

UNIVERSIDAD SIGLO 21



Trabajo Final de Grado

GRUPO LEDESMA

Planificación Estratégica

Plan estratégico para el desarrollo sostenible de Grupo Ledesma

Licenciatura en Administración

Audissio, Ezequiel Gonzalo

33.833.073

VADM16999

Tutor: Rinero, Sofía

Resumen

En el siguiente reporte se llevara adelante un plan estratégico, el cual se desarrollara en el marco del asesoramiento profesional brindado a la organización Grupo Ledesma.

Se considera necesaria la aplicación de un proceso estratégico dado que se detectaron deficiencias en torno a la aplicación de las políticas de sostenibilidad con las que Grupo Ledesma trabaja tanto dentro de su organización como también fuera de ella, es decir, en el plano social y ambiental.

A partir de esto se le propuso a la organización la aplicación de un plan estratégico que cuenta con tres planes de acción que conducirán a la empresa hacia una organización sostenible en todas sus áreas, mejorando de esta forma el posicionamiento en el mercado, y por ultimo sus ingresos netos futuros.

Palabras Claves: Planificación estratégica; Estrategia de diferenciación; Desarrollo sostenible; Procesos sustentables; Posicionamiento de marca.

Abstract

In the following report, a strategic plan will be carried out, which will be developed within the framework of the professional advice provided to the Ledesma Group organization.

The application of a strategic process is considered necessary given that deficiencies were detected around the application of the sustainability policies with which Group Ledesma works both within its organization and also outside it, that is, on the social and environmental level.

Based on this, the organization was proposed to apply a strategic plan that has three action plans that will lead the company towards a sustainable organization in all its areas, thus improving its positioning in the market, and finally your future net income.

Keywords: Strategic planning; Differentiation strategy; Sustainable development; Sustainable processes; Brand positioning.

INDICE

Introducción	3
Análisis de situación	5
<i>Análisis del macro entorno</i>	5
<i>Análisis del micro entorno</i>	10
<i>Análisis de mercado</i>	12
<i>Análisis interno</i>	12
Marco teórico	17
Diagnóstico	19
Propuesta	22
<i>Plan de Implementación</i>	22
<i>Análisis de las bases</i>	22
<i>Objetivo general</i>	23
<i>Objetivos específicos</i>	23
<i>Fundamentación de los objetivos</i>	23
<i>Alcance</i>	23
<i>Planes de acción</i>	24
<i>Presupuesto</i>	26
<i>Beneficio Económico</i>	27
<i>Diagrama de Gantt</i>	30
Conclusiones y recomendaciones	31
Bibliografía	33
Anexos	36
<i>Anexo 1</i>	36
<i>Anexo 2</i>	37
<i>Anexo 3</i>	38

Introducción

En el siguiente reporte de caso se brinda asesoramiento profesional a la organización Grupo Ledesma, cuya planta central está ubicada en la ciudad de Libertador General San Martín, provincia de Jujuy, con el fin de implementar una planificación estratégica para posicionar a la misma como una organización sostenible a nivel corporativo.

Grupo Ledesma es uno de los principales grupos económicos de Argentina, líder en la elaboración y comercialización de productos agroindustriales con origen principalmente de la caña de azúcar y sus derivados, alcohol, frutas, aceites, bioetanol, papel, carnes y cereales.

Luego de analizar la empresa, estudiar el entorno que la rodea, e investigar sobre el sector, se puede observar que el mismo constituye un 25% de la industria manufacturera, y representa casi el 40% de las exportaciones en la actualidad.

A su vez se debe tener en cuenta que la pandemia reformuló entre otras cosas las formas de consumir y de ver a las organizaciones por parte de los grupos de interés. Así mismo, en este contexto de cambio de hábitos de consumo por parte de las personas y del pedido de los grupos sociales por vivir en un mundo sustentable, libre de contaminación y con prácticas sostenibles en las organizaciones, en los tres niveles, económicas, sociales y ambientales.

Teniendo en cuenta este panorama, es necesario no solo planificar la sostenibilidad si no que es de suma importancia implementar y controlar todas las acciones que se realizan para llevarla adelante, en el contexto interno y externo que la organización se desempeña. Y allí es donde la compañía debe hacer hincapié, ya que se ha podido observar que falta la aplicación de las políticas de desarrollo sostenible en varios niveles de la empresa, y en algunas áreas como es el caso de recursos humanos se ha perdido la ventaja competitiva que la empresa poseía. También se ha podido observar que la comunicación, el marketing, que Ledesma realiza tanto en publicidad de sus productos, como en cuestiones sociales y ambientales, suele realizarse de manera demasiado diversificada por abundantes canales, lo que trae como consecuencia que se debiliten los objetivos que se plantean conseguir con dichas comunicaciones.

Es por eso que el objetivo que se propone para Grupo Ledesma es la implementación de las políticas de desarrollo sostenible en todos los niveles de la compañía hacia el año 2024, y así poder posicionarse a partir de una estrategia de diferenciación en este nuevo mercado

que está emergiendo, de esta manera Grupo Ledesma podrá atraer a nuevos clientes y por consecuencia aumentar los ingresos netos de la organización.

A continuación se analizarán algunos antecedentes de aplicación de políticas sostenibles a nivel mundial que demuestran la importancia de la aplicación de este tipo de políticas y la relación directa con la rentabilidad.

La empresa Bic tiene, desde el año 2002, como objetivo la Integración del Programa de Desarrollo Sustentable de BIC en todos los aspectos de la empresa. En el sitio web Pacto Global, como indica Parachini(2015) “Fabricar productos livianos, de larga duración y elaborados a partir de las materias primas justas y necesarias nos permite aportar como compañía al desarrollo sustentable.”

Dicho plan que se ha ido reformulando con el correr de los años, ha conseguido resultados superiores a lo proyectado, y es un modelo a seguir por muchas organizaciones que se inician en el desarrollo sostenible. Uno de los puntos que lo han llevado a fortalecer y generar valor en todos los grupos de interés es el de crear, a largo plazo, un enfoque global que les otorgue valor a todas las partes que componen el ecosistema de la organización, asegurando de esa forma un equilibrio sostenible entre la distribución de las ganancias para las partes y las inversiones que la empresa realice en el futuro.

Otra empresa comprometida con la aplicación de políticas sostenibles es el Banco Sabadell de España, el cual aprobó en el año 2019 los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) que incorporarían a su estrategia de negocio, siendo los mismos prioritarios en el desarrollo de su actividad. A la vez, en el año 2020 se aprobó el nuevo plan de finanzas sostenibles, el cual establece metas y actuaciones asociadas a las ODS. En Septiembre de 2020 la compañía lanzó su primer emisión de *Bonos Verdes*, los cuales estarán orientados a proyectos de medioambiente, reducción de gases, prevención de contaminación, gestión del agua sostenible, transporte limpio, entre otros. Como afirma Carné (2020) “Las empresas han entendido los beneficios de incluir estos objetivos en el desarrollo de su negocio. A corto plazo, aquellas que así lo hacen obtienen un mejor desempeño. [...] Además de identificar nuevas oportunidades de mercado y desarrollar productos innovadores, mejoran su interacción con los stakeholders (públicos de interés como clientes, trabajadores o inversores) y convergen a medio plazo hacia modelos de empresa más inclusivos y sostenibles, aumentando la competitividad del negocio y la reputación corporativa.”

Análisis de situación

Para llevar adelante el estudio del contexto en el cual Grupo Ledesma esta insertada y para determinar de qué manera las variables influyen sobre ella, se llevara adelante un análisis del Macro Entorno donde esta desarrolla sus actividades y también del Micro Entorno donde la misma se desenvuelve diariamente.

Análisis del macro entorno

Para desarrollar el macro entorno de la empresa se utilizara la herramienta PESTEL.

Político

Teniendo en cuenta que actualmente Argentina está inmersa en un año de elecciones legislativas, el cual se ha combinado con este momento en que el mundo es azotado por la pandemia del coronavirus, da como resultado un ambiente político reñido, en el cual las personas que viven en el país y las organizaciones tanto privadas como públicas deben adaptarse para poder superarlo de la mejor manera posible.

“El gobierno argentino, encabezado por el presidente Alberto Fernández, está plagado de discordia antes de las elecciones intermedias de octubre. [...] Las empresas expresan que el gobierno no ha logrado idear una estrategia que pueda generar un crecimiento económico sostenido. (Goodman & Politi, 2021)”

Continuando con el contexto político argentino, el día 29 de Octubre de 2020 en el Senado de la República Argentina, se debatió y aprobó el proyecto de promoción de alimentación saludable y etiquetado frontal de alimentos, por 64 votos a favor y 3 en contra, para pasar luego a la Cámara de Diputados (Senado de la Nacion Argentina, 2020). En el mes de Abril de 2021 comenzó a tratarse en la cámara baja del congreso de la nación, esta posible ley que está generando mucha controversia en el sector alimenticio y más particularmente en el del Ingenio Azucarero.

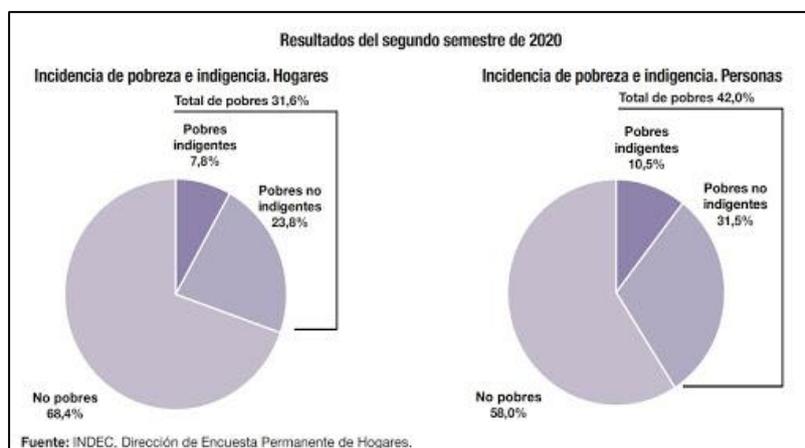
Económico

La situación actual muestra indicadores poco alentadores en el contexto económico para el corto y mediano plazo, en este análisis se hablara de algunos de ellos.

El primero de los factores a analizar es la pobreza, según el informe presentado por el INDEC (2021) en marzo, en base a datos del segundo semestre de 2020, la pobreza ascendió

al 42% de la población Argentina. Dentro de este porcentaje presentado, el 10,5% se encuentra por debajo de la línea de la pobreza, es decir en la indigencia.

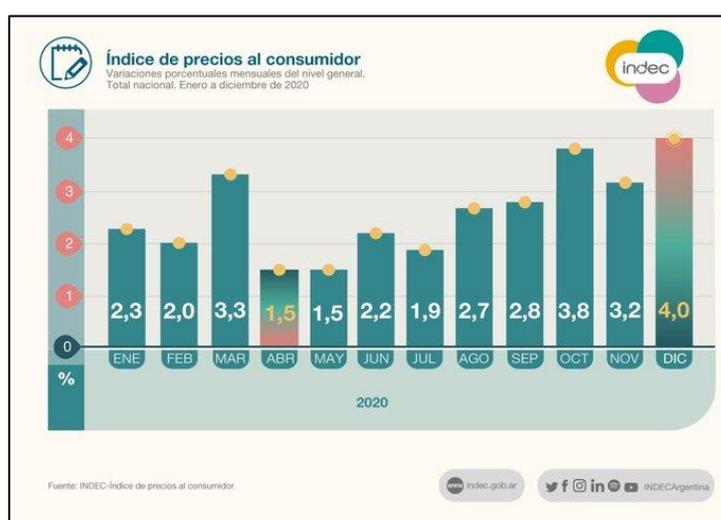
Figura 1: Resultados del segundo semestre 2020 sobre pobreza



Fuente: Indec. Dirección de encuestas de hogares.

El segundo dato a revisar es la inflación, durante el año 2020, es decir, enero a diciembre, según el INDEC (2021), el nivel general del índice de precios al consumidor (IPC) registro un porcentaje acumulado de 36,1%, teniendo su pico máximo en el mes de diciembre con un 4%. Dentro de las divisiones que componen este índice, la de mayor incidencia para este año fue la de Alimento y Bebidas no alcohólicas (4,4%).

Figura 2: Índice de precios al consumidor.



Fuente: Indec. Indicador precios al consumidor

Las divisiones Recreación y Cultura, y Salud fueron las que registraron el mayor aumento en el periodo 2020, llegando al 5,2%.

El dato final es el producto bruto interno (PBI) del año 2020. Para este año Argentina, según INDEC (2021), tuvo un 9,9% de caída de su PBI con respecto al año anterior, esto en mayor medida fue ocasionado por la pandemia COVID-19, y la estricta administración de una cuarentena de larga duración que provocó un descenso en el nivel de varios de los factores de la economía. Dentro de los más importantes podemos mencionar el consumo privado, el cual cayó un 13,1%, mientras el consumo público un 4,7%.

Figura 3: Informe de avance del nivel de actividad



Fuente: INDEC. Dirección Nacional de Cuentas Nacionales

Social

Los datos antes expuestos a nivel de pobreza en Argentina, vienen dado por una alta tasa de desempleo y un nivel de salarios que está por debajo del porcentaje de la inflación.

La tasa de desocupación del cuarto trimestre de 2020, ha sido de 11,0% con respecto a igual trimestre de 2019 según indica la Dirección de Encuesta Permanente de Hogares, del INDEC (2021).

Por el otro lado el índice de salarios, emitido por la dirección Nacional de Estadística y Precios de la Producción y el Comercio, dependiente del informe publicado por INDEC (2021), informo que los salarios acumularon un aumento del 31,6% para los doce meses de 2020, el cual es menor a la inflación del mismo periodo, que como se expuso en el análisis económico es del 36,1%.

Si se tienen en cuenta estos dos factores, es posible que el mercado se encuentre con un cambio en los hábitos de consumo de parte de la población, como sucede en momentos de

crisis económica, que ya sea por pobreza o por caída de sus ingresos comenzara a demandar productos más económicos, para poder completar la canasta básica, la cual se encuentra en el orden de los \$19.700 para el mes de marzo de 2021 por adulto, tal como lo informa el INDEC (2021) en su último informe emitido el 22 de abril de 2021.

A la vez existen en la sociedad actual, en aquellas personas que pueden realizarlo, una tendencia elevada a demandar y consumir productos y servicios que sean sustentables con el medioambiente, y que quien lo produzca sea una organización comprometida con el entorno en el cual se desarrolla.

Tecnológico

En el aspecto tecnológico existen diversos factores que están transformando a la industria, y a la agroindustria en particular, teniendo como objetivos la mayor precisión en los procesos y eficacia de los mismos.

Dentro de las posibles formas de aplicación de tecnología en las industrias se encuentra el Big Data, tal como lo indica Arce Quesada (2019) la agroindustria 4.0 brinda al usuario de la información para la toma de decisiones, almacenamiento masivo de datos, conservando información y estadística sobre clientes, proveedores, líneas de productos, clientes internos, como así también un monitoreo constante de cuáles son las necesidades y deseos que tienen los consumidores. Como bien indica Arce Quesada(2019) “El objetivo final es aumentar la competitividad y reducir incertidumbre para favorecer una agricultura de precisión” (p. 4).

Otra forma de aplicación de la tecnología en la industria moderna es la implementación de sistemas de gestión que permiten contener dentro de ellos, todos los procesos que se realizan, como por ejemplo, ventas, entregas, pagos, inventarios, almacenes, finanzas, entre otros.

También la agroindustria ha avanzado en estudiar la implementación de biotecnología, tecnología de las comunicaciones, y nanotecnología, lo cual otorgara al mercado oportunidades para convertir la actividad agroindustrial en un sector innovador y sustentable en el tiempo. Es por eso que el Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva(2016) productiva busca desarrollar regionalmente hacia 2030 un crecimiento intensivo en estos aspectos antes mencionados, que logren generar bienestar social y que sean

capaces de mitigar el impacto que presume la concentración del trabajo en las grandes ciudades.

Ecológico

En el año 2021 las organizaciones, en su mayoría, intentan perseguir un desarrollo sostenible en el cual el medio ambiente es un punto fundamental. Es así que en consonancia con los 17 objetivos de desarrollo sostenible creados en asamblea general de NACIONES UNIDAS (2015), y que tienen como fecha de finalización el año 2030, cada una de las organización, en un gran porcentaje, ha comenzado a diseñar estrategias para incluir las mismas dentro de sus objetivos ecológicos.

Así mismo en la actualidad existe una gran cantidad de normas y programas que tienen como objetivo proteger el medio ambiente y los recursos naturales de las biomas que se encuentran dentro de Argentina.

Existe también una corriente moderna de cambio en el tipo de fertilizantes utilizados en los campos de producción, pasando del histórico fertilizante nitrogenado de origen fósil y a fertilizantes de menor impacto, como el compost, y del uso de combustibles fósiles, a biocombustibles para el accionar de las maquinarias.

Legal

En este aspecto hay tres puntos de suma importancia para analizar, el primero de ellos es el laboral. Se encuentra vigente a través del decreto 39/2021 (BO 23/01/2021) el pago de la doble indemnización y la prohibición de despidos sin causa o por falta de trabajo o fuerza mayor en la república Argentina hasta el 31 de Diciembre de 2021 inclusive. (Argentina Presidencia, 2021)

Por otro lado, el 12 de mayo de 2021 venció la ley de Biocombustibles vigente (Ley 26.093), pero al estar en tratamiento la nueva ley, se decidió por parte de las autoridades nacionales, prorrogar la ley vigente hasta el mes de noviembre de 2021, favoreciendo de esta manera al funcionamiento normal de la industria azucarera y pudiendo la misma cumplir con sus obligaciones, produciendo bioetanol y logrando el abastecimiento que el país necesita.

Por último, como ya se ha mencionado en el contexto político, se deberá seguir de cerca cómo puede afectar la inminente aprobación de la ley de promoción de alimentación saludable y etiquetado frontal de alimentos, la cual puede traer consigo varias modificaciones

a la hora de llevar adelante la producción y promoción de los productos que la industria ofrece, como por ejemplo esta ley plantea la colocación de etiquetas octogonales de advertencia a aquellos productos comestibles y bebibles que contengan exceso de algún nutriente crítico (azúcares, sodio, calorías, grasas y grasas saturadas), regula la publicidad dirigida a niños, niñas y adolescentes y prohíbe que se utilicen figuras públicas, dibujos animados o personajes infantiles para fomentar su consumo, entre otros puntos a tener en cuenta.

Análisis del micro entorno

A continuación se desarrollaran las variables analizadas en el micro entorno desde la herramienta de cinco fuerzas de Porter.

Poder de negociación de clientes

El poder de negociación de los clientes en este punto se puede dividir en dos partes, por un lado estará el poder de negociación de los clientes industriales, el cual será alto, ya que su demanda es elevada y si la empresa no cumple con precios, plazos de entrega o plazos de pago, pasaran a trabajar con otras empresas del sector.

En segundo lugar está el poder de negociación de los clientes de consumo masivos, el cual será medio, aquí no podrán ejercer demasiada presión sobre la industria en términos de precios y formas de pago, pero si contaran con una gran variedad de productos a su alcance en los diferentes puntos de venta para presionar.

Poder de negociación de los proveedores

En la industria existen una gran cantidad de proveedores, ya sea en el ámbito local de cada industrial, regional o internacional.

En este punto en particular el poder de negociación de los proveedores es alto en aquellos proveedores que trabajan a nivel regional o internacional, ya que cuenta con una cartera rica de ingenios o agroindustrias en los cuales pueden colocar sus materias primas.

Si se pasa al plano local de cada agroindustria en particular, el poder de negociación de los mismos tiende a ser bajo o medio, y aquí es donde comienzan a generarse relaciones de proveedor-cliente de largo plazo, en donde las industrias, por lo general, intentan sumar crear valor en conjunto con ese proveedor, capacitando y brindándole herramientas para que gestionen sus pequeñas o medianas empresas de manera eficiente y segura.

Rivalidad entre competidores existentes

En el sector, principalmente azucarero y agrícola ganadero, existe una gran rivalidad entre los competidores. Es por eso que la rivalidad entre ellos es alta. Dicha rivalidad tiende a ser media o baja cuando se observa el resto de los sectores en los cuales se desarrollan este tipo de agroindustrias como son el papel, el alcohol y el bioetanol.

Cada empresa que se encuentra dentro del sector busca la forma de posicionar sus productos, ya sea a través de un liderazgo en costos o una diferenciación de productos por calidad, o una combinación de ambas.

Amenaza de los nuevos competidores

La amenaza de nuevos ingreso de competidores en el sector es baja. Algunas de las barreras que existen el sector son el alto capital que se necesita para ingresar, aquí los interesados deberán tener en cuenta que no solo necesitaran una inversión en maquinarias, sino que también en investigación, desarrollo de productos, instalaciones, publicidad, posicionamiento de la marca, etc.

Otra barrera importante será el acceso de este nuevo competidor de la industria a los canales de distribución, seguramente allí la empresa deberá ofrecerle a este componente del canal beneficios de costos, bonificaciones, descuentos o publicidad.

Un tercer punto que se puede identificar como una barrera de acceso al sector son las políticas gubernamentales restrictivas. El gobierno habitualmente puede dictar leyes, decretos o normas que hagan que el ingreso a un sector específico se vuelva más difícil de lo habitual, ejerciendo controles o solicitando requisitos de todo tipo para poder obtener licencias.

Amenaza de productos sustitutos

En estos tiempos que corren esta es una amenaza de gran peso para el sector, es decir alta, tanto para la industria del azúcar, el papel, el ganadero y también el de bioetanol.

Estas industrias tendrán que competir con las nuevas demandas de parte de los clientes que solicitan productos sustentables con el entorno y también que aporten una dieta sana para su día a día. Es por eso que, en este punto, el sector tendrá que seguir muy de cerca la aparición que está sucediendo de productos sustitutos, y deberán decidir si se adaptan a este tipo de demandas de la sociedad o continúan con su oferta habitual.

Análisis de mercado

Según Kotler & Keller (2012) existen tres factores que influyen en el comportamiento de compra de los consumidores, y ellos son los factores culturales, los sociales y los personales.

En la actualidad, y gracias al análisis situacional antes realizado se puede detectar que los deseos y necesidades de todos los integrantes de los grupos de interés están mutando hacia necesidades de otro tipo tanto por los factores económicos como ecológicos. Es decir en el mercado se comienzan a observar diferentes necesidades, en los grupos económicos más azotados por la crisis se demanda un tipo de producto más económico que pueda satisfacer las necesidades básicas de las personas.

Por otro lado, y ya analizándose a largo plazo los grupos de interés están cambiando hacia deseos y necesidades más amigables con el medio ambiente y las personas que componen la cadena productiva.

En este sentido tomando datos del informe recientemente realizado por Melero (2021) para la reconocida consultora Kantar, se puede observar que el 85% de los consumidores ven con buenos ojos adquirir productos o servicios de empresas que apoyan las causas sociales y ambientales, aunque el 57% de ellos indica que pagaría más por consumir esos productos o servicios. Estos gap son grandes pero si seguimos extrayendo información de este informe se puede observar que existe una barrera, que estaría funcionando como freno para adquirir productos sostenibles y es que el 73% de los grupos de interés indica que no existe demasiada información sobre la ética o sostenibilidad de los diferentes productos, y es información a la cual les gustaría acceder para poder tomar decisiones de compra sobre esos productos.

Análisis interno

El análisis interno de la empresa Grupo Ledesma se desarrollara a través de la herramienta de Cadena de Valor.

Actividades de soporte

Infraestructura de la empresa: Grupo Ledesma cuenta con actividades productivas en 6 provincias de la República Argentina, mayormente en la provincia de Jujuy donde cuenta 150.000 Hectáreas propias, donde 40.000 Hectáreas están destinadas a campos de caña de azúcar, también cuenta con fábricas de azúcar, celulosa, bioetanol, alcohol y papel. En frutales tienen destinados más de 2.000 hectáreas. En la provincia de Salta posee 800

Hectáreas en campos de frutas. En Tucumán se realiza exclusivamente plantación de Limón, en aproximadamente 200 Hectáreas. En San Luis la empresa cuenta con una planta de producción de cuadernos, resmas y papelería comercial. En la unidad de negocio agrícola ganadera Grupo Ledesma tiene en Entre Ríos con 26.000 Hectáreas y en provincia de Buenos Aires 25.000 Hectáreas.

En cuanto a la estructura organizacional la empresa cuenta con un directorio que es el responsable de la conducción estratégica, por debajo se encuentra el Gerente General, CEO, encargado del liderazgo de las 12 direcciones que tiene la compañía y de las decisiones operativas. La compañía dentro de su estructura posee cuatro unidades de negocios, Azúcar y Alcohol, Papel, Frutas y Jugos, y el negocio Agropecuario.

Lo que puede observarse también es que la planificación estratégica se está realizando a nivel unidad de negocio, es decir que la organización no posee una estrategia global, lo cual en algunas decisiones trae como resultado que para un mismo procedimiento se estén generando distintas formas de llevarlo adelante, y no se tenga un plan de acción corporativo, con pilares comunes a todas las unidades.

Gestión de recursos humanos: La compañía tiene actualmente dentro de su staff laboral 7.023 colaboradores. El 80% de esos puestos se desarrollan en la planta principal en Jujuy. Grupo Ledesma posee una gerencia interna de recursos humanos, que es la encargada de la búsqueda, selección, capacitación, desarrollo y evaluación de desempeño de los colaboradores de la empresa, en cada una de sus unidades de negocios.

Ledesma alienta a que sus colaboradores crezcan junto a la empresa, ofreciéndole oportunidades de carrera, capacitaciones, recompensas y desarrollo interno. Es importante también el compromiso de Ledesma para crear un ambiente de trabajo libre de riesgos y un entorno saludable para todos los colaborados. El objetivo es lograr tener cero lesiones y cero enfermedades profesionales. A pesar de esto, lo que ha podido observarse luego de un análisis externo informativo es que la compañía actualmente cuenta con algunos problemas en la gestión de recursos humanos en la seguridad laboral, que vienen dado por la utilización errónea de los protocolos de prevención de covid-19, lo que ha generado como consecuencia brotes de dicha enfermedad en las plantas de Jujuy y discusiones entre la compañía y sus colaboradores por la forma de gestión de los protocolos.

Grupo Ledesma realiza capacitaciones atendiendo a todas las necesidades de cada negocio, con profesionales y académicos de primer nivel.

Otro punto interesante dentro de la gestión de recursos humanos es la evaluación de desempeño que se realiza una vez al año a todos los colaboradores de la empresa.

Desarrollo de tecnologías: En este punto se logra identificar que muchas de las áreas cuentan con tecnología de punta, pero hay algunas que aún no han sido actualizadas, es por eso que la empresa creó el plan estratégico GENESIS XXI, un plan a 10 años para transformar integralmente a la compañía.

La cultura del trabajo y la forma de trabajar en la agroindustria ha cambiado, y es por eso que la empresa está enfocada en implementar este plan antes mencionado, en el cual se realizara entre otras iniciativas, transformación digital y robotización de procesos, utilización de drones, plantación mecanizada en las fincas de caña de azúcar, incorporación de infraestructura, entre otras.

Compras: Lo que se puede reconocer en este sector de las actividades de soporte es el objetivo preciso que tiene Grupo Ledesma, a nivel corporativo, de asegurar la continua provisión de materias primas, insumos, y servicios con los niveles de calidad que satisfacen los estándares que la compañía determina y a precios adecuados.

Otro punto interesante que se puede observar a la hora de hablar de los proveedores es que se prioriza el desarrollo de proveedores locales, realizando capacitaciones a pequeñas y medianas empresas, con el objetivo de que crezcan junto a la empresa. También realizan capacitaciones a empresas proveedoras productivas y de servicios. En todas las unidades de negocio existe un factor común a la hora de elegir proveedores, y este es que cumplan con normas de calidad.

También se puede observar que tienen un proceso de abastecimiento de energía a través de integración horizontal con la UTE Aguaragüe, de Salta, en la cual posee participación minoritaria.

En este momento la compañía se encuentra desarrollando un proceso de optimización del modelo organizacional de la gerencia de abastecimiento, basado en cinco ejes: estrategia, organización, procesos, tecnología e información y gestión, con el objetivo de conseguir relaciones más sostenibles, mejor planificación y calidad de acuerdos con los proveedores, que son más de 4.500 a nivel corporativo.

Actividades primarias

Logística interna: Dentro de la logística interna se puede mencionar las actividades de traslado de materia prima extraída de los campos a cada una de las plantas, los procesos de logística internos de recepción de mercaderías por parte de proveedores, control de inventario, y abastecimiento a todas las áreas de las diferentes plantas. Se realiza hincapié en asegurar con los diferentes proveedores que respeten los procesos en forma cuidadosa, con el fin de garantizar la inocuidad de los productos.

Además dentro de los pilares de acción de la empresa está la gestión de la logística desde una perspectiva eficiente y sostenible.

Operaciones: Las principales operaciones son las actividades agropecuarias de plantación de caña, frutales, y granos, la producción de ganado bovino, las actividades de producción de azúcares, alcohol, bioetanol, aceites y jugos a partir de las frutas que no se comercializan de manera fresca, resmas y cuadernos a partir de la fibra de la caña, entre otras. Luego también se realizan operaciones de producción de energía, con el bagazo sobrante de la caña, para utilizar en las diferentes plantas ubicadas principalmente en Jujuy.

Otra actividad importante en la cadena productiva es el empaque y almacenamiento de los productos en proceso y terminados.

Logística externa: La logística externa se realiza por un lado a clientes industriales a diferentes plantas productivas del país en forma directa para que estas sirvan como materias primas de las empresas que abastecen. La ubicación estratégica de las plantas hace que se disminuyan los riesgos de traslado y que los productos estén disponibles en el momento que se requieran.

Por otro lado a clientes de consumo masivo, se realiza distribución a clientes mayoristas, cadenas de supermercados y clientes minoristas. También hay que tener en cuenta la distribución para la exportación de los productos hacia el exterior, tanto para clientes industriales como para clientes mayoristas.

Durante el año 2020 se ha sumado la venta por el canal online, en algunas de las unidades de negocio, como por ejemplo el del papel, con entrega a domicilio.

Marketing: se observa que la compañía realiza marketing tanto a nivel corporativo como a nivel de unidades de negocios. Dicho marketing se realiza por diversos medios, gráficos, audiovisuales, y web.

Las funciones principales de esta área son la de planificar y accionar la publicidad digital, ya sea a través de redes sociales o de google adwords. En redes sociales la organización realiza contenido para cada una de las unidades de negocios para mostrar sus productos y novedades. A las diferentes UEN se las puede encontrar en Facebook, Instagram y YouTube.

Si se observa el contenido a nivel corporativo, aquí se puede ver que se comparte las diferentes acciones sociales y ambientales que la empresa lleva adelante, en las redes antes mencionadas, como así también en LinkedIn y Twitter. También se realiza campañas publicitarias de marketing en medios radiales, televisivos y gráficos.

La organización también posee dentro de esta área un grupo de personas encargadas de la promoción en clientes de tipo industrial.

Servicio post venta: La empresa posee con un sistema de gestión de quejas y reclamos, que aseguran al cliente masivo una solución rápida ante inconvenientes con alguno de los productos o servicios que la compañía ofrece. Esto le brinda a la empresa información directa sobre que piensan los clientes de sus productos y cuáles son las inquietudes o quejas principales. Con esta información, luego, se realizan informes semanales y cuatrimestrales, con estadísticas y análisis de las quejas y soluciones.

A nivel clientes industriales o mayoristas, la empresa realiza cada 15 a 18 meses, encuestas de satisfacción a clientes claves, se contactan personalmente para obtener información sobre la calidad de los productos y el servicio que la empresa ofrece. La metodología que se usa en este caso es en función de la brecha que existe entre la percepción y las expectativas.

Ledesma también cuenta con su página de internet y redes, donde sus clientes y consumidores pueden comunicarse en forma directa.

Marco teórico

Para comenzar con el marco teórico que servirá de base a este trabajo de asesoramiento se tomarán diversos temas de diferentes autores, en torno a la herramienta seleccionada.

Planificación Estratégica

Esta es una herramienta de gestión, que los mandos directivos utilizan para diseñar planes de acción que acerquen a la organización a la consecución de los objetivos planteados por la misma. Tal como indica Sainz de Vicuña Ancín (2017) “El plan estratégico constituye la herramienta en la que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adoptado «hoy» (...) en referencia a lo que hará en los tres próximos años (horizonte más habitual del plan estratégico), para lograr una empresa competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de interés (stakeholders)” (p. 47).

Sainz de Vicuña Ancín (2017) concluye que la utilización de la planificación estratégica dentro de la organización brindará a la misma una serie de ventajas notables dentro de las cuales se pueden destacar: definición de un proyecto empresarial de futuro estable, identificación de cuáles serán los objetivos a largo plazo, diseño de un plan de comunicación que transmita la identidad corporativa, profesionalización de todas las áreas de la empresa, y aseguramiento de un nivel elevado de competitividad.

Objetivos Corporativos

Los objetivos corporativos refieren a aquellos objetivos a largo plazo que persigue una organización, siendo los principales: misión, visión y valores. Según Hill & Jones (2015) la misión hace referencia al propósito de la compañía, es decir, a la actividad que la empresa desarrolla en el mercado. La visión se puede definir como aquello que la empresa desea ser en un futuro. Finalmente, se definen los valores, que son aquellos con los cuales la organización formará la conducta con la que directivos y colaboradores trabajarán, y con la que se llevarán adelante los negocios para cumplir con la misión de la empresa. (págs. 12-15)

Estrategias Corporativas

A nivel de estrategias corporativas, existen tres estrategias competitivas genéricas definidas por Porter M. (2008): liderazgo en costos, diferenciación y enfoque. En este caso se hará hincapié en la estrategia de diferenciación, la cual se basa en la búsqueda de la diferenciación del producto o servicio que se ofrece por medio de alguna característica que le

otorgue un valor superior al mismo y que sea recibida en forma positiva por los consumidores. Al incorporar esta estrategia a la organización los beneficios son superiores al promedio, obtendremos fidelización de los clientes hacia la marca, márgenes de utilidad más altos, y se crearan altas barreras de entrada de competidores, ya que los clientes serán fieles a la organización. Existen diferentes formas de diferenciarse de la competencia aplicando esta estrategia, entre las principales se encuentran la innovación del producto o servicio, el servicio al cliente, la intimidad con el cliente, la calidad y el rendimiento del mismo, los complementos que ofrezca, lo amigable que sea con el medio ambiente, entre otras.

Responsabilidad Social Empresaria y Desarrollo Sostenible

Para definir la responsabilidad social empresaria (RSE) que será uno de los pilares del presente trabajo, la cual según Robbins (2014) es la “Intención que tiene una empresa, más allá de lo que determinan sus obligaciones legales y económicas, de hacer lo correcto y actuar de forma que la sociedad resulte beneficiada” (pág. 131). Según Aguilera Castro & Puerto Becerra (2012) en su artículo en la revista Scielo, la RSE busca acortar la brecha de desigualdades extremas que existen en el planeta, a través de un crecimiento económico sostenible.

El desarrollo sostenible, concepto que se entrelaza con la RSE, y que se puede definir como “el desarrollo que satisface las necesidades de la generación presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades” (Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo, 1987, pág. 59). Continuando con el artículo antes mencionado de Aguilera Castro & Puerto Becerra (2012) las empresas consideran fundamental tomar conciencia que el desarrollo sostenible les garantizara ir hacia un futuro en el cual puedan contar con recursos que provengan del medio ambiente.

Marketing Sostenible

Por último, tomando las operaciones que se llevan a cabo en una organización citadas por Hill & Jones (2015), nos detendremos en el marketing, y en especial el marketing sostenible como forma de posicionamiento de marca desde la diferenciación de sus productos o servicios. Es por eso que plantearemos una definición muy rica que Belz, Peattie, & Galí (2013) presentan, la cual combina lo principal de la perspectiva económica y técnica del marketing clásico, en la cual se consideran los deseos y necesidades del consumidor, con las nuevas corrientes de marketing relacional que hacen hincapié en el desarrollo sostenible, fundamentadas por los diferentes criterios sociales, éticas y ambientales del mundo.

Diagnóstico

Luego de desarrollar las temáticas correspondientes al análisis situacional del micro y macro entorno, como así también de un análisis interno de la organización, se puede comenzar a transitar el diagnóstico de situación actual de Grupo Ledesma.

En primer lugar se tienen que mencionar las fortalezas que posee la compañía, entre las cuales se puede destacar principalmente la diversificación de productos y mercados, el alto porcentaje de penetración en algunos de los mercados en los cuales ofrece sus productos y también la capacidad para desarrollar nuevos productos, tanto a nivel técnico, es decir infraestructura como así también de recursos humanos.

Pasando a las oportunidades que se han identificado se puede visualizar la posibilidad de acceso a nuevas tecnologías, que produzcan tanto un aumento en la productividad como así también un incremento en la calidad del producto a ofrecer. Por otro lado si se tiene en cuenta la buena cadena de distribución que posee, podría darle la posibilidad de una expansión geográfica tanto nacional como regional.

A continuación se exhibirán las amenazas que la empresa podría tener en un futuro cercano. Una de ellas viene dada por el cambio en los gustos y formas de consumo de las personas, que desde hace un tiempo viene dado por el uso de productos saludables y amigables con el ambiente, lo cual podría acrecentarse con el correr del tiempo. Una segunda amenaza detectada es el ingreso de nuevos competidores, en la actualidad se está observando que diversas empresas, como es el caso de la empresa Arcor que hasta el momento estaban concentradas en otro tipo de mercados, actualmente han comenzado a penetrar en el mercado del azúcar, creando una diversificación de sus productos. Por último otra amenaza a observar es la ley de promoción de alimentación saludable y etiquetado frontal de alimentos, la cual ya posee media sanción del Senado de la Nación Argentina y que se encuentra en reunión de comisión en la cámara de diputados.

Por último se abordarán las debilidades que se identificaron luego del análisis de la empresa. Si se observa a través de las diferentes unidades de negocios, se identifica que los objetivos corporativos y estrategias están visibles, pero si lo hacemos de manera corporativa, es notable una falta de objetivos corporativos, es decir misión y visión, como así también de una estrategia global para el grupo en su conjunto.

Por otra parte existe una debilidad en las estrategias funcionales, tanto de marketing como así también de recursos humanos y de operaciones.

Cuando se verifica el marketing realizado a nivel corporativo, allí se detecta una debilidad, la organización no logra mostrar en forma masiva las acciones que la empresa realiza tanto a nivel económico como social y ambiental, lo cual se podría conectarse directamente con el desarrollo sostenible de la misma.

Luego se observa que existe una comunidad grande en algunos de los canales de comunicación (Instagram, YouTube y Twitter) pero pequeña en otros para el tamaño que posee Grupo Ledesma.

El *engagement* que se obtiene es muy bajo, este indicador lo que demuestra es la capacidad de la organización de crear relaciones sólidas entre la marca y sus consumidores o potenciales consumidores.

Si se puede destacar que a nivel unidad de negocio, Grupo Ledesma realiza acciones de marketing más eficientes que a nivel corporativo, principalmente en azúcar y papel, en diferentes formatos gráficos, audiovisuales, redes, entre otros. En estas unidades se intenta, desde el área de marketing, acercarse a los grupos de interés y transmitir las diferentes novedades y acciones. En particular en la unidad Papel se puede notar una sobreacumulación de cuentas en redes sociales a través de las cuales se intenta llegar a los consumidores, lo genera confusión a la hora de intentar ser parte de la comunidad. Si vamos hacia el lado audiovisual se puede observar que el contenido no genera resultados eficientes frente a los resultados generados por la competencia en contenidos similares.

Finalmente la debilidad que se debe destacar es la falta de aplicación de las políticas de desarrollo sostenible en diversas áreas de la organización.

Esta última debilidad que se plantea es en la cual se debería hacer foco en forma conjunta con las anteriores descriptas, ya que Grupo Ledesma busca a través de un plan estratégico el desarrollo sostenible, pero puede observarse que el mismo tiene desfasajes con los objetivos planteados. Actualmente se han podido observar inconvenientes entre Ledesma y sus colaboradores. El último ha sido como consecuencia de una errónea utilización de los protocolos contra Covid-19. En agosto de 2020 la empresa estuvo en el foco de diversas noticias, por contagios masivos en la planta principal en la provincia de Jujuy.

Es por eso que el desarrollo sostenible en la organización no debería ser un mero informe anual de sostenibilidad, sino que profundizar su aplicación en todas las áreas de la organización, y en todos los grupos de interés en los que Ledesma desarrolla sus actividades, tanto en su región como en los diferentes lugares en los cuales llegan sus productos.

Se considera fundamental desarrollar una planificación estratégica para promover la sustentabilidad en la organización y en su entorno, generando de esta forma resultados eficientes en todos los niveles de la compañía y mejorar su posicionamiento en el mercado a través de un marketing sustentable.

Propuesta

Plan de Implementación

A partir del diagnóstico realizado anteriormente, se desarrolla la propuesta basada en un plan estratégico para Grupo Ledesma, en beneficio de su sostenibilidad a nivel corporativo, es decir, incluyendo en el mismo a cada una de las unidades de negocio de Grupo Ledesma.

El plan tiene como punto de partida la revisión de las políticas de sostenibilidad en los procesos que se realizan en las diferentes unidades de negocio, con el objetivo de detectar las fallas que están ocurriendo en las actividades que se realizan tanto internamente como externamente en todas las ubicaciones de Grupo Ledesma. Es relevante para la organización detectar y corregir las fallas que la organización está experimentando en diferentes áreas de la empresa. Luego de realizada la auditoria y revisión de las políticas, se continuara con la capacitación integral y total de todas las áreas de la organización. Por último se llevara adelante la estrategia de posicionamiento a través de acciones de marketing sustentable, con el objetivo de captar una porción de mercado objetivo.

Con la implementación de esta propuesta Grupo Ledesma obtendrá beneficios funcionales, competitivos, económicos y sobre todo mejorara su compromiso con el desarrollo sostenible.

Análisis de las bases

Luego de un análisis de las bases de la organización, y de detectar que se encuentran desarrolladas a nivel unidad de negocios, se presenta la visión, misión y valores para Grupo Ledesma a nivel corporativo.

Visión propuesta: Ser reconocidos en el país y en el mundo como una empresa líder por realizar nuestras prácticas en el sector agroindustrial, comprometidos con el desarrollo sostenido de nuestra organización, el medio ambiente y la sociedad.

Misión propuesta: Ofrecer productos y bienes de origen primario elaborados a partir de altos estándares de calidad que permitan satisfacer las múltiples necesidades del mercado nacional y global, preservando y mejorando el bienestar de nuestros colaboradores, de la comunidad, y del medio ambiente.

Valores propuestos: Honestidad y transparencia, trabajo en equipo, innovación y crecimiento sostenido, desarrollo de las comunidades y conexión con el ambiente.

Objetivo general

Aumentar los ingresos netos en un 15% anual para el año 2024, diseñando un plan estratégico que permita la integración de las UEN desde las políticas de sostenibilidad, impactando en el posicionamiento de la organización en el mercado.

Objetivos específicos

1. Desarrollar un proceso de auditoría de las políticas de sostenibilidad en las UEN de grupo Ledesma, que permita verificar el 100% de los procesos dentro de la estrategia de sustentabilidad durante el año 2022.
2. Capacitar al 100% de los directivos, colaboradores, proveedores, e inversores para el año 2023 sobre los cambios generados a partir de la nueva estrategia de sustentabilidad.
3. Aumentar la cartera de clientes en un 15% mediante el posicionamiento de Grupo Ledesma como una empresa sostenible en los diferentes mercados, a través del desarrollo de una estrategia de marketing para el año 2024.

Fundamentación de los objetivos

Se presenta el desarrollo de este objetivo al detectar que la estrategia de desarrollo sostenible no está extendida en toda la organización y que presenta algunas fallas a nivel humano y medioambiental. El desarrollo de esta propuesta traerá aparejado un beneficio a nivel económico, a través del aumento de los ingresos por venta. Este indicador propuesto del 15% de aumento de los ingresos netos por venta al año 2024 como horizonte, se obtendrá luego de la auditoría de sostenibilidad a desarrollarse en el año 2022 y la correspondiente capacitación durante el año 2023. Así mismo durante 2023 y parte de 2024 se desarrollara la estrategia de posicionamiento de marca, como empresa sustentable, que generara el aumento propuesto de ingresos netos. En la actualidad el crecimiento de ingreso interanual en los últimos 3 años estuvo alrededor del 5% al 6% por año, con esta estrategia se apuntara a alcanzar un 15% para 2024.

Alcance

Temporal: el horizonte de la propuesta es hacia el año 2024. Cada uno de los objetivos específicos tendrá un plazo, y la unión de ellos aportara para la concreción del objetivo general.

Organizacional: La afectación de la propuesta será para las todas las unidades de negocio que componen Grupo Ledesma.

Geográfico: el alcance geográfico será a nivel nacional. Ledesma posee varias ubicaciones a lo largo y ancho del país, y dicha propuesta abarcará a cada una de esas ubicaciones.

Planes de acción

A continuación se podrán observar los tres planes de acción, con sus correspondientes actividades, que responden a los objetivos específicos propuestos.

Plan de acción Nro. 1: Auditoría de las políticas de sostenibilidad a nivel corporativo

Auditoría de las políticas de sostenibilidad a nivel corporativo						
Descripción de actividades	Temporalidad		Recursos Humanos	Recursos Físicos	Recursos Tercerizados	Recursos Económicos
	Desde	Hasta	Responsable			
1. Reclutamiento de auditores externos idóneos en cada una de las áreas que componen la organización	ene-22	ene-22	Dpto. RRHH	Computadoras-Plataformas RRHH-Internet		
2. Formación de comisión auditora, compuesta por auditores externos y representantes de cada área de las UEN	ene-22	feb-22	Dpto. RRHH- Colaboradores representantes	Oficina- Computadoras	Auditores especialistas en sostenibilidad en las siguientes áreas: contabilidad, administración, logística, marketing, compras, operaciones, RRHH, higiene y seguridad, innovación y dirección	Hora de Consultoría promedio \$2,565
3. Entrega de información y documentación sobre todas las UEN y áreas a auditar a la comisión auditora	mar-22	mar-22	Encargado de cada área- Comité de sostenibilidad- Dpto. RRHH	Material impreso- Desayuno corporativo-Sala de conferencias-Desayuno Buffet para 25 personas	Comisión auditora	Hospedaje para 9 personas en Jujuy por dos noches. Traslados para 9 personas
4. Definición de lineamientos generales y específicos a auditar	mar-22	abr-22	Colaboradores representantes	Computadoras-Internet-Zoom.		
5. Diseño de plantilla de informe y conjunto de indicadores de medición para realizar la evaluación de las políticas de sostenibilidad actual	abr-22	jul-22		Computadoras-Internet-Zoom		
6. Comunicación del plan de auditoría a todos los integrantes de la organización	may-22	jun-22	Encargados de área	Material impreso- Intranet, Internet- Computadoras		Impresión de comunicación sobre auditoría
7. Ejecución de auditoría en cada nivel de la organización	jun-22	oct-22	Colaboradores representantes	Computadoras, internet-Zoom- Material impreso		Traslados- Hospedaje- Impresión de material
8. Confección de informe de auditoría, con no conformidades y observaciones	oct-22	nov-22		Computadoras-Internet- Zoom		Impresión de informes
9. Rediseño de políticas de sostenibilidad aplicables a nivel corporativo en base al informe realizado por la comisión auditora	oct-22	dic-22	Comité de Sostenibilidad- Colaboradores representantes	Material impreso- Sala de conferencias. Desayuno y Almuerzo Buffet para 40 personas		Hospedaje para 9 personas por dos noches- Traslados para 9 personas

Ilustración 1: Elaboración Propia.

Plan de acción Nro. 2: Capacitación a nivel corporativo en políticas de sostenibilidad

Capacitación a nivel corporativo en políticas de sostenibilidad						
Descripción de actividades	Temporalidad		Recursos Humanos	Recursos Físicos	Recursos Tercerizados	Recursos Económicos
	Desde	Hasta	Responsable			
1. Reclutamiento de capacitadores idóneos para desarrollar las nuevas políticas de sostenibilidad	dic-22	ene-23	Dpto. RRHH-Comité de sostenibilidad	Computadoras-Plataformas de RRHH	Lic. En Administración y Lic. En Higiene y Seguridad (representantes de la comisión auditora). 10 hs cada uno.	Director Comisión Auditora
2. Capacitación, entrega de documentación y manuales a capacitadores de parte del comité de sostenibilidad	feb-23	mar-23	Comité de sostenibilidad-10 Capacitadores contrato temporal	Material Impreso-Computadoras-Internet-Zoom		Director Comisión Auditora-
3. Confección de capacitación sobre nuevas políticas de sostenibilidad de Grupo Ledesma	feb-23	may-23				Ver presupuesto
4. Diseño y elaboración de plataforma web para brindar las capacitaciones	feb-23	may-23	10 Capacitadores contrato temporal	Oficinas-Computadoras-Internet-Material impreso	Desarrolladores web-Diseñadores Gráficos	
5. Capacitación de las diferentes áreas de todas las UEN de Grupo Ledesma	may-23	dic-23				
6. Evaluación de capacitación sobre políticas de sostenibilidad	jun-23	abr-24				
7. Implementación de políticas de sostenibilidad	sep-23	dic-24	Comité de sostenibilidad-Encargados de área	Material Impreso-Computadoras-Internet-Formularios web-Zoom	Lic. En Administración y Lic. En Higiene y Seguridad (representantes de la comisión auditora)	10 Hs por mes de cada representante de la comisión
8. Seguimiento y Control de aplicación de políticas de sostenibilidad	sep-23	dic-24	Comité de sostenibilidad-Encargados de área			

Ilustración 2: Elaboración

Plan de acción Nro. 3: Desarrollo de estrategia de posicionamiento de marca sustentable

Desarrollo de estrategia de posicionamiento de marca sustentable						
Descripción de actividades	Temporalidad		Recursos Humanos	Recursos Físicos	Recursos Tercerizados	Recursos Económicos
	Desde	Hasta	Responsable			
1. Reclutamiento de agencia de marketing especializada en marketing sustentable	feb-23	mar-23	Dpto. RRHH-Dpto. Marketing	Computadoras-Internet-Plataformas	Agencia de Marketing	Ver presupuesto plan de accion 3
2. Cesión de información y documento sobre políticas de sostenibilidad	mar-23	abr-23	Dpto. Marketing/Comité de Sostenibilidad	Computadoras-Internet-Plataformas	Agencia de Marketing	Ver presupuesto plan de accion 3
3. Estudio de mercado a nivel nacional	abr-23	jul-24			Consultora Claves Informacion Competitiva	\$ 480.000
4. Definición de objetivos y presupuesto en base a políticas de sostenibilidad y datos obtenidos del estudio de mercado	jul-23	ago-23	Dpto. Marketing/Comité de Sostenibilidad	Computadoras-Internet-Plataformas	Agencia de Marketing-Agencia de publicidad Audiovisual	Ver presupuesto plan de accion 3
5. Definición de estrategia de marketing sustentable	jul-23	ago-23	Dpto. Marketing/Comité de Sostenibilidad	Computadoras-Internet-Plataformas		
6. Definición de tácticas y acciones	sep-23	oct-23	Dpto. Marketing/Comité de Sostenibilidad	Computadoras-Internet-Plataformas		Ver presupuesto plan de accion 3
7. Calendarización de acciones e inicio de campaña	oct-23	dic-24	Dpto. Marketing/Comité de Sostenibilidad	Computadoras-Internet-Plataformas		
8. Definición de Sistema de medición y ejecución del mismo	nov-23	dic-24	Dpto. Marketing/Comité de Sostenibilidad	Computadoras-Internet-Plataformas		Ver presupuesto plan de accion 3

Ilustración 3: Elaboración propia.

Presupuesto

A continuación se podrán visualizar los presupuestos para los planes de acción presentados, así mismo en el anexo se podrán observar los comprobantes de dicho presupuesto.

PLAN DE ACCION 1				
CONCEPTO	Presupuesto base 2021	2022	2023	2024
Contrato de 2 años de licenciado encargado de equipo de auditores (Pagado por anticipado inicio de contrato en 2022)	\$ 2.616.000,00	\$ 3.662.400,00		\$ -
Honorarios 9 Auditores para viaje a Jujuy para presentación de auditoria (2 días, 9 personas, calculado en base a 8hs por día. Valor hora: \$2.565.-)	\$ 369.360,00	\$ 517.104,00	\$ -	\$ -
Traslado por auditor (9 viajes ida y vuelta Bs. As./Jujuy/Bs. As. Valor por persona \$18279,52)	\$ 164.515,68	\$ 230.321,95	\$ -	\$ -
Alojamiento por auditor (valor unitario por 2 noches \$5736 por 9 aud.)	\$ 51.624,00	\$ 72.273,60	\$ -	\$ -
Desayuno y Almuerzo Buffet para dos días para 25 personas (valor por persona para dos días \$1654,8)	\$ 41.370,00	\$ 57.918,00	\$ -	\$ -
Impresión de comunicación interna, material de trabajo e información para auditores	\$ 22.000,00	\$ 30.800,00	\$ -	\$ -
Honorarios 9 auditores (cada uno tendrá 2 semanas de trabajo, en las cuales serán 80hs a lo largo de la auditoria. Honorarios por auditor \$128250 por 9 auditores)	\$ 1.154.250,00	\$ 1.615.950,00	\$ -	\$ -
Traslado por auditor (9 viajes ida y vuelta Bs. As./Jujuy/Bs. As. \$13056,8 por persona)	\$ 117.511,20	\$ 164.515,68	\$ -	\$ -
Alojamiento por auditor (valor unitario por 13 noches \$37284 por 9 personas)	\$ 335.556,00	\$ 469.778,40	\$ -	\$ -
Traslado para 9 auditores para presentación de informes (valor por persona \$13056,8 ida y vuelta)	\$ 117.511,20	\$ 1.480.641,12	\$ -	\$ -
Alojamiento para 9 auditores para presentación de informes (valor para 2 noches por persona \$5736)	\$ 51.624,00	\$ 72.273,60	\$ -	\$ -
Desayuno y Almuerzo para dos días para 40 personas para presentación de informes(valor por persona para dos días \$1654,8)	\$ 66.192,00	\$ 92.668,80	\$ -	\$ -
TOTAL PRESUPUESTO PLAN DE ACCION 1	\$ 5.107.514,08	\$ 8.466.645,15	\$ -	\$ -
Ver comprobantes en Anexo 1				

Ilustración 4: Elaboración Propia.

PLAN DE ACCION 2				
CONCEPTO	Presupuesto base 2021	2022	2023	2024
Material impreso para capacitación de capacitadores	\$ 9.200,00	\$ -	\$ 17.645,60	\$ -
Desarrolla plataforma de capacitación (3 meses)	\$ 410.000,00	\$ -	\$ 975.800,00	\$ -
Sueldos capacitadores \$71994 (10 personas, contrato por 15 meses c/u)	\$ 10.799.100,00	\$ -	\$ 15.189.294,12	\$ 7.401.328,77
Alquiler hospedaje mensual (valor por persona por mes \$12000 por 10 personas por 15 meses)	\$ 1.800.000,00	\$ -	\$ 2.531.760,00	\$ 1.233.657,60
Honorarios 2 auditores representantes (valor por 20 horas c/u \$25650)	\$ 51.300,00	\$ -	\$ 49.196,70	\$ 65.923,58
Traslado por auditor (2 viajes ida y vuelta Bs. As./Jujuy/Bs. As. \$16075)	\$ 32.150,00	\$ -	\$ 30.831,85	\$ 41.314,68
Alojamiento por auditor (valor unitario por 4 noches por \$11472 por 2 auditores)	\$ 22.944,00	\$ -	\$ 22.003,30	\$ 29.484,42
Sala para reuniones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL PRESUPUESTO PLAN DE ACCION 2	\$ 13.124.694,00	\$ -	\$ 18.816.531,57	\$ 8.771.709,04
Ver comprobantes en Anexo 2				

Ilustración 5: Elaboración propia.

PLAN DE ACCION 3				
CONCEPTO	Presupuesto base 2021	2022	2023	2024
Estudio de Mercado (2% presupuesto)	\$ 480.000,00	\$ 672.000,00	\$ -	\$ -
Sala para reuniones (0% presupuesto)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Agencia de Marketing (21% presupuesto)	\$ 5.040.000,00	\$ -	\$ 4.393.963,46	\$ 7.065.493,25
Agencia de Publicidad (13% presupuesto)	\$ 3.120.000,00	\$ -	\$ 3.836.000,00	\$ 5.140.240,00
Gastos para acciones (5% presupuesto)	\$ 1.200.000,00	\$ -	\$ 575.400,00	\$ 2.313.108,00
Gastos para eventos (8% presupuesto)	\$ 1.920.000,00	\$ -	\$ 920.640,00	\$ 3.700.972,80
Gastos en vía pública y gráfica (8% presupuesto)	\$ 1.920.000,00	\$ -	\$ 920.640,00	\$ 3.700.972,80
Gastos en adwords (8% presupuesto)	\$ 1.920.000,00	\$ -	\$ 920.640,00	\$ 3.700.972,80
Gastos en publicidad en redes y web (14% presupuesto)	\$ 3.360.000,00	\$ -	\$ 1.611.120,00	\$ 6.476.702,40
Gastos en publicidad en televisión (8% presupuesto)	\$ 1.920.000,00	\$ -	\$ 920.640,00	\$ 3.700.972,80
Gastos en publicidad en radios (4% presupuesto)	\$ 960.000,00	\$ -	\$ 460.320,00	\$ 1.850.486,40
Gastos en email marketing (4% presupuesto)	\$ 960.000,00	\$ -	\$ 460.320,00	\$ 1.850.486,40
Gastos en influencers (5% presupuesto)	\$ 1.200.000,00	\$ -	\$ 575.400,00	\$ 2.313.108,00
TOTAL PRESUPUESTO PLAN DE ACCION 3	\$ 24.000.000,00	\$ 672.000,00	\$ 15.595.083,46	\$ 41.813.515,65
Ver comprobantes en Anexo 3				
TOTAL PRESUPUESTO GENERAL	\$ 42.232.208,08	\$ 9.138.645,15	\$ 34.411.615,03	\$ 50.585.224,69

Ilustración 6: Elaboración propia.

Los presupuestos proyectados tienen como base el año 2021 y luego se realizó la actualización por inflación correspondiente (Ver Tabla 1) para situarlos en el año de su erogación.

Tabla 1: Inflacion (REM)							
2021		2022		2023		2024	
47%	1,47	40%	1,4	37%	1,37	34%	1,34

Ilustración 7. Fuente: REM.

Beneficio Económico

Para lograr la determinación de los beneficios económicos esperados con la aplicación del plan estratégico se realiza la presentación de los flujos de fondos correspondientes a los objetivos, planes de acción y presupuestos proyectados para el presente plan estratégico.

Inversión	-\$ 94.135.484,87
Flujo 2022	-\$ 9.138.645,15
Flujo 2023	\$ 28.206.071,68
Flujo 2024	\$ 238.194.214,91
VAN	3.397.025

Ilustración 9: Elaboración propia.

La tasa interna de retorno (*TIR*) es un método de medición de rentabilidad de la inversión en un proyecto determinado por medio de la inversión y los flujos de fondos proyectados. Para este proyecto la *TIR* obtenida con los datos proyectados es del 40%. La misma es positiva y superior a la tasa de referencia utilizada, por ende el proyecto es viable económicamente.

TIR: 40%

Por último se revisara el retorno sobre la inversión (*ROI*), este es una métrica que compara los beneficios esperados o utilidad obtenida en relación a los costos o inversión realizada para lograrlo. A continuación se presenta la fórmula de cálculo del *ROI*.

$$ROI = \frac{BENEFICIOS\ ESPERADOS - INVERSION}{INVERSION} \times 100$$

$$ROI = \frac{494.843.434 - 94.135.485}{94.135.485} \times 100 = 426\%$$

El resultado que arroja el *ROI* es de 426%, es por ello, que podemos concluir que el proyecto presentado es rentable, ya que, por cada peso invertido en el proyecto se obtendrá un retorno sobre la inversión de cuatro pesos con veintiséis centavos (\$4,26).

Conclusiones y recomendaciones

Grupo Ledesma cuenta con una gran experiencia en el mercado agroindustrial de Argentina y la región, con más de 111 años de trayectoria y con varios años de aplicación de políticas de sostenibilidad en su organización. A pesar de esto, y luego de realizar los correspondientes análisis internos, externos y de mercado, se logró detectar fallas en la aplicación de estas políticas y en la falta de empleo de las mismas en toda la organización, es por eso que se realizó el desarrollo de un plan estratégico integral para todas las unidades de negocios de la empresa.

A partir de dicho diagnóstico se trabajó en construir un plan estratégico en el cual la empresa pueda auditar las políticas de sostenibilidad que se emplean, para luego evaluar y rediseñar las mismas, con el fin de obtener procesos sustentables tanto dentro como fuera de la organización y capacitar a toda la organización en las nuevas políticas desarrolladas por el comité de sostenibilidad junto a colaboradores y comisión auditora. Por último se realiza un plan de acción orientado a posicionar la empresa como una organización sustentable dentro del mercado, por medio de diferentes acciones de marketing digital y clásico, siempre orientado desde una arista de sustentabilidad.

Una vez diagnosticado el problema y el esbozo del plan de implementación correspondiente, se realizó el desarrollo de las bases y de los objetivos que tendría el plan estratégico proyectado. El objetivo general que se planteó fue el aumento de los ingresos netos en un 15% anual para el año 2024. Así mismo se plantearon 3 objetivos específicos que se encuentran en sintonía con los planes de acción programados. El primero de ellos es la auditoría del 100% de los procesos y áreas de la organización, con el correspondiente informe final y rediseño de las políticas de sostenibilidad. El segundo objetivo específico planteado fue la capacitación total a todos los colaboradores y directivos de Grupo Ledesma, con el fin de lograr una correcta aplicación de dichas políticas. Por últimos, el tercer objetivo fue el diseño de una estrategia de posicionamiento de marca, con el fin de aumentar en un 15% la cuota de mercado objetivo.

Si se evalúa el resultado obtenido de los indicadores con los cuales se mide la rentabilidad o viabilidad del proyecto se puede concluir que el plan estratégico es rentable y viable económicamente. Al realizar el cálculo del VAN, se ha obtenido un resultado positivo, por tanto indica la viabilidad del proyecto.

Cuando se realizó la TIR, la misma dio como resultado un valor del 40%. Su resultado es mayor que cero y superior a la tasa de referencia utilizada por lo cual el proyecto puede ser aceptado.

Al verificar el retorno sobre la inversión se observó que el mismo arroja un resultado de 426%, el cual nos indica la rentabilidad del proyecto, es decir, por cada peso que Grupo Ledesma invierta en este plan, podrá obtener un retorno de cuatro pesos con veintiséis centavos.

Finalmente se puede concluir que el plan estratégico proyectado para Grupo Ledesma otorgara, además de beneficios económicos, tal como se demostró a través de los diferentes indicadores, una forma de trabajar eficiente y sustentable, conservando el medioambiente, cuidando y ayudando al crecimiento de sus colaboradores y cooperando de diferentes formas con la comunidad que rodea a Ledesma, tanto local, como nacional.

Recomendaciones

Además de lo anteriormente expuestos, se le sugiere a la organización, a modo de recomendación profesional, crear un tablero específico de control para medir las políticas de sostenibilidad proyectadas y la correspondiente consecución o no de cada una de ellas, tanto dentro de la organización como fuera de la misma, con el fin de poder estar preparados para corregir cualquier desviación que pudiese ocurrir de lo proyectado.

Por otra parte también se recomienda comenzar a proyectar e idear nuevos productos que estén en consonancia con las políticas de sostenibilidad planteadas. Estos productos se deben planear con materias primas de buena calidad, saludables, con una imagen fresca y agradable, comprometidos con el medioambiente, con sus integrantes y también con la comunidad, con el objetivo de poder atacar al mercado en el cual Grupo Ledesma desarrolla sus actividades y también aquel en donde tiene que ganar una buena cuota de mercado.

Bibliografía

- Aguilera Castro, A., & Puerto Becerra, D. P. (2012). Crecimiento empresarial basado en la Responsabilidad Social. *Scielo*. Obtenido de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762012000100002
- Arce Quesada, S. (2019). La innovacion agroindustrial: componentes, tendencias y acciones. *E-Agronegocios*, 6(1). Obtenido de <https://doi.org/10.18845/rea.v6i1.4938>
- Argentina Presidencia. (2021). *BOLETIN OFICIAL DE LA REPUBLICA ARGENTINA*. Obtenido de <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/240024/20210123>
- Belz, F.-M., Peattie, K., & Galí, J. M. (2013). *Marketing de sostenibilidad*. Profit.
- Carné, A. (17 de Agosto de 2020). *El Pais*. (V. Castelló, Editor) Obtenido de <https://elpais.com/economia/estar-donde-estes/2020-08-17/la-sostenibilidad-estrategia-rentable-para-las-empresas.html>
- Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo. (1987). *Nuestro futuro común*. New York: Naciones Unidas.
- Goodman, P., & Politi, D. (21 de abril de 2021). *The New York Times*. Recuperado el 28 de Abril de 2021, de <https://www.nytimes.com/es/2021/04/21/espanol/argentina-crisis.html>
- Hill, C., & Jones, G. (2015). *Administracion estrategica* (Decimo primera ed.). Mexico: Cengage Learning.
- INDEC. (2021). *Incidencia de la pobreza y la indigencia*. Ministerio de Economia, Buenos Aires. Obtenido de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eph_pobreza_02_2082FA92E916.pdf
- INDEC. (2021). *Índice de precios al consumidor (IPC)*. Ministerio de Economia, Buenos Aires. Obtenido de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_01_21CD878A2A5B.pdf
- INDEC. (2021). *Indice de salarios*. Ministerio de Economia, Buenos Aires. Obtenido de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/salarios_02_21C12B5510DC.pdf

- INDEC. (2021). *Informe de avance del nivel de actividad*. Ministerio de Economía, Buenos Aires. Obtenido de https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/pib_03_21B1D23916BF.pdf
- INDEC. (2021). *Mercado de trabajo*. Ministerio de Economía, Buenos Aires. Obtenido de https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/mercado_trabajo_eph_4trim20126C4AD8D8.pdf
- INDEC. (2021). *Valorización mensual de la canasta basica alimentaria y de la canasta basica total*. Ministerio de Economía, Buenos Aires. Obtenido de https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/canasta_04_21EDC756AEAE.pdf
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Dirección de marketing* (Decimocuarta ed.). Mexico: Pearson Educacion.
- Melero, J. L. (2021). *El gap de la sostenibilidad para las marcas*. Kantar. Obtenido de <https://www.kantar.com/es/inspiracion/sostenibilidad/el-gap-de-la-sostenibilidad>
- Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva. (2016). *Biotecnología Argentina al año 2030*. Buenos Aires. Obtenido de [file:///C:/Users/54354/Downloads/est_bio_biotecnologia-argentina-al-2030-sintesis%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/54354/Downloads/est_bio_biotecnologia-argentina-al-2030-sintesis%20(1).pdf)
- NACIONES UNIDAS. (2015). *Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el desarrollo sostenible*. Nueva York. Obtenido de https://unctad.org/system/files/official-document/ares70d1_es.pdf
- Parachini, V. (22 de Mayo de 2015). *Pacto Global*. Obtenido de <https://pactoglobal.cl/2015/bic-apuesta-por-el-ecodiseno-como-estrategia-de-desarrollo-sustentable/>
- Porter, M. (2008). *Estrategia competitiva* (Trigesima octava ed.). Mexico: Grupo editorial patria.
- Robbins, S. (2014). *Administración* (Decimo segunda ed.). Ciudad de Mexico.
- Sainz de Vicuña Ancín, J. M. (2017). *El plan estrategico en la practica* (Quinta ed.). Madrid.

Senado de la Nación Argentina. (2020). Proyecto de Ley Unificado Promoción de la Alimentación Saludable CD-146/20., (pág. 1). Ciudad de Buenos Aires.

Anexos

Anexo 1

En este anexo se podrá verificar los diferentes costos actuales con los cuales se realizó el presupuesto para el plan de acción número 2.

¿Cuánto gana un Auditor Interno?

Actualizado el 25 de jun. de 2021

 Confianza muy alta

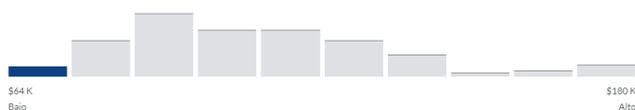
\$109 K /mes

Sueldo base promedio

132 sueldos

No se informó ninguna remuneración en efectivo adicional para esta función

El sueldo nacional promedio de un Auditor Interno es de \$108.989 en Argentina. Filtra por ubicación para ver los sueldos de Auditor Interno en tu área. Las estimaciones de los sueldos se basan en los 132 sueldos que los empleados con un cargo de Auditor Interno informaron a Glassdoor de manera anónima.



EJERCICIO
Profesional

HONORARIOS MÍNIMOS SUGERIDOS

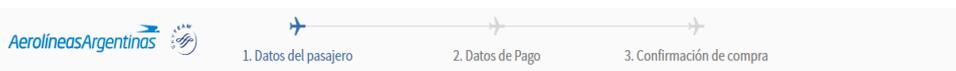
Vigencia: 1° de Junio 2021

Según texto Ley N° 6.854

Los honorarios aquí establecidos son orientativos, pudiendo el profesional pactar libremente los mismos, de acuerdo a la naturaleza e importancia de la tarea realizada.

Arancel mínimo por actuación profesional: \$ 8.695

Valor de la hora profesional: \$ 2.565



<div style="background-color: #0056b3; color: white; padding: 5px; border-radius: 5px;">Datos de pasajero ^</div> <div style="margin-top: 10px;"> <p> Adulto 1</p> <p>Nombre <input type="text" value="Ingresá el nombre del pasajero."/></p> <p>Apellido <input type="text" value="Ingresá el apellido del pasajero."/></p> </div>	<p>Información de tu compra</p> <div style="background-color: #f0f0f0; padding: 10px; border-radius: 5px; margin-bottom: 10px;"> <p>Precio total final ARS117.511,20 Ver Detalle v</p> </div> <p>Itinerario Ver Itinerario v</p> <div style="background-color: #f0f0f0; padding: 10px; border-radius: 5px;"> <p>IDA AEP - JUJ 08/03/2022</p> <p>-----</p> <p>VUELTA JUJ - AEP 10/03/2022</p> </div>
---	--

Tipo de departamento	Capacidad	Precio para 2 noches	Tus opciones	Elegir departamento
Departamento Deluxe 1 cama doble grande <ul style="list-style-type: none"> Departamento entero 50 m² Vista a la ciudad Vista a un patio interno Aire acondicionado Patio Baño privado TV de pantalla plana Minibar Wifi gratis Más		\$ 5.736 Pueden haber cargos adicionales	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cancelación GRATIS antes de las 23:59 del 12 de julio de 2021 ✓ SIN PAGO POR ADELANTADO - Pagás en el alojamiento Solo queda 1 en nuestra página 	<input type="text" value="0"/>

Anexo 2

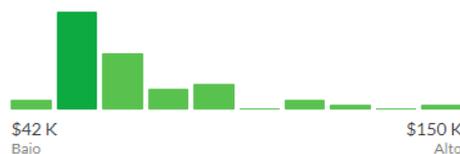
En el siguiente anexo podrá observarse alguno de los costos para llevar a cabo el plan de acción número 2.

Sueldos de Capacitador

35 Sueldos Actualizado el 13 de may. de 2021

Sueldo base promedio

\$ 71.994 / mes



¿Cuánto gana un Capacitador?

El sueldo nacional promedio de un Capacitador es de \$71.994 en Argentina. Filtra por ubicación para ver los...
[Más](#)

Tipo de departamento	Capacidad	Precio para 2 noches	Tus opciones	Elegir departamento
Departamento Deluxe 1 cama doble grande <ul style="list-style-type: none"> Departamento entero 50 m² Vista a la ciudad Vista a un patio interno Aire acondicionado Patio Baño privado TV de pantalla plana Minibar Wifi gratis Más		\$ 5.736 Pueden haber cargos adicionales	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cancelación GRATIS antes de las 23:59 del 12 de julio de 2021 ✓ SIN PAGO POR ADELANTADO - Pagás en el alojamiento Solo queda 1 en nuestra página 	<input type="text" value="0"/>

INFORMACIÓN GENERAL

LOCALIDAD: SAN SALVADOR DE JUJUY

BARRIO: Ciudad de Nieva

CALLE: Dinamarca

Nº: 1040

TIPO: Casa

OPERACIÓN: Alquiler

Nº REFERENCIA: 1299

PRECIO: \$46000

Anexo 3

En el siguiente anexo podrá visualizarse los datos de una reciente campaña de marketing realizada por una empresa alimenticia de la provincia de Córdoba, en base a esto y sumado a la información recabada en diferentes plataformas de marketing, es que se llevó adelante el correspondiente cálculo del presupuesto para el plan de acción número 3.

*Campaña Empresa alimenticia por 8 meses (Febrero-2021 a Septiembre-2021)
Región Centro (Córdoba-Santa Fe), Argentina.
Monto estimado: \$2.000.000*

- **Estudio de mercado.** Realización de estudio (2% de presupuesto)
- **Agencia de marketing:** Agencia encargada de planificación, gestión, control de toda la campaña. (aprox. 21%, por determinarse agencia responsable)
- **Spot publicitario** con sus correspondientes recortes para ser utilizados en RRSS y TV. Se contrató a productora HUTER. (13% presupuesto)
- **Séxtuples publicitarios en vía pública.** Encargado de la impresión y distribución de los carteles: <http://www.gruporem.com.ar/>. (5% presupuesto)
- **Publicidad en colectivos y pantallas en vía pública.**
Encargado: <https://www.avipublicidad.com.ar/> (3% presupuesto)
- **Campaña E-mail marketing.** Campaña de difusión de productos y acciones ambientales. Encargado de la campaña: <https://wobra.com.ar/> (4% presupuesto)
- **Redes Sociales y Google Ads.** Campañas en Facebook, Instagram y banners de Google Ads. Encargado: <https://wobra.com.ar/> (20% presupuesto)
- **Banner digitales en medios masivos.**
 1. lavoz.com.ar
 2. cadena3.com.ar (Segmento de horario de 9 a 14 hs. - Mayor frecuencia)
 3. lacapital.com.ar
 4. ellitoral.com

Los banners linkeaban a correspondientes *landingpages* para la captación de *leads* mediante formulario de contacto. (2% presupuesto)

- **Ronda de prensa in situ y eventos corporativos.** Se invitó a un brunch a periodistas y referentes locales para la presentación del producto in situ. Esto sirve para que los mismos releven un informe/nota en los correspondientes medios. (6% presupuesto)
- **Acciones en diferentes eventos, congresos, ferias.** Envío de equipo corporativo para difusión de la marca. (5% presupuestos)
- **Invitación especial.** Se invitó a un personaje local (Mario Pereyra en ese momento) para hacer un recorrido por las instalaciones, se le entregaron obsequios de gusto personal. Esto sirvió como PNT en su programa. (2% presupuesto)
- **Influencers:** Acciones por medio de influencers regionales. (5% presupuesto)
- **PNT pagos en diferentes medios radiales y televisivos, y spots.** (12% presupuesto)
 1. Cadena 3 (programa de la mañana)
 2. Canal doce (Programa de la mañana)
 3. Radio Gamba (circulación diaria)
 4. Canal 3 Rosario
 5. Radio FM Vida
 6. Radio Mitre Nacional
 7. América Tv Bs As-Canal 26