 años, en la que el gobierno pueda lograr una intervención para que el agro se vaya configurando de manera sustentable. Hasta el momento, el proyecto de ley para los beneficios que se buscan, proveerá un cupo fiscal para que haya empresarios que puedan invertir y busquen estímulos que sea de certidumbre y confianza (Telam, 2022).

Microentorno: 5 Fuerzas de Porter

Continuando con el análisis de la situación es momento de realizar un acercamiento al contexto directo, es decir al microentorno donde trabaja Grupo Ledesma, y para ello, se utilizan las 5 Fuerzas de Porter pudiendo identificar los actores que configuran tanto el sector como la industria, siendo estos, los proveedores, competidores, sustitutos, clientes y las

amenazas u oportunidades de ingresar al sector mediante la medición de las barreras de ingreso a la industria.

Competidores

Esta es una de las fuerzas principales ya que determinan la manera de desarrollarse productiva y comercialmente en la industria. Al tener en cuenta que es la unidad estratégica azucarera la que viene analizándose, es importante identificar a los distintos productores azucareros del país que se encuentran principalmente situados en el norte, siendo más de 25 los productores dedicados tanto a la cosecha de caña de azúcar como a la elaboración de azúcar en sí mismo.

Al ser un número importante de desarrollistas, la capacidad de negociación que se describe termina siendo débil frente al resto de los actores de la industria, debido a que comienzan a debilitarse entre ellos, es decir, entre sus ofertas, dejando una capacidad de influencia sobre el sector, que puede ser descripta como baja

Clientes

Los clientes, es decir, consumidores del azúcar son diversos, y debe establecerse un análisis que considere a toda la cadena de desarrollo de la industria, es decir, los productores, los comercializadores, y finalmente los que terminan consumiendo el producto. Pues bien, aquí se encuentran los distribuidores y comercializadores que son intermediarios y pueden ser descriptos como grandes, medianas y pequeñas cadenas de comercialización. Aquí están las plataformas comerciales tales como Libertad, Carrefour, Chango Mas, Walmart, Mariano Max, y demás cadenas en las distintas provincias del país. Luego están los supermercados de menor tamaño y finalmente los almacenes. En este sentido, los intermediarios son un número elevado, como así también los consumidores finales, ya que el azúcar es un producto que lo consume tanto el propio consumidor final como algunas casas dedicadas a la producción de distintos productos alimenticios, lo que evidencia que la fuerza consumidora no termina de ser un actor preponderante que determine tiempo de producción, precios, entre otros, sin embargo, el consumidor ha ido experimentando un comportamiento diferente, es decir, aquel que consume el producto final, y esta tendencia refiere al consumo saludable, y tiene aparejada el contraste con lo que experimenta de otras propuestas sustitutas como son los endulzantes naturales, que como se verá en la fuerza sustitutos comienzan a tener una preponderancia importante, y es así que bajo esta tendencia, parte del consumidor final, que

si bien no es el intermediario y el que genera el desarrollo comercial/negocios con los productores, termina teniendo una incidencia importante pudiendo generar cambio en los precios y hasta inclusive en la baja del consumo.

Es así que se puede describir la fuerza clientes con una intensidad media.

Proveedores

Esta fuerza, al igual que las anteriores (Competidores y clientes) también es un actor que no termina de ser influyente en el sector debido a que para producir azúcar los ingenios se caracterizan por tener sus propias extensiones territoriales y plantaciones de caña, lo que lleva a que el insumo principal esté dentro de un punto integrado. Prácticamente el productor de azúcar es el productor de caña de azúcar, y en ese punto los insumos necesarios son complementarios y no esenciales. Desde ese sentido el insumo esencial está dentro de lo que refiere a la cadena productiva del productor/competidor, y es así que la fuerza de los proveedores pierde apalancamiento sobre el resto de los actores. En conclusión, la fuerza de los proveedores es baja

Sustitutos

Esta es la fuerza predominante en el sector, ya que ha sido capaz de desestabilizar a los productores y comercializadores de azúcar en los últimos tiempos. Con el desarrollo de la tecnología, y el descubrimiento de nuevos componentes, los endulzantes han sido cada vez más directos en la sustitución, y además debe describirse la importancia que han tenido los medios de comunicación y sobre todo internet para informar a los consumidores respecto a este punto. La tendencia del consumo saludable ha sido fuertemente apuntalada por el desenvolvimiento de los sustitutos, que con una diversidad cada vez más profunda, más amplia y con una consistencia de calidad de sus productos cada vez más elevada, se han convertido en una fuerza determinante.

Entre estos sustitutos se encuentran todos los devenidos de la stevia, la miel, (que ha sido un producto ya tradicional, pero que con las nuevas perspectivas orgánicas se ha convertido prácticamente en un competidor directo), los distintos jarabes, la sucralosa, ya que ésta junto a la stevia terminan siendo un componente para fabricar edulcorantes, que vendrían a ser prácticamente el sustituto casi reemplazante del azúcar. Además, pueden mencionarse otros componentes endulzantes extraídos desde distintas fuentes naturales, en

Latinoamérica este es un proceso que viene desarrollándose y a partir de la bioingeniería ha tomado mayor fuerza.

Es decir que esta fuerza tiene una incidencia elevada sobre el sector y puede describirse como la fuerza más importante.

