

Universidad Siglo 21



Carrera de Licenciatura en Administración

Trabajo final de graduación

Reporte de Caso

**“Reestructuración del Plan Estratégico de Ledesma en el marco del proyecto Génesis
XXI a partir 2021”**

Autor: ARNALDO JAVIER QUIROGA

Legajo: VADM-19659

DNI: 23725079

Director de TFG: Dr. Carlos Vittar

Argentina, julio, 2021

Resumen

La planificación estratégica es una herramienta de gestión que posibilita establecer el que hacer y el camino que deben recorrer las empresas para alcanzar las metas definidas, teniendo en cuenta los cambios y demandas que impone un entorno sumamente dinámico. Se considera que es una herramienta que permite mejorar el proceso de toma de decisiones al interior de cualquier organización. El presente reporte de caso fue elaborado en grupo Ledesma, son sede central en la provincia de Jujuy. Ledesma es una empresa agroindustrial con más de cien años de historia en el país. Luego de haber realizado el análisis de la situación, se ha detectado que la planificación estratégica de dicha organización no estaba actualizada en razón de una de las principales orientaciones estratégicas de la compañía, la continuidad de sus inversiones, plasmada por medio del proyecto que la misma ha denominado Génesis XXI. Dada esta situación, se propuso diseñar una reestructuración de la planificación estratégica que le permita, a Ledesma, conducir sus acciones hacia las competitividad, productividad e innovación organizacional.

Palabras Claves: *Planificación, Estratégica, Agroindustrial, Inversiones.*

Abstract

Strategic planning is a management tool that makes it possible to establish what to do and the path that companies must travel to achieve the defined goals, taking into account the changes and demands imposed by a highly dynamic environment. It is considered to be a tool that better enables the decision-making process within any organization. This case report was prepared in the Ledesma. They are headquartered in the province of Jujuy. Ledesma is an agro-industrial company with more than one hundred years of history in the country. After having carried out the analysis of the situation, it has been detected that the strategic planning of said organization was not updated due to one of the main strategic orientations of the company, the continuity of its investments, reflected through the project that it has named Genesis XXI. Given this situation, it was proposed to design a restructuring of strategic planning that allows Ledesma to lead its actions towards competitiveness, productivity and organizational innovation.

Key Words: *Planning, Strategic, Agroindustrial, Investments.*

Índice de contenidos

Introducción.....	5
Análisis de situación.....	8
Análisis de Macro entorno.....	8
<i>Modelo de PESTEL</i>	8
Análisis de Micro entorno	11
<i>Modelo de fuerzas competitivas</i>	11
Análisis Interno.....	13
<i>Cadena de Valor</i>	13
<i>Análisis DAFO</i>	15
<i>Análisis específico</i>	18
<i>Estructura, Cultura y Estrategia en la empresa.</i>	19
Marco Teórico	20
Planificación estratégica.....	20
Estrategia de liderazgo en costo	21
Diagnóstico y discusión.....	22
Declaración del problema.....	22
Justificación del problema	22
Conclusión diagnóstica.....	23
Propuesta	24
Misión propuesta	24
Visión propuesta.....	24
Valores propuestos	24
Políticas propuestas	25
Objetivo general	25
Estrategia	25
Objetivos específicos	26
Alcance y Limitaciones	27
Planes de acción.....	27
Diagrama de Gantt.....	32
Evaluación de la propuesta.....	32
Conclusiones y Recomendaciones.....	34

Referencias	36
Anexo I	39
Anexo II.....	40

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1: Matriz BCG	19
Ilustración 2: Planes de acción.	30
Ilustración 3: Recursos, tiempos y presupuesto.....	31
Ilustración 4: Diagrama de Gantt.....	32
Ilustración 5: Cash Flow.....	33
Ilustración 6: Criterios de evaluación.	33
Ilustración 7: Desglose año 2021.....	40

Introducción

Por medio de este reporte de caso se propone diseñar una planificación estratégica para el Grupo Ledesma a partir de año 2021. El motivo radica en que la empresa prevé un plan de inversiones en el largo plazo que le permita mejorar la competitividad vía el liderazgo en costos de producción y distribución de los productos, que la unidad económica de negocio de Azúcar ofrece.

Ledesma es una empresa agroindustrial con más de 100 años de historia. Se encuentra ubicada en la Provincia de Jujuy y emplea a 7851 personas. La compañía lidera los mercados del azúcar y papel para impresión y el de cuadernos y repuestos escolares. Además, tiene importante participación en los mercados de frutas y jugos cítricos, carne y cereales, alcohol hidratado y bioetanol anhidro, y jarabes de maíz.

Las primeras instalaciones del ingenio azucarero que diera origen a la empresa, fueron montadas por José Ramírez Ovejero en 1830. Consistían en primitivos trapiches con los que se extraía mecánicamente el jugo de las cañas de azúcar.

Es así como en 1908 nació como un ingenio azucarero en Jujuy, donde se produce desde entonces la materia prima básica, la caña de azúcar.

El crecimiento a lo largo de estos cien años se cimentó sobre una visión de largo plazo mantenida a través de las diferentes generaciones que han pasado por dicha empresa. 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 autoabastecimiento hasta la distribución de sus productos.

El problema que tiene la empresa objeto de análisis es que sus costos de producción y/o distribución, en la unidad de negocio de Azúcar, aumentan más que proporcional al incremento de los precios de venta de los productos que ofrece. Esta es una realidad que afecta a toda la industria debido a que los costos operativos y de distribución se incrementan a una tasa mayor que la de los precios de ventas, optándose por absorber parte del incremento de los precios para poder seguir compitiendo y no resignar participación de mercado. Mejorando esta situación, la rentabilidad de la unidad de negocio optimizará bajo un escenario donde los recursos son escasos entre tantas necesidades para una empresa.

Como antecedentes se pueden mencionar:

El autor (Massari, 2014) estudió en profundidad el caso de una empresa agroindustrial familiar de la ciudad de Pilar, provincia de Córdoba. El objetivo fue diseñar un plan estratégico que favoreciese la asignación de recursos, coordinación y orden en las actividades y la toma de decisiones proactivas. A partir de un estudio de casos de una empresa Pyme argentina productora de cereales y oleaginosas se mostraron las deficiencias en planificación estratégica de dicha empresa y se propuso un modelo estratégico determinado que demuestra los beneficios de contar con el mismo. En dicho trabajo, para la correcta implementación de la planificación estratégica, fue necesario determinar y formalizar las funciones de las cuales cada socio será responsable para evitar duplicidad de mando, dejando solamente las decisiones más importantes para que se realicen en conjunto.

El trabajo presentado por (Robles, Gonzales y Rodríguez, 2018) abordó el planeamiento estratégico de Agroindustrial Laredo S.A.A. proponiendo cuáles serían las principales medidas para obtener un papel protagónico en la industria de la caña de azúcar en el Perú, puesto que, en estos tiempos de globalización, se deben implementar estrategias que sean óptimas para que Agroindustrial Laredo S.A.A. pueda llegar a ser el principal productor de azúcar. Para estos efectos, se ha determinado que Agroindustrial Laredo S.A.A. incremente su margen operativo, participación de mercado, producción de caña de azúcar y sus ventas para el 2021, a través de diversos mecanismos que se desarrollan en el presente trabajo.

Se entiende que la planificación estratégica es un proceso sistemático, es decir, metódico, de implementación de planes para obtener objetivos y resultados deseados. En particular es un tipo de planeación táctica que contempla cuáles son las mejores alternativas para alcanzar los objetivos de organización determinada (Ander, 2017).

El caso planteado resulta relevante dado que Ledesma invertirá US\$ 10 millones del monto obtenido de sus resultados en el plan de inversiones que lleva a cabo como parte de su programa Génesis XXI para aumentar la competitividad y potenciar el crecimiento y la innovación de la empresa. Entre estas inversiones se encuentra un plan agrícola para aumentar la productividad en sus fincas de caña de azúcar con incorporación de infraestructura y nuevas tecnologías aplicadas y una ampliación del equipamiento de

producción de resmas sustentables para exportaciones del negocio Papel. Se requiere una reestructuración de su planificación estratégica, dado que la misma, no permite que sus decisiones estén alineadas correctamente con los objetivos organizacionales en un contexto donde la pandemia del covid-19 ha impulsado a que las organizaciones planeen sus acciones con sutileza y con cierto dinamismo que les permita perdurar en el mercado y adaptarse a los nuevos paradigmas empresariales. Ser líder en costos de producción y distribución en la unidad de negocio de azúcar posibilitará no trasladar la totalidad del incremento de ellos a una estructura de precios que debiese ser competitiva, garantizando una rentabilidad aceptable por los empresarios.

Análisis de situación

Retomando la problemática que se plantea en la introducción, la cual implica que el incremento de los costos de producción y/o distribución, en la empresa Ledesma, aumentan más que proporcional al incremento de los precios de ventas de sus productos, erosionando la rentabilidad del negocio, para lo cual, se propone una planificación estratégica que contemple la estrategia de liderazgo en costos de forma tal de evitar trasladarlos directamente a los precios competitivos que requiere el mercado.

