

Universidad Empresarial Siglo XXI



Licenciatura en Administración de Empresas

Trabajo Final de Grado

**“Implementación de la herramienta Planificación Estratégica en la
unidad de negocio azúcar de la empresa Ledesma”**

Autor: Camila Paredes Fanin

DNI: 40685033

Profesora: Patricia Barrón

Legajo: ADM04750

2022

Resumen Ejecutivo

El presente reporte de caso es un plan estratégico para la empresa Grupo Ledesma, en la unidad de negocio de azúcar. En el mismo, se propone una estrategia de penetración de mercado con productos existentes. El plan tiene un alcance nacional dentro de la República Argentina e internacional en los países donde ya comercializa el producto, el plazo del mismo es en el periodo comprendido de agosto 2022 a agosto 2025.

Se propuso la siguiente estrategia mejorando el proceso decisional de Ledesma considerando la falta de control y desorganización de la empresa en el área de marketing, lo cual lleva a las caídas de sus ventas.

Mediante las mejoras aplicadas y luego de realizar un análisis financiero mediante indicadores que miden la rentabilidad de un proyecto o inversión, se concluyó que el mismo es viable económicamente. Por lo cual la empresa logrará su objetivo de crecimiento, optimizando eficazmente sus recursos y adaptándose a las exigencias del entorno.

Palabras Claves: Planificación – Estrategia – Rentabilidad – Ventas – Marketing.

Abstract

This case report is a strategic plan for the company Grupo Ledesma, in the sugar business unit. It proposes a market penetration strategy with existing products, the plan has a national scope within the Argentine Republic and internationally in the countries where the product is already marketed, its term is in the period from August 2022. to August 2025.

The following strategy was proposed to improve Ledesma's decisional process considering the lack of control and disorganization of the company in the marketing area, which leads to drops in sales.

Through the improvements applied and after carrying out a financial analysis using indicators that measure the profitability of a project or investment, it is concluded that it is economically viable. Therefore, the company will achieve its growth objective by effectively optimizing its resources and adapting to the demands of the environment.

Keywords: Planning – Strategy – Profitability – Sales – Marketing.

Índice

Introducción	3
Análisis del Entorno	6
P.E.S.T.E.L.	6
Cinco Fuerzas de Porter	12
Análisis de Mercado	16
Cadena de valor.....	17
Marco Teórico	21
Diagnóstico	23
Plan de implementación.....	25
Análisis de bases estratégicas	25
Objetivos de la propuesta	26
Alcance.....	29
Cuadros de plan de acción	29
Diagrama de Gantt	32
Presupuestos.....	33
Cashflow e indicadores	35
Conclusión y recomendaciones	37
Bibliografía	40
Anexo.....	43

Introducción

En el presente Trabajo Final se llevará adelante un análisis de la situación de la Empresa Ledesma a través de una planificación estratégica, implementando una penetración en los mercados existentes con los productos existentes, en la unidad de negocio dedicada al azúcar.

En la actualidad, la aplicación de la herramienta planificación estratégica en empresas, es totalmente necesaria dados los momentos de cambio e incertidumbre en los que estamos inmersos. La buena implementación de esta herramienta produce cambios flexibles y dinámicos, permitiendo establecer el camino que deben recorrer las organizaciones para alcanzar las metas previstas, y a su vez, respetando los objetivos y misión de la empresa.” La planificación estratégica consiste en el proceso de definición de (hoy) de lo que queremos ser en el futuro, apoyando en la correspondiente reflexión y pensamiento estratégico” (Sainz de Vicuña Acín J. , 2018, pág. 39).

Es por esta razón que las empresas aplican dicha herramienta, “porque proporciona un marco real para que, tanto líderes, como miembros de la organización, comprendan y evalúen la situación de la misma” (Rocancio, s.f.).

En la provincia de Jujuy, en la localidad Libertador General San Martín, nace Ledesma SAAI (sociedad anónima agrícola industrial), construida en 1908, propiedad de la familia Blaquier-Arrieta. Es una empresa agroindustrial con 115 años de historia; ese crecimiento se cimentó sobre una visión a largo plazo. Esa visión parte de una obsesión por agregar valor a través de la integración, invirtiendo constantemente para innovar e introducir tecnología.

La compañía nació en 1908 como un ingenio azucarero, donde producían la materia prima básica, la caña de azúcar. Con los jugos de la caña, elaboraban azúcar y alcohol y, desde 1965, con la fibra de la caña se fabrica papel, al que se le agrega valor convirtiéndolo en distintos productos como resmas o cuadernos.

Durante las primeras décadas, las condiciones de la explotación y la escasa o nula mecanización de los procesos, requirieron la participación de centenares de trabajadores; cuando no existían los conceptos de responsabilidad social ni de sostenibilidad.

Hoy, Ledesma es una empresa agroindustrial argentina que emplea a más de 7.000 personas, líder en la producción de azúcar y papel, y con una importante participación en los mercados de frutas, jugos y aceites, alcohol y bioetanol, carnes y granos.

Otras empresas que forman parte del Grupo Ledesma son:

1) Castinver: comercializa papeles y cuadernos. 2) Bio Ledesma: especializada en la producción y venta de bioetanol. 3) Ledesma Frutas (ex Citrusalta S.A.): concentra la producción de frutas frescas. Además, tiene participación accionaria en la UTE Aguarañe (participación del 4%), dedicada a la exploración y extracción de petróleo y gas.

En Ledesma se desarrolla la actividad productiva en una región de alta valoración ambiental, las yungas del noroeste argentino, selvas subtropicales de montaña. Es por ello que se asume el compromiso de llevar adelante los negocios de forma sostenible, fomentando la política ambiental. Ésta señala el marco en el cual todo el personal, proveedores y clientes operan y actúan en cumplimiento del marco legislativo ambiental vigente (Ledesma, s.f.).

Además, se tiene en cuenta que la empresa tiene sus certificaciones correspondientes en cuanto a la producción de azúcar (Ver anexo A). La misma posee varias unidades de negocios ubicadas en distintas zonas geográficas: Jujuy, Salta, Tucumán, San Luis, Entre Ríos y en la provincia de Buenos Aires. Y a nivel internacional, Ledesma está presente en Chile, Uruguay, Paraguay, Brasil y Estados Unidos. Organiza sus actividades por unidades de negocio, cada uno de los cuales se administra de forma independiente con su respectiva estructura organizacional.

Se puede observar que Ledesma presenta diversos problemas que disminuyen su competitividad afectando su crecimiento. Uno de ellos es la desorganización y falta de control del proceso del área de marketing. Esto se da porque la empresa hace muy poco tiempo notó que su competencia había comenzado a generar una gran penetración en el mercado a través de publicidades, y medios de comunicación para llegar al cliente, por lo tanto, se vio en la obligación de acelerar los procesos y generar un sector de marketing.

Otro problema notorio de la empresa, es que no tiene una buena diferenciación de los servicios ofrecidos en base a los distintos tipos de público que pueden demandar los mismos. Este servicio inexistente, es la falta de cercanía hacia los clientes renta alta y generarles servicios diferenciales con respecto a los demás clientes de Ledesma con renta menor, con el fin de fidelizarlos y retenerlos evitando que emigren a la competencia que sí posee este servicio mencionado.

Para lograr el objetivo propuesto se realizarán distintos tipos de análisis, tanto del entorno externo como interno de la empresa, estudiando en profundidad cada uno de los elementos que componen el proceso de planificación estratégica, que influyen directamente sobre la marca del negocio, la competitividad y el crecimiento.

Como antecedente en el ámbito internacional, se puede mencionar a Grupo Bimbo, donde demuestra que la misma es una de las herramientas más usadas para empresas exitosas cuando deciden su posicionamiento de marca y volumen de producción y ventas. La aplicación temprana de la herramienta permite visualizar el estado actual, dónde desean estar y, por lo tanto, qué es lo que deben llevar a cabo para lograrlo (Grupo Bimbo, 2021).

Como antecedente en el ámbito local, se puede mencionar al trabajo de Arcor, con el objetivo de incrementar el valor corporativo de Grupo Arcor a través de la gestión y el gobierno sustentable de los negocios, implementando la estrategia de sustentabilidad de dicho grupo que se traducirá en tres pilares: identidad sustentable, continuidad operacional y crecimiento de la demanda. El sistema de gestión y gobierno está conformado por el Comité Corporativo de Sustentabilidad, y a través del Scorecard de Sustentabilidad, el grupo cuenta con un tablero de control para medir e informar el progreso en el cumplimiento de su estrategia (Comunicarse, s.f.).

Sin duda, esta herramienta será de gran utilidad para Ledesma, en el actual contexto de turbulencia económica y financiera que atraviesa la Argentina, principalmente para sus directivos, que son quienes deben tomar las decisiones estratégicas; tener claro qué tan orientada o alejada está la organización del cumplimiento de sus objetivos y saber si se deben implementar acciones para encaminar el rumbo de manera tal, que les permita atravesar los coletazos de la crisis sin desalinearse de los objetivos.

Análisis del Entorno

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

A continuación, se realizará un análisis del escenario externo en el cual se encuentra operando actualmente la empresa mediante la herramienta PESTEL. Es una herramienta de planificación estratégica que mide el impacto de los factores del macro entorno en la organización. El objetivo de este análisis es examinar los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que están fuera del control de la empresa.

Factor Político

El primer elemento del análisis que investigamos es el factor político. Se debe evaluar el impacto de los cambios regulatorios y de políticas que pueden afectar al negocio. Por un lado, los legisladores locales, estatales y federales pueden ofrecer incentivos y exenciones fiscales y arancelarias a las empresas. Por otro lado, también pueden dictar regulaciones que limiten o restrinjan las operaciones comerciales.

PROICSA es un programa integral para promover y fortalecer la competitividad del sector azucarero en el noroeste argentino. Se basa en crear incentivos para la producción de bioetanol en el marco de la sostenibilidad ambiental y social y apoyar a los productores de caña de azúcar y sus organizaciones (Ministerio de Economía, s.f.).

El programa, es una iniciativa del Gobierno de la Nación Argentina financiado por la CAF - Banco de Desarrollo de América Latina, el Ministerio de Producción y Trabajo y el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca, ha firmado un convenio con el BICE - Banco de Inversión y Comercio, los ministerios de producción de Tucumán y Jujuy, el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria, la Unión Independiente de Productores de Caña de Jujuy y Salta y el Centro Experimental Agroindustrial Obispo Colombes.

El objetivo del programa es promover la competitividad del sector azucarero del noroeste argentino a través de estrategias de transformación y diversificación productiva. Está destinado a las provincias de Salta, Tucumán y Jujuy (Ver Anexo B).

Factor Económico

Los problemas que enfrenta la economía argentina son múltiples y extremadamente graves. 2023 será el año de la transición hacia un nuevo gobierno. Se enfrenta a cierto grado de vulnerabilidad, que incluye alta pobreza, alta inflación, brechas cambiarias de tres dígitos, pocas reservas netas de divisas y estancamiento de la actividad en niveles que no se han recuperado de los máximos cíclicos per cápita anteriores. La economía argentina se contraerá a medida que aumente la inflación, aumenten las tasas de interés, caiga el peso y se agoten los ahorros.

La economía argentina creció un 1,3% en el primer trimestre, tras un crecimiento interanual del 1,5% en el trimestre anterior. La causa de la desaceleración económica fue una disminución de la inversión fija y las exportaciones. La inversión en capital fijo fue lastada por un entorno económico incierto, grandes desequilibrios macroeconómicos, el aumento de las tasas de interés y las restricciones a las importaciones. En el exterior, las exportaciones de bienes y servicios se han desplomado debido a una sequía histórica y numerosos controles de divisas.

El consumo de los hogares, por otra parte, ha aumentado ligeramente, ya que la inflación galopante y las expectativas de mayores presiones inflacionarias en el contexto del colapso del peso han alentado a los consumidores a utilizar cada vez más la moneda devaluada.

El PIB real ha crecido alrededor del 13% con respecto a su nivel anterior a la crisis financiera mundial en 2008, lo que ha resultado en un crecimiento negativo del PIB per cápita. Para empeorar las cosas, el consumo público ha aumentado casi un 50% desde el cuarto trimestre de 2007, mientras que la inversión fija ha promediado poco más del 1% anual, y las exportaciones netas han quitado empuje a la economía (Bassetti, 2023).