Amenaza de ingreso de nuevos competidores

La amenaza u oportunidad de ingreso de nuevos competidores es baja, producto de lo que viene describiéndose ya no existe un espacio concreto para más competidores además no es seductor el mercado debido a la saturación y también al cambio de dirección de los consumidores en cuanto a este consumo saludable que bien describiéndose como un prejuicio sobre el azúcar pensando que este es un producto que perjudica la salud, por lo tanto, este es un primer indicio para considerar que un competidor potencial pueda verse atraído para ingresar a la industria.

Los demás aspectos refieren a elementos tales como la necesidad de generar un espacio con plantas y extensión territorial, donde pueda generarse no solo el ingenio sino también las plantaciones de azúcar como un requerimiento obligado para estos productores, el conocimiento y el acceso a los intermediarios que son quienes intervienen en la cadena de distribución y comercialización.

Análisis del mercado

Para hablar de la composición de mercado debe hacerse una descripción de la cadena productiva y comercial del sector donde se encuentran los productores que son los ingenios de azúcar, luego los distribuidores y comercializadores, y finalmente el consumidor final.

En lo que refiere a los productores, como bien se dijo, son los ingenios azucareros que se encuentran diseminados principalmente en el norte del país, siendo más de 25 plantas que se desarrollan, y generan una producción que puede ser medida como estándar de los últimos periodos, 2018, 2019 y 2020, llegando a 1.550.300 toneladas de azúcar por el contraste en cuanto al consumo, este se vio contraído en 1,6% , pudiendo describir una baja a partir no solamente de la recesión económica, sino también por la nueva tendencia del consumo saludable.

En lo que refiere a las exportaciones estas han experimentado una suba del 17% siendo un desarrollo de 217.000.000 tn. (Télam, 2022).

En lo que aplica al consumo, específicamente desarrollado en Argentina, el consumidor final tiene un consumo de 114 gr de azúcar diario por habitante, que puede asignarse como promedio superior al descripto por la organización mundial de la salud, donde explican que se encuentran sobrepasados por 3 puntos ya que son 111 los gramos diarios que debieran consumirse.

Análisis interno

Previo a describir la cadena de valor, es importante analizar ciertos indicadores que demuestran el desarrollo de la producción y comercialización de la UEN azucarera de Grupo Ledesma, se observa que en el último ejercicio contable presentado entre 2020/2021, se experimentaron ventas por 334.670 tn de azúcar siendo este un crecimiento del 3,1%. Concretamente le significó un alza del 10% de venta respecto al mercado interno, y una baja del 27% en las exportaciones, en un periodo en el que los precios internacionales se vieron por debajo del promedio. Además, se debe resaltar que en lo que refiere al consumo masivo del negocio, el azúcar pudo tener un incremento del 6% en contraste con el sector industrial que el aumento fue del 14%.

En donde se advirtieron las bajas es en la cantidad procesada de toneladas de caña que fueron de un total de 3.712.000 en torno al ejercicio analizado, pudiendo ver que disminuyó un 4,6% respecto al periodo anterior. Esta disminución se identificó compensada por una menor inversión en alcohol y compra de azúcares crudos y terceros, y a partir de esto, la producción refinada fue 11% superior en el ejercicio anterior, y de esa forma puede entenderse por qué la disminución.

Cadena de Valor

Aquí se describen las actividades esenciales y las actividades secundarias para entender la dinámica de gestión de Grupo Ledesma.

Actividades Esenciales

Logística Interna

Esto es uno de los aspectos más determinantes y donde Grupo Ledesma tiene varias de sus fortalezas ya que todo encuentra circunscripto bajo especificaciones, normativas y certificaciones de ISO9001 y desde allí garantiza un trabajo en sus procesos un estricto mecanismo de seguimientos y monitoreo.

Sin embargo y más allá de esta estandarización no tiene establecido es una actualización de la tecnología para implementar muchos de sus procesos inclusive la logística interna. Este es uno de los procesos que bien se mencionará a la hora de describir la tecnología como una de sus actividades soporte.

Operaciones

Aquí nuevamente pueden describirse muchas de sus competencias distintivas a partir de la experiencia que tiene Grupo Ledesma, más de 100 años de trayectoria en distintas unidades y principalmente en la azucarera donde su despliegue de conocimientos en operaciones les da garantía a los estándares de fabricación y a los procesos productivos.

Logística de Salida

En este punto Grupo Ledesma tiene toda su gestión de salida prácticamente tercerizada ya que en los aspectos que implican el output de sus procesos, es decir luego de haber terminado, de haber generado el ordenamiento organización y clasificación con controles de sus mercaderías, el proceso de distribución ya no es parte de su desarrollo como organización, sino que gestiona contrataciones, al igual que en materia de marketing y actividades de comercialización.

Marketing y ventas

Bien se decía en la última parte del análisis de la logística de salida, que estos no son puntos fuertes de la organización ya que sus actividades de comercialización han quedado totalmente desactualizadas y simplemente se dirigen y trabajan comercialmente con su página web o alguna actividad puntual que lo necesite circunstancialmente, pero no existe un plan estratégico de Marketing, con promociones, beneficios, descuentos. No específicamente a los intermediarios sino también hablando de la marca hacia los consumidores finales.

Servicios

El servicio refiere a la reputación de Grupo Ledesma en cuanto a su confianza frente a los intermediarios y en una política reactiva en referencia a hacerse cargo sobre algún desperfecto o algún inconveniente con sus productos, en lo que aplica a la pro actividad, no existe una política de seguimiento o actividades puntuales que refieran a un monitoreo de la satisfacción tanto de sus intermediarios como del consumidor que accede a sus productos.