Análisis de Macro entorno

Modelo de PESTEL

El análisis se llevó a cabo siguiendo la estructura del análisis PESTEL, en el cual se identificaron los factores del entorno externo que afectan positiva o negativamente sector o industria. Los factores son: Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal.

En cuanto a lo *político*, se puede decir que tanto a nivel geopolítico como financiero y comercial, se ha producido una reconfiguración de los principales actores a nivel internacional. La política de nuestro país no es ajena a dicha cuestión y aun en un contexto de pandemia, Argentina genera alrededor del 3% de las exportaciones agroindustriales globales (FAO, 2020).

La provisión de alimentos y productos agroindustriales a nivel internacional reviste una importancia estratégica para garantizar la seguridad alimentaria global. Dada la relevancia que tiene el sector para la Argentina, y el potencial de la agroindustria a nivel internacional para abastecer a una demanda creciente, las oportunidades que se presentan son muchas y es el gobierno argentino quien debe aprovecharlas, no solo desde el punto de vista de la recaudación por parte de la AFIP, por ser una actividad que genera importantes volúmenes de transacciones, sino también por los efectos positivos sobre la generación de empleo genuino y la congruente desaceleración de una tasa de desocupación que de acuerdo al (INDEC, 2020) fue del 11% para el cuarto trimestre del año pasado.

Esta situación impacta al sector analizado desde la perspectiva de las oportunidades, es decir, un incremento de la demanda de alimentos en el mundo permite mejorar la

rentabilidad de la industria como un todo ya que hay más posibilidades de colocar el excedente de producción generado.

Por otro lado, el Consejo Agroindustrial Argentino (CAA) impulsa un proyecto de ley que materialice una Estrategia de Reactivación Agroindustrial Exportadora Inclusiva, Sustentable y Federal. El objetivo es alcanzar los U\$S100.000 millones anuales de exportación y generar 700.000 empleos adicionales (BCR, 2020).

En cuanto a lo *económico*, siguiendo a la (BCR, 2020) el valor Agregado Bruto (VAB) de toda la economía argentina, medida a precios corrientes, alcanzó durante el año 2020 ascendió los U\$S 439.565 millones. El sector agropecuario y agroindustrial aportó un 13,3% del total de este Valor Agregado total, con un VAB de US\$ 58.420 millones de dólares. La industria manufacturera aportó el 15% sobre el VAB total, representando el sector agroindustrial aproximadamente el 40% de este sub-total.

Durante la última década se observó un crecimiento sin precedentes en la demanda de productos agroindustriales. Se argumenta que dicho incremento fue impulsado por dos factores principales: el surgimiento de China y el crecimiento en la producción de biocombustibles (OCDE/FAO, 2017). Aun en contexto de pandemia, la demanda siguió creciendo y beneficiando al sector agroindustrial argentino.

La situación descripta impacta al sector analizado de forma tal de mejorar las oportunidades de comercialización de sus productos en un mundo deseoso de alimentos y combustible para el desarrollo económico de economías pujantes.

En cuanto a lo *social*, el objetivo principal de la responsabilidad social en la agroindustria es contribuir con el desarrollo del país, en particular en el área de impacto directo, que abarca las comunidades cercanas a los diversos complejos agroindustriales que se radican en el territorio argentino.

Adicionalmente, la industria refuerza el compromiso con el desarrollo del país y en especial del progreso social y el cuidado del medio ambiente. Esta situación impacta al sector analizado, dado que la RSE es crucial para general lazos con diversos grupos de interés, tales como clientes, proveedores, etc.

En cuanto al factor *tecnológico*, se puede mencionar que los avances en ciencia y tecnología, en especial en biotecnología, tecnologías de la información y las comunicaciones

(TIC) y nanotecnología, abren nuevas oportunidades para convertir la actividad agropecuaria de Argentina. La innovación y el conocimiento permiten superar falsos dilemas generando las condiciones para desarrollar esquemas productivos más diversificados y sustentables, alentar la oferta de servicios especializados y densificar la red de proveedores.

Por otro lado, el fortalecimiento tecnológico de la producción local de maquinaria agrícola a partir de la introducción de nuevos materiales y pinturas. Se espera desarrollar nuevas tecnologías para el mejoramiento del desempeño de estos equipos, fomentar la agricultura de precisión y la obtención de nuevos productos en respuesta a requerimientos del mercado local para conquistar nuevos nichos de mercados locales e internacionales. Estas descripciones implican que el sector posee grandes ventajas en la innovación de la producción industrial, lo que desemboca en un mejoramiento de la productividad de los factores del sector.

En cuanto al factor *ecológico*, la industria en general promueve el cuidado del medio ambiente y las prácticas de responsabilidad social empresaria.

La política ambiental de la agroindustrial, en Argentina, se fundamenta en aplicar medidas preventivas en el cuidado de los recursos naturales y en minimizar el impacto de las actividades en todos los segmentos de negocio de cualquier organización agroindustrial. Es por ello, que el sector analizado, al momento de planificar su producción debe tener especial cuidado en el cumplimiento de las normas preventivas sobre el medio ambiente, la fauna y flora autóctona, etc.

Es importante mencionar que para garantizar la sostenibilidad y la proyección a largo plazo de las políticas de RSE, las empresas agroindustriales se han comprometido fuertemente con el desarrollo del país y con el sentido de dar el ejemplo frente a otros sectores sumamente dañinos con el medio ambiente como el minero (FAO, 2020).

Finalmente, en cuanto al factor *legal*, el PEA (Plan Estratégico Agroalimentario y Agroindustrial) desarrolló desde sus inicios un proceso participativo y federal, convocando a los diversos actores que conforman el Sector Agroalimentario y Agroindustrial argentino para que, siguiendo una metodología predefinida, y en ámbitos especialmente diseñados al efecto, realizaran sus aportes e intercambiaran ideas en pos de elaborar las distintas etapas del Plan. El Gobierno Nacional ha entendido también la necesidad de generar legislación

para aquellas temáticas más sensibles y que hacen a la soberanía decisional, tanto del Estado como de los propios productores. En ese sentido, la Ley de Protección al Dominio Nacional sobre la Propiedad de las Tierras Rurales, que no pretende perjudicar la inversión y la llegada de capitales, pero pone límites a la transferencia de tierras a extranjeros; una nueva Ley de Semillas; marcos regulatorios para el uso racional del agua; buenas prácticas para la aplicación correcta de agroquímicos, son hoy algunos de los temas de amplio debate en la sociedad argentina (INTA, 2016). Esta situación implica que el sector analizado no solo debe cumplir un sistema normativo pro ambiente sino también aprovechar las bases sentadas por un plan estratégico agroalimentario capaz de propulsar a las empresas del sector en búsqueda de mayor competitividad y productividad.

Análisis de Micro entorno

Modelo de fuerzas competitivas

Se realizó el Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter (1980), llegando a los siguientes resultados:

1. *Amenaza de entrada de nuevos competidores:* el sector agroalimentario y agroindustrial es muy apetecible debido al tamaño de facturación, la cantidad de organizaciones involucradas es baja y las barreras de entrada son relativamente altas. Para ingresar a la actividad se deben realizar grandes inversiones en infraestructura, tecnología y equipamiento especializado. En argentina, se caracteriza por ser un sector oligopólico donde las barreras de entrada frenan el posible ingreso de nuevos competidores.

2. *Rivalidad entre los competidores:* la industria se caracteriza por tomar una estructura oligopólica. Un estudio arrojó que de las 260 compañías existentes en el mercado argentino son sólo 18 las alimenticias que concentran el 60% del mercado. Los productores pueden influir sobre el precio y la cantidad transada en el mercado. Si bien, los oferentes son estratégicamente independientes entre sí, suele haber una estructura de cooperación entre los miembros de dicho oligopolio para evitar el ingreso de nuevos

competidores que capten parte de las ganancias que genera el sector agroindustrial y agroalimentario en Argentina.

3. *Poder de negociación de los proveedores:* el poder de los proveedores es relativamente alto, ya que los mismos fijan las condiciones de compra (precio, plazo, modalidad de pago, etc.) y establece la fecha de recepción de los insumos necesarios para poner en marcha el proceso de producción de los productos que ofrece el sector agroindustrial y agroalimentario. Por lo general, suele haber una integración vertical, y cada empresa posee una unidad de negocio que se dedica exclusivamente a la producción de la materia prima para evitar el desabastecimiento por completo, lo que implicaría una paralización de su proceso productivo.

4. *Poder de negociación de los compradores:* el poder de los clientes es relativamente alto. Los principales compradores de los productos agroindustriales son grandes minoristas, distribuidores y mayoristas. Las formas de pago dependen, principalmente, del tipo y antigüedad de cada uno de los clientes.