Cada vez hay más problemas con el suministro de góndolas. Ya sea debido a los controles de precios (que obligan a las empresas a priorizar canales de comercialización menos controlados), retrasos en las importaciones o una reducción de la producción debido a la sequía, ya hay una serie de productos alimenticios que están o han estado luchando por satisfacer la demanda general de los consumidores. Además, por la falta de lluvias, los ingenios demoraron la zafra y se escasea el producto en los supermercados. Se vende cuotificada. Se suma a otros productos de la canasta básica que faltan, como arroz o aceite (Donato, 2023).

Factor Socio-cultural

Los factores sociales se enfocan en las fuerzas que actúan dentro de la sociedad y que afectan las actitudes, intereses y opiniones de la gente e influyen en sus decisiones de compra.

Comprender las tendencias de los consumidores es fundamental para que las empresas actúen en respuesta a las preocupaciones y demandas de los consumidores. Los patrones de lealtad hacia las marcas, los métodos de pago y los canales de compra están cambiando, lo que pone de relieve un creciente enfoque en el propósito del producto. Estar en el negocio no se trata solo de saber cómo hacer ventas y generar grandes ganancias, las empresas se crean para satisfacer las necesidades de sus clientes; por lo tanto, un cambio de dichas necesidades impactará en las actividades de las empresas, obligándola a adaptarse al nuevo entorno.

La inflación se ubicó en enero pasado en 6%, primera medición de 2023, según el Índice de Precios al Consumidor (IPC) publicado por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC). El valor acumulado en los últimos 12 meses es del 98,8 por ciento.

El sector "Recreación/Cultura" fue el que más creció con un +9%. Otros dos sectores relacionados con los precios regulados, 'vivienda, agua, electricidad, gas y otros combustibles' y 'telecomunicaciones', también subieron con fuerza, registrando un aumento del 8% cada uno (Infobae, 2023).

De esta forma, el índice del primer mes del año quedó 0,9 puntos porcentuales por encima de los porcentajes mensuales registrados por el Indec en diciembre (5,1%) del año pasado. En noviembre había sido de 4,9 por ciento (Ver anexo C).

Factor tecnológico

La tecnología es una fuerza impulsora de los negocios, mejora la calidad y reduce los tiempos para mercadear productos y servicios. Los factores tecnológicos pueden reducir las barreras de entrada, los niveles mínimos para producir eficientemente e influir en la decisión de si producimos directamente o contratamos con terceros.

Organizaciones en industrias como Salud, Finanzas, Telcos y Multimedios, mostraron un crecimiento importante debido a la digitalización del negocio en los sistemas de atención y la adopción de canales digitales, combinados a la necesidad de atención personalizada.

En la modernidad la ciencia y sus estudios han venido actualizando al mundo con la tecnología, dentro de la cual, la empresa se ha visto involucrada y beneficiada, esta tecnología es el reflejo del conocimiento que se ha desarrollado en los últimos siglos, mejorando la calidad de los productos ya que estos han apartado el sacrificio del hombre, la cual no deja de ser indispensable para su mantenimiento, control y cuidado, y ha abierto puertas a un nuevo mundo lleno de innovación.

Las tendencias tecnológicas afectan a las empresas en muchos niveles. Los empleados eficientes son más productivos. Además, cuanto más cerca esté una empresa de sus clientes actuales y potenciales, más probable será que pueda construir una base sólida de lealtad de sus clientes. Los avances en la tecnología lo hacen posible. Los líderes estratégicos siempre buscan avances y actualizaciones en el panorama tecnológico. De esta manera, no sólo se pueden mejorar los procesos, sino también realizar un seguimiento de las etapas de transformación de la empresa.

La adopción de estas nuevas tecnologías no debe verse únicamente como una amenaza en la destrucción de la cadena de valor tradicional, sino como una potente herramienta de la competitividad de las empresas. (AnuncioPublicidad, s.f.)

Factor ecológico

Los Factores Ecológicos analizan todas las leyes que protegen el medio ambiente, las regulaciones sobre el uso de energía y la gestión de residuos, y las preocupaciones sobre el calentamiento global.

Global Footprint Network es una organización internacional de sostenibilidad que ayuda al mundo a vivir dentro de los límites que permite la Tierra y responder al cambio climático.

A partir de los datos de la Huella Ecológica, que mide los recursos naturales que tenemos y cómo los utilizamos, Argentina alcanzara el Overshoot Day, o Día del Exceso de Tierra, el 24 de junio de este año. Esto significa que nuestro país ha agotado sus recursos naturales durante todo el año y ha creado una nueva "deuda ambiental".

Esta iniciativa, realizada por Global Footprint Network (GFN), busca generar conciencia y actúa como indicador global de la velocidad en la que estamos "consumiendo el planeta". Esta estimación se realiza anualmente con base en dos factores clave: el consumo humano y el uso de productos y servicios naturales, y la capacidad de respuesta de los ecosistemas para reponer estos recursos. En Argentina se estima que la

fecha será el 24 de junio, poco más de un mes antes del 2 de agosto previsto a nivel mundial.

Los resultados demuestran que la actividad humana está ejerciendo una presión sin precedentes sobre la naturaleza. Al ritmo que consumimos, la cantidad de recursos y servicios ambientales necesarios para satisfacer nuestras necesidades es 1,7 veces mayor que la del planeta. Esto significa que estamos consumiendo un 70% más de recursos naturales de los que el ecosistema terrestre puede regenerar en nuestro año. En otras palabras, estamos en un default ecológico. La humanidad está en números rojos y tiene la llamada “deuda ecológica” (Fundación Vida Silvestre, 2023).

Según Global Footprint Network, Argentina es uno de los países que aún cuenta con reservas de biocapacidad, o reservas en términos ecológicos, para producir recursos y brindar servicios ambientales, rezagado respecto de países de la región como Uruguay, Bolivia, Paraguay, Brasil y Colombia. Sin embargo, nuestros niveles de consumo interno y los destinados a la exportación sugieren que aún queda mucho trabajo por hacer en este sentido, considerando que a pesar de nuestra alta biocapacidad, nuestros días excedentes siguen siendo superiores a la media mundial.

Factor legal

Los factores legales afectan a las empresas de muchas maneras. Existen leyes corporativas y comerciales que determinan si un producto puede venderse legalmente en el mercado. Además, las empresas también deben cumplir con las directrices y regulaciones nacionales en materia de marketing de productos, ventas, gestión de inventarios, etc.

Se entiende que los factores legales en un entorno empresarial significan cuestiones y procedimientos legales que los propietarios de empresas deben considerar para administrar su negocio sin problemas. Las leyes que afectan a los negocios incluyen regulaciones federales, leyes estatales y códigos de práctica. Se trata de estructuras de autoridad implícitas a las que los empresarios deben adherirse. De lo contrario, podría enfrentar acoso legal en el futuro.

En el entorno empresarial, estos son los motivos donde la comprensión legal es necesaria para el propietario de un negocio.

Obtener una licencia comercial.

Financiación del negocio.

Procedimientos tributarios.

Contratación de empleados.

Protección laboral.

Seguridad del cliente.

Exportación e importación.

Como conclusión es importante mencionar que son factores que se encuentran fuera del control de la empresa y que pueden cambiar en forma constante. Todos estos factores pueden afectar de manera positiva o negativa.

La Argentina está enfrentando en 2023 dilemas de difícil solución en un entorno de elevada incertidumbre, en el cual los factores exógenos relevantes para el país - contexto internacional y climatológico- no estarían alineados favorablemente. El año 2023 en Argentina está marcado por las elecciones que deberán definir, entre otras cosas, quién será el próximo presidente del país.

Se debe evaluar el impacto de los cambios regulatorios y de políticas que pueden afectar al negocio. Las leyes que afectan a las empresas incluyen regulaciones federales, leyes estatales y códigos de conducta. Se trata de estructuras de autoridad implícitas a las que los empresarios deben adherirse, de lo contrario, podrían enfrentar acoso legal en el futuro. En el entorno empresarial, la obtención de una licencia comercial, la financiación de un negocio, la contratación de empleados, la exportación e importación, la protección laboral y la seguridad al cliente, son motivos donde la comprensión legal es necesaria para el propietario de un negocio.

En cuanto a la economía, la Argentina se contraerá a medida que aumente la inflación, aumenten las tasas de interés, caiga el peso y se agoten los ahorros. Cada vez hay más problemas con el suministro de góndolas, ya sea debido a los controles de precios que obligan a las empresas a priorizar canales de comercialización menos controlados, retrasos en las importaciones o una reducción de la producción debido a la sequía, ya hay una serie de productos alimenticios que están o han estado luchando por satisfacer la demanda general de los consumidores. Además, se tiene en cuenta que el Índice de Precios al Consumidor (IPC), publicado por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC), situó la inflación en 6% en enero pasado, la primera medición de 2023. El valor acumulado de los últimos 12 meses es del 98,8%.

Comprender las preferencias de los consumidores es fundamental para que las empresas actúen en respuesta a las preocupaciones y demandas de los mismos. En cuanto a las tendencias tecnológicas, las mismas son muy importantes, ya que son una potente

herramienta de la competitividad de las empresas. Según la iniciativa del Gobierno de la nación Argentina se va a ejecutar PROICSA (programa para incrementar la competitividad del sector azucarero), el mismo tiene por finalidad promover la competitividad de la industria azucarera del noroeste argentino, a través de una estrategia de transformación y diversificación productiva, fundamentada en la creación de incentivos a la producción de etanol en un marco de sostenibilidad ambiental y social, y el apoyo a los pequeños productores de caña de azúcar.

Otra dimensión importante radica en los factores ecológicos, según los datos de la Huella Ecológica, que mide los recursos naturales que tenemos y cómo los utilizamos, Argentina alcanzó el Overshoot Day, o Día del Exceso de Tierra. Esto significa que en el último año nuestro país ha agotado sus recursos naturales y creado una nueva "deuda ambiental".

Esta iniciativa, realizada por Global Footprint Network (GFN), busca generar conciencia y actúa como indicador global de la velocidad en la que estamos "consumiendo el planeta". Esta estimación se realiza anualmente en base en dos factores claves: el consumo humano y el uso de productos y servicios naturales, y la capacidad de respuesta de los ecosistemas para reponer estos recursos.

Cinco Fuerzas de Porter

Análisis del micro entorno desarrollado por Michael Porter, en el cual se va a analizar la industria azucarera teniendo en cuenta 5 factores claves. Es una herramienta que permite medir el impacto de las fuerzas de la industria en la rentabilidad de las empresas que forman parte del mismo sector. El análisis de la misma, da como resultado posteriores estrategias para modificar la situación de la industria y lograr una ventaja competitiva sostenible.

Poder de negociación con clientes: Moderado

El poder de negociación con clientes es Moderado. En la industria azucarera existen muchos oferentes, pero así también muchos demandantes. Cuando existe una cantidad excesiva de un producto, el cliente tiene la posibilidad de elegir entre diferentes opciones, optando por la que satisfaga todas sus necesidades (precio, calidad, tiempo de

entrega, garantías). No obstante, el modelo de compra tradicional, se basa en que el demandante se quedará con la alternativa que le entregue un mejor producto, con el mejor servicio y al mejor precio.

El azúcar es un producto genérico y en Argentina existen muchas industrias, hay competencia en el mercado y hay numerosos productos sustitutos. Sin embargo, Ledesma es empresa líder en la industria azucarera, teniendo una larga trayectoria respondiendo a las necesidades de los consumidores en cuanto a precio y calidad. Se focaliza en los clientes que mejor se alinean con su estrategia de negocios. Para la empresa, los consumidores eligen sus productos por el precio, la calidad y los gustos personales de cada uno de ellos.

Poder de negociación con proveedores: Moderado

En la industria azucarera los proveedores son poderosos porque constituyen un pequeño número de grandes organizaciones proveedoras muy concentradas. Así mismo, los ingenios azucareros pueden suministrar ellos mismos la materia prima más importante, la caña de azúcar, por lo tanto, los proveedores de las industrias se encargan de las maquinarias, de servicios de proyectos y montajes de instalaciones industriales, servicios de mantenimiento eléctrico y servicio de reparación, por lo tanto, los mismos son esenciales para el éxito en el mercado y no pueden cambiar fácilmente de ellos.