Actividades secundarias

Infraestructura

Grupo Ledesma experimenta el desarrollo de una gran infraestructura, sus espacios de producción, sus plantas, sus galpones, que permiten la gestión de un abastecimiento eficiente, un stockeo acorde a sus necesidades y requerimientos técnicos, y luego también todas las actividades de mantenimiento con espacios de talleres, maquinaria, y una renovación permanente de estos aspectos en infraestructura, sin embargo, sus maquinarias y tecnología generada en el desenvolvimiento hacia los procesos no cuentan con la actualización constante o mejor dicho con la actualización requerida para estos momentos y las exigencias y tendencia que irrumpen en la actualizad de los mercados.

RRHH

Aquí comienza a identificarse uno de los puntos débiles de la organización, ya que, si bien tiene una gestión de RRHH, la misma se encuentra centralizada en Casa Central en Ledesma (Jujuy), y sus actividades se concentran en aspectos específicamente administrativos y no así a una planificación y proyección que refiera a la actualización de la estructura, capacitaciones, comunicación, entre otros.

Tecnología

Este es uno de los puntos críticos de Grupo Ledesma por carecer de actualización, y es allí donde debería puntualizar algunos aspectos específicos en sus procesos productivos, no porque estos sean malos sino que para mejorar aún más la calidad en pos del desarrollo de sus productos, podría incorporar aspectos de la industria 4.0 pudiendo independizarse de algunos procedimientos que van quedando obsoletos y generan pérdida de tiempo, falta de proyección de datos de análisis estadísticos, de dichos procedimientos, entre otros.

Abastecimiento

Al tener una integración vertical y horizontal, Grupo Ledesma tiene un trabajo de abastecimiento en cuanto a insumos, tiempos y otros recursos en un carácter de total optimización, lo que la vuelve una empresa muy eficiente como así también al momento de realizar la logística interna en cuanto a espacios de abastecimiento, stockeo, mantenimiento, siendo este uno de sus pilares en el desarrollo de sus distintas unidades de negocio al autoabastecerse y ser una organización totalmente independiente y tiene una fuerza e influencia sobre la gestión con sus proveedores secundarios que la diferencia y la posiciona en una situación de privilegio.

Marco teórico

En este apartado se busca definir los conceptos básicos que hacen a este trabajo final de grado. Como bien se planteó, es la planificación estratégica el objeto central del mismo, y por ello se presentarán diferentes miradas de autores que puedan sumar a la comprensión de dicho concepto.

Según Robbins (2014), La planificación estratégica puede llevarse adelante mediante 6 pasos: Identificación de ventajas competitivas, planteamiento de objetivos, definición de estrategias, análisis del contexto, implementación de estrategias y control.

Es importante destacar que de todas las definiciones que se puedan destacar quizás algunas demuestren ciertos cambios en las etapas, como bien lo decía Robbins, y si consultamos otro autor, veremos alguna fase en otro orden, sin embargo, en lo que si se verá plena coincidencia es que todos explican que la planificación estratégica no representa un fin en sí mismo, sin que, como lo expresa Ortega Castro (2008), es una herramienta empleada para concretar esfuerzos acorde con un marco de referencia configurado y acordado por la propia organización que incentive y movilice a cada uno de los integrantes y a cada una de las partes de la organización a cumplir los objetivos de esta. Específicamente refiere a todo un proceso que se integra desde los altos directivos y otros estamentos intermedios y funcionales de la compañía para generar resultados tangibles, buscando alejar los conflictos o asumiéndolos mediante la identificación de sus desventajas y buscando minimizarlas a partir del desarrollo de sus esfuerzos y trabajos específicos.

La planificación estratégica es un proceso que mantiene unido al equipo directivo para traducir la misión, visión y estrategia en resultados tangibles; asimismo, reduce los conflictos y fomenta la participación y el compromiso de todos los niveles de la organización con los esfuerzos requeridos para hacer realidad el futuro que desea. (Ortega Castro, 2008, p.27)

Ahora bien, para llegar a la definición de una ventaja competitiva, la empresa debe concentrarse en realizar un análisis profundo de sus actividades clave, tanto de sus procesos como de sus productos. Concretamente identificar una ventaja no solo refiere a tener una capacidad, sino también que la misma pueda ser un aspecto diferenciador debido a que el mercado necesita algo en relación a esa ventaja que la empresa propone. Por lo tanto, trabajar

estratégicamente es el proceso de identificar las tendencias e integrarlas a las fortalezas que posee la empresa (Hill y Jones, 2009).

Habiendo definido esa cuestión, será posible plantear objetivos estratégicos, ya sean de rentabilidad, consolidación o crecimiento, que también condicen con el primer nivel de estrategias a las que refiere Robbins (2014) cuando expresa que en el nivel corporativo las estrategias son justamente se crecimiento, sostenimiento y renovación.

En referencia a lo planteado en este trabajo, se define a la estrategia de sostenimiento mediante la penetración de mercados como la principal, que consiste en mantener los esfuerzos puestos en los actuales productos para continuar en el mercado actual (Porter, 2006). Luego también, en este nivel, estarían las estrategias de desarrollo de productos, desarrollo de mercados y diversificación.

En el segundo nivel, el de los negocios, pueden describirse las estrategias competitivas. Aquí, siguiendo a Porter (2006) pueden describirse a las estrategias de diferenciación, liderazgo en costos y enfoque. En este trabajo se aplicará la estrategia de diferenciación, alusiva a que mediante un esfuerzo por resaltar las actuales características y darle un reposicionamiento se buscará generar una diferenciación de la propuesta frente a los de los competidores.