El precio del producto final que coloca la agroindustria incluye componentes como materia prima, insumos, flete, manos de obra, rentabilidad, entre otros. Si bien los clientes estas organizados, es importante mencionar que la industria los segmenta en pequeños, medianos y grandes, y el precio se negocia en forma particular, ya sea por volumen de compra como también por antigüedad de tienen los clientes con para el oferente.

5. *Amenaza de ingreso de productos sustitutos:* si bien es sector sumamente estratégico para la economía del país, es preciso mencionar que los últimos años han surgidos diversos productos sustitutos como los orgánicos vinculados a una forma más sana de vivir y de alimentarse por parte de la población.

Se le conocen como orgánicos a los productos vegetales, animales o derivados, que se cultivan o crían con sustancias naturales sin utilizar plaguicidas ni fertilizantes artificiales, entre otros químicos.

Análisis Interno

Cadena de Valor

Actividades tipo primarias

Logística: la empresa cuenta con una Dirección de Logística y Servicios, cuyo objetivo es gestionar la logística desde una perspectiva eficiente y sostenible. El centro de abastecimiento se encuentra ubicado en la ciudad Libertador General San Martín.

Operaciones: Ledesma opera en diversas provincias de Argentina. La cabecera es la de Jujuy, en la ciudad de Libertador General San Martín, donde se encuentra el complejo agroindustrial. En Salta posee 800 hectáreas de plantíos de frutales. Además, se encuentra la Chacra Experimental Santa Rosa. La empresa tiene una participación minoritaria en UTE (Unión Transitoria de Empresas) Aguara Güe, dedicada a la búsqueda y explotación de petróleo y gas. En la ciudad de Villa Mercedes, San Luis, la empresa posee la planta de fabricación de cuadernos, repuestos escolares y papelería comercial. En Entre Ríos, posee hectáreas destinadas a la producción agropecuaria. Finalmente, en CABA se encuentra el domicilio social y dirección central en pleno centro de la ciudad.

Marketing y Ventas: Ledesma cuenta con un grupo muy heterogéneo de clientes y consumidores que se relacionan con diferentes negocios de la empresa. Se mantienen contacto con clientes que tienen una relación de varios años con la compañía. Así, la relación con los clientes es el resultado de años de trabajo y construcción de un vínculo de confianza que mejora día a día.

La empresa cuenta con distintos sitios para mantener informados a nuestros públicos: página web, redes sociales y una micrositio Ledesma Dialoga.

Servicios: Ledesma procura comunicarse con cada uno de sus grupos de interés (empleados, clientes, proveedores, comunidad) y la sociedad argentina en su conjunto a través de diferentes canales. En una organización que está orientada a la satisfacción del cliente.

Ledesma realiza cada 15 a 18 meses una encuesta de satisfacción a sus clientes clave. Para la realización de las encuestas, se contacta personalmente a las áreas técnica y comercial de los clientes, para obtener resultados precisos sobre la calidad del producto y el servicio de Ledesma.

Actividades tipo de apoyo

Infraestructura de la empresa: La empresa posee fábricas de azúcar, alcohol, bioetanol, celulosa y papel.

Además cuenta con una planta de empaque de frutas, una planta de jugos concentrados y otra de aceites esenciales. Planta de molienda húmeda de maíz y fabricación de jarabe de fructosa, glucosa, almidones y otros subproductos. Planta de fabricación de cuadernos, repuestos escolares y papelería comercial.

Gestión de recursos humanos: por fuera de los negocios, hay servicios internos centralizados, como la gestión de los recursos humanos. La organización cuenta con un gerente de recursos humanos cuya función se enfocan en planificar, dirigir y evaluar la operatividad del área, realizando tareas como reclutamiento, capacitación y desarrollo, desempeño y relaciones laborales. Por su parte hay un Comité de Recursos Humanos Integrado por miembros del Directorio y ejecutivos de la empresa. Es un órgano asesor del gerente general sobre los temas de equidad salarial y demás políticas de recursos humanos.

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

Desarrollo tecnológico: la empresa se caracteriza por el desarrollo de innovaciones tecnológica en cuanto a estrategias biotecnológicas para el control de enfermedades que afectan al ganado lechero principalmente tuberculosis y paratuberculosis. El desarrollo de pasturas transgénicas comerciales con tolerancia a estreses biótico y abiótico.

Ledesma emplea a más de 6500 personas e invierte constantemente en nuevas tecnologías para aumentar año a año su capacidad productiva y ofrecer a sus clientes productos y servicios de máxima calidad.

Aprovisionamiento: las áreas de abastecimiento de los diferentes negocios de la empresa tienen como objetivo asegurar la continua provisión de materias primas, insumos y servicios con niveles de calidad que satisfagan los requerimientos estipulados, a precios adecuados y cumpliendo las pautas de la empresa. Ledesma aplica los procedimientos de compras, selección, evaluación y calificación de los proveedores y verificación de las provisiones bajo la Norma ISO 9001:2000.

Como conclusión de este análisis, se puede decir que la actividad primaria que agrega mayor valor relativo es la de operaciones, dada la injerencia de las mismas en todo el territorio nacional. La actividad de apoyo que agrega mayor valor relativo es desarrollo tecnológico dado que la innovación resulta ser uno de los pilares en todo el grupo Ledesma para perdurar en el mercado.

Análisis DAFO

Para realizar el diagnóstico organizacional se optó por utilizar el análisis FODA.

Fortalezas

- ✓ Trayectoria de la empresa en el mercado nacional, aportando experiencia en la producción de los bienes y servicios que brinda.
- ✓ Gran diversidad de productos que ofrece en el mercado capaz de satisfacer a diferentes clientes.
- ✓ Políticas de responsabilidad social empresaria activas tendientes a la protección del medio ambiente que rodea a la empresa.
- ✓ Buena capacitación del personal, promoviendo el desarrollo de habilidades y competencias humanas.
- ✓ Clima laboral que genera la empresa: propicio para el desarrollo humano.
- ✓ Adopción de normas de calidad ISO que se traduce en los excelentes productos.
- ✓ Buena relación con los clientes y proveedores.
- ✓ Solvencia financiera: buena situación financiera de corto y largo plazo.

- ✓ Conciencia de la necesidad de una estrategia colectiva para potenciar la competitividad del sector.

Oportunidades

- ✓ Crecimiento de la demanda de alimentos no solo a nivel nacional sino también internacional que impulsa el desarrollo del comercio en el mundo.
- ✓ Crecimiento económico de países con quienes Argentina puede establecer acuerdos comerciales bilaterales fructíferos.
- ✓ Amplias posibilidades que tiene la empresa para captar financiamiento al momento de desarrollar proyectos de inversión.
- ✓ Tendencia favorable en los precios agrícolas: favoreciendo el comercio internacional.
- ✓ El plan agroindustrial que busca fomentar las inversiones y las exportaciones en el sector.

Debilidades

- ✓ Carencia de una planificación tributaria que le permita a la empresa ahorrar impuestos en el marco de una elevada presión fiscal.
- ✓ Elevados costos de transporte que se trasladan a los bienes y servicios.
- ✓ Sistema de gestión interno obsoleto que no permite tomar decisiones en forma oportuna.
- ✓ Necesidad de renovación de los bienes de uso en congruencia hacia el cumplimiento de proyecto Génesis XXI.

Amenazas

- ✓ La elevada presión fiscal sobre las empresas que caracteriza a Argentina hace varios años.
- ✓ Delicada situación macroeconómica con elevada inflación, desempleo y pobreza.
- ✓ Restricciones a las importaciones, dificultando el acceso a ciertos insumos de producción por parte de las empresas argentinas.

- ✓ Rigideces en las leyes laborales vigentes que incentivan la no contratación de nuevos empleados en relación de dependencia.
- ✓ Inestabilidad cambiaria recurrente generando escasez de insumos importados y pérdida de competitividad en el sector por el atraso cambiario.
- ✓ No hay reglas claras, al menos en cuanto a lo económico, para el desempeño de la actividad agroindustrial.
- ✓ Posición de un gobierno actual que busca incrementar la recaudación por medio de una abanico cada vez más extenso de impuestos que terminar desincentivando la inversión privada.

Una de las grandes fortalezas que tiene la empresa resulta ser la capacidad de innovación tecnológica para fortalecer los estándares de producción local y nacional. Por otro lado, la empresa industrial se encuentra comprometida con la formación de los jóvenes, especialmente orientada a la creación de competencias para el acceso a empleo formal y de calidad. La empresa tiene iniciativas en marcha para realizar contribuciones en educación de calidad, uno de los objetivos de desarrollo sostenible de Naciones Unidas. Sin lugar a dudas, la organización está comprometida con la responsabilidad social empresaria. Otras de las fortalezas que merecen ser explicadas es la buena relación que tiene con los proveedores y clientes, ya que estos grupos de interés son los que permiten fortalecer la trama de negocios que tiene Ledesma lo largo y ancho del país.