Las empresas líderes exigen de sus proveedores un alto nivel de calidad por medio de distintas certificaciones. Ledesma tiene definidos a sus proveedores y los mismos, a través del portal de compras, cuentan con información en línea para cotizar bienes y servicios, obtener información de órdenes de compra, gestionar entregas de mercaderías y certificados de avance de obra, acceder a su cuenta corriente, ya sea para conocer el estado de sus facturas, de las órdenes de pago y/o las retenciones.

Amenaza de nuevos competidores entrantes: Baja

La amenaza de nuevos competidores en la industria azucarera es baja. La posibilidad de que surjan, dependen de las barreras de entradas existentes. Se tiene que invertir gran cantidad de recursos financieros para poder ser competitivo dentro del sector, sobre todo si se requiere capital para publicidad, investigación y/o desarrollo, o cuando se necesita dinero para la instalación de la empresa o para financiar los créditos de los clientes, inventarios y las pérdidas al inicio de las operaciones, como así también las

certificaciones correspondientes que conlleva la producción de azúcar. Además, los nuevos entrantes deben afrontar el desafío de las economías de escala de los competidores existentes y diferenciar el producto para hacerlo único y exclusivo, para poder captar la fidelidad del cliente.

En la industria azucarera las empresas cuentan con años de trayectorias, siendo marcas consolidadas que cumplen con numerosas certificaciones, utilizando barreras muy poderosas por lo que no es nada fácil ingresar en el mercado.

Amenaza de productos sustitutos: Alta

En Argentina, los competidores del azúcar que provienen de fuera del sector y desempeñan las mismas funciones que el producto, son los edulcorantes de bajas calorías (la sacarina, el aspartamo /nutrasweet y los ciclamatos) y los jarabes de alta fructosa (edulcorante líquido). O los productos sustitutos en la alimentación diaria como la miel, stevia, azúcar de coco, entre otros.

No hay duda de que la concientización sobre la alimentación y el medio ambiente va en aumento. El consumo está cambiando y diversificándose. Muchos consumidores se refieren a elecciones más responsables y conscientes, en algunos casos por alternativas sugeridas por el mercado y en otros por nuevas necesidades de los consumidores. Cada vez más personas se preguntan de dónde proceden los alimentos que comen y cómo se elaboran. Por lo tanto, sus preferencias de compra pueden diferir según esta información.

Pero hay que tener en cuenta que Ledesma expandió su negocio a tres nuevas familias de productos: azúcar rubia mascabo, azúcar light y edulcorantes. Como así también, del maíz que adquieren de terceros, elaboran jarabes como fructosa y glucosa.

Rivalidad entre competidores: Alto

La rivalidad entre empresas en el sector es alta, en el mismo hay organizaciones que compiten de forma activa para alcanzar la competitividad. Uno de los factores que influyen en la intensidad de la rivalidad son los competidores numerosos o igualmente equilibrados y en la industria azucarera el número de empresas tienen el tamaño y los recursos similares. Los competidores son similares en tamaño y poder, es por ello que surge la inestabilidad, porque estas organizaciones son propensas a luchar entre sí.

Además, la competencia es intensa ya que el coste de abandonar el mercado es más elevado que permanecer en él y competir. También cuando existen trabas que

dificultan a las empresas abandonar un sector, por lo que las barreras de salida son elevadas.

Algunas marcas competidoras en Argentina: Grupo los Balcanes, industria azucarera en la provincia de Tucumán, en la zafra del 2022 la molienda de caña bruta alcanzó las 14.321.071 toneladas.

Como conclusión se puede determinar que la capacidad de una organización para generar márgenes de beneficio dentro de un sector no es cuestión de suerte ni de casualidad. Todo depende de la composición competitiva dentro de la industria. Por lo tanto, el análisis realizado es imprescindible. En la industria azucarera la fuerza con mayor poder es la rivalidad entre competidores, ya que los mismos son muy similares hablando de tamaño y poder, considerando también que las barreras de salida son elevadas. Otra fuerza determinante es el poder de los productos sustitutos, como mencioné anteriormente, la conciencia alimenticia evoluciona constantemente y por lo tanto el consumo también y el azúcar es un producto fácilmente sustituible.

Además, la organización debe conocer a fondo a sus clientes, proveedores, competidores y entidades reguladoras, las mismas necesitan familiarizarse con la composición de las fuerzas de las competencias, así como también identificar segmentos y características de mercados, clientes y competidores para definir su comportamiento estratégico como respuesta a las condiciones externas.

Análisis de Mercado

Una vez conocida la situación fuera de la organización, se debe realizar un análisis de mercado para definir los próximos pasos que va a dar la empresa de manera estratégica para determinar si un proyecto es viable, rentable o no.

El sector azucarero es la principal economía del noroeste argentino. Abarca 6 mil cañeros independientes y 20 ingenios azucareros en Tucumán, Salta y Jujuy. En ese esquema, Ledesma participa con el 17% de la producción, de la cual alrededor de un 90% se origina en caña propia y el resto en cañeros independientes (Bicho del campo, 2023).

En cuanto a la producción de azúcar, se destina cerca de un 40% a consumo masivo, un 45% a industrias y un 15% a exportación. Cuentan con una amplia red de distribución, que por medio de la página web se puede observar (Ver gráfico anexo D). Los principales clientes son fabricantes de lácteos, productores de panificados, fabricantes de golosinas, supermercados y mayoristas.

Desde 2018 son productores de azúcar rubio mascabo a gran escala en la Argentina, segmento de negocio que lograron desarrollar e impulsar. Además, ingresaron al segmento reducido o sin calorías con azúcar light, edulcorantes a base de sucralosa y stevia, tanto líquido como en polvo.

Indicadores de azúcar

253.202 toneladas vendidas de azúcar

3,07 millones de toneladas de caña procesada

2,6 millones propias

386.614 cañeros independientes

Gracias a la extensión de los campos, Argentina es protagonista en la producción de muchos alimentos como, por ejemplo, la caña de azúcar.

A pesar de que esta planta se suele cultivar en lugares tropicales, algunas regiones del país cumplen con las condiciones perfectas para completar su proceso. Por lo tanto, según la prestigiosa plataforma Ranking Royals, Argentina es el tercer mayor productor de Sudamérica, el quinto de América Latina y el décimo tercero del mundo, produciendo 18.627.376 toneladas de caña de azúcar cada año (Ignacio, 2023).

En Jujuy hay más de 40.000 hectáreas de caña de azúcar. Las labores agrícolas involucran distintos procesos, entre los que se destacan la plantación, el cultivo y la cosecha de la caña, llamada “zafra.”

De cara a la nueva zafra 2023, Ledesma apunta a igualar la producción del 2022 gracias a la implementación de un sistema de riego adicional en todas sus fincas, la empresa está haciendo inversiones por US\$15 millones en el manejo agrícola. Esto incluye US\$6 millones en maquinaria pesada, US\$3,8 millones en un nuevo sistema de riego por energía potencial, US\$5 millones en programas de plantación y US\$800.000 en defensas y tomas de agua.

A estos US\$15 millones se agregan otros US\$16 millones en la fábrica de azúcar, que incluyen recambio de máquinas, mantenimiento de equipos y plantas, equipamiento de seguridad e implementación de nuevas tecnologías, además de los salarios para los trabajadores que se emplean en todo este recambio durante el receso interzafra (Ledesma, 2023).

Cadena de valor

Para realizar el análisis interno de la empresa, se utilizará la herramienta cadena de valor, la misma permite comprender como una organización crea valor y construye su ventaja competitiva de forma integral con sus diferentes actividades, distribuyéndolas en principales o primarias, dedicadas al desarrollo del producto o servicio que genera valor a la empresa, y actividades secundarias o de soporte, aquellas que proporcionan los insumos necesarios para desarrollar a las primarias.

Actividades primarias o principales

Logística Interna: En una empresa como Ledesma, la logística es corporativa e incluye la gestión de los depósitos tanto del inbound como del outbound, los transportes, la atención al cliente, la planificación y la programación de todos los procesos e incluso aspectos de la fabricación.

Operaciones: La integración de sus actividades es la característica principal de la empresa. Su trabajo abarca desde la producción de su materia prima básica, la caña de azúcar, y la producción de energía para su abastecimiento, hasta la distribución de sus productos. La empresa inicia el proceso con el cultivo de la caña de azúcar, cuentan con 40.000 hectáreas destinadas para la plantación, luego se realiza la zafra, donde luego se troza y se transporta a la fábrica en Jujuy.

Una vez ingresados los camiones a la fábrica, las cañas de azúcar pasan por los trapiches, que es la molienda para extraer el jugo de la caña. Los primeros subproductos

que se obtienen son: el bagazo, que es el residuo de materia una vez extraído su jugo, el cual sirve para producir papel y para producir vapor y energía, y el otro producto es la melaza, que son las mieles.

Luego se eliminan las impurezas del jugo y cuando éste se encuentre limpio, a través de máquinas especializadas, se evapora hasta que el 80% del líquido desaparece, y con el proceso de centrifugación, el mismo se transforma en azúcar crudo para pasar a la etapa de refinamiento del azúcar.

En la refinería, el azúcar crudo es diluido en agua y luego filtrado, evaporado y centrifugado nuevamente. El producto obtenido es el azúcar blanco.

Antes del empaque se realizan pruebas de laboratorio para garantizar la calidad. Luego el azúcar blanco es secado y envasado, se fracciona en las distintas presentaciones que llegan a los consumidores. Paquetes de 1 kg y sobrecitos de 6,25 g para consumo masivo y para uso industrial bolsones de 1.000 kg, 1.100 kg, 1.250 kg y bolsas de 25 y 50 kg (Ledesma, s.f.).

Logística Externa: El esfuerzo logístico y financiero de almacenar azúcar en zafra se concentra en el azúcar crudo afinado, el que luego se va refinando progresivamente durante 11 de los 12 meses del ejercicio.

El proceso industrial agrícola supone dos fases, la primera implica un proceso push, dado que no es posible demorar la cosecha, sino que debe ser realizada en el tiempo correspondiente; y la segunda supone un proceso pull, dado que se efectúa en función de la demanda del mercado.

En términos generales, la distribución de los productos de la Sociedad varía de acuerdo al segmento de mercado. En el azúcar de consumo masivo e industrial, las ventas se canalizan a través de los distribuidores mayoristas de alimentos y las grandes cadenas de supermercados.

El transporte es un jugador muy importante, el tren representa una porción minoritaria del transporte y las cargas tienen una alta dependencia del camión (Van Balen Blanken, s.f.).

Marketing y ventas: En azúcar, dada la trayectoria de la Sociedad y la calidad de su producto, sus ventas se concentran en grandes consumidores de bajo riesgo crediticio.

La empresa cuenta con publicidad televisiva y en redes sociales. Atiende el mercado de consumo masivo llegando directamente a las empresas minoristas y a

pequeños comercios a través de mayoristas y distribuidores. Por otra parte, con los mismos distribuidores, trabaja con empresas medianas y grandes de diferentes segmentos de la industria nacional y extranjera.

El Negocio Azúcar, Jarabes y Alcohol cuenta con 640 clientes, de los cuales 374 son de azúcar.

Servicio post-venta: El equipo de Ledesma cuenta con 25 personas con una larga trayectoria en la empresa; ellas mantienen contacto con clientes que suelen tener una relación de varios años con la compañía.

Personal de Ledesma visita periódicamente a sus clientes actuales para obtener información necesaria sobre sus operaciones. Además, realiza cada 18 meses una encuesta de satisfacción a sus clientes, para obtener resultados sobre la calidad del producto y servicio.

Además, la empresa cuenta con un sistema de gestión de quejas y reclamos para asegurar al cliente una solución inmediata a los inconvenientes que surjan con el producto o servicio brindado. Cada llamado es registrado en el sistema de modo que todas las áreas conozcan la queja o reclamo y para monitorear periódicamente la eficiencia del sistema de calidad. Este servicio de Atención al Cliente permite recibir las consultas de los clientes y escuchar sus inquietudes y responder sus preguntas.

Actividades de soporte o secundarias

Infraestructura de la empresa: Ledesma es una sociedad anónima, en la que el máximo órgano decisor es una asamblea de accionistas. Si bien la empresa cotiza en la Bolsa de Comercio de Buenos Aires, la mayor parte del paquete accionario (90%) pertenece a la familia Blaquier-Arrieta, por lo que Ledesma continúa siendo una empresa familiar. La conducción estratégica de la empresa está a cargo de un Directorio, conformado por cinco directores titulares y las decisiones operativas están bajo la gestión de un gerente general (Ver anexo E).

Las direcciones de Ledesma S.A. son: Dirección de Negocio de azúcar y alcohol, papel, papel, frutas y jugos, negocio agropecuario, auditoría interna, finanzas, asuntos institucionales y legales, innovación medioambiente y tecnología, talento y desarrollo organizacional, negocios corporativos y dirección de logística y servicios.

Gestión de recursos humanos: Ledesma cuenta con más de 7.000 colaboradores. Más del 80% del equipo de trabajo se desempeña en Jujuy, donde está el complejo agroindustrial.

La empresa tiene un rol activo en acompañar, desarrollar y potenciar a los colaboradores en todos los ámbitos de su vida. A lo largo de la trayectoria se han desarrollado proyectos de acceso a la vivienda propia, financiamiento a empleados en situaciones personales difíciles y para el desarrollo de sus proyectos, programas de prevención de adicciones, entre otros; tiene un código de ética que establece pautas de conducta y estándares de integridad y transparencia, a los que deben adherir los empleados y personas que trabajen en la empresa. Además, realiza evaluaciones de desempeño una vez por año fuera de convenio.

La empresa tiene mayor demanda de personal en determinados momentos del año: cosecha y empaque de frutas cítricas (junio a septiembre); zafra (mayo a noviembre) y temporada escolar en la fábrica de cuadernos (octubre a febrero).

Desarrollo de la tecnología: La empresa invierte constantemente en nuevas tecnologías para aumentar año a año su capacidad productiva y ofrecer a sus clientes productos y servicios de alta calidad.

Ledesma cuenta el área de investigación y desarrollo que evalúan las nuevas variedades de caña de azúcar y con los laboratorios 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.

Abastecimiento: Ledesma es una empresa altamente integrada, su trabajo abarca desde la producción de su materia prima básica y la producción de energía para su abastecimiento, hasta la distribución de sus productos. Las áreas de los diferentes negocios tienen como objetivo la continua provisión de materias primas, insumos y servicios con niveles de calidad que satisfagan los requerimientos estipulados, a precios adecuados y cumpliendo las pautas de la empresa. Ledesma aplica los procedimientos de compras, selección, evaluación y clasificación de los proveedores.

Marco Teórico

Para comenzar se desarrollará una breve descripción del concepto de planificación estratégica, para luego avanzar con investigaciones hechas sobre la herramienta elegida a partir de conceptos y teorías, para apoyar el desarrollo del trabajo.

“Cuando se habla de planificación estratégica, no debemos entenderla como una suma continua de planes estratégicos, sino como un proceso que arranca con la aplicación de un método para obtener el plan estratégico, y a partir de aquí, con un estilo de dirección que permite a la empresa mantener su posición competitiva dentro de un entorno de veloz y permanente cambio” (Sainz de Vicuña Acín J. , 2003).

Respecto a las estrategias que aplican los administradores de una empresa, se tiene que tener en cuenta el efecto enorme que tienen las mismas para el desarrollo de su compañía frente al de sus competidores.

Los autores Hill, Jones y Schilling describen a una estrategia, como el conjunto de acciones relacionadas, que los administradores toman para mejorar el desempeño de su compañía. Para la mayor parte de las empresas, por no decir que todas, el desafío máximo es registrar un desempeño superior al de sus rivales. Cuando las estrategias de una compañía generan ese desempeño superior gozan de una ventaja competitiva.

Se dice que una compañía tiene una ventaja competitiva frente a sus rivales cuando su rentabilidad y el crecimiento de sus utilidades son mayores que la rentabilidad promedio de las demás compañías que compiten por el mismo conjunto de clientes. Cuanto mayor sea su rentabilidad en relación con la de sus rivales, tanto más grande será su ventaja competitiva. Una compañía goza de una ventaja competitiva sostenida, cuando sus estrategias le permiten mantener por varios años una rentabilidad superior al promedio (Hill, Jones, & Schilling, 2014).

Michael Porter, uno de los mayores pensadores del mundo de gestión y competitividad, apunta que la estrategia competitiva consiste en tomar acciones defensivas u ofensivas para establecer una posición defendible en una industria, para afrontar eficazmente las cinco fuerzas competitivas y con ello conseguir un excelente rendimiento sobre la inversión para la compañía. Se identifican tres estrategias genéricas internamente compatibles (utilizables en forma individual o combinadas) para lograr la posición defendible a largo plazo y superar el desempeño de los rivales: Liderazgo en costo, Liderazgo en diferenciación y Segmentación de mercado (Porter).

Las mismas se pueden adaptar a diferentes tipos de organizaciones y se diferencian en función de la ventaja competitiva que generan y en el ámbito que compiten. Se puede decir que la estrategia de enfoque o centralización se orienta a una de las problemáticas planteadas; ya que la misma se centra en un grupo de compradores, en un segmento de línea de producto o en un mercado geográfico dando un servicio excelente a un mercado en particular. Se basa en la suposición de que la compañía podrá prestar una mejor atención a su segmento que las empresas que compiten en mercados más extensos. La concentración sirve además para seleccionar los mercados menos vulnerables a sustitutos o aquellos donde la competencia es más débil.

También se tiene en cuenta la estrategia de diferenciación, cuando se logra se convierte en una estrategia útil para conseguir rendimientos superiores al promedio. En efecto, establece una posición defendible para encarar las cinco fuerzas competitivas. La diferenciación brinda protección en contra de la rivalidad porque los clientes son leales a la marca (Ver Anexo F).

Por último, se describe de manera simplificada la importancia del marketing en industrias, a fin de validar la problemática planteada en la introducción, teniendo en cuenta que el marketing crea necesidades y deseos que no existían con anterioridad.

Las finanzas, la gestión de operaciones, la contabilidad y otras funciones empresariales, realmente no tendrán relevancia sin la suficiente demanda de los productos y servicios de la empresa, para que ésta pueda tener beneficios. En otras palabras, una cosa no se concibe sin la otra. Así que el éxito financiero a menudo depende de la habilidad de marketing.

Los ingredientes claves del proceso de dirección de marketing, son estrategias y planes creativos e intuitivos que puedan guiar las actividades de marketing. El desarrollo de la estrategia correcta de marketing requiere una mezcla de disciplina y flexibilidad. Las empresas deben adherirse a una estrategia, y también mejorarla constantemente. Además, deben desarrollar estrategias para una variedad de productos y servicios de la organización (Kotler & Keller).

Los autores Kotler & Keller afirman que los CEO reconocen el rol del marketing al construir marcas fuertes y una base de clientes leales, activos intangibles que contribuyen en gran medida al valor de una empresa.

Diagnóstico

Luego de realizar los distintos tipos de análisis, se puede reconocer el diagnóstico de la empresa, para de esta forma alentar con la planificación estratégica e implementar una penetración en los mercados existentes con los productos existentes.

La penetración de mercado es una de las estrategias de negocio más importantes, apunta a incrementar las ventas dentro de una base en la que la empresa ya opera. Su objetivo es llegar a más consumidores dentro de esa audiencia e impulsar la competitividad en la búsqueda de nuevos clientes. La importancia de su aplicación radica en la falta de implementación de una herramienta de gestión que mejore el proceso decisional de la empresa, que es la clave de la planificación estratégica, considerando que la forma de venta implementada por Ledesma es por medio de distribuidores, por lo que se va a implementar el e-commerce.

En función a lo analizado en las fuerzas competitivas, la rivalidad entre competidores azucareros es elevada y en segmentos de mercados altamente competitivos, se requiere un trabajo estratégico para conquistar el espacio y el marketing lo hace posible.

A veces las empresas ven una buena oportunidad para ampliar su audiencia y llegar a más consumidores, y en esos momentos es mejor centrarse en aumentar la penetración en el mercado. Esta estrategia no sólo ayuda a incrementar las ventas, sino que también atrae a más consumidores que interactúan con otras marcas en ese momento.

Cabe destacar que durante los 9 meses acumulados a febrero 2023 Ledesma vendió 253.202 toneladas totales de azúcar, lo cual representa una caída del 12% en comparación con el mismo período de 2022 (378.000 toneladas totales de azúcar).

Por lo que es eminente la necesidad de mejoras para seguir creciendo, para lograr el objetivo buscado, y para conseguirlo se va a implementar e-commerce. El mismo es global: puedes comprar y vender desde cualquier zona geográfica, es amplio: no hay límites para vender sus productos o promocionar sus servicios y es económico: se reducen costos.

Teniendo en cuenta el análisis de P.E.S.T.E.L. los problemas con el suministro de góndolas están aumentando, ya sea debido a controles de precios (que obligan a las empresas a priorizar canales de comercialización menos controlados), retrasos en las importaciones o reducción de la producción debido a la sequía. Considerando también, el entorno cambiante al que las empresas se enfrentan y lo importante que son las

herramientas tecnológicas, ya que las empresas que integran tecnología en sus procesos pueden aumentar la productividad porque tienen un mejor control de los procesos y tiempos de entrega reducidos, lo que también aumenta su competitividad en el mercado.

Como conclusión se puede mencionar que en Ledesma la innovación es otro aspecto central para la empresa, para responder a las necesidades de los consumidores e impulsar la competitividad de la compañía. Se entiende a la innovación como un modo de desarrollar los negocios basándose en procesos de mejora continua.

Mediante las mejoras se logrará optimizar las tareas de evaluación y control de gestión en el Grupo Ledesma, que le permitirá cumplir con su estrategia de crecimiento y optimizar eficazmente sus recursos, adaptándose a las exigencias del entorno. Además de ello, el comercio electrónico o ventas online, le permitirán a Ledesma reducir los costos adicionales relacionados con la comercialización y la carga de la infraestructura y, por lo tanto, aumenta la cantidad de fondos disponibles para la inversión rentable. También permite un servicio eficiente de atención al cliente recopilando y administrando información relacionada con el comportamiento del mismo, lo que a su vez ayuda a desarrollar y adoptar una estrategia de marketing y promoción eficiente.

Plan de implementación

Como mencione anteriormente, mi propuesta es implementar una penetración en los mercados existentes con los productos existentes.

Análisis de bases estratégicas

Misión

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

Visión

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

Valores

- Ética
- Las personas
- Desarrollo personal y profesional
- Trabajo en equipo
- Innovación y Creatividad
- Seriedad
- Eficiencia, calidad y servicio al cliente
- Cliente interno
- Utilidades
- Disciplina y coherencia

Objetivos de la propuesta

Objetivo general

El presente trabajo tiene como objetivo general aumentar en un 20% la rentabilidad de la unidad de negocio de azúcar en un periodo de 3 años mediante la penetración de mercado.

Justificación: La rentabilidad de la empresa está asegurada principalmente por el negocio de azúcar y alcohol, que representa aproximadamente el 50% de los ingresos históricos de la empresa, estos ingresos se ven muy afectados por factores externos, fluctuaciones de precios y factores climáticos específicos de la industria y del país.

Actualmente, para la empresa, el negocio del azúcar presenta una fuerte estacionalidad productiva. El período de cosecha de la caña de azúcar es de mayo a noviembre, por lo que la producción anual abarca seis meses y se espera que genere fuertes necesidades de capital de trabajo de entre 400 y 60 millones de dólares.

Durante los 9 meses acumulados a febrero 2023 Ledesma vendió 253.202 toneladas totales de azúcar, lo cual representa una caída del 12% en comparación con el mismo período de 2022 (Ledesma, s.f.).

Para la zafra 2023, Ledesma espera moler 3.000.000 toneladas de caña de azúcar, lo cual representa un 20% por debajo de su media de los últimos 10 años. Estas bajas expectativas productivas se deben al bajo régimen de lluvias.

Las ventas nacionales de azúcar de la empresa aumentaron un 2% respecto a febrero de 2022, mientras que las exportaciones cayeron un 2% en el mismo período, a pesar de una caída en las ventas que permitió a la empresa conseguir mejores precios gracias a los mayores precios internos.

Esta reducción en el volumen de ventas no tuvo impacto económico significativo, dado que la caída de ventas se dio principalmente en el mercado externo, donde la rentabilidad es estructuralmente baja. Es importante destacar que, a pesar de la baja disponibilidad de azúcar propio, y a partir de un plan de compras, Ledesma pudo mantener el volumen de ventas en el mercado interno, manteniendo las participaciones de mercado habituales.

Objetivo Específicos

1. Generar alternativa de venta online para aumentar las mismas en un 15% respecto a las ventas totales en un periodo comprendido entre agosto 2022 y agosto 2025.

Justificación: Se busca aumentar ventas online mediante diferentes alternativas, haciendo apertura de ventas a través de su página. La empresa, en la unidad de negocio de azúcar, no tiene una plataforma de venta online, lo hace a través de distribuidores.

En la zafra 22/23, la producción física de azúcar de Argentina fue de 1.593.000 toneladas, un 2,4% menos que el año anterior. Los expertos del sector predicen que el consumo interno total aumentará un 2% hasta 1.404 millones de toneladas. La industria exportó 172.000 toneladas de azúcar, un 4,7% menos que el año anterior. Estos valores de producción y ventas dejan 120.000 toneladas de azúcar como existencias iniciales para la zafra de 2023.

El 84% de las pymes de Latinoamérica logró expandirse por fuera de sus ciudades gracias al comercio electrónico, sumando nuevos clientes y aumentando el nivel de ventas (Infobae, s.f.).

Las ventas online tienen beneficios tanto para el comprador como para el vendedor. Para el primero, éste puede disponer de un catálogo de productos más amplio, realizar su compra en cualquier momento del día y disponer de comparativas y combinaciones de los mismos de una forma sencilla. Además, ayudara a visibilizar la marca. Esta es una de las mejores formas de hacer publicidad efectivamente, mientras más personas conozcan la marca, más será el número de los clientes potenciales.

2. Generar valor añadido a los productos de azúcar Ledesma para que lo distinga de su competencia, fidelizando el 70% de clientes en un plazo comprendido entre agosto 2022 y agosto 2023.

Justificación: Como mencione en el análisis externo, en un mercado competitivo, las marcas tienen que diferenciarse ofreciendo los mejores productos al mejor precio. Están obligadas, por lo tanto, a especializarse y a crear compradores satisfechos dispuestos a escoger siempre su producto frente a los de otras marcas. La importancia de fidelizar clientes no solo reside en la retención de estos compradores, sino también en la conservación de los mismos.

Se tiene en cuenta que la empresa realiza anualmente encuestas a clientes de los distintos segmentos del negocio para medir su grado de satisfacción. El nivel de satisfacción general es de 63% y el índice NPS: 68%. (Ledesma, s.f.)

A su vez, las ventas de los tres nuevos productos de azúcar han vuelto a tener un crecimiento importante. Azúcar Rubia Mascabo (113%) fue la de mayor impacto, seguida por Azúcar Light (65%) y Edulcorantes (30%). Por lo tanto, se busca seguir creciendo, ofreciendo a clientes productos con diferentes alternativas de valor para que estos sean leales a la marca.

Philip Kotler define el valor percibido para el cliente (clave de la fidelización) como "la evaluación que hace el consumidor de la diferencia entre todos los beneficios y todos los costos de una oferta de marketing respecto a la competencia".

3. Profesionalizar al 45% del personal de marketing en un plazo de un año para reducir los errores en la implementación de los cambios realizados.

Justificación: Como mencione anteriormente, el éxito financiero depende en gran medida de las habilidades del marketing. El marketing permite que una empresa se dé a conocer y construya una reputación sólida en el mercado.

La rivalidad entre competidores es intensa si los mismos están equilibrados, como ocurre en el rubro del azúcar, por lo tanto, lo que se busca es la diferenciación. La diferenciación y el posicionamiento como conceptos no cambian y su concepción es igual de importante sea cual sea el tipo de empresa y su medio de interacción con el cliente, ya que en última instancia dependen de lo que éste percibe.

Para profesionalizar, primero se tiene que tener en cuenta si el personal de la empresa se encuentra satisfecho trabajando en ella. El resultado es que 94% de profesionales recomiendan trabajar en Ledesma. Porcentaje basado en 791 evaluaciones. (Computrabajo, s.f.)

Además, la empresa está con faltantes en el departamento de Marketing, ya que la misma se encuentra en la búsqueda de un Analista de Marketing para sumarse al Departamento de Marketing de la Dirección de Negocio Azúcar y Alcohol. Por lo que es eminente que la empresa en el negocio necesita mejoras para la toma de decisiones empresariales, ya que los mismos se encargan de analizar datos para apoyar los esfuerzos de marketing. Con la profesionalización del personal que ya trabaja en la empresa, la ayudara a esta, a llevar adelante su plan estratégico de marketing.

Alcance

Alcance geográfico: El plan tiene un alcance nacional dentro de la República Argentina e internacional en los países donde ya se comercializa el producto.

Alcance temporal: El plan será implementado en un plazo comprendido entre agosto 2022 a agosto 2025.

Alcance de contenido: Se analizará la unidad de negocio azúcar, las áreas abarcadas son finanzas, ventas, marketing y recursos humanos.

Cuadros de plan de acción

Plan de acción 1.

Plan de acción 1: Ventas								
Actividad	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos Materiales	Recursos Financieros	Tercearización	Observaciones
	Inicio	Fin	Responsable	Area				
Junta general de accionistas	1/8/2022	1/9/2022	Carlos Blaquier, Alejandro Blaquier, Santiago Blaquier, Ignacio Blaquier y Ignacio Iraola	Directorio	-	-	-	Anexo G
Reunión con área de Marketing y área de ventas	1/8/2022	1/9/2022	Gerente de marketing (Karen Peruzotti) Gerente de ventas (Carlos Olavarria)	Marketing - Ventas	-	-	-	Anexo H
Ventas a través de plataforma	1/8/2022	1/2/2023	Gerente de MKT (Karen Peruzotti) Gerente de ventas (Carlos Olavarria)	Marketing - Ventas	Software	\$ 588.222	-	Anexo I
Implementación de e-commerce	1/8/2022	1/2/2023	Gerente General (Javier Goñi)	Marketing	Software	\$ 209.994	Tienda nube	Anexo J
Dar a conocer el producto	1/8/2022	1/8/2023	Gerente de marketing (Karen Peruzotti)	Marketing	Software	\$ 2.291.883	-	Anexo K
Encuesta y cuantificación de satisfacción	1/8/2022	1/8/2025	Jefe de Recursos Humanos (Gustavo Fernandez)	RRHH	Software	\$ 300.690	-	Anexo L

Fuente: Elaboración propia.

Plan de acción 2.

Plan de acción 2: Fidelización								
Actividad	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos Materiales	Recursos Financieros	Tercearización	Observaciones
	Inicio	Fin	Responsable	Área				
Conocer al cliente	1/8/2022	1/12/2022	Gerente de Marketing (Karen Peruzotti)	Marketing	-	\$ 628.296	Consultoría	Anexo M
Identificar las expectativas del cliente	1/8/2022	1/12/2022	Gerente de Marketing (Karen Peruzotti)	Marketing	-	-	-	Una vez conocido al cliente se van a identificar las expectativas de los mismos
Identificar a clientes que abandonan la empresa	1/8/2022	1/12/2022	Gerente de Marketing (Karen Peruzotti)	Marketing	-	-	-	Se van a analizar a los clientes que abandonan la empresa y las causas
Servicios por mensajería instantánea	1/8/2022	1/12/2022	Gerente de Marketing (Karen Peruzotti)	Marketing	Software	\$ 119.275	-	Anexo N
Programa de puntos	1/8/2022	1/12/2023	Director de finanzas (Adolfo Fernandez) Gerente de MKT(Karen Peruzotti)	Finanzas - MKT	Software	\$ 180.000	Regál	Anexo Ñ
Evaluación de fidelización	1/8/2022	1/8/2023	Jefe de Recursos Humanos (Gustavo Fernandez)	RRHH	Software	\$ 1.233.600	-	Anexo O

Fuente: Elaboración propia.

Plan de acción 3.

Plan de acción 3: Profesionalización								
Actividad	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos Materiales	Recursos Financieros	Tercearización	Observaciones
	Inicio	Fin	Responsable	Area				
Evaluación a trabajos	1/8/2022	1/9/2022	Gerente de marketing (Karen Peruzotti)	Marketing	-	-	-	Anexo P
Reunión área de RRHH	1/8/2022	1/9/2022	Jefe de Recursos Humanos (Gustavo Fernandez)	RRHH	-	-	-	Se reclutará al 45% del personal de de MKT
Capacitaciones	1/8/2022	1/2/2023	Personal Cualificado	-	-	\$ 420.000	-	Anexo Q
Solicitar proyectos a perfiles seleccionados	1/2/2023	1/6/2023	Jefe de Recursos Humanos (Gustavo Fernandez)	RHHH	-	-	-	Anexo R
Evaluación al personal	1/6/2023	1/12/2023	Gerente General (Javier Goñi)	MKT	-	\$ 540.000	-	Anexo S

Fuente: Elaboración propia.

Diagrama de Gantt

“El diagrama de Gantt es una herramienta gráfica cuyo objetivo es exponer el tiempo de dedicación previsto para diferentes tareas o actividades a lo largo de un tiempo total determinado” (Wikipedia, s.f.).

Actividades	Fecha		2022												2023					2024	2025
	Inicio	Fin	ago-22	sep-22	oct-22	nov-22	dic-22	ene-23	feb-23	mar-23	abr-23	may-23	jun-23	jul-23	ago-23	sep-23	oct-23	nov-23	dic-23		
Plan de acción 1																					
Junta general de accionistas	1/8/2022	1/9/2022																			
Reunión con área de MKT	1/8/2022	1/9/2022																			
Ventas a través de plataforma	1/8/2022	1/2/2023																			
E-commerce	1/8/2022	1/2/2023																			
Dar a conocer el producto	1/8/2022	1/8/2023																			
Encuesta y cuantificación	1/8/2022	1/8/2025																			
Plan de acción 2																					
Conocer al cliente	1/8/2022	1/12/2022																			
Identificar expectativas	1/8/2022	1/12/2022																			
Identificar clientes que abandonan	1/8/2022	1/12/2022																			
Servicios por mensajería	1/8/2022	1/12/2022																			
Programa de puntos	1/8/2022	1/2/2023																			
Evaluación de fidelización	1/8/2022	1/8/2023																			
Plan de acción 3																					
Evaluación a trabajadores	1/8/2022	1/9/2022																			
Reunión con área de RRHH	1/8/2022	1/9/2022																			
Capacitaciones	1/8/2022	1/2/2023																			
Proyectos	1/2/2023	1/6/2023																			
Evaluación al personal	1/6/2023	1/12/2023																			

Fuente: Elaboración propia.

Presupuestos

A continuación, se presenta el presupuesto para llevar adelante el proyecto. Los mismos tienen como base el 2022 y luego se actualizó por la inflación correspondiente (Ver anexo T).

Presupuesto Plan de acción 1.

Presupuesto Objetivo 1	2022	2023	2024	2025
Junta general de accionistas	-	-	-	-
Reunión con área de MKT	-	-	-	-
Ventas a través de plataforma	\$ 392.148,00	\$ 313.130,18	-	-
E-commerce	\$ 139.996,00	\$ 111.786,81	-	-
Dar a conocer el producto	\$ 763.961,00	\$ 2.440.091,43	-	-
Encuesta y cuantificación	\$ 33.410,00	\$ 160.067,31	\$ 148.842	\$ 99.227,70
Total	\$ 1.329.515,00	\$ 3.025.075,73	\$ 148.842	\$ 99.227,70

Presupuesto Plan de acción 2.

Presupuesto Objetivo 2	2022	2023	2024	2025
Conocer al cliente	\$ 628.296,00	-	-	-
Identificar expectativas de clientes	-	-	-	-
Identificar clientes que abandonan	-	-	-	-
Servicios por mensajería	\$ 119.275,00	-	-	-
Programa de puntos	\$ 120.000,00	\$ 95.820,00	-	-
Evaluación de fidelización	\$ 411.200,00	\$ 1.313.372,80	-	-
Total	\$ 1.278.771,00	\$ 1.409.192,80	-	-

Presupuesto Plan de acción 3.

Presupuesto Objetivo 3	2022	2023	2024	2025
Evaluación a trabajadores	-	-	-	-
Reunión con área de RRHH	-	-	-	-
Capacitaciones	\$ 280.000,00	\$ 223.580,00	-	-
Proyectos	-	-	-	-
Evaluación al personal	-	\$ 540.000,00	-	-
Total	\$ 280.000,00	\$ 763.580,00	-	-

Presupuesto total				
Plan de acción	2022	2023	2024	2025
Plan de acción 1	\$ 1.329.515,00	\$ 3.025.075,73	\$ 148.842	\$ 99.227,70
Plan de acción 2	\$ 1.278.771,00	\$ 1.409.192,80	-	-
Plan de acción 3	\$ 280.000,00	\$ 763.580,00	-	-
Total por año	\$ 2.888.286,00	\$ 5.197.848,53	\$ 148.842	\$ 99.227,70
Total General	\$ 8.334.203,78			

Fuente: Elaboración propia.