Finalmente, en el tercer nivel, retomando a Robbins (2014), se podría hablar de una estrategia de enfoque diferenciado, donde el propósito se encuentra destinado en comprender lo que los segmentos de consumidores esperan y como satisfacerlos desde la propuesta de organizacional.

En complemento, Vicuña Ancin (2015) también refiere a estrategias funcionales, pero en un tono más concreto de actividades clave de desarrollo. Este autor menciona que un plan estratégico debe materializarse en sus diferentes funcionalidades: organización, recursos humanos, producción, comercialización y finanzas.

Sobre ese punto y en las estrategias funcionales, también puede agregarse lo que dice Vicuña Ancín, definiendo que, para darle apoyatura a todo lo que se pretende lograr en las estrategias de negocios y en las corporativas, es importante alinear sus estrategias funcionales

como ser las de organización, las de RRHH, las de producción, las de investigación y desarrollo, las de finanzas y las del marketing. Cada una de estas estrategias funcionales tendrá un conjunto de planes de acción que deberán ser llevados adelante que son los pasos posteriores que bien definía Robbins (2014), cuando hablaba de los 6 pasos que debe llevar adelante una organización, es decir que, después de la formulación de las estrategias viene esa implementación de las estrategias.

Por lo tanto, la planeación estratégica es un proceso que implica todo un análisis, diagnóstico, definición de estrategias, definición de planes específicos y una evaluación de los resultados, ya que, de nada servirán todos los esfuerzos aplicados por la organización, si no se pueden medir y entender y conocer lo que se ha generado con su aplicación.

Diagnóstico y discusión

Teniendo en cuenta lo analizado, tanto en el análisis externo como interno, y siguiendo lo que los diversos autores mencionaron, principalmente Robbins (2014), refiriéndose a los 6 pasos de la planificación estratégica, es que, en este diagnóstico, se buscará identificar las ventajas competitivas, habiendo referido al análisis de contexto para entender qué presenta Grupo Ledesma en contraste o en complemento a las amenazas u oportunidades del sector. Aquí, se advirtió que es la tendencia del consumo saludable lo que viene generando determinadas problemáticas a aquellos productores de azúcar ya que deberán re-focalizar su forma de trabajo y conjuntamente el surgimiento de diversos sustitutos que viene siendo una fuerza predominante en el sector. Como bien se describió, son los sustitutos los que demuestran un poder de negociación alto en el contexto y como tal, es importante considerar la forma en la que se deberá competir con estos, y además, las conceptualizaciones alusivas a que el azúcar se encuentra siendo un producto que no favorece a la salud.

Bajo este panorama, Grupo Ledesma deberá tomar una decisión sobre qué aspectos llevar adelante. Sin lugar a dudas, un desarrollo de producto podría ser una gran alternativa, sin embargo, en este trabajo se piensa en que la planificación estratégica debe concentrarse en una penetración de mercado para trabajar un desenvolvimiento de mejora en sus procesos y al mismo tiempo en su comunicación con sus clientes para mostrarle que Grupo Ledesma trabaja de forma concienzuda para refinar el producto azúcar, ya que el mismo puede ser

desarrollado de mejor manera y que el consumidor sepa que el azúcar en si mismo no tiene una incidencia directa en su salud, sino que, mientras la misma sea de calidad, y generando una ingesta razonable, no tiene por qué tener dificultades ni incertidumbres en cuanto a su consumo. Es por ello que, más allá de las alternativas de otros productos, Grupo Ledesma debe concentrarse en sostener la cuota de mercado que aún posee, fortaleciendo sus procesos productivos, demostrándoles a sus clientes intermediarios, demostrándoles que son los que llevan producto al consumidor final que la empresa se encuentra comprometida en su desarrollo productivo para mejorar el producto y para colaborar junto a ellos a que los consumidores tomen conciencia de que no hay un peligro totalmente determinado en el consumo del azúcar.

Es así que se ha determinado entonces un desarrollo estratégico en 3 niveles, pensando principalmente en el nivel corporativo, desde una estrategia de consolidación que será la de penetración de mercados, luego en la de negocios, la faceta competitiva de diferenciación, buscando evidenciar lo que bien se decía sobre desatacar el producto en sus 4 variedades: Azúcar clásica, Azúcar Selección, Azúcar Rubio de Mascabo y Azúcar Light, y destacar a Grupo Ledesma como una organización que se predispone a mejorar el producto y a comprometerse con el consumidor final, y finalmente en el nivel de las estrategias funcionales se trabajará en los procesos, en la capacitación de los RRHH para mejorar sus procesos y en el desenvolvimiento del marketing y la comercialización en esta vinculación con sus clientes corporativos intermediarios.

Plan de implementación

Como bien se ha mencionado en el análisis situacional, y para continuar con el hilo conductor de análisis y propuesta de reposicionamiento del azúcar, como un producto de desarrollo para Grupo Ledesma es que este plan continuará entonces la perspectiva de darle un sustento de reposicionamiento mediante la actualización e incorporación de nueva tecnología que demuestre el refinamiento en la producción de dicho producto, para de esa manera tener un atributo de marca desde el cuál poder comunicárselo y apoyarse hacia sus clientes corporativos quienes son los que deben confiar en Grupo Ledesma para continuar con el abastecimiento de este producto hacia su cadena de comercialización,

Si bien estos clientes corporativos no son quienes consumen el producto y en concreto su preocupación no estaría dada por las amenazas del azúcar como producto no saludable, es importante que estos puedan percibir que Grupo Ledesma se encuentra trabajando arduamente para mejorar la calidad del mismo, y para colaborar en que el consumidor final sepa que compra un producto de alta calidad que no dañará su salud,

Es por eso que en primer lugar se trabajará desde la idea de la estrategia funcional de producción, luego en buscar la satisfacción de sus clientes mayoristas a través de acciones de acercamiento institucional y finalmente una perspectiva comercial en donde desde la intervención de marketing y promociones puedan sostenerse y estimularse la recompra de este producto.