Estas características le permiten aprovechar una de las principales oportunidades que se relaciona con la creciente demanda de productos alimenticios no solo a nivel nacional, sino también a nivel mundial, siendo el motor de crecimiento de la económica argentina. A su vez, los precios agrícolas favorables impulsan el comercio de los productos agroindustriales que produce Ledesma en sintonía con el plan estratégico agroalimentario que busca incentivar que las empresas del sector incrementen el volumen exportable en los siguientes años venideros.

En cuanto a las debilidades, se puede mencionar la ausencia de planificación fiscal y financiera que permita anticipar las acciones en el marco de ahorros específicos, los tributarios y los financieros. Además, una planificación estratégica que logre receptar la

estrategia de liderazgo en costos permitirá compensar el incremento de los precios en un mercado sumamente competitivo. A ello, se suman los elevados costos de distribución que resultan ser trasladados a los precios de los productos que vende la compañía.

Finalmente, en cuanto a las amenazas, es de destacar la compleja situación socio económica que transita actualmente el país, con elevada inflación, recesión, aumento de la pobreza, etc. A ello se suman, las leyes laborales rígidas que desincentivan a generar nuevos puestos de trabajo contribuyendo con la reducción de la tasa de desempleo nacional, y el incremento desmedido de la presión fiscal con el afán de recaudar por los gobiernos.

Análisis específico

Para el análisis específico se empleó la matriz de crecimiento-participación, conocida como matriz BCG. Para ello, se analizaron las unidades de negocio que conforman el Grupo Ledesma:

<p><i>Estrella</i></p> <p>UEN del Azúcar, dado que los clientes consumen cada día más los productos que produce dicha UEN. La misma genera amplias ganancias para el Grupo Ledesma como un todo. La proporción de ventas consolidadas para el negocio, en el año 2019-2020 fue de 49%. Sin lugar a dudas en un UEN estrella para el grupo Ledesma.</p>	<p><i>Interrogante</i></p> <p>UEN de frutas y jugos, dado que los clientes han comenzado a comprar cada vez mas de los productos que genera dicha unidad de negocio en razón de la búsqueda de una vida saludable y benefactora para un estilo de vida proactivo. La proporción de ventas consolidadas para el negocio, en el año 2019-2020 fue de 13.3% y tiene una tendencia en aumento.</p>
<p><i>Vaca Lechera</i></p> <p>Se puede ubicar en este cuadrante a la UEN del Papel, el cual genera una fuente de ingresos constante en el tiempo y muy redituable para el negocio, reflejando casi el 30% del total de ventas consolidadas en el Grupo Ledesma. Líder en el mercado, bajo</p>	<p><i>Perro</i></p> <p>Se puede ubicar a la UEN Agropecuaria, la cual se encuentra atada a los des vaivenes de la política gubernamental como restricción de importaciones de insumos para la siembra y cosecha. A pesar de la existencia de precios internacionales favorable, dicha</p>

la marca Ledesma elabora alrededor de 130 mil toneladas anuales de papel, es decir, aproximadamente el 40 % de la producción nacional, lo cual produce un flujo continuo de ventas en todo el territorio.	UEN representa poco más de un 8% del total de ventas consolidadas en el Grupo Ledesma.
---	--

Ilustración 1: Matriz BCG

Fuente: elaboración propia.

Estructura, Cultura y Estrategia en la empresa.

Desde 1990 Ledesma organiza sus actividades por unidades de negocio: cada negocio se administra de forma independiente y representa una estructura organizacional por sí misma. Así, se dejó de lado el organigrama tradicional por área temática o funcional y se estableció un modelo donde cada negocio es responsable de todo el proceso que afecta a su producto: fabricación, abastecimiento y comercialización. Las áreas de negocio de Ledesma son: azúcar, jarabes y alcohol; papel; frutas y juegos y el negocio agropecuario.

Ledesma es una sociedad anónima en la que el máximo órgano decisor es la Asamblea de Accionistas. La conducción estratégica está a cargo de un Directorio, conformado por cinco directores titulares que tienen una larga trayectoria ocupando diferentes cargos ejecutivos dentro de la empresa. Al mismo tiempo, las decisiones operativas quedan bajo la gestión de un Gerente General.

La cultura organizacional es del tipo orientada a los resultados. Además, se impulsa la consolidación de una cultura de innovación, apoyada en procesos de mejora continua, para la generación de valor económico, social y ambiental en todos los procesos de la compañía. Tiene una cultura corporativa comprometida con la sostenibilidad.

En el presente reporte de caso se *focalizó* en el primer cuadrante de la matriz de Ansoff, penetración de mercado, dado que la estrategia de crecimiento se fundamenta en incrementar las ventas del grupo Ledesma con los mercados y productos actuales.

Marco Teórico

Dado que el objetivo general del presente trabajo es el diseño de una planificación estratégica para la empresa Ledesma, consolidando la estrategia de liderazgo en costos se abordaron los siguientes temas: planificación estratégica, estrategia de liderazgo en costos.

Planificación estratégica

El concepto de planificación estratégica, según (Chiavenato, 2016) indica que es el proceso que sirve para formular y ejecutar las estrategias de la organización con la finalidad de insertarla, según su misión, en el contexto en el que se encuentra. Al respecto, la estrategia es un plan unificado, comprensible e integral diseñado para asegurar que los objetivos básicos de la empresa sean alcanzados (Hidalgo, Ramírez & Ríos, 2014). Por otra parte, la idea que plantea el autor Sainz de Vicuña, es que la estrategia es un conjunto de decisiones y recursos para poder lograr los objetivos propuestos, este autor hace hincapié en el entorno al momento de la toma de decisiones con respecto a la estrategia. Explica que se subdividen según el nivel de complejidad en cuanto a la toma de decisiones, en orden de relevancia se destacan estrategias corporativas, competitivas, de crecimiento y funcionales (Sainz de Vicuña, 2017). Así es que la inquietud por planear el futuro de una organización ha llevado a los equipos encargados de la estrategia organizacional a recurrir a desgastantes y extensos procesos de planeación y los estrategas enfrentan espacios inciertos con múltiples realidades, razones por las cuales autores como (Chuncho et al., 2020) sostienen que los modelos y herramientas tradicionales de diseño, formulación, despliegue y control de las acciones estratégicas pueden resultar insuficientes

Es importante saber que las empresas de acuerdo a (Uranga, 2011) generalmente se desenvuelven mediante una serie de procesos y estrategias, es ahí donde parte la necesidad de crear el proyecto que ampare estos métodos para la elaboración del plan estratégico, ya que es necesario cambios con la finalidad de que permita resolver las falencias de la entidad de forma eficaz, eficiente y beneficiosa.

Destaca también la importante diferencia entre liderazgo en costos y liderazgo en precios. Generalmente se trabajan en conjunto, ya que al reducir costos se pueden reducir los precios de mercado siempre que la estrategia sea de precios de penetración, pero esto no siempre ocurre, pues se puede hacer uso del beneficio para distintas inversiones.

Estrategia de liderazgo en costo

El diseño de estrategias es siempre un acto creativo que surge del discernimiento del equipo planificador, a partir de las imágenes de futuro, del análisis situacional y de la construcción de escenarios. De esta manera la estrategia es una forma de alcanzar lo que se propone en el escenario apuesta (Chuncho et.al, 2020). Para que una estrategia tenga éxito, siguiendo a los autores (Zazueta Palazuelos et al., 2019), no sólo requiere de la definición de esta, sino también de aptitudes de liderazgo que llevarán a la empresa a cumplir con lo planeado. Para ello se identifican habilidades que permiten que los líderes piensen estratégicamente y naveguen lo desconocido de manera efectiva

Las oportunidades de crecimiento que señalan (Ferrell & Hartline, 2012) son oportunidades de crecimiento integrado, por diversificación y crecimiento intensivo. Al respecto, los beneficios de reducir costos, como estrategia de crecimiento según (Solarte-Pazos & Sánchez Arias, 2014) se dan controlando los inventarios de manera eficiente y aumentando su rotación. Resalta la importancia de una buena experiencia del cliente y capacidad de respuesta al mismo, repercutiendo en una mayor cantidad de clientes, aumentando las ventas, lo cual genera economías de escala y costos mucho más bajos. Al evaluar una estrategia de crecimiento, debe estar ligada al posicionamiento de la organización, (Ferrell & Hartline, 2012) lo definen como la manera en que los clientes ven un producto teniendo en cuenta sus atributos a diferencia de los productos de los competidores. Como beneficio fundamental se determinan incremento en ventas, mejoras relacionadas a la logística, a través de la reducción de costos de producción, mejoras en estructura organizacional y otorgarle valor agregado al cliente por medio de la innovación. En el mismo sentido (Brittes, 2020) sostiene que dentro de los grandes desafíos de la gestión está el de redefinir el trabajo del liderazgo para que los líderes ejerzan un nuevo rol de arquitectos de sistemas sociales que promuevan la innovación y la colaboración, lo que ha

denominado como *intrapreneurs*. Es aquella persona dentro de la organización que contribuye con su accionar a promover la innovación en el marco del liderazgo usando su influencia en forma lateral y hacia arriba para convencer y persuadir a los demás sobre la conveniencia del proyecto innovador que esté en cuestión.