Cash-flow e indicadores

Flujo de Fondos				
Años del proyecto		2023	2024	2025
INGRESOS				
Ingresos por Plan de accion 1		\$ 4.100.736,34	\$ 6.105.996,40	\$ 9.091.828,64
Ingresos por Plan de accion 2		\$ 4.100.736,34	\$ 6.105.996,40	\$ 9.091.828,64
Ingresos por plan de accion 3		\$ 4.100.736,34	\$ 6.105.996,40	\$ 9.091.828,64
Total de Ingresos		\$ 12.302.209,01	\$ 18.317.989,21	\$ 27.275.485,93
EGRESOS				
Egresos por plan de accion 1		\$ -3.025.075,73	\$ -148.841,55	\$ -99.227,70
Egresos por plan de accion 2		\$ -1.409.192,80	\$ -2.958.073,97	\$ -2.958.073,97
Egresos por plan de accion 3		-\$ 763.580,00		
Total de Egresos		\$ -5.197.848,53	\$ -3.106.915,52	\$ -3.057.301,67
Utilidad Bruta		\$ 7.104.360,48	\$ 15.211.073,69	\$ 24.218.184,26
Impuesto a las ganancias		\$ 2.486.526,17	\$ 5.323.875,79	\$ 8.476.364,49
Utilidad Neta		\$ 4.617.834,31	\$ 9.887.197,90	\$ 15.741.819,77
Inversion	-2888286			
Capital de trabajo	-1097112,193			
Recupero de Capital de trabajo				\$ 1.097.112,19
Flujo neto	-3985398,193	4617834,31	9887197,898	16838931,96
VAN	\$ 8.676.084,72			
TIR	168%			

Fuente: Elaboración propia.

A partir de los datos extraídos del flujo de fondo se presentarán tres herramientas financieras para evaluar la rentabilidad del proyecto.

El Valor Neto Actual (VAN) es el criterio financiero que evalúa las inversiones, el rendimiento actualizado de los flujos positivos y negativos originados por la inversión. Como se puede observar, el VAN del proyecto es de \$8.676.984,72. Siendo positivo, indica que recupera la inversión y además se tiene un excedente, por lo cual el proyecto es viable.

Inversión a realizar	\$	-3.985.398,19
Flujo del periodo 1	\$	4.617.834,31
Flujo del periodo 2	\$	9.887.197,90
Flujo del periodo 3	\$	16.838.931,96

Fuente: Elaboración propia.

La Tasa Interna de Retorno (TIR) es un indicador de rentabilidades de proyectos o inversiones. La TIR obtenida del proyecto es del 168%. Siendo positiva, el proyecto es viable y conviene invertir.

Por último, el Retorno de la Inversión (ROÍ) es la herramienta utilizada que analiza el rendimiento que la empresa tiene desde el punto de vista financiero. Compara el beneficio o la utilidad obtenida en relación a la inversión realizada. El ROÍ obtenido del proyecto es de 477%, por lo cual el proyecto es rentable. Por cada peso invertido el proyecto tendrá un ROÍ de \$4,77.

ROI	
Beneficios	\$ 57.895.684,15
Costos	\$ 15.347.463,91
ROI	477%

Fuente: Elaboración propia.

Rentabilidad	
Año 2026	58%
Año 2022	38%
Diferencia	20%

Fuente: Elaboración propia.

Conclusión y recomendaciones

Grupo Ledesma es una empresa agroindustrial argentina con de 115 años de historia. Azúcar Ledesma es marca líder en el mercado argentino, además distribuyen el producto a todo el país; y a nivel internacional la marca está presente en Chile, Uruguay, Paraguay, Brasil y Estados Unidos.

Sin embargo, luego de un análisis hacia la empresa, se detectaron problemas que presentaba la empresa, que eran convertidos en una práctica habitual, afectando su crecimiento. Uno de ellos es la desorganización en el área de marketing y en un entorno tan cambiante y dinámico se tiene que estar preparado para las necesidades de los clientes, ya que un cambio en estas necesidades impactará en las actividades de la empresa.

Por lo tanto, en el presente trabajo, apliqué una planificación estratégica en la unidad de negocio de azúcar, con la propuesta de penetración de mercados con productos existentes, teniendo un alcance nacional dentro de la República Argentina e internacional en los países donde ya se comercializa el producto.

Luego de haber realizado un análisis interno, externo y de mercado, se pudo reconocer el diagnóstico de la empresa. Se tiene en cuenta que en la zafra 22/23, la producción física de azúcar de Argentina fue de 1.593.000 toneladas, un 2,4% menos que el año anterior. Los expertos del sector predicen que el consumo interno total aumento un 2% hasta 1.404 millones de toneladas. La industria exportó 172.000 toneladas de azúcar, un 4,7% menos que el año anterior. Estos valores de producción y ventas dejan 120.000 toneladas de azúcar como existencias iniciales para la zafra de 2023. Por lo tanto, la empresa en el negocio tuvo caídas, por lo que se realizó un plan de acción, aplicando objetivos para fomentar la venta online a través de plataforma web, ya que lo que se busca es incrementar las ventas y teniendo en cuenta que el 84% de las pymes en argentina lograron expandirse gracias al comercio electrónico, sumando nuevos clientes y aumentando el nivel de ventas.

Como resultado, se logró cumplir con el objetivo general de aumentar la rentabilidad de la empresa en un 20% en un período comprendido entre agosto 2022 y agosto 2025. Luego de haber realizado el flujo de fondos se pudo determinar que en el año 2022 la rentabilidad fue de 38% y en el año 2025 58%, teniendo una diferencia del 20%.

Siguiendo el objetivo general, se plantearon tres objetivos específicos: primero fue un aumento de ventas online en un 15% respecto a las ventas totales. El segundo objetivo fue fidelizar al 70% de clientes generando valor añadido a los productos; y, por

último, el tercer objetivo profesionalizar el 45% del personal de marketing para reducir errores por los cambios realizados.

Como conclusión, luego de realizar el análisis financiero mediante tres indicadores, se puede determinar que el proyecto es rentable. Teniendo un VAN de \$8.676.984,72 positivo, se tiene la rentabilidad deseada y se tiene un excedente por lo cual el proyecto es viable y, además, con un TIR de 168% hasta donde se puede exigir. Y con un ROÍ de \$477 por lo tanto por cada peso invertido podrá tener un retorno de \$ 4,77.

Recomendaciones

Como recomendación profesional sugiero la implementación de la Ley 27.642 de Promoción de la Alimentación Saludable, conocida como ley de etiquetado frontal; la misma fue aprobada en Argentina el 26 de octubre del 2021 y advierte a los consumidores sobre el exceso de grasa, sodio y azúcares en los productos. En consecuencia, para las industrias azucareras esta ley tiene un impacto negativo.

Las mismas consideran que las perjudicarían por la insuficiente e inadecuada información que llega a los consumidores. Lo cual es correcto, ya que da a pensar que el consumo de azúcar es nocivo. El planteo de la ley es adecuado, pero como mencioné, no debe afectar al consumo requerido para una alimentación equilibrada y saludable.

Pretender que el azúcar es responsable del sobrepeso y de la obesidad es un análisis simplificado, ya que hubo años que el consumo de la misma disminuyó mientras que la curva de la obesidad aumentó.

Se recomienda que la empresa se enfoque en el cuidado de sus clientes, estando pendientes a los cambios de sus necesidades. Algunos clientes señalaron que los productos light de la empresa carecen del edulcorante natural, por lo que sería una buena oportunidad para implementarla en su plan de negocios, ya que ofrecería todas las opciones de mercado para los consumidores.

Además, se recomienda campañas publicitarias de comunicación y concientización por parte de la empresa Ledesma, por un lado, para comunicar la importancia de la alimentación saludable resaltando los beneficios que aporta la ingesta recomendada y, por otro lado, para que la empresa siga creciendo a través de las publicidades de los distintos productos derivados de azúcar Ledesma.

Para finalizar, mis recomendaciones sobre la combinación de estrategias publicitarias y la aplicación de la ley, serían las acertadas para hacer llegar al consumidor

la información que necesita. No debería verse una división entre industria y salud, menos en un país como Argentina que es productor de alimentos sanos.

Bibliografía

- AnuncioPublicidad. (s.f.). *Los factores tecnológicos afectan el entorno empresarial*. Obtenido de AnuncioPublicidad: <https://anunciopublicidad.com/los-factores-tecnologicos-afectan-el-entorno-empresarial/>
- Bassetti, M. (04 de 06 de 2023). *Las perspectivas económicas para 2023 son sombrías: Argentina será el país más rezagado de la región*. Obtenido de ElEconomista: <https://eleconomista.com.ar/economia/las-perspectivas-economicas-2023-son-sombrias-argentina-sera-pais-mas-rezagado-region-n63886>
- Bicho del campo. (18 de 05 de 2023). *Ledesma inició su cosecha anual de caña de azúcar, con la expectativa de igualar la producción del 2022 a pesar de la falta de lluvias*. Obtenido de Bicho del campo: <https://bichosdecampo.com/ledesma-inicio-su-cosecha-anual-de-cana-de-azucar-con-la-expectativa-de-igualar-la-produccion-del-2022-a-pesar-de-la-falta-de-lluvias/>
- Computrabajo. (s.f.). *Ledesma S.A.A.I.* Obtenido de computrabajo: <https://www.computrabajo.com.ar/empresas/acerca-de-ledesma-saai-03E244D4A22D3B48>
- Comunicarse. (s.f.). *El Grupo Arcor implementó un scorecard para medir e informar sobre sustentabilidad*. Recuperado el 31 de Marzo de 2022, de Comunicarse: <https://www.comunicarseweb.com/biblioteca/el-grupo-arcor-implemento-un-scorecard-para-medir-e-informar-sobre-sustentabilidad>
- Donato, N. (14 de 05 de 2023). *Góndolas vacías*. Obtenido de Infobae: <https://www.infobae.com/economia/2023/06/14/gondolas-vacias-por-la-sequia-falta-azucar-y-lo-poco-que-hay-se-vende-hasta-25-mas-caro/>
- FundaciónVidaSilvestre. (24 de 06 de 2023). *Argentina entra en default ambiental: nuestros recursos naturales están en números rojos*. Obtenido de Fundación vida silvestre: <https://www.vidasilvestre.org.ar/?25560/Argentina-entra-en-default-ambiental-nuestros-recursos-naturales-estan-en-numeros-rojos>
- Gobierno de la Argentina. (s.f.). *Plataformas e-commerce*. Recuperado el 14 de 06 de 2022, de Gobierno de la Argentina: <https://www.argentina.gob.ar/produccion/asistencia-digital-para-pymes/vender-comprar-y-distribuir/plataformas>
- Grupo Bimbo. (Diciembre de 2021). *El futuro de construye hoy (video)*. Obtenido de <https://www.youtube.com/c/GrupoBimboGlobal>

- Hill, Jones, & Schiilling. (2014). *Administracion Estrategica*. Cengage Learning.
- HubSpot. (s.f.). *HubSpot CRM: ¿Qué es?* Recuperado el 07 de 06 de 2022, de HubSpot: <https://www.inboundcycle.com/hubspot-que-es-como-funciona>
- Ignacio, R. (03 de 05 de 2023). *¿Sabías que Argentina es el tercer productor de caña de azúcar más grande de Sudamérica?* Obtenido de Billiken: <https://billiken.lat/interesante/sabias-que-argentina-es-el-tercer-productor-de-cana-de-azucar-mas-grande-de-sudamerica/>
- Infobae. (14 de 02 de 2023). *La inflación fue del 6% en enero y llegó al 98,8% en los últimos 12 meses.* Obtenido de Infobae: <https://www.infobae.com/economia/2023/02/14/la-inflacion-fue-del-6-en-enero-y-llego-al-988-en-los-ultimos-12-meses/>
- Infobae. (s.f.). *Economía.* Obtenido de Infobae: <https://www.infobae.com/economia/2022/06/06/persiste-el-auge-de-las-ventas-online-en-la-pospandemia-los-rubros-que-mas-crecen-y-los-desafios-que-vienen/#:~:text=Adem%C3%A1s%2C%20el%2084%25%20de%20las,67%20millones%20de%20compradores%20activos.>
- Kotler, & Keller. (s.f.). *Dirección del Marketing*. Pearson.
- Ledesma. (17 de 05 de 2023). *Ledesma comenzó una nueva zafra.* Obtenido de Ledesma: <https://www.ledesma.com.ar/2023/05/17/ledesma-comenzo-una-nueva-zafra/>
- Ledesma. (s.f.). *Acerca de Ledesma.* Recuperado el 02 de Abril de 2022, de Ledesma: <https://www.ledesma.com.ar/2019/07/10/ledesma-papel-presenta-su-primera-plataforma-de-e-commerce/#:~:text=Acerca%20de%20Ledesma,fibra%20de%20ca%C3%B1a%20de%20az%C3%BAcar.>
- Ledesma. (s.f.). *Azúcar.* Obtenido de Ledesma: <https://www.ledesma.com.ar/azucar/>
- Ledesma. (s.f.). *Clientes y mercados.* Recuperado el 22 de 06 de 2022, de Ledesma: <https://www.ledesma.com.ar/informe-sostenibilidad/clientes-y-mercados/>
- Ledesma. (s.f.). *Resultado de los negocios.* Obtenido de Ledesma: <https://www.ledesma.com.ar/informe-sostenibilidad/resultados-de-los-negocios-2023/>
- Manini, M. (12 de 02 de 2022). *En Mendoza crece el uso de chatbots en el sector de la salud.* Recuperado el 07 de 06 de 2022, de Los Andes: <https://www.losandes.com.ar/economia/en-mendoza-crece-el-uso-de-chatbots-en-el-sector-de-la-salud/>

- Ministerio de Economía. (s.f.). *Estrategia y Objetivo*. Obtenido de Ministerio de Economía: <https://www.argentina.gob.ar/economia/proicsa/estrategia-y-objetivo>
- Porter, M. E. (s.f.). *Estrategia Competitiva*. Grupo editorial patria.
- Regál. (s.f.). *Quienes somos*. Recuperado el 07 de 06 de 2022, de Regál: https://www.regal-latam.com/?gclid=CjwKCAjwteCVBhA0EiwAT1fY73VsiNYPDvkyRCNFb18czDxhS6BLiGpq4CIBvriRImvL0ISlZgz0WBoC7tsQAvD_BwE
- Rocancio, G. (s.f.). *¿Qué es la Planeación Estratégica y para qué sirve?* Recuperado el 30 de Marzo de 2022, de Pensemos: <https://gestion.pensemos.com/que-es-la-planeacion-estrategica-y-para-que-sirve>
- Sainz de Vicuña Acín, J. (2003). *El plan estratégico en la práctica*. ESIC.
- Sainz de Vicuña Acín, J. (2018). *El plan estrategico en la practica*. ESIC.
- tiendanube. (s.f.). *Una solución para potenciar cada negocio*. Recuperado el 06 de 06 de 2022, de tiendanube: <https://www.tiendanube.com/planes-y-precios>
- Van Balen Blanken, M. (s.f.). *Un análisis de la matriz de transporte Argentina*. Recuperado el 23 de Abril de 2022, de Mercado Azúcar: <https://mercadoazucar.com/un-analisis-de-la-matriz-de-transporte-argentina/>
- Wikipedia. (s.f.). *Diagrama de Gantt*. Obtenido de Wikipedia: https://es.wikipedia.org/wiki/Diagrama_de_Gantt

Anexo

Anexo A: Certificaciones Ledesma azúcar

CERTIFICACIONES		
ISO 9001:2008 para las fábricas de azúcar y de alcohol, y para Bio Ledesma.	FSSC 22000 (Food Safety System Certification).	Certificación Kosher y sin TACC (apto para celíacos).

Anexo B: PROICSA instrumentos

Instrumentos



I. Construcción y ampliación de destilerías y deshidratadoras



II. Tratamiento de efluentes y gestiones ambientales



III. Mejora del proceso de molienda y fabricación de azúcar

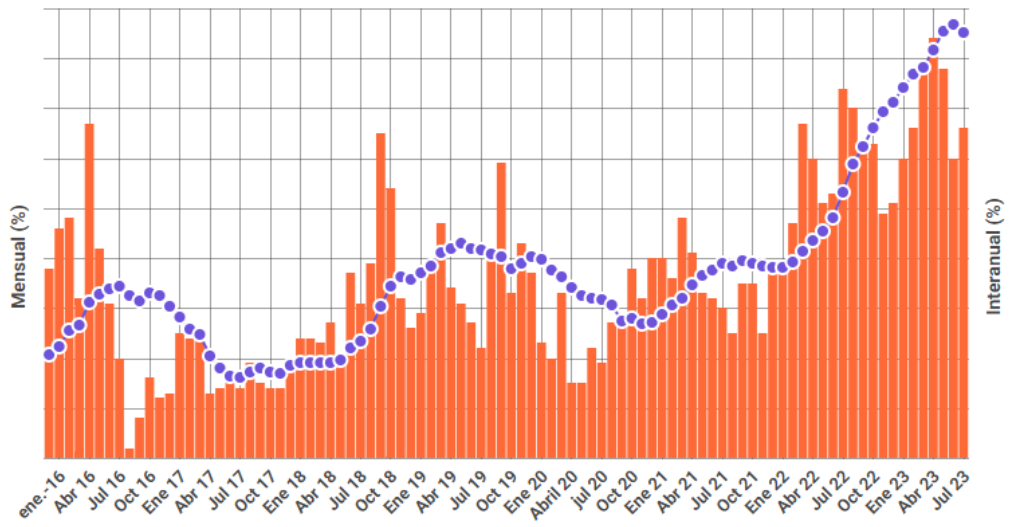


IV. Instalación de sistemas de riego tecnificado



V. Fortalecimiento productivo y comercial

Anexo C: El ritmo de los precios al consumidor



Anexo D: Red de distribuidores



Anexo E: Directorio y Gerente.

DIRECTORIO



Carlos H. Blaquier



Alejandro Blaquier



Santiago Blaquier



Ignacio Blaquier



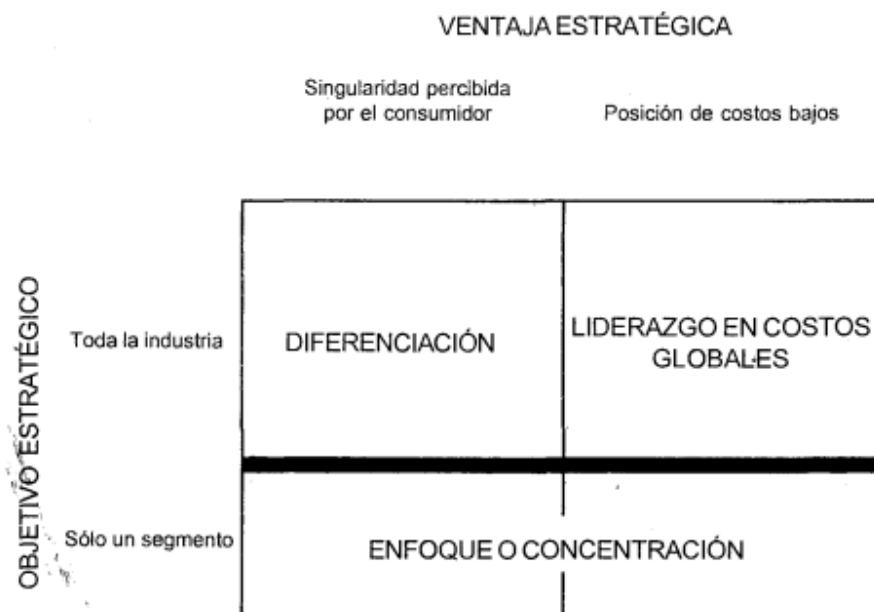
Juan Ignacio Pereyra Iraola

GERENTE GENERAL



Javier Goñi

Anexo F: Estrategias genéricas Michael Porter



Anexo G: Plan de acciono 1. Junta general de accionistas.

Se realizará la junta general de accionistas para deliberar y llegar a consensos acerca de las cuestiones relevantes de la compañía y los cambios a realizar.

Los accionistas de la empresa deben decidir si aceptan la propuesta.

Anexo H: Plan de acción 1. Reunión con área de marketing y área de ventas.

Reunión para dar a conocer los cambios a realizar.

Anexo I: Plan de acción 1. Ventas dentro de su plataforma online.

Grupo Ledesma en el negocio del azúcar, no tiene en ninguna de sus redes sociales la opción de vender online. Lo hacen a través de distintos distribuidores, es por ello, que se aplicaría un botón dentro de su plataforma <https://www.ledesma.com.ar/> para generar ventas directamente desde allí.

Por lo tanto, se generaría un cuestionario con “preguntas frecuentes” para enseñar al cliente como realizar las compras y resolver sus dudas.





Algunas preguntas frecuentes:

¿Qué productos puedo comprar?

¿Hay algún mínimo o máximo de compra?

¿Tienen productos sin gluten/aptos para celíacos?

¿Qué métodos de pago aceptan?

¿Llegan a todos lados con las entregas?

¿Cuánto tarda en llegar mi pedido?

Tuve un error al cargar los datos de envío, ¿Qué hago?

¿Cuál es el horario de entrega?


¿Puede otra persona recibir mi pedido?

¿Qué pasa si no estoy en casa cuando quieren entregar?

El costo para un desarrollador web por la realización del programa de preguntas frecuentes es de \$98.037/mes. Multiplicado por los meses a cargo $\$98.037 \times 6 = \$ 588.222$.

Sueldos para Desarrollador Web en Argentina

Actualizado el 14 de jun de 2022

 Confianza muy alta

\$ 98.037 /mes

Sueldo base promedio

765 sueldos



Anexo J: Plan de acción 1. Implementación de e-commerce.

Es la manera más fácil de agregar un carrito de compras a una página web. Una plataforma de e-commerce dará todas las herramientas para crear una página web y vender en internet.

Una plataforma e-commerce para realizar la gestión de ventas es “Tienda nube” (Gobierno de la Argentina, s.f.).

La tienda realiza desde el diseño de la página hasta envíos de los productos.

El armado de plataforma por primera y única vez es de 150.000 y el costo de partida es de \$ 9.999/mes. Multiplicado por los meses de implementación 9.999×6 : \$59.994 (tiendanube, s.f.).

El costo total para la implementación es de \$ 209.994.

Anexo K: Plan de acción 1. Dar a conocer el producto.

Fomentar el conocimiento de productos derivados de azúcar Ledesma. Se puede realizar por distintas maneras, a través de videos de Marketing y por anuncios en Google Ads.

- Videos MKT. Videos explicativos (sobre todo animados). Atrapan la atención de los clientes y resuelven sus dudas. Además, si están bien estructurados ayudan a posicionarse en el ranking de Google de video. Costo de la programación US\$39/mes. $US\$39 \times 12$: US\$468, convertidos en pesos argentinos: \$60.138. A esto sumarle el costo del profesional a cargo \$175.985/mes. 175.985×12 : \$ 2.111.820. El costo total sería de \$ 2.171.958.

PRO ILIMITADO

\$39 por mes

Produce todos los videos que desee por un solo pago mensual bajo.

- ✓ Resolución Full HD, sin marca de agua
- ✓ Reproductor y alojamiento incluidos
 - ✓ Proyectos ilimitados
 - ✓ Almacenamiento ilimitado
 - ✓ Ancho de banda ilimitado
 - ✓ Metraje de archivo gratis
 - ✓ Derechos de revendedor
- ✓ Acceso exclusivo a más de 40 nuevas plantillas por mes

Marketing cuánto ganan

Sueldos de Digital Marketing

Cargo	Sueldo
Sueldos para Marketing Digital en Globant - 3 sueldos informados	\$ 175.985/mes

Cotización Billetes	Cotización Divisas	
23/6/2022	Compra	Venta
Dolar U.S.A	122,5000	128,5000
Euro	126,2500	133,2500
Real *	2290,0000	2690,0000

[Ver historico](#)
 Hora Actualización: 10:26
 (*) cotización cada 100 unidades.

- Anuncios en Google Ads. Google Ads es un servicio y un programa de la empresa Google que se utiliza para ofrecer publicidad patrocinada a potenciales anunciantes. Los anuncios patrocinados de Google Ads aparecen en: En la página de resultados junto con los resultados de búsquedas naturales u orgánicas

El costo es de €75/mes. Multiplicado por el periodo de implementación de 12 meses. €75*12: €900. Convertido en pesos argentinos: \$ 119.925.

Costo de Google Ads

Mantener una campaña básica en **Google Ads** puede tener un precio de 75€/mes, gestionar una campaña media con funciones de Red Display y Youtube **Ads** puede tener un coste de 400 €/mes y, administrar una campaña compleja, con funciones en **Google Shopping** y Remarketing, puede alcanzar fácilmente los 900 €/mes.

23/6/2022	Cotización Divisas	
	Compra	Venta
Dolar U.S.A	122,5000	128,5000
Euro	126,2500	133,2500
Real *	2290,0000	2690,0000

Ver histórico
Hora Actualización: 10:26
(* cotización cada 100 unidades.

El costo total de realizar videos de MKT y anuncios en Google Ads es de \$2.291.883.

Anexo L: Plan de acción 1. Encuesta online de cuantificación y satisfacción.

Implementado el e-commerce, a través del correo electrónico que el cliente dejara al realizar la compra, se enviaran encuestas a los mismos, permitiendo determinar el nivel de satisfacción respecto a sus compras online.

El programa “Survicate” es un software que envía encuestas por correo electrónico.

El costo es de US\$ 65,00/mes. Multiplicado por los meses utilizado US\$65,00*36: US\$ 2.340. Convertido en pesos argentinos \$ 300.690.

PRECIOS DE SURVICATE

Precio de partida: ?

US\$ 65,00/mes

23/6/2022	Cotización Divisas	
	Compra	Venta
Dolar U.S.A	122,5000	128,5000
Euro	126,2500	133,2500
Real *	2290,0000	2690,0000

Ver histórico
Hora Actualización: 10:26
(* cotización cada 100 unidades.

Anexo M: Plan de acción 2. Conocer al cliente.

Para fidelizar clientes es importante conocerlos. Se contratará una consultoría permitiendo mejorar la eficiencia y la competitividad de la compañía. Además, para brindarles a los colaboradores del área de marketing entendimientos sobre el asunto profesionalizándolos.

La consultoría es un servicio profesional especializado en áreas, prestado por empresas o por profesionales con experiencia o conocimientos específicos en un área, asesorando a personas, a otras empresas.

El sueldo promedio de una consultora es de \$ 157.074/mes. Multiplicado por los meses de contratación $\$157.074 \times 4 = \628.296 .

\$ 157.074 /mes

Sueldo base promedio

416 sueldos

SERVICIOS DE CONSULTORIA

TITULO I

LEY N° 22.460

OBJETO, DEFINICIONES Y ALCANCES

ARTICULO 1° – La presente Ley rige la promoción y contratación de servicios de consultoría que bajo la forma de locación de obra intelectual o de servicios requiera la Administración Pública Nacional, sus dependencias, reparticiones y entidades autárquicas o descentralizadas, las empresas y bancos del Estado, las sociedades del Estado regidas por la Ley N° 20.705 y las sociedades de cualquier naturaleza, con participación estatal mayoritaria, a las empresas consultoras privadas.

Las tareas de consultoría entre los organismos oficiales mencionados precedentemente, continuarán prestándose de acuerdo con las modalidades imperantes hasta el presente.

ARTICULO 2° – A los fines de la presente Ley, se entiende por:

1. Servicios de consultoría: toda prestación de servicios profesionales, científicos y técnicos de nivel universitario, cumplidos bajo la forma de locación de obra intelectual o de servicios y realizada por firmas consultoras o consultores.
2. Firma consultora: toda sociedad permanente, legalmente constituida, civil o comercial, cuyo objeto exclusivo es la prestación de servicios de consultoría.
3. Consultor: todo profesional universitario altamente calificado que a título individual presta servicios de consultoría.
4. Consorcio: toda asociación accidental o en participación de firmas consultoras, o de firmas consultoras con consultores o de dos (2) o más consultores entre sí, para llevar a cabo tareas de consultoría.
5. Firma consultora o consultor local: toda firma consultora o consultor que reúna los requisitos que establece el régimen de la Ley N° 18.875 y los que se fijan en la reglamentación de la presente Ley.

ARTICULO 3° – Las entidades del Estado mencionadas en el Artículo 1 contribuirán a impulsar y fortalecer la actividad consultora privada. Los servicios de consultoría al exterior que presten las empresas consultoras privadas locales y las empresas y sociedades incluídas en el Artículo 1 de la Ley N° 22.016 serán considerados como exportaciones promocionadas.

A tal efecto facúltase al Poder Ejecutivo Nacional a conceder hasta el diez por ciento (10%) en concepto de reembolso. Por vía reglamentaria se fijarán las pautas que lo regirán.

ARTICULO 4° – Las firmas consultoras y los consultores en todos sus trabajos en el ámbito local, deberán tener en cuenta los intereses nacionales, y encuadrar sus conclusiones y recomendaciones en los planes y programas nacionales, provinciales y municipales vigentes.

Activar Windows

Anexo N: Plan de acción 2. Servicios por mensajería instantánea.

Estos canales son además un medio valioso para atención a clientes, hoy en día no es suficiente con cubrir un solo canal para comunicarse con un cliente. Durante el proceso de compra, el consumidor actual utiliza diferentes canales y dispositivos, y a veces de forma simultánea.

Por lo que se va a desarrollar Chatbot, el mismo es un programa informático que simula y procesa conversaciones humanas permitiendo a los humanos interactuar con dispositivos digitales como si se estuvieran comunicando con una persona real.

La instalación del programa tiene un costo de 150 dólares, convertido en pesos argentinos \$19.275. Luego el armado del chatbot y el flujo conversacional (armado de preguntas y respuestas) tiene un valor de \$ 100.000 (Manini, 2022).

El costo total sería de \$119.275.

Cotización Billetes		Cotización Divisas	
23/6/2022	Compra	Venta	
Dolar U.S.A	122.5000	128.5000	
Euro	126.2500	133.2500	
Real *	2290.0000	2690.0000	

Ver historico
Hora Actualización: 10:26
(* cotización cada 100 unidades.

Anexo Ñ: Plan de acción 2. Programa de puntos

Este es uno de los tipos de programas de fidelización en donde los clientes ganan puntos por transacciones, interacciones y pueden canjearlos por recompensas.

El sistema de puntos se basa en un principio simple: cuanto más gastes, más puntos obtendrás a cambio. Cada vez que un cliente realice una compra en la página web, obtendrán una cantidad de puntos.

Regál es una empresa que ofrecen servicios de alianzas comerciales, gestión de plataformas, provisión de premios y regalos, y el despliegue logístico necesario para su exitosa implementación (Regál, s.f.).

La empresa realiza armado de la plataforma a medida. El costo por primera vez es aproximadamente \$80.000 y el mantenimiento por mes \$25.000*4: \$100.000.

El costo total seria \$180.000.

Contacto: Gustavo Gonzales 1153176887.

Anexo O: Plan de acción 2. Evaluación de fidelización.

Creación de un sistema CRM. La gestión de las relaciones con los clientes o CRM es una estrategia para gestionar todas las relaciones e interacciones de una empresa con sus clientes potenciales y existentes. Ayuda a las empresas a hacer un seguimiento de sus clientes, sus movimientos a través del embudo de ventas, cuanto compran, cuando y donde, los programas de fidelización, etc.

Con la aplicación de un sistema como “HubSpot” se podrá tener un seguimiento de los clientes online.

“El CRM de HubSpot es la columna vertebral de la plataforma, ya que aloja la base de datos de contactos que pueden ser registros, oportunidades comerciales y clientes” (HubSpot, s.f.).



The image shows two side-by-side screenshots. The left one is a pricing card for HubSpot Pro, and the right one is a currency exchange rate table.

HubSpot Pro Pricing:

- Desde **800 \$/mes**
- factura de ~~10.680~~ \$ 9.600 \$/año

Currency Exchange Rate Table:

Cotización Billetes		Cotización Divisas	
23/6/2022		Compra	Venta
Dolar U.S.A		122,5000	128,5000
Euro		126,2500	133,2500
Real *		2290,0000	2690,0000

Ver historico
Hora Actualización: 10:26
(* cotización cada 100 unidades.

El costo es de US\$ 9.600 por año, convertido a pesos argentinos \$ 1.233.600.

Anexo P: Plan De acción 3. Evaluación

Para profesional primero se debe saber si el personal del negocio está satisfecho trabajando en la empresa. Por lo que se realizara una evaluación para medir el grado de satisfacción.

Anexo Q: Plan de acción 3: Capacitaciones.

Se va a construir un organigrama con funciones claras y un plan de capacitaciones para el desarrollo de las competencias requeridas.

Se realizarán capacitaciones al 45% de empleados para mejorar sus conocimientos y habilidades.

Capacitaciones de Marketing. Profesionales más experimentados perciben hasta \$ 35.000/mes. Multiplicado por los meses aplicados. $\$ 35.000 \times 6 = \$ 210.000$

Capacitaciones de Publicidad. Profesionales perciben hasta \$ 35.000/mes. Multiplicado por los meses aplicados $\$ 35.000 \times 6 = \$ 210.000$.

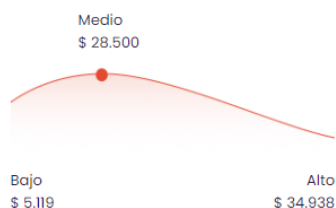
El costo de las dos capacitaciones \$ 420.000.

¿Cuánto gana un Capacitación en Argentina?

\$ 28.500 / Mes

Basado en 6 salarios

El salario **capacitación** promedio en **Argentina** es de **\$ 342.000** al año o **\$ 175** por hora. Los cargos de nivel inicial comienzan con un ingreso de **\$ 61.425** al año, mientras que profesionales más experimentados perciben hasta **\$ 419.250**



Anexo R: Plan de acción 3: Solicitar proyectos a los perfiles seleccionados.

Ledesma se encuentra en la búsqueda de Analista de marketing para realizar campañas de comunicación, entre otras tareas, por lo tanto, a los perfiles reclutados, luego de sus capacitaciones, se le solicitara presentar proyectos de campañas de comunicación de los productos de azúcar Ledesma.

Anexo S: Plan de acción 3: Evaluación del personal.

Una vez presentados los proyectos por parte del personal, se evaluará a los mismos para determinar los cambios generados. Para evaluar el estado actual y el estado previsto en su planificación.

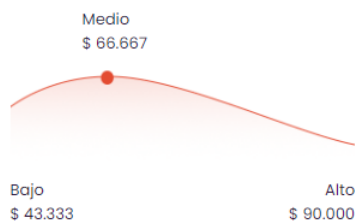
El costo del profesional a cargo \$ 90.000/mes. Multiplicado por los meses aplicados $\$ 90.000 \times 6 = \$ 540.000$.

¿Cuánto gana un Gerente general en Argentina?

\$ 66.667 / Mes

Basado en 2 salarios

El salario **gerente general** promedio en **Argentina** es de **\$ 800.000** al año o **\$ 410** por hora. Los cargos de nivel inicial comienzan con un ingreso de **\$ 520.000** al año, mientras que profesionales más experimentados perciben hasta **\$ 1.080.000** al año.



Anexo T: Inflación REM

Cuadro 1.5 | Expectativas de inflación anual – IPC Núcleo

Precios minoristas (IPC núcleo)						
Período	Referencia	Mediana (REM may-22)	Dif. con REM anterior*	Promedio (REM may-22)	Dif. con REM anterior*	
2022	var. % i.a.; dic-22	72,8	+8,6 (3)	73,5	+8,2 (3)	
Próx. 12 meses	var. % i.a.	62,2	+6,0 (1)	64,6	+6,1 (3)	
2023	var. % i.a.; dic-23	58,6	+7,2 (15)	59,7	+6,8 (11)	
Próx. 24 meses	var. % i.a.	54,1	+4,8 (3)	56,7	+5,7 (11)	
2024	var. % i.a.; dic-24	47,9	+2,6 (4)	48,5	+3,6 (5)	

*Comparación en relación al relevamiento previo, pudiendo no coincidir exactamente por efecto de redondeo. El número entre paréntesis indica por cuántos relevamientos consecutivos se mantiene la misma tendencia.

Fuente: REM - BCRA (may-22)