Objetivos

Objetivo general

- Aumentar la capacidad de comercialización de la unidad azucarera logrando un aumento de las ventas en un 5% para el año 2025 a partir del diseño de un plan estratégico.

Fundamentación de Objetivo general

Teniendo en cuenta que en el último ejercicio económico Grupo Ledesma describe que su unidad estratégica de negocios del azúcar logró comercializar un total de 334.000 toneladas es que se estima que un incremento del 5% a partir de este plan de acción con una proyección de tres años es un indicador prudente, y una perspectiva más que positiva para la organización, En sus últimos ejercicios , si bien sus números son positivos, durante la pandemia los desenvolvimientos productivos y comerciales se han debilitado en un 10% aproximadamente, demostrando entonces que este nivel productivo y de comercialización (334,000 toneladas) es un desempeño promedio del cuál Grupo Ledesma puede sustentarse, y en consecuencia darle una proyección a tres años con este incremento del 5% sería un beneficio de no solamente de recupero sino también de sostenimiento y estabilidad.

Objetivos específicos

1. Actualizar el 70% de los procesos de producción alusivos al refinamiento del azúcar, clarificación, molienda, y evaporación, en la fabricación del azúcar, mediante la incorporación de nueva tecnología, para diciembre del año 2025.

Fundamento objetivo 1

En cuanto al objetivo específico número uno, la actualización de su 70% de los procesos de producción serían un elemento clave ya que como bien se analizó en la cadena de valor este es uno de los aspectos débiles que presenta la organización ya que su adaptación tecnológica no es su fuerte. En ese sentido poder renovar un 70% de su maquinaria, y su desenvolvimiento en búsqueda del refinamiento del azúcar sería una meta óptima para finales del año 2025. Además, es importante que la renovación no solamente sea descripta en conceptos comerciales sino, poder mostrarles a los clientes corporativos un cambio concreto y contundente en sus procesos de desarrollo productivo.

2. Lograr la retención comercial de al menos el 80% de los actuales clientes mayoristas de Grupo Ledesma a través de la planificación de acciones institucionales y fidelización para diciembre de 2025.

Fundamentación objetivo 2

En lo que refiere al segundo objetivo específico, estipular el 80% de retención por parte de sus clientes mayoristas es fundamental, ya que todo este trabajo está ligado justamente al reposicionamiento del desarrollo comercial, es decir lograr que sigan vinculándose comercialmente, y se tomó como indicador que al menos un 80% de los que hoy son clientes lo sigan siendo para el año 2025. Ahí la empresa va a poder medir su resultado considerando la base de clientes actuales a la fecha, en comparación con los que tenga al finalizar el plan

3. Aumentar la compra por parte de sus clientes mayoristas en un 5% a partir del año 2024 a través del diseño y aplicación de intervenciones de comunicación y promoción mancomunadas.

Fundamentación objetivo 3

El último objetivo específico se encuentra relacionado directamente con el objetivo general ya que el incremento en el total de las ventas del 5% para Grupo Ledesma estará directamente vinculado a la compra que se buscará lograr por parte de sus clientes mayoristas, En este punto el enfoque se encuentra puntualmente desarrollado sobre la faceta comercial, más allá de la estrategia de producción, la estrategia de vinculación corporativa, lo que terminará de estipular este incremento de la compra será sus acciones de comunicación y promoción de

marketing mancomunadas, es decir que el cliente debe apreciar y advertir que Grupo Ledesma se encuentra no solamente interesada en vender el producto a este intermediario sino que éste logre incorporarlo en el mercado, es decir a los consumidores finales. Lo que se pretende lograr aquí es que estos clientes del sector mayorista incrementen su compra luego de apreciar que el azúcar es mejor y a partir de las acciones que se llevarán adelante para promocionar esa mejora.

Alcance

En cuanto al alcance temporal este es un plan que se proyecta a 3 años comenzando en enero del 2023 y a finalizar en diciembre del año 2025. Cabe destacar que el primer año estará estipulado para la actualización tecnológica y el inicio de las actividades de vinculación institucional para mostrarle a los clientes mayoristas del desarrollo que viene generando grupo Ledesma. Luego en el segundo año se fortalecerá el nivel de producción y estas gestiones corporativas y comenzando con los aspectos comerciales, para ya durante el año 2025 fortalecer el desarrollo y capacidad comercial.

En lo que alude al alcance geográfico éste será un plan que busque abordar a los clientes mayoristas que tiene grupo Ledesma en todo el país tanto grandes superficies comerciales como también distribuidores y pequeños y medianos almacenes en distintas ciudades, barrios, entre otros.

Planes de Acción

Plan 1: Desarrollo tecnológico y productivo

En el primer plan la renovación de la tecnología está concentrada en darle una mayor pureza al trabajo del refinamiento del azúcar, ya que éste es un factor fundamental para mejorar la calidad y que su consumo se encuentre dentro de los márgenes de la percepción saludable que hoy demanda el mercado.

Los principales componentes que deben renovarse en la producción comienza desde la etapa de la clarificación que se realiza desde el jugo o guarapo devenido del proceso de molienda y que a partir de allí luego se trabajará en los evaporadores y fundamentalmente en la meladura a través del tacho melador que se encargará de la formación de los cristales de azúcar, Es decir, que la renovación está puesta en el clarificador, los evaporadores, el tacho de formación de cristales de azúcar, las centrífugas y el tanque de disolución, que son todos

éstos los componentes claves para lograr el refinamiento del azúcar. A continuación, en la tabla 1 se muestra el detalle de las actividades, temporalidad, recursos, etc que describen al plan de acción

Plan 2: Acciones de vinculación institucional y corporativa con clientes.

Habiendo realizado el esfuerzo técnico de actualización de maquinaria para la producción del azúcar será importante comenzar un proceso de comunicación institucional que contemple un canal directo corporativo con sus actuales clientes, y que no refieran al aspecto comercial sino más bien el del vínculo institucional, Aquí se llevarán adelante acciones de relaciones públicas, que contemplarán por ejemplo comunicaciones específicas sobre lo que está realizando la organización en materia productiva, visitas corporativas, capacitaciones a los mismos clientes, entre otros.

Este es un plan que colabora directamente con el lineamiento general de este plan que es el del refinamiento del producto buscando legitimarlo, y que estos clientes corporativos puedan reconocer el esfuerzo realizado por Grupo Ledesma para mantenerse actualizado y en pos de mejorar el refinamiento y la calidad del producto azúcar. A continuación, en la tabla 2 se muestra el detalle de las actividades, temporalidad, recursos, etc que describen al plan de acción

Plan 3: Comunicación y promoción mancomunadas

Finalmente, en esta tercera instancia se realiza la concentración en el aspecto comercial, pero no en pos de desarrollar un trabajo de comercialización para con el cliente corporativo sino en conjunto a éste, que para solidificar más aún el vínculo corporativo que va a ir estableciéndose mediante el plan 2, se le demostrará también a este público que se busca colaborar con él para llevar el producto hacia el consumidor final. Es por ello que llevar adelante acciones de comunicación y promoción mancomunadas buscarán incentivar la recompra de los clientes al poder advertir, ellos, la predisposición de Grupo Ledesma para contribuir a su propio desempeño comercial. A continuación, en la tabla 3 se presenta el detalle de las actividades, temporalidad, recursos, etc. que describen al plan de acción

Cronograma del plan

Tabla 4: Cronograma del plan 1

Para realizar el análisis financiero se tuvieron en cuenta los siguientes aspectos:

- El indicador del objetivo general de este plan alusivo al 5%
- El registro de ventas del último periodo 202 de Grupo Ledesma donde se describen las ventas de la unidad azucarera por 334.674 toneladas.
- Se buscó como precio de referencia actual de la tonelada en \$133.500.
- Considerando los valores anteriormente descritos un cálculo de \$44.678.979.000.
- Por lo tanto, el objetivo del plan en beneficio concreto sería de \$2.680.738.740. El plan será proyectado en 3 años: año 1 2023, año 2 2024, y año 3 2025.
- La inflación considerada según REM, será para el año 2023, de 72,4%, para el año 2024, 63,1%, y 2025 será de 50%.
- Para el primer año, no se consideran ingresos, acorde al diseño del plan estratégico.
- En lo que refiere al segundo año (2024), se establece un criterio de prudencia donde se considera que los ingresos se darán en la segunda parte del año.
- En el tercer año (2025), se consideran ingresos por los 12 meses de dicho período.
- Tasa de comparación: Plazo fijo Banco Nación: 69%
- En cuanto a los ingresos se toma la estimación anual del año, sin tener en cuenta la estacionalidad, considerando la misma para cada mes en forma lineal, es decir a la estimación anual dividida en 12 meses.
- En referencia a los egresos se consideran los costos y gastos, calculados en el año 1, ajustados por la inflación estimada para los años 2024 y 2025.
- Tanto en los egresos e ingresos se toma la base de ya tener incluido IVA.
- Para la estimación de los gastos de administración y comercialización se tomó como referencia el 5 % del valor del costo del plan.
- Impuesto a las ganancias: siguiendo un criterio de simplificación del trabajo, se considera el 35 % (máxima alícuota) para cada año, se considera el quebranto que puede generarse períodos anteriores.

- En cuanto a la inversión no hay endeudamiento, sino que se parte de la base de una financiación con capital propio

En el cálculo de los indicadores, se tomó la VAN, TIR, y ROI.

- Para el cálculo de VAN, se estipuló un valor de \$9.862.282,48 Esto demuestra que la aplicación tiene una viabilidad positiva evidenciando la adaptación del principio de aceptación de $VAN > 0$.
- En cuanto a la TIR, la misma tomó un valor de 74%, mostrando también una viabilidad positiva, pudiendo apreciar que se encuentra alineada al principio de aceptación de este indicador, siendo la $TIR > 0$, y también pudiendo observar que supera el valor de la tasa tomada como referencia desde el Banco Nación 69%.
- Finalmente, el ROI, dio como resultado un 347%.
 - los beneficios: \$867.054.743,
 - la inversión (costos del plan), \$193.901.113.
 - Luego se aplicó la fórmula $\text{beneficios} - \text{inversión} / \text{inversión} \times 100$. Es así que alcanza el valor de 337%.
 - Esto representa que lo que Grupo Ledesma desembolse hacia el plan por \$1, tendrá como retorno \$3,47

Conclusiones y recomendaciones

Luego de haber diseñado un plan estratégico para Grupo Ledesma puede concluirse que el trabajo profesional en estas circunstancias significa todo un desafío, ya que abordar una compañía de estas características demanda una concentración profunda, en búsqueda de identificar sus competencias distintivas, y al mismo tiempo sus debilidades. En este marco el complemento de un diagnóstico situacional refirió a la identificación de una tendencia que va en aumento, alusiva a la disminución en el consumo de azúcar, por lo que la compañía debe concentrarse en darle una revitalización a su producto, y por ello es que desde este plan estratégico se le sugirió trabajar en pos de fortalecer los vínculos corporativos/comerciales con sus clientes corporativos, a partir de la gestión de un plan estratégico de reposicionamiento del producto azúcar.