Para el caso tratado se optó por la postura de Chiavenato (2016) quien sostiene que la planificación estratégica es un proceso que permite a las empresas anticiparse al futuro teniendo en cuenta el contexto actual. Es por ello, que integrando todos los conceptos revisados en esta sección del presente reporte de caso, se puede decir que la planificación estratégica comprende un mecanismo que otorga a una organización cierta previsibilidad de sus acciones para cumplimentar los objetivos predefinidos. Es crucial tener presente que la estrategia es la base sobre la cual se diseña cualquier planificación tendiente a optimizar los recursos con los cuales cuenta una organización. Si bien hay una multiplicidad de estrategias, la de liderar en costos es aplicable para este caso en razón de la problemática detectada a comienzos del trabajo.

Diagnóstico y discusión

Declaración del problema

El problema que posee Ledesma es que la estructura de costos de producción y de no producción, en la unidad de negocio del azúcar, impulsan a que se fijen precios cada vez menos competitivos, por trasladarse aquellos a estos últimos. La estrategia que se plantea con la presente planificación estratégica es la de liderazgo en costos, de forma tal de minimizar dicha traslación a una estructura de precios que debiese ser lo más competitiva posible, conservando e incrementando la participación relativa en un mercado sumamente competitivo.

Justificación del problema

El problema resulta ser relevante dado que la empresa ha planeado un diversos proyectos de inversión, tales como el denominado Génesis XXI, con el objetivo de actualizar los equipos de producción, en la unidad de negocio del azúcar, mejorando la productividad

y la competitividad en la fabricación de sus productos. Reducir costos es la panacea para liderar el mercado, ya que permitirá establecer precios más competitivos en relación a la competencia real. Sin una planificación estratégica que conciba al liderazgo en costos como la estrategia maestra para arribar a objetivos deseables, impulsara a la empresa Ledesma hacia una asignación ineficiente de recursos, elevando aún más los costos con graves consecuencias sobre precios y consiga la caída de la rentabilidad empresarial.

Conclusión diagnóstica

Partiendo de la herramienta diagnóstica del FODA, donde se expuso que la principal debilidad de la empresa Ledesma es una estructura de costos de producción y de no producción ineficiente, dado la asignación sub óptima de los recursos disponible, lo que se traduce una fijación de precios raramente competitiva para hacer frente a la principal amenaza detectada que se circunscribe en una delicada situación socio económica caracterizada por elevada inflación, recesión y desocupación, a lo que hay que adicionarle los elevados costos fiscales y financieros que la empresa debe afrontar dado que no hay implementado ni planificaciones tributarias ni financieras con el ánimo de ahorrar en estos costos de no producción. Se concluye que la estrategia de liderazgo en costos es la óptima para sentar las bases de la planificación estratégica que se pretende presentar con el presente reporte de caso. Sin lugar a dudas, ser líder en costos, le posibilidad a Ledesma, mejorar no solo la productividad sino también la competitividad en un mercado sumamente competitivo como el analizado.

El caso es destacable, ya que el contexto actual de pandemia de covid-19 ha impulsado a las organizaciones empresariales a planificar toda y cada una de sus acciones en post de liderar en costos al máximo nivel posible, evitando resignar participación relativa en el mercado y por ende conservando la cartera de clientes actuales.

El resultado que se espera obtener, con la reformulación de la planificación estratégica, es que Ledesma logre asignar los recursos de una forma más eficiente para poder tomar decisiones con mayor previsibilidad en un mundo sumamente dinámico y donde el liderazgo es la panacea para sobrevivir en un mercado en continuo movimiento y con nuevas necesidades que hay que satisfacer con mayor eficacia y oportunidad. Por otro lado, se espera

que los miembros de la organización se sientan parte de la consecución de los objetivos estratégicos trazados, evitando la resistencia al cambio y propugnando un excelente clima de trabajo tal como caracteriza, en la actualidad, a la empresa Ledesma.

Propuesta

En esta sección del presente reporte de caso, en primer lugar se presentan los elementos estratégicos correspondientes a la unidad de negocio del azúcar de la empresa Ledesma, definiendo a misión, visión, valores, políticas, objetivos y estrategia.

Misión propuesta

Satisfacer las necesidades de los clientes de la unidad estratégica de negocio del azúcar, de la empresa Ledesma, de forma tal de brindarles una relación precio-calidad aceptable por un mercado sumamente competitivo entorno a la optimización de los costos de producción y de no producción incurridos en fabricación de dichos bienes.

Visión propuesta

Ser una unidad estratégica de negocio líder en estructura de costos de producción y de no producción para que el impacto sobre la variación de los precios sea mínima y por ende favorezca la competitividad en dicho término.

Valores propuestos

- ✓ Respeto y honestidad con los clientes.
- ✓ Buen trato con los proveedores.
- ✓ Sentido de equipo de trabajo.
- ✓ Dignidad en el trabajo.
- ✓ Compromiso con la comunidad.

Políticas propuestas

- ✓ Optimizar la rentabilidad de la unidad estratégica de negocio a través de la reducción de los costos de producción y de no producción incurridos en el proceso productivo del negocio.
- ✓ Forjar relaciones duraderas con los clientes, satisfaciendo sus necesidades a lo largo del tiempo.
- ✓ Fortalecer las relaciones con los proveedores de insumos necesarios para la producción de los bienes que genera la unidad estratégica de negocio.
- ✓ Promover un clima de trabajo ameno para el desarrollo profesional de los miembros de la unidad estratégica de negocio analizada.

Objetivo general

Aumentar la rentabilidad de la unidad estratégica de negocio del azúcar, del Grupo Ledesma, ubicada en la provincia de Jujuy, en un 5% anual, bajo la implementación de un sistema de costeo refinado que permita ser eficiente en términos de cuantificación de los mismos hacia el año 2024.

Justificación: se busca incrementar un 5% la rentabilidad anual de la unidad estratégica de negocio del azúcar, del Grupo Ledesma, ya que el crecimiento del mercado potencial es del 15% anual de acuerdo a datos del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación (2021).

Estrategia

Se aplicará una estrategia liderazgo en costos, llevándola a cabo a partir del segundo semestre del 2021. La estrategia que se programa para la unidad estratégica de negocio del azúcar, de la empresa Ledesma, es la de liderar los costos de producción y no producción por medio de la implementación de un sistema de costos altamente refinado basado en las actividades que la unidad de negocio realiza.

Fundamentación: se optan por esta estrategia, dado que optimizar la estructura de costos tiene sentido en un contexto donde la fijación de precios competitivos resultará en un

incremento de las ventas actuales y potenciales, y por ende de la rentabilidad del negocio como tal.

Objetivos específicos

- I. Aumentar el nivel de ventas de la unidad estratégica de negocio del azúcar en un 5% anual, en un contexto comercial donde el aumento del consumo de los productos alimentarios es creciente.

Estrategia: para aumentar las ventas, se propone refinar los costos de producción y de no producción involucrados en el sistema productivo de la unidad de negocio analizada. Ello permitirá fijar precios más bajos en relación a la competencia y aumentar el volumen de ventas al cabo de un año.

Fundamentación: se enfoca en liderar en costos para ofrecer precios diferenciados con respecto a la competencia. Conservar a los clientes actuales y atraer a nuevos, por medio de estructura de precios competitivos en relación a la competencia, influirá en la rentabilidad de la empresa en un contexto donde la panacea es la reducción al mínimo de los costos.

- II. Reducir el nivel de costos de producción y de no producción de la unidad estratégica de negocio del azúcar en un 5% anual por medio de la adopción de un sistema de costeo refinado como lo es el sistema de costeo basado en actividades.

Estrategia: se enfoca en ser líder en costos de producción y de no producción por medio de la refinación en la medición de los costos por medio de la implementación de una sistema de costeo no tradicional como el ABC.

Fundamentación: enfocarse en el liderazgo de los costos de producción y de no producción garantiza tener mayor holgura para no sacrificar rentabilidad en un contexto donde los precios de insumos suelen crecer más que proporcional a los precios de los bienes finales.

- III. Incrementar las capacitaciones del personal en relación de dependencia, en la unidad estratégica de negocio del azúcar, del Grupo Ledesma, en un 10% anual para que la productividad del factor trabajo.

Estrategia: la capacitación del personal en relación de dependencia involucrada directamente en el proceso productivo es fundamental para mejorar la productividad del factor trabajo y consigo promover una estrategia de liderazgo en costos de mano de obra.

Fundamentación: si el personal involucrado en el proceso productivo de la unidad estratégica de negocio del azúcar, del Grupo Ledesma, está bien capacitado entonces tendrá herramientas para solucionar problemas cotidianos en todo proceso de producción que involucre el conocimiento técnico y decisional para que la línea de montaje no se detenga produciendo importantes pérdidas para el negocio.

Alcance y Limitaciones

Se aborda un tema en materia de planificación estratégica para la unidad estratégica de negocio del azúcar, de la empresa Ledesma. El trabajo se efectuó abarcando el primer semestre del año 2021, para lograr implementar dicha propuesta en agosto del mismo año. Por tratarse de un reporte de caso para una UEN en exclusiva, el ámbito geográfico se define como la ciudad de Ledesma, en la provincia de Jujuy, Argentina. De acuerdo con los objetivos, será un estudio de tipo cualitativo y descriptiva.

Durante la elaboración del reporte de caso no se presentaron dificultades o limitaciones que pudiesen afectar la confección del mismo. La ejecución del trabajo fue viable, en razón que se contó con los recursos necesarios para su normal desarrollo. Además se emplearon los estados contables que la empresa proveyó para poder calcular en ROI como se expone en la última parte de esta sección.

Planes de acción

Plan de acción	Descripción
1. Implementación de un sistema de costeo no tradicional.	Como respuesta a las necesidades de alineación con la estrategia corporativa, la optimización de procesos y la orientación hacia el liderazgo en costos, se propone la implementación de un sistema de información de costos ABC.

	<p>ABC (Sistema de Costeo Basado en Actividades), es la respuesta para diseñar sistemas de costos compatibles con las nuevas realidades competitivas de la UEN analizada, evitando las distorsiones de precios que los sistemas actuales inducen en el negocio analizado. Se pretende integrar metodológicamente en el proceso de planeación estratégica la implantación del sistema de costeo ABC como parte del mejoramiento interno de sus procesos de gestión administrativa de presupuesto enfocado por actividades a los fines de afinar el costo de producción y de no producción para fijas precios sumamente competitivos en el mercado.</p> <p>Para ello se propone contratar a un contador público con especialidad en sistema de costeo para refinar el actual sistema que tiene la unidad estratégica de negocio, un sistema por procesos. El contador estará asesorado por un ingeniero en procesos para poder dividir el sistema productivo en actividades que resultaran ser los objetos del costeo en vez de los procesos como en la actualidad. Se propone que el trabajo sea conjunto entre ambos profesionales para poder refinar el sistema de costeo. El ingeniero releva procedimientos productivos, mientras que el contador los cuantifica para poder asignar los costos indirectos entre las diversas actividades (objeto del costo) definidas por el ingeniero.</p> <p>Las principales ventajas del enfoque planteado son las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none">✓ El modelo ABC generaría cambios operativos en la UEN, haciéndola más rentables.✓ El modelo ABC permite contar con un criterio sólido de evaluación y apoyo tanto desde el punto de vista funcional como técnico.✓ Facilidad en el proceso de incorporación de nuevas estrategias en la UEN, su proceso de gestión de cambio
--	--

	<p>mediante capacitación de los usuarios y una adecuada estrategia de comunicación del proyecto a toda la organización.</p>
<p>2. Capacitación de vendedores.</p>	<p>La capacitación en temas ventas es un proceso que brinda herramientas nuevas a los vendedores que les ayudarán a vender más y mejor en la UEN del azúcar.</p> <p>Se propone orientar dicha capacitación hacia las técnicas de ventas que involucran:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Técnicas generales de venta ✓ Venta de salón ✓ Venta técnica ✓ Venta por teléfono ✓ Negociación comercial ✓ La respuesta a las objeciones ✓ Las técnicas de cierre de la venta <p>Para ello se propone un consultor externo quien ajuste su programa de capacitación a la política de ventas y las características del mercado y de la clientela, de forma tal de contribuir a que los vendedores incrementen el volumen de ventas concretadas en el año. Se proponen capacitaciones trimestrales para evaluar periódicamente a los capacitados a lo largo del tiempo a los efectos de implementar medidas concretas de acción para dar solución a los problemas recurrentes que pudiesen presentarse para cerrar una venta. Luego de cada capacitación es crucial realizar una evaluación del desempeño de la misma para poder detectar oportunidades de mejora. La evaluación del desempeño será realizada por el mismo capacitador.</p>

<p>3. Capacitación de la mano de obra involucrada en el proceso productivo.</p>	<p>Se propone capacitación en seguridad industrial alimentaria para los trabajadores involucrados en el proceso productivo de la UEN del azúcar de la empresa Ledesma.</p> <p>Se trata de una formación que está especialmente orientada a profesionales de empresas agroindustriales y a todos aquellos que desarrollen su actividad en este sector y deseen especializarse en las funciones de calidad alimentaria, trazabilidad y etiquetado. Se espera que con este plan de acción, los empleados involucrados mejoren la productividad y consigan el nivel de producción para abastecer a los clientes actuales y potencial con mayor eficiencia. De esta forma se propone ajustar los tiempos de producción, reducir costes y mejorar la eficacia y rentabilidad de los procesos productivos en la UEN por medio de las capacitaciones propuestas. Las capacitaciones serán tercerizadas y llevadas a cabo por una consultora especializada en la materia. Dichas capacitaciones debiesen ser periódicas (1 por semestre, es decir 2 por año) para luego poder medir el rendimiento de los trabajos de producción y tomar medidas concretas para mejorarlos. Luego de cada capacitación es crucial realizar una evaluación del desempeño de la misma para poder detectar oportunidades de mejora. La evaluación del desempeño será realizada por el mismo capacitador en un plazo estimativo de dos semanas.</p>
---	--

Ilustración 2: Planes de acción.

Fuente: elaboración propia.

Recursos, tiempos y presupuesto.

Acción	Recursos			Días	\$
	Físicos	Humanos	Económicos		
Relevamiento de los procesos productivos por parte de ingeniero	Sistema de costeo	Ingeniero en producción	Honorarios \$85,000	15	\$ 85.000,00
Cuantificación de los costos por parte de contador	Sistema de costeo	Contador Público.	Honorarios \$85,000	15	\$ 85.000,00
Implementar un sistema de costeo ABC	Sistema de costeo	Contador Público e Ingeniero en procesos.	Desarrollo e implementación del sistema: \$65,000	15	\$ 65.000,00
Capacitación de vendedores	Virtual	Consultor externo	Capacitación virtual: 50 vendedores \$500,000	30	\$ 500.000,00
Evaluar el desempeño de capacitación de vendedores	Informe de evaluación de desempeño	Consultor externo	Informe de evaluación: \$150,000	10	\$ 150.000,00
Capacitación de mano de obra involucrada en proceso productivo	Virtual	Capacitador en seguridad industrial agroalimentaria	Capacitación virtual: 30 vendedores \$300,000	30	\$ 300.000,00
Evaluar el desempeño de capacitación de mano de obra involucrada en producción.	Informe de evaluación de desempeño	Consultor externo	Informe de evaluación: \$150,000	10	\$ 150.000,00
Total				125	\$ 1.335.000,00

Ilustración 3: Recursos, tiempos y presupuesto.

Elaboración propia en base a consulta realizada a Consultora.

Para la confección del presupuesto, se decidió consultar a la consultora EConsultora, quienes ayudan a crecer a empresas desde hace más de 15 años

✓ Página web: <https://econsultora.com.ar/>

✓ (+54-11) 5353 – 9844

✓ (+54-11) 4862 – 5529

Diagrama de Gantt

A continuación se presenta el diagrama de Gantt, con un plazo total de 125 días y un costo de \$1.335.000



Ilustración 4: Diagrama de Gantt.

Elaboración Propia.

Evaluación de la propuesta

Para evaluar la propuesta se confeccionó un flujo de fondos proyectado, en miles de pesos, para cuatro años, cuyos supuestos se encuentran en el Anexo I del presente trabajo. Como se observa, la VAN y la TIR conducen a aceptar la propuesta y el ROI da un valor de 95% anual. En la Ilustración 7 del Anexo I se expone el desglose del año 2021 en doce meses consecutivos.

Concepto	2021	2022	2023	2024
Ingresos				
Por Ventas de Mercaderías	\$ 30.729.975,21	\$ 42.714.665,54	\$ 55.614.494,53	\$ 72.576.915,36
Plan de acción 1	\$ 614.599,50	\$ 854.293,31	\$ 1.112.289,89	\$ 1.451.538,31
Plan de acción 2	\$ 460.949,63	\$ 640.719,98	\$ 834.217,42	\$ 1.088.653,73
Plan de acción 3	\$ 768.249,38	\$ 1.067.866,64	\$ 1.390.362,36	\$ 1.814.422,88
Total de ingresos	\$ 32.573.773,72	\$ 45.277.545,47	\$ 58.951.364,20	\$ 76.931.530,28
Egresos				
Costo de Mercadería				
Vendida	\$ 16.837.221,86	\$ 23.403.738,39	\$ 30.471.667,38	\$ 39.765.525,93
Gastos de Comercialización	\$ 3.992.876,74	\$ 5.550.098,68	\$ 7.226.228,48	\$ 9.430.228,16
Gastos Administrativos	\$ 2.653.284,29	\$ 3.688.065,17	\$ 4.801.860,85	\$ 6.266.428,41
Gastos Financieros	\$ 4.069.280,16	\$ 5.656.299,42	\$ 7.364.501,84	\$ 9.610.674,91
Subtotal	\$ 27.552.663,06	\$ 38.298.201,65	\$ 49.864.258,55	\$ 65.072.857,41
Plan de acción 1	\$ 235.000,00	\$ 258.500,00	\$ 284.350,00	\$ 312.785,00
Plan de acción 2	\$ 650.000,00	\$ 715.000,00	\$ 786.500,00	\$ 865.150,00
Plan de acción 3	\$ 450.000,00	\$ 495.000,00	\$ 544.500,00	\$ 598.950,00
Total de egresos	\$ 28.887.663,06	\$ 39.766.701,65	\$ 51.479.608,55	\$ 66.849.742,41
Utilidad Bruta	\$ 3.686.110,66	\$ 5.510.843,82	\$ 7.471.755,65	\$ 10.081.787,87
Impuesto a las ganancias 35%	-\$ 1.290.138,73	-\$ 1.928.795,34	-\$ 2.615.114,48	-\$ 3.528.625,76
Utilidad Neta con planes de acción	\$ 2.395.971,93	\$ 3.582.048,48	\$ 4.856.641,17	\$ 6.553.162,12

Ilustración 5: Cash Flow.

Elaboración Propia en base a Anexo I y II.

VAN	\$ 1.076.297,58
TIR	47%
ROI	95%

Ilustración 6: Criterios de evaluación.

Elaboración Propia en base a Ilustración 5.

Conclusiones y Recomendaciones

Partiendo del hecho de que el Grupo Ledesma busca liderar los costos de producción y distribución en la unidad estratégica de negocio del azúcar, se propuso la presente planificación estratégica apuntando a refinar dichos costos por medio de la implementación de un sistema de costeo basado en actividades y la capacitación de los empleados en relación de dependencia.

El presente reporte de caso contribuye en brindar soluciones factibles y benefactoras para una empresa que requiere liderar sus costos dado que el crecimiento de los mismos suele trasladarse a los precios de los productos que comercializa, incrementando estos últimos y perjudicando el nivel de competitividad de la unidad estratégica de negocio abordada. En cuanto a las fortalezas del trabajo, se puede mencionar que los planes de acción propuestos no solo resultan asequibles sino aceptables en cuanto a los criterios de evaluación empleados.

Por ello, se concluye que el proyecto de inversión propuesto, por medio de la consecución de los diferentes planes de acción agregan valor a la empresa, dado que el VAN es positivo, además la tasa interna de retorno excede al costo de oportunidad. Bajo los resultados hallados en cuanto a los criterios de evaluación mencionados con anterioridad, se puede decir que la propuesta es factible y aceptable. A ello, se adiciona un rendimiento sobre la inversión aceptable del 95% anual. En general, se concluye que la propuesta realizada en el presente trabajo contribuiría a la mejora de la rentabilidad de la unidad estratégica de negocio abordada.

Asimismo, el emprendedurismo resulta ser una herramienta capaz de dotar, a una empresa como Ledesma, de cierta innovación en la consecución de diversos proyectos o propuestas como la abordada en este reporte de caso. Ello posibilita un nivel de diferenciación radical con respecto a organizaciones que no logran comprender que el emprendedurismo es un proceso secuencial que permite a las empresas innovar y diferenciarse de su competencia real y potencial

Por otro lado, toda planificación estratégica debe conllevar una serie de planes como el de comunicación interna para que los miembros de la organización logren tomar un adecuado conocimiento de que los planes a implementar se realizan con una finalidad común para la organización, evitando y/o minimizando la resistencia al cambio. Es por ello, que se

recomienda que la presente planificación estratégica se implemente con un plan de comunicación interna al mismo tiempo de los planes propuestos en este trabajo. Un proceso de planificación estratégica exitoso debe realizarse con mucha atención y concentración, tomando en cuenta todas las variables internas y los factores externos que inciden en el desempeño de la organización y al final debe estar en capacidad de ser comunicado con facilidad.

Por otro lado, se recomienda que la planificación estratégica sea revisada periódicamente para detectar oportunidades de mejorar y poder enfrentar amenazas con las herramientas las efectivas en términos de la administración. Es decir que la planificación debe ser una herramienta sumamente dinámica capaz de dotar, a la unidad estratégica de negocio del azúcar, de mecanismos para poder hacer frente a las adversidades de un entorno sumamente competitivo como el azucarero.

Referencias

- Ander-Egg, E. (2017). *Introducción a la planificación estratégica*. Buenos Aires: Ed. Lumen. Recuperado el 04-04-2021 de <https://philpapers.org/rec/ANDIAL-2>
- BCR (diciembre de 2020). *Bolsa de Comercio de Rosario: Importancia económica del sector agropecuario y agroindustrial en la República Argentina*. Recuperado el 31-03-2021 de <https://www.bcr.com.ar/es/mercados/investigacion-y-desarrollo/informativo-semanal/noticias-informativo-semanal/importancia>.
- Brittes, S. A. D. (2020). *Aplicabilidade do empreendedorismo interno na divisão administrativa de uma Organização Militar de Saúde*. Recuperado el 17-05-2021 de https://bdex.eb.mil.br/jspui/bitstream/123456789/7986/1/CAM_QCO_2020_Cap%20Sergio%20Brittes.pdf
- Chiavenato, I. (2016). *Planeación estratégica*. México: Mc Graw Hi Education.
- Chuncho, J. P. V., Mite, L. A. Á., Murillo, E. E. B., Jaramillo, P. E. C., Flores, E. C. E., Zapata, L. T. R. & Izquierdo, G. E. (2020). *Planificación estratégica con enfoque a la mejora de los procesos organizacionales de la empresa Decorfron*. Recuperado el 11-05-2021 de <http://revista.istb.edu.ec/index.php/Tecnologi-K/article/view/11>
- FAO. (2020). *El estado de la seguridad alimentaria y la nutrición en el mundo 2020. Fomentando la resiliencia en aras de la paz y la seguridad alimentaria*. Roma: Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. Recuperado el 31-03-2020 de tinyurl.com/yg2kja7a
- Ferrell, O. C., & Hartline, M. D. (2012). *Estrategia de marketing*. Cengage Learning Editores, SA.
- Fundación INAI (2019). *Escenario de Referencia Agroindustrial Mundial y Argentino al 2026/2027 (ERAMA 2026/2027)*, Fundación INAI, Buenos Aires. Recuperado el 30-03-2021 de <http://inai.org.ar/erama>
- Hidalgo, Á. L. N., Ramírez, D. H. B., & Ríos, G. A. C. (2014). *Estrategia organizacional: una propuesta de estudio*. Estudios Gerenciales, 30(131), 153-161. Recuperado el 11-05-2021 de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592314001144>

- INDEC (mazo de 2020). *Mercado de trabajo. Tasas e indicadores socioeconómicos* (EPH). Recuperado el 31-03-2021 de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mercado_trabajo_eph_4trim20126C4AD8D8.pdf
- INTA (2016). *Plan Estratégico Agroalimentario y Agroindustrial, Participativo y Federal 2010-2016*. Recuperado el 05-04-2021 de https://inta.gob.ar/sites/default/files/inta_000001libro_pea_argentina_lider_agroalimentario.pdf
- Massari, E. C. (2014). *La planificación estratégica en una empresa agroindustrial de la zona rural de la ciudad de Pilar y alrededores*. Su impacto en el desarrollo y crecimiento. Universidad Nacional de Córdoba. Facultad de Ciencias Económicas. Recuperado el 04-04-2021 de https://rdu.unc.edu.ar/bitstream/handle/11086/1354/Trabajo%20Final%20Seminario%20de%20Aplicaci%C3%B3nEmilse_Massari.pdf?sequence=1&isAllowed
- Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación (2021). *Perfil de Azúcar en Argentina*. Recuperado el 24-06-2021 de https://www.magyp.gob.ar/sitio/areas/ss_mercados_agropecuarios/publicaciones/_archivos/000101_Perfiles/999981_Perfil%20del%20Az%C3%BAcar%202019.pdf
- OCDE/FAO (2017). *Perspectivas Agroindustriales 2017-2026*, Éditions OCDE, París. Recuperado el 31-03-2021 de http://dx.doi.org/10.1787/agr_outlook-2017-es.
- Robles Montoya, J. M., Gonzales Campomanes, C. M., & Rodríguez Cabrera, R. Á. (2018). *Planeamiento estratégico para la Empresa Agroindustrial Laredo SAA*. Recuperado el 04-04-2021 de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/12117>
- Sainz de Vicuña Ancín, J. M. (2017). *El plan estratégico en la práctica*. Madrid: Esic Editorial
- Solarte-Pazos, L., & Sánchez-Arias, L. F. (2014). Gerencia de proyectos y estrategia organizacional: El modelo de madurez en gestión de proyectos CP3M© V5. 0. *Innovar*, 24(52), 5-18.

