

Universidad Siglo 21



Trabajo Final de Grado

Lic. Administración

Reporte de Caso

Planificación estratégica para Grupo Ledesma S.A.A.I.

Nombre y apellido: Mateo Ramella

DNI: 39823857

LEGAJO: ADM04432

Tutor: Patricia Barrón

2021

Resumen

En este reporte de caso se ha analizado a Grupo Ledesma SAAI, organización que desarrolla sus actividades productivas y comerciales dentro del sector agroindustrial. A partir del uso de diferentes herramientas de análisis como PESTEL, 5 Fuerzas de Porter, análisis de mercado y Cadena de Valor se identificó una problemática relacionada al posicionamiento de la empresa como un Grupo Empresarial, siendo reconocida por dos de sus unidades de negocio, la producción de azúcar y papel. Por ello, se diseñó un plan estratégico que permita unificar la identidad corporativa de Grupo Ledesma para que esta sea diferenciada como un Grupo Empresarial diversificado dentro del sector agroindustrial, mejorando su posicionamiento, ingresos y rentabilidad. Se plantearon 3 planes de acción dispuestos a rediseñar la identidad corporativa, realizar un plan de comunicación interna y externa de la misma con sus colaboradores y clientes. Se espera que el plan permita aumentar la rentabilidad en un 5% para el 2024 y que arroje un retorno sobre la inversión cercano al 300%.

Palabras clave: Planificación. Estrategia. Posicionamiento. Rentabilidad. UEN.

Abstract

In this case report, Grupo Ledesma SAAI, an organization that develops its productive and commercial activities within the agro-industrial sector, has been analyzed. From the use of different analysis tools such as PESTEL, 5 Porter Forces, market analysis and Value Chain, a problem related to the positioning of the company as a Business Group was identified, being recognized by two of its business units, the sugar and paper production. For this reason, a strategic plan was designed to unify the corporate identity of Grupo Ledesma so that it is differentiated as a diversified Business Group within the agro-industrial sector, improving its positioning, income and profitability. Three action plans were proposed to redesign the corporate identity, carry out an internal and external communication plan for it with its collaborators and clients. The plan is expected to increase profitability by 5% by 2024 and yield a return on investment of close to 300%.

Keywords: Planning. Strategy. Positioning. Cost effectiveness. UEN.

Índice

Introducción	1
Análisis situacional	4
<i>Análisis del macro entorno: PESTEL</i>	4
<i>Análisis del micro entorno: 5 Fuerzas de Porter</i>	7
<i>Análisis interno</i>	10
Marco teórico	15
Diagnóstico y discusión	18
Plan de implementación	20
<i>Plan estratégico para Grupo Ledesma SAAI</i>	20
<i>Objetivo General:</i>	20
<i>Objetivos Específicos:</i>	20
<i>Fundamentación del objetivo:</i>	21
<i>Alcance:</i>	21
<i>Planes de acción:</i>	22
<i>Análisis financiero:</i>	26
<i>Cronograma de trabajo (Gantt)</i>	31
Conclusión y recomendación	32
Referencias	34
Anexo	36

Introducción

En el presente trabajo final de grado, en el marco de la Universidad Siglo 21 en la carrera Licenciatura en Administración, se desarrolló una planificación estratégica para la organización Grupo Ledesma S.A.A.I., con el fin de ampliar su posicionamiento y generar una mayor notoriedad de la organización como grupo agroindustrial, a partir de una estrategia de diferenciación. La meta de dicho plan es comenzar este 2021 planificando y observando, para así aplicar el plan desde 2022 con miras a generar el aumento de notoriedad y reconocimiento hacia el 2025.