En esta idea, el escalonamiento fue comenzar con diagnosticar la situación actual de su tecnología productiva, pudiendo observar que, si bien se lleva adelante un trabajo de

sustento, mediante el análisis de su cadena de valor pudo apreciarse que en materia de actualización tecnológica Grupo Ledesma mostraba una de sus debilidades, por lo tanto, el primer plan de acción se concentró en esta renovación. Luego, para comenzar el reposicionamiento se planteó el trabajo de comunicación y vinculación, buscando proyectar esta renovación frente a sus clientes corporativos.

Si bien este es un plan consolidado hacia tres años, se le sugieren a la empresa continuar este trabajo de renovación en búsqueda de adaptarse continuamente a un mercado en constante ebullición, que sustituirá por completo, o en gran proporción, a este producto que se encuentra en su periodo de madurez, y que por consiguiente la empresa no debe confiarse, y empezar a pensar en un futuro inmediato.

Es así que en este caso pudieron advertirse acontecimientos futuros para llevar a la toma de decisiones estratégicas en el presente, proponiéndole ventajas y oportunidades que Grupo Ledesma pueda aprovechar concretamente.

A la hora de realizar dicho informe nos vimos sujetos a ciertas limitaciones tales como la veracidad de los datos históricos ya que no contamos con cierta información tanto económica o parámetros para poder estimar sus clientes y niveles de ventas de años anteriores.

Referencias

Aguilar Rivera, N (2012) Paradigma de la diversificación de la agroindustria azucarera de México. Extraído de: <https://www.scielo.org.mx/pdf/conver/v19n59/v19n59a8.pdf>

Centro Azucarero Argentino (2021). Ingenios azucareros. Recuperado de: <http://centrozucarero.com.ar/>

Cepal (2019) Industria 4.0. Oportunidades y desafíos. Disponible en: https://www.cepal.org/sites/default/files/publication/files/44954/S1901011_es.pdf

CEPAL (2019) Recursos naturales, medio ambiente y sostenibilidad. Disponible en: https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44785/1/S1900378_es.pdf

CNN (2022) Crisis económica argentina. Disponible en: <https://cnnespanol.cnn.com/2022/07/27/crisis-economica-argentina-5-graficas-orix/>

El Cronista (2022) La evolución del dólar. Disponible en: <https://www.cronista.com/finanzas-mercados/dolar-blue-hoy-a-cuanto-cotiza-este-viernes-9-de-septiembre-tras-la-suba-del-dolar-ccl/>

García-Almeida, J. M., Casado Fdez, Gracia M., y García Alemán, J.. (2013). Una visión global y actual de los edulcorantes: aspectos de regulación. *Nutrición Hospitalaria*, 28(Supl. 4), 17-31. Recuperado de http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0212-16112013001000003&lng=es&tlng=es.

Gobierno de la Nación (2022) ¿Qué es la industria 4.0? Disponible en: <https://www.argentina.gob.ar/produccion/planargentina40/industria-4-0>.

Indec (2022) Informes técnicos. Disponible en: <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Institucional-Indec-InformesTecnicos-31>

La Nación (2022) Atentado a Cristina Kirchner. Disponible en: <https://www.lanacion.com.ar/economia/atentado-a-cristina-kirchner-que-impacto-puede-tener-en-la-economia-nid02092022/>

OMS (2021). Diabetes. Recuperado de: <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/diabetes>

Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación (2022) Argentina y Brasil avanzan en la cooperación bilateral en materia de agrobiotecnología. Disponible en: https://www.magyp.gob.ar/sitio/areas/prensa/index.php?accion=noticia&id_info=220721135402

Telam (2022) Para el sector agroindustrial, en 2022 el mundo "estará sediento de productos argentinos". Recuperado de: <https://www.telam.com.ar/notas/202201/582244-idigoras-camara-de-la-industria-aceitera-centro-de-exportadores-de-cereales.html>

TN (2022) Boom del dólar soja. Disponible en: <https://tn.com.ar/campo/2022/09/07/boom-del-dolar-soja-se-vendieron-mas-de-2-millones-de-toneladas-con-el-tipo-de-cambio-a-200/>

Robbins, S. (2014). Administración. Pearson

Porter, M. (2006). Estrategia Competitiva. Compañía Editorial Continental.

Hill, P. y Jones G. (2009). Administración estratégica. Mc Graw Hill.

Sainz De Vicuña Ancín, J (2015). El plan estratégico en la práctica. Editorial ESIC. Madrid.

Ortega Castro, A (2008) Planeación financiera estratégica. Mc Graw Hill. México

Anexos

Anexo 1: Presupuesto compra Cristalizador industrial



Tecnología Azucarera
Representante en Argentina
Tres Sargentos 474 P.E. CABA

Presupuesto

02/10/2022

Para: Sr. Joaquin Álvarez
Teléfono: -
Email: -

Cantidad	Descripción	Total
1	Clarificador Industrial	\$ 15.000.000
TOTAL		\$ 15.000.000

Anexo 2: Presupuesto compra evaporadores



Tecnología Azucarera

Representante en Argentina
Tres Sargentos 474 PB, CABA

Presupuesto

02/10/2022

Para: Sr. Joaquin Álvarez
Teléfono: -
Email: -

Cantidad	Descripción	Total
5	Evaporadores	\$ 10.000.000
TOTAL		\$ 10.000.000

Anexo 3: *Tabla 1: Presupuesto plan 1: Desarrollo tecnológico y productivo*

Pasos	Temporalidad		Recursos Humanos		Presupuesto
	Desde	Hasta	Responsable	Área	
Búsqueda y análisis de proveedores de Clarificador	ene-23	feb-23	Asesor externo	Compras	\$ 150.000
Búsqueda y análisis de proveedores de Evaporadores	ene-23	feb-23	Asesor externo	Compras	
Búsqueda y análisis de proveedores de Tacho de formación de cristales del azúcar	ene-23	feb-23	Asesor externo	Compras	
Búsqueda y análisis de proveedores de Centrífugas	ene-23	feb-23	Asesor externo	Compras	
Búsqueda y análisis de proveedores de Tanque de disolución	ene-23	feb-23	Asesor externo	Compras	
Compra de maquinaria	mar-23	may-23	Asesor externo	Compras	\$ 75.000.000
Instalación	jun-23	ago-23	Asesor externo	Logística interna	\$ 2.500.000
Actualización de los sistemas y programas	sep-23	oct-23	Asesor externo	Producción	\$ 150.000
Capacitación a colaboradores	oct-23	dic-23	Asesor externo	RRHH	\$ 1.500.000
Seguimiento y control de gestión.	ene-24	dic-25	Asesor externo	Producción	\$ 600.000
Presupuesto Total					\$79.900.000

Fuente: elaboración propia

Anexo 4: Tabla 2: Presupuesto plan 2: Acciones de vinculación institucional y corporativa con clientes

Pasos	Temporalidad		Recursos Humanos		Presupuesto
	Desde	Hasta	Responsable	Área	
Planificación de comunicaciones institucionales	jul-23	sep-23	Asesor externo	Comercial	\$ 3.500.000
Diseño de comunicaciones en diversos soportes	ago-23	oct-23	Asesor externo	Comercial	
Implementación de las comunicaciones	nov-23	dic-25	Asesor externo	Comercial	
Seguimiento y control de las comunicaciones	ene-24	dic-25	Asesor externo	Comercial	
Planificación de visitas corporativas	oct-23	dic-23	Asesor externo	Comercial	\$ 10.500.000
Comunicación e invitación a clientes a las visitas corporativas	ene-24	mar-24	Asesor externo	Comercial	
Implementación de visitas	abr-24	dic-25	Asesor externo	Comercial	
Seguimiento y control del postevento	may-24	dic-25	Asesor externo	Comercial	
Planificación de capacitación a clientes	ene-24	mar-24	Asesor externo	Comercial	\$ 12.000.000
Comunicación e invitación a clientes a capacitaciones	abr-24	jun-24	Asesor externo	Comercial	
Implementación de capacitaciones	jul-24	dic-25	Asesor externo	Comercial	
Seguimiento y control del postevento	ago-24	dic-25	Asesor externo	Comercial	
Presupuesto Total					\$26.000.000

Fuente: elaboración propia

Anexo 5: Tabla 3: Presupuesto plan 3 Comunicación y promoción mancomunadas

Pasos	Temporalidad		Recursos Humanos		Presupuesto
	Desde	Hasta	Responsable	Área	
Planificación de acciones de comunicación promocional en los diversos soportes comunicacionales de los clientes	oct-24	dic-24	Asesor externo	Comercial	\$ 3.500.000
Diseño de materiales y pautas comunicacionales	dic-24	ene-25	Asesor externo	Comercial	
Implementación de las acciones comunicacionales	ene-25	dic-25	Asesor externo	Comercial	
Seguimiento y control	feb-25	dic-25	Asesor externo	Comercial	
Planificación del desarrollo de los stand a incorporar en las superficies comerciales de los clientes	oct-24	dic-24	Asesor externo	Comercial	\$ 7.500.000
Diseño de stand (folletos, videos, soportese gráficos, etc)	dic-24	ene-25	Asesor externo	Comercial	
Implementación de Stand	ene-25	dic-25	Asesor externo	Comercial	
Seguimiento y control	feb-25	dic-25	Asesor externo	Comercial	
Planificación de acciones promocionales en góndolas de los clientes (comercializadores finales)	oct-24	dic-24	Asesor externo	Comercial	\$ 6.000.000
Diseño de materiales y soportes de promoción	dic-24	ene-25	Asesor externo	Comercial	
Implementación de acciones promocionales en góndolas	ene-25	dic-25	Asesor externo	Comercial	
Seguimiento y control	feb-25	dic-25	Asesor externo	Comercial	
Presupuesto Total					\$17.000.000

Fuente: elaboración propia

Anexo 6: Plantillas de Excel

https://docs.google.com/spreadsheets/d/1n9xmH6COF4lxjJID793HtEWRUtVgDW8_/edit?usp=sharing&oid=112216846343429854173&rtpof=true&sd=true.