- Uranga, W. (2011). *Para pensar las estrategias en la planificación desde la comunicación*. Recuperado el 11-05-2021 de http://www.periodismo.undav.edu.ar/asignatura_cc/csb06_diseno_y_gestion_de_politicas_en_comunicacion_social/material/uranga4.pdf
- Zazueta Palazuelos, A. A., García-Valdivia, Á. F., González-Ruiz, C. C., & Solano-Mora, M. A. (2019). *Estrategia de liderazgo en costos de Ferris en el simulador CAPSTONE*. Recuperado el 11-05-2021 de <https://rei.iteso.mx/handle/11117/5903>

Anexo I

Supuestos generales:

1. El aumento de ingresos será proporcional a la cantidad de años.
2. Al aumentar los ingresos el costo de ventas aumentará un 25%.
3. Al aumentar los ingresos los gastos de comercialización y administración aumentarán un 10%, mientras que los financieros un 5%.
4. Los ingresos y egresos se ajustan por el coeficiente de inflación de acuerdo a las estimaciones realizadas por el REM.
5. La tasa de descuento utilizada fue la tasa de Leliq equivalente al 38%.
6. Se toma como referencia los estados financieros del año 2020.

Supuestos para los planes:

1. Se determina el costo de mano de obra de acuerdo a los responsables de llevar adelante las tareas los cuales aumentan un 10% por año.
2. Los costos operativos se consideran dentro de la cuenta de costos de ventas.
 - ✓ OG: Aumentar la rentabilidad un 5% para el año 2024.
 - ✓ Plan de Acción 1: Aumentar los ingresos un 5% para 2024.
 - ✓ Los ingresos aumentan a una razón del 2% anual en base al ingreso de 2020.
 - ✓ Plan de Acción 2: Aumentar los ingresos un 5% para 2024.
 - ✓ Los ingresos aumentan a una razón del 1,5% anual en base al ingreso de 2020.
 - ✓ Plan de Acción 3: Aumentar los ingresos un 10% para 2024.
 - ✓ Los ingresos aumentan a una razón del 2,5% anual en base al ingreso de 2020.

Anexo II

Concepto (en miles de pesos)	2021	ene-21	feb-21	mar-21	abr-21	may-21	jun-21	jul-21	ago-21	sep-21	oct-21	nov-21	dic-21
Ingresos													
Por prestación de servicios	\$ 30.729.975,21	\$ 2.491.169,38	\$ 2.503.625,22	\$ 2.516.143,35	\$ 2.528.724,06	\$ 2.541.367,69	\$ 2.554.074,52	\$ 2.566.844,90	\$ 2.579.679,12	\$ 2.592.577,52	\$ 2.605.540,40	\$ 2.618.568,11	\$ 2.631.660,95
Plan de acción 1	\$ 614.599,50	\$ 49.823,39	\$ 50.072,50	\$ 50.322,87	\$ 50.574,48	\$ 50.827,35	\$ 51.081,49	\$ 51.336,90	\$ 51.593,58	\$ 51.851,55	\$ 52.110,81	\$ 52.371,36	\$ 52.633,22
Plan de acción 2	\$ 460.949,63	\$ 37.367,54	\$ 37.554,38	\$ 37.742,15	\$ 37.930,86	\$ 38.120,52	\$ 38.311,12	\$ 38.502,67	\$ 38.695,19	\$ 38.888,66	\$ 39.083,11	\$ 39.278,52	\$ 39.474,91
Plan de acción 3	\$ 768.249,38	\$ 62.279,23	\$ 62.590,63	\$ 62.903,58	\$ 63.218,10	\$ 63.534,19	\$ 63.851,86	\$ 64.171,12	\$ 64.491,98	\$ 64.814,44	\$ 65.138,51	\$ 65.464,20	\$ 65.791,52
Total de ingresos	\$ 32.573.773,72	\$ 2.640.639,54	\$ 2.653.842,74	\$ 2.667.111,95	\$ 2.680.447,51	\$ 2.693.849,75	\$ 2.707.318,99	\$ 2.720.855,59	\$ 2.734.459,87	\$ 2.748.132,17	\$ 2.761.872,83	\$ 2.775.682,19	\$ 2.789.560,60
Egresos	\$ -												
Costo de ventas	\$ 16.837.221,86	\$ 1.383.913,54	\$ 1.387.373,33	\$ 1.390.841,76	\$ 1.394.318,86	\$ 1.397.804,66	\$ 1.401.299,17	\$ 1.404.802,42	\$ 1.408.314,43	\$ 1.411.835,21	\$ 1.415.364,80	\$ 1.418.903,21	\$ 1.422.450,47
Gastos de Comercialización	\$ 3.992.876,74	\$ 328.189,31	\$ 329.009,78	\$ 329.832,31	\$ 330.656,89	\$ 331.483,53	\$ 332.312,24	\$ 333.143,02	\$ 333.975,88	\$ 334.810,82	\$ 335.647,84	\$ 336.486,96	\$ 337.328,18
Gastos Administrativos	\$ 2.653.284,29	\$ 218.083,25	\$ 218.628,46	\$ 219.175,03	\$ 219.722,97	\$ 220.272,27	\$ 220.822,95	\$ 221.375,01	\$ 221.928,45	\$ 222.483,27	\$ 223.039,48	\$ 223.597,08	\$ 224.156,07
Gastos operativos	\$ 4.069.280,16	\$ 334.469,19	\$ 335.305,36	\$ 336.143,62	\$ 336.983,98	\$ 337.826,44	\$ 338.671,01	\$ 339.517,69	\$ 340.366,48	\$ 341.217,40	\$ 342.070,44	\$ 342.925,62	\$ 343.782,93
	\$ -												
Subtotal	\$ 27.552.663,06	\$ 2.264.655,29	\$ 2.270.316,93	\$ 2.275.992,72	\$ 2.281.682,70	\$ 2.287.386,91	\$ 2.293.105,37	\$ 2.298.838,14	\$ 2.304.585,23	\$ 2.310.346,70	\$ 2.316.122,56	\$ 2.321.912,87	\$ 2.327.717,65
Plan de acción 1	\$ 235.000,00	\$ 19.583,33	\$ 19.583,33	\$ 19.583,33	\$ 19.583,33	\$ 19.583,33	\$ 19.583,33	\$ 19.583,33	\$ 19.583,33	\$ 19.583,33	\$ 19.583,33	\$ 19.583,33	\$ 19.583,33
Plan de acción 2	\$ 650.000,00	\$ 54.166,67	\$ 54.166,67	\$ 54.166,67	\$ 54.166,67	\$ 54.166,67	\$ 54.166,67	\$ 54.166,67	\$ 54.166,67	\$ 54.166,67	\$ 54.166,67	\$ 54.166,67	\$ 54.166,67
Plan de acción 3	\$ 450.000,00	\$ 37.500,00	\$ 37.500,00	\$ 37.500,00	\$ 37.500,00	\$ 37.500,00	\$ 37.500,00	\$ 37.500,00	\$ 37.500,00	\$ 37.500,00	\$ 37.500,00	\$ 37.500,00	\$ 37.500,00
	\$ -												
Total de egresos	\$ 28.887.663,06	\$ 2.375.905,29	\$ 2.381.566,93	\$ 2.387.242,72	\$ 2.392.932,70	\$ 2.398.636,91	\$ 2.404.355,37	\$ 2.410.088,14	\$ 2.415.835,23	\$ 2.421.596,70	\$ 2.427.372,56	\$ 2.433.162,87	\$ 2.438.967,65
	\$ -												
Utilidad Bruta	\$ 3.686.110,66	\$ 264.734,25	\$ 272.275,81	\$ 279.869,23	\$ 287.514,81	\$ 295.212,84	\$ 302.963,62	\$ 310.767,45	\$ 318.624,64	\$ 326.535,47	\$ 334.500,27	\$ 342.519,32	\$ 350.592,95
	\$ -												
Impuesto a las ganancias 35%	-\$ 1.290.138,73	-\$ 92.656,99	-\$ 95.296,53	-\$ 97.954,23	-\$ 100.630,18	-\$ 103.324,49	-\$ 106.037,27	-\$ 108.768,61	-\$ 111.518,62	-\$ 114.287,42	-\$ 117.075,09	-\$ 119.881,76	-\$ 122.707,53
Utilidad Neta con planes de acción	\$ 2.395.971,93	\$ 172.077,26	\$ 176.979,28	\$ 181.915,00	\$ 186.884,63	\$ 191.888,35	\$ 196.926,35	\$ 201.998,84	\$ 207.106,01	\$ 212.248,06	\$ 217.425,17	\$ 222.637,56	\$ 227.885,42

Las ventas incrementa un 0,5% mensual

Los costos un 0,25% mensual

Los costos de los planes son constantes mensualmente

Ilustración 7: Desglose año 2021.

Elaboración Propia.