Como se mencionó anteriormente este trabajo se centra en Grupo Ledesma S.R.L., el cual es un importante grupo económico de Argentina, propiedad de la familia Blaquier/Arrieta, cuya empresa madre es Ledesma SAAI (Sociedad Anónima Agrícola Industrial), con base en la localidad de Libertador General San Martín, en la provincia de Jujuy, ubicada en el extremo norte de la Argentina. Creada a principios del siglo XX inició sus actividades como ingenio azucarero. A partir de la década de 1960 comenzó un proceso de diversificación incorporando líneas de producción de alcohol, celulosa y papel con residuos de caña de azúcar, abriendo luego una planta de jarabes y almidones (maicena) de maíz a través de la empresa Glucovil. En 1990 abrió una planta de jugos cítricos concentrados y aceites esenciales en Jujuy, ampliando el rubro en 2009 con la empresa Citrusalta, dedicada a la producción de pomelos en la provincia de Salta. Desde 1994 ingresó al negocio de los hidrocarburos en el yacimiento Aguaragüe, ubicado en Salta, a través de una UTE junto a Tecpetrol, YPF, Mobil Argentina, Petrobras y CGC. Ese mismo año Ledesma adquirió Industrias Grafex San Luis, dedicada a la producción de cuadernos y artículos escolares bajo la marca Ledesma. En 2010 inauguró una planta de bioetanol en Jujuy, además posee unas 50 mil hectáreas de tierra dedicadas a la producción de carne y cereales en las provincias de Buenos Aires y de Entre Ríos.

Actualmente el máximo órgano decisor es la asamblea de accionistas. La conducción estratégica de la empresa está a cargo de un Directorio, y las decisiones operativas quedan bajo la conducción de un gerente general.

La problemática bajo enfoque es que se a logrado advertir que al ser un grupo empresario que desarrolla múltiples mercados y productos, se va perdiendo la idea de su proyecto institucional, lo cual tiene una incidencia en la notoriedad de la marca y en el posicionamiento y reconocimiento de la empresa como una organización agroindustrial,

y por lo contrario su público externo, es decir los clientes, reconocen a la organización solo por algunas unidades de negocios que sí cuentan con una amplitud a lo largo del país como lo es el azúcar y papel.

El objetivo de dicho trabajo, es realizar un proceso de diseño de un plan estratégico permitiendo mejorar el posicionamiento del Grupo en función de todas las unidades estratégicas de negocios (UEN) para que no solo sea reconocida por algunas de sus actividades. Se espera que esta acción permita aumentar el reconocimiento de la marca y generar una mayor notoriedad a nivel organizacional.

Habiendo presentado la problemática y el enfoque que tuvo este trabajo se presentan una serie de antecedentes que se relacionan íntimamente con la temática y con el eje estratégico escogido para este trabajo.

En un estudio realizado en Colombia por Torres, González, Espitia, Ortigón Cortázar y Rojas Berrio (2017) se analiza el desarrollo de la planificación referida al posicionamiento de las marcas en las grandes organizaciones, en donde destacan la importancia de llevar adelante una planificación correcta para generar allí un reconocimiento en los clientes, ya que este debe ser el foco que una organización debe contar al momento de definir su estrategia general y su estrategia funcional de comercialización. Concretamente especifican que en organizaciones de grandes dimensiones puede llevarse adelante para el aumento del posicionamiento, la definición en sub marcas o marcas específicas para cada producto o unidad de negocios, lo cual generará un mayor reconocimiento por parte de los clientes y esto impulsará al reconocimiento e incluso a los ingresos y la rentabilidad de la organización.

Por otro lado, se presenta una investigación por Saltos Cruz, J. Ortiz Paredes, W. Lazcano Pérez, M (2017), en donde se buscó realizar una herramienta técnica que le sirva a las pymes para lograr así posicionar sus productos y sus distintas marcas. Este antecedente es de especial relevancia, debido a que cuenta con una relación especial sobre el caso de estudio, en este apartado realizada hacia un grupo empresarial que se desenvuelve en el sector agropecuario. El documento destaca que se debe llevar adelante una gestión de la marca a partir de la toma de consciencia sobre los gustos y preferencia que son valorados por los clientes, logrando de esta forma crear una imagen de marca sostenible y duradera en la mente de los consumidores, y así permitirse un

mayor reconocimiento a largo plazo, que tendrá un impacto en el desarrollo económico y financiero en el grupo empresarial.

Considerando la temática, la problemática y los antecedentes, este trabajo se desarrolló con el fin de proporcionarle a Grupo Ledesma de una herramienta que le permita a largo plazo llevar a cabo una planificación organizada para cumplir con un objetivo específico, que en este caso se basó en el posicionamiento de Grupo Ledesma como una agroindustria y no a partir de ciertas unidades o productos que comercializa. Este trabajo se estructuró en diferentes etapas, comenzando por un análisis situacional que permitió el desarrollo de un diagnóstico, con la descripción e interpretación de la teoría que fundamenta la posición que se ha tomado al respecto; una tercera etapa referida a la diagramación del plan propiamente dicho y luego el desarrollo de una proyección económica-financiera para identificar cuáles son los beneficio que traerá la intervención a largo plazo.

Análisis situacional

El análisis situacional se estructuró en dos fases, siendo la primera de ellas el análisis de los factores y variables de índole externa, abordándolos a partir del estudio del macro entorno con la herramienta del análisis PESTEL, y un análisis del sector competitivo utilizando el modelo de las 5 fuerzas de Porter. En la segunda fase, se realizó el estudio a nivel interno de Grupo Ledesma S.R.L., describiendo sus principales objetivos, tanto a nivel corporativo como de cada una de las unidades de negocio, el criterio de departamentalización y de estructura organizacional que presenta, y luego un análisis a partir de la cadena de valor. Esto permitió conformar una matriz de diagnóstico la cual fue llevada a cabo a través de la matriz FODA.

Análisis del macro entorno: PESTEL

Factores políticos-legales: Para abordar la dimensión política es importante mencionar que actualmente Argentina se encuentra desarrollando un enfoque en diferentes aspectos, tanto económicos, financieros, como sociales con el fin de evitar o disminuir el impacto que la propagación del Covid-19 ha generado en estos ámbitos. El año 2020 fue marcado por una característica de amplia inestabilidad y de incertidumbre, en donde el gobierno argentino determinó el aislamiento obligatorio, el cual se extendió por muchos meses y tuvo un impacto sobre los individuos de la sociedad y también sobre la generación de riqueza o ganancias para las organizaciones (Santander Trade, 2021).

Otro de los aspectos a tener en cuenta en base a los factores políticos se basa en que el año 2021 se presenta como un año electoral, concretamente para las elecciones de la Cámara de Diputados, en donde el gobierno requiere de una mayoría para continuar con el desarrollo de las diferentes líneas de trabajo que se engloban en su plan a largo plazo. Especialmente en la actualidad, la dirección estatal se encuentra haciendo foco en la asistencia de aquellas personas en situación de vulnerabilidad social, además de contribuir a la generación de planes de financiamiento para acompañar a la pequeña y mediana empresa a lo largo de este proceso que aún no ha culminado a nivel mundial, es decir el de la pandemia (Cesla. 2021).

Factores económicos: Como se mencionaba en los factores políticos, las medidas tomadas para la contención en la expansión del Covid-19, han generado un fuerte impacto en las dimensiones económicas, lo cual no solo ha afectado al desarrollo de las actividades normales de las organizaciones sino también a la sociedad, tanto en su

acceso a nivel educativo, como también en la posibilidad que estos tenían para el desarrollo de la actividad laboral.

Concretamente Argentina, previo a la pandemia, ya presentaba un debilitamiento económico, el cual fue profundizado por el mismo llegando a una recesión económica, ya que según el Banco Mundial (2021) el PBI de dicho año se recortó aproximadamente en un 12%, siendo uno de los valores más históricos en función de la disminución de dicha variable macroeconómica. También esta institución determina una leve recuperación a lo largo del año 2021 con un crecimiento del PBI cercana al 6%, la cual paulatinamente continuará con una mejora, pero la misma no será inmediata, sino que se irá gestionando a medida que la situación a nivel global y nacional vaya mejorando.

Para paliar con estas dificultades el gobierno ha desarrollado una política de expansión en cuanto a la emisión monetaria, el cual se caracterizó por ser el principal factor de financiamiento de las diferentes medidas aplicadas por el mismo. Esto generó un incremento en la base monetaria, es decir en la cantidad de circulación de efectivo que hay en el país, lo que arrastró un aumento de precios, que medido por la inflación fue del 37% para el año 2020, y de acuerdo al Banco Central (2021) la inflación para dicho año se estima en un 48%; la cual comenzará a disminuir a partir del 2022 pero los niveles estipulados seguirán siendo altos, cercanos a los 40%, 35% para 2023 y 32% para el 2024. Esto generó una disminución en la capacidad de ahorro y el poder adquisitivo de las personas, influyendo en el consumo y al mismo tiempo se generó una fuerte depreciación de la moneda argentina con respecto al dólar.

Otro de los aspectos a considerar, y no menos importante es la situación financiera que atraviesa actualmente Argentina con una alta demanda por parte de sus acreedores, tanto públicos como privados, en donde en función de diciembre del 2020 el total de la deuda financiera alcanzó un valor de los 332 billones de dólares. (Gregg y Phil, 2020).

Se puede observar entonces que la situación económica se encuentra en un estado de amplia inestabilidad, lo que genera en las organizaciones la dificultad para planificar a largo plazo, específicamente en cuanto a la reducción de costos y aumento de sus ganancias, que con la variable del Covid-19 se incrementa dicha incertidumbre

Factores sociales: Como se mencionaba, dentro del aspecto social también se generaron fuertes cambios a raíz de la explosión que generó el Covid-19, concretamente uno de los datos más relevantes ha sido el incremento del nivel de pobreza en función de la cantidad total de habitantes en Argentina, que para el año 2020 alcanzó un nivel

del 46%, siendo nuevamente un valor histórico. Además de acuerdo al INDEC (2021) la tasa de empleo de acuerdo al último trimestre del 2020 fue del 40% y la tasa de desempleo fue de un 10%, además de que la población económicamente activa, fue de un 45%, que si bien es un porcentaje elevado el mismo se encontró por debajo de acuerdo a la comparación con el año 2019.

Como bien se expresaba en el ámbito económico, a raíz de la recesión que se está generando actualmente, el consumo se ha visto restringido, sin embargo, aquellos bienes de consumo, es decir que provienen de materias primas producidas en el sector primario, es decir agrícola y ganadero, han presentado un fuerte incremento de lo que fue el último año 2020.

Se observan cambios en los patrones y modalidades de consumo de los clientes consumidores finales, en donde se ha incrementado el uso del *e-commerce* para los bienes de alimentación, utilizando en su mayoría el financiamiento a través de tarjetas de crédito en lugar del uso de efectivo (INDEC, 2021).

Por otro lado, la sociedad espera de este tipo de bienes una buena relación entre precio-calidad, esto debido al aumento de la inflación, especialmente en productos cárnicos. También se observa una sustitución, paulatina, de estos bienes por productos ecológicos, o bien de aquellos que presenten etiquetados que diferencien las prácticas sustentables de las organizaciones productoras (Kantar, 2020).

Para profundizar sobre las modalidades de consumo y los gustos y preferencias de la sociedad sobre los bienes agroindustriales, se realizó un análisis de mercado, el cual se puede encontrar en el Anexo 1.

Factores tecnológicos: La pandemia por la que se está atravesando, aceleró la robotización, es decir, utilización de maquinarias en reemplazo de personas físicas, aumentando la productividad, y disminuyendo tiempos de producción. La agricultura se enfrenta con un futuro próximo muy exigente. Según datos revelados por la ONU se estima que para el 2050 la población mundial pasará de 9.800 millones a 11.200 millones de personas. Por lo tanto, alimentar al mundo con cada vez menos recursos, menos tierras y con un clima con continuos cambios exigirá al productor agrícola aumentar significativamente la eficiencia y sustentabilidad productiva, la cual será posible alcanzar si se trabaja en conjunto con la inteligencia tecnológica artificial. (Alonso, 2021).

Las oficinas cierran en un porcentaje altísimo y ese modelo atrasado es retomado por el trabajo virtual, desde casa como se denomina home office. Esto era algo que se

estaba aproximando y hoy debido a la pandemia ese proceso de digitalización se hizo realidad. El rendimiento ya no es medido por personas físicas que se toman el trabajo de revisar las tareas, sino que existen programas que miden resultados. Las empresas están casi obligadas a invertir en última tecnología para no ser superadas y hasta estar en peligro de desaparecer, ya que una empresa nueva y fresca, puede desbancar a una que lleve en actividad muchos años (The economist, 2021).

Factores ecológicos: Hoy en día una organización para triunfar y ser acatada por los clientes y su entorno, tiene que no solo brindar un producto o servicio, sino que debe tener en cuenta una serie de factores no menos importantes, como lo son el cuidado del medio ambiente, el cuidado de los recursos naturales que utiliza, y el cuidado de su fuerza productiva y sociedad en la que se desenvuelve. Un ejemplo muy claro de esto, que hoy en día está tomando mucha importancia es el de la responsabilidad social empresarial (Pérez Espinoza, Espinoza Carrión y Peralta Mocha, 2016).

La responsabilidad social empresarial (RSE) es un concepto de largo arraigo en la cultura empresarial a nivel internacional. Sin embargo, el cambio generacional y los desafíos propios de esta época han tenido como efecto variaciones de su alcance que continuarán acelerándose en los próximos años (Pérez Espinoza et al., 2016).

La RSE nace como concepto para enfatizar que las sociedades comerciales tienen responsabilidades y son partes interesadas en áreas que van más allá de sus accionistas y directivos. La finalidad de la empresa, y los recursos que invierte no solo deben ir a mejorar el retorno económico para los accionistas, sino también para velar por el bienestar de sus colaboradores (empleados), clientes, suplidores, comunidades donde operan, el medio ambiente y la sociedad en general (Pérez Espinoza et al., 2016).

Análisis del micro entorno: 5 Fuerzas de Porter

Para desarrollar el análisis del micro entorno se empleó el modelo de las 5 fuerzas de Porter que permite identificar como se encuentra estructurado el sector en función de los distintos actores que coexisten en el mismo. Por ello se realiza una descripción de cada fuerza, con una conclusión que permite reconocer la posición de la organización frente a dichos aspectos o fuerzas impulsoras del mercado competitivo (Porter, 2008).

Poder de negociación de los clientes: Las empresas del sector agroindustrial presentan una amplia heterogeneidad en cuanto a los diferentes clientes con los que se relacionan, esto debido a que los bienes y productos producidos son comercializados

tanto para consumo interno, es decir en el territorio argentino, como también el consumo externo, es decir a través del desarrollo de exportación. Además, las organizaciones que se desenvuelven en este sector principalmente comercializan con el mercado de negocios, también conocidos como BTB o empresa a empresa, tanto a pequeñas y medianas como a grandes empresas, que principalmente son distribuidoras, mayoristas y minoristas. Podríamos decir que tenemos dos bienes, los bienes primarios, es decir lo que venga del agro, como lo es cereales y carnes, los precios son formados en el mercado de bolsa de valores, y luego los bienes secundarios, es decir aquellos que presentan un proceso de preparación o producción, son formados por las organizaciones, en donde los clientes, es decir estos distribuidores mayoristas o minoristas tienen un bajo poder de negociación de dichos precios.

Rivalidad entre empresas: Para la descripción de los competidores se realizó una categorización de cada uno de ellos, de acuerdo a las diferentes unidades de negocios analizadas, en este caso podemos mencionar:

- Jugos: Arcor, Frutafiel, Ledesma, etc.
- Alcohol: Porta, Ledesma, Fradealco, etc.
- Papel: Angel Estrada, Tecnografic, Cial, Ledesma, etc.
- Azúcar: Ledesma, Arcor, La Blanquita, etc.
- Bienes Primarios: como lo son (frutas, cereales, carnes), aquí existen grandes empresas como lo son Plangro BIO SA, Fama SA, Agraria54, Frescobrand, etc.

También existen pymes que cuentan con extensiones territoriales más acotadas, que tienen un nivel menor de producción y un menor nivel competitivo, pero de igual manera están interactuando en el mercado.

Como se planteó anteriormente, la competencia en todos los rubros es muy alta y muy variada, es decir que es muy difícil destacarse, sobre todo contra empresas que cuenten con instalaciones de mayor magnitud ya sea a nivel organizacional como a nivel territorial. También organizaciones que cuenten con un tipo de integración ya sea horizontal o vertical, pueden marcar la diferencia y destacarse sobre el resto.

Poder de negociación de los proveedores: Se pueden encontrar una serie de proveedores a nivel general que responden a la producción de azúcar, alcohol, papel, frutas embaladas, jugos, cereales, carnes.

Dentro de los mismos se encuentran:

- Insumos para materia prima: Destinados para la producción agrícola, ganadera e industrial.
- Insumos de mantenimiento: Destinados al mantenimiento tecnológico de los productos, como también fertilizantes y pesticidas para la producción agrícola.
- Insumos para el packaging: Como lo son las bolsas plásticas, envases y cajas.
- Insumos para la administración: Como lo son papelería y librería, sistemas de gestión, asesoramiento de seguridad e higiene para los trabajadores, etc.

En función de la categorización de los proveedores que ha sido presentada se puede decir que existe una multiplicidad de categorías de proveedores en donde en cada una de ellas existen también distintos actores, lo que contribuye a poder realizar un recambio de un proveedor a otro, para así generar ventaja competitiva, es decir para realizar una reducción en la estructura de costos y que la misma pueda ser transmitida a la generación de un mayor margen de ganancia en las organizaciones. De esta manera se puede decir que los proveedores si bien son muchos, presentan un bajo poder de negociación sobre todo con empresas de grandes dimensiones y consolidadas en el mercado.

Amenaza de productos sustitutos: Existen sustitutos perfectos para algunas líneas de productos, sin embargo, el análisis se realiza en función de la amplitud que presentan las organizaciones que puedan, incluso, considerarse como competidores indirectos de las empresas agroindustriales. En ese sentido, se encuentran las organizaciones agroindustriales que se dedican únicamente a la producción del bien primario, sin ningún proceso de elaboración para comercializar dichos productos, generalmente en las acopiadoras de cereales, o en la bolsa de valores de manera indirecta. Por otro lado, existen aquellas organizaciones que también desarrollan este tipo de productos y procesos, pero le aplican una industrialización al bien para que ya se cuente con características diferentes y un mayor valor agregado. Por otro lado, se encuentran las organizaciones que presentan una estrategia de integración horizontal y vertical, es decir que cuentan con el abastecimiento propio de sus bienes para luego realizar el proceso productivo y la comercialización a través de sus propias distribuidoras. También existen aquellas que la actividad de la comercialización la desarrollan en función de un servicio tercerizado. Esto genera que existan amplias variedades de productos y servicios sustitutos dentro del sector agroindustrial el cual ha sido analizado

Amenaza de nuevos competidores: La amenaza de nuevos competidores es relativamente baja, es decir, que las barreras de ingreso son muy altas, esto se debe a la alta inversión que se requiere para hacer frente a empresas de larga trayectoria, con instalaciones, maquinarias y posicionamiento en el mercado muy marcado. No obstante, se hace difícil el ingreso de dichos nuevos competidores por la situación que atraviesa el país, es decir una inestabilidad económica muy marcada que hace casi imposible la planificación a mediano y largo plazo, esto en gran parte generado por la pandemia por la cual se está atravesando.

Análisis interno

Análisis de nivel estratégico

Dentro del análisis interno como bien se explicó al inicio, se realiza una aproximación sobre la organización Grupo Ledesma S.A.A.I., abordándola desde los objetivos corporativos, su estructura y la cadena de valor a nivel operativo.

Dentro de los objetivos corporativos, se observa que Grupo Ledesma cuenta con un alto nivel de formalización de dichos componentes, ya que presenta la descripción formal de su visión y de su misión como organización, además de que cuenta con estos componentes para cada una de sus unidades de negocio, las cuales se presentan a continuación.

Azúcar jarabes y alcohol:

- *Misión:* Brindar en forma permanente la mejor relación precio-calidad-servicio del mercado argentino, asegurando la mejora continua de nuestras operaciones y la obtención de niveles de seguridad, calidad y productividad comparables con los estándares más exigentes de la industria en el ámbito internacional.
- *Visión:* Ser la empresa líder del mercado argentino en el negocio del azúcar, de los jarabes de maíz y de sus productos derivados gracias a la preferencia de nuestros clientes y consumidores, a las utilidades brindadas a nuestros accionistas, al desarrollo personal y profesional de nuestros colaboradores y al respeto y cuidado del ambiente en el que actuamos.

Papel:

- *Misión:* Maximizar la rentabilidad que obtiene Ledesma con la fibra de caña de azúcar. Para ello debe crecer y satisfacer las necesidades de sus clientes, optimizando su competitividad básica en costos, su integración vertical, su

participación de mercado y su fuerza de distribución, y lo debe hacer respetando su modelo cultural, sus principios y valores.

- **Visión:** Hacer sostenible en el tiempo el hecho de que es posible y rentable hacer papeles de calidad con la fibra de caña de azúcar y sostener con ello el liderazgo de Ledesma en los mercados en los que participa.

Frutas y jugos:

- **Misión:** Producir y proveer frutas frescas, jugos, subproductos y servicios de calidad a nuestros clientes de los mercados interno y externo, generando oportunidades de desarrollo para nuestros colaboradores, proveedores y comunidad, cuidando el medio ambiente y agregando valor para los accionistas.
- **Visión:** Ser reconocidos en el país y en el mundo como una de las empresas líderes de la Argentina en la comercialización de frutas frescas, acompañando este desafío con un sostenido crecimiento en productos industriales.

Negocio agropecuario:

- **Misión:** Producir, bajo sistemas sostenibles, la mayor cantidad de unidades de productos con excelentes estándares de sanidad y calidad, utilizando la tecnología más avanzada del momento, satisfaciendo las metas de rentabilidad del negocio.
- **Visión:** Ser una empresa líder en el mercado argentino en el negocio agropecuario, gracias a la preferencia de nuestros clientes y proveedores, a las utilidades brindadas a nuestros accionistas, al desarrollo personal y profesional de nuestros colaboradores y al respeto y cuidado del ambiente en el que actuamos.

Si bien la empresa cuenta con la definición concreta de sus objetivos corporativos, se puede observar que al contar con una descripción de la visión y misión para cada unidad de negocios, se considera que esto genera una confusión para sus directivos y para sus colaboradores en cuanto a la integración de los principios que busca desarrollar la empresa, ya que los mismos presentan diferencias sustanciales que dificultarán el crecimiento de la empresa y principalmente el posicionamiento de las mismas. Esto debido a que Grupo Ledesma se encuentra reconocida por sus clientes principalmente por dos de sus unidades de negocios, siendo estas el papel y el azúcar, pero no por el resto, es decir que al contar con una dimensión tan grande y con una especificación de sus distintos objetivos se pierde la idea general del negocio.

Análisis de la estructura

Dicha estructura de Grupo Ledesma, se destacan dos puntos o criterios principales.

- El primero de ellos es por unidad estratégica de negocios y geográficos, es decir su organigrama está formulado por las distintas UEN que integran la empresa y su ubicación física. Es decir: complejo agroindustrial Ledesma en Jujuy, UTE Arague y Ledesma frutas en Salta, planta de cuadernos, repuestos escolares y papelería comercial en San Luis, y establecimientos agropecuarios en Buenos Aires y Entre Ríos.
- El segundo a nivel organizacional, o a nivel gestión tiene un criterio funcional, es decir presenta un organigrama de acuerdo a diferentes funciones para cada una de estas UEN anteriormente mencionadas, las cuales se van ramificando en cuanto a cargos y roles dentro de las mismas, es decir que presenta una amplia formalización de su estructura, lo que facilita el desarrollo eficiente de sus procesos, tanto administrativos, comerciales y productivos.

La estrategia que impulsa la empresa, es de diferenciación diversificada, desde el punto de vista de las estrategias genéricas de Porter. Por otro lado, teniendo en cuenta la matriz de crecimiento de Ansoff, todos sus productos cuentan con un valor agregado que es valorado por los clientes, que buscan la diferenciación con sus consumidores, pero a su vez la estrategia es la de diversificación al contar con distintos mercados y rubros donde participa.

Cadena de valor

Actividades de soporte:

- ***Infraestructura de la empresa:*** Ledesma cuenta con una serie de plantas productivas a lo largo del territorio argentino, como, ubicadas en Jujuy, Salta, San Luis, Tucumán, Entre Ríos y Buenos Aires. Además, cuenta con más de 40.000 hectáreas destinadas a abastecer de materia prima, especialmente caña de azúcar. Realiza la planificación anual de la producción y comercialización para cada UEN. Cuenta con integración vertical, ya que se autoabastece de materia prima, se encarga de producir su propia energía y hasta de su distribución. La dirección está a cargo de un directorio, y las decisiones operativas quedan bajo la conducción de un gerente general.

- **Gestión de recursos humanos:** Ledesma cuenta con más de 7000 empleados, los cuales están orientados por un desarrollo ético, y el respeto a la dignidad de las personas es su principal objetivo. A su vez, realiza evaluaciones de desempeño al personal, para así analizar el potencial de desarrollo que tiene la persona y su relación con los requerimientos futuros del negocio, de manera de poder trabajar en acciones de mejora.
- **Desarrollo de tecnologías:** Ledesma lleva a cabo un programa llamado “Génesis XXI” para aumentar la competitividad y potenciar el crecimiento y la innovación de la empresa. La permanente inversión en tecnología le permite el desarrollo de sus productos de máxima calidad, como es el caso del papel de escritura e impresión, el cual gracias a ello son líderes en el mercado. Esta calidad se encuentra respaldada por la certificación ISO 9001:2000. Las plantas de celulosa y papel fueron recertificadas en el año 2002.
- **Compras:** Las áreas de abastecimiento de los diferentes negocios de la empresa tienen como objetivo asegurar la continua provisión de materia prima, insumos y servicios de calidad que satisfagan los requerimientos estipulados, cumpliendo las pautas de la empresa. Ledesma aplica los procedimientos de compras, selección, evaluación y calificación de los proveedores bajo las normas ISO 9001:2000. A su vez, lanzó el programa de desarrollo de proveedores locales, priorizando el desarrollo de los mismos.

Actividades primarias

- **Logística interna:** cuenta con una cadena de abastecimiento conformada principalmente por pequeñas y medianas empresas, apostando al desarrollo local de las provincias donde opera. Este modelo impulsa el proceso de optimización organizacional de la gerencia de abastecimiento, desarrollando un programa de transformación que busca alcanzar relaciones sostenibles, una mejor planificación y acuerdos de calidad con proveedores.
- **Operaciones:** Todas las operaciones llevadas a cabo dentro de la organización cuentan con certificaciones que respaldan dichos procesos, podemos mencionar ISO 9001-2000 para el negocio de jugos y frutas; Globalgap establece normativas para la certificación de productos agrícolas; Tesco Nature’s 13hoice aseguran que los procesos de manipulación y producción del producto sean sustentables para el medio ambiente; HACCP la cual garantiza la inocuidad de los alimentos en todas

sus fases, en productos como jugos y aceites esenciales y por ultimo Sure Global Fair que es un sistema de control voluntario que asegura el cumplimiento de las regulaciones alimentarias legales.

- **Logística Externa:** cuenta con un grupo heterogéneo de clientes y consumidores, es decir atiende el mercado de consumo masivo llegando directamente a las empresas minoristas y a pequeños comercios a través de mayoristas y distribuidores. Trabaja con empresas medianas y grandes de diversos segmentos de la industria nacional y extranjera.
- **Marketing:** cuenta con una página web muy completa en donde se puede encontrar información de interés acerca de los productos de la organización. A su vez se puede encontrar a la empresa en LinkedIn, Facebook, Twitter, Instagram y hasta en YouTube. Aquí es donde surge una debilidad, la cual se hace visible en el reconocimiento por parte del público en algunas de sus unidades de negocios, como es el caso del azúcar y del papel, contrariamente los demás productos de la empresa no tienen el reconocimiento de los anteriores.
- **Servicio postventa:** En este punto Ledesma presenta un sistema de gestión de quejas y reclamos para asegurar al cliente una solución inmediata a los inconvenientes que puedan surgir. También pone a disposición un contacto telefónico directo con un operador comercial que cuenta con información necesaria. Y por último cada 15 a 18 meses realiza una encuesta a sus clientes para medir el nivel de satisfacción.

Teniendo en cuenta la información anteriormente presentada, se diseñó la matriz FODA que permitió a futuro determinar la problemática y la manera de abordar la misma. Esta puede encontrarse en el Anexo 2.

Marco teórico

El administrador es el responsable directo del logro de los objetivos que se plantea una organización. Para ello cuenta con una serie de recursos tales como humanos, financieros, tecnológicos, logísticos, entre otros, los cuales son necesarios para llevar delante de manera eficiente las actividades que este desempeña. Dentro de estas actividades se puede mencionar al análisis de información, organización, planificación y control (Ortega Castro, 2008). Debido a que este trabajo se enfocó en la herramienta de la planificación estratégica, se exponen a continuación los elementos más importantes de esta.

Planificación estratégica

La planificación estratégica es una herramienta de gestión que permite establecer el quehacer y el camino que deben recorrer las organizaciones para alcanzar las metas previstas, teniendo en cuenta los cambios y demandas que impone su entorno. En este sentido, es una herramienta fundamental para la toma de decisiones al interior de cualquier organización. Así, la planificación estratégica es un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos y, especialmente, de los planes de acción que conducirán a alcanzar estas metas y lograr una mayor eficiencia (Thompson y Strickland, 2012).

Como se expresaba al inicio, los administradores son la pieza clave en el proceso de creación de las estrategias, cada administrador debe asumir su responsabilidad al formular estrategias para alcanzar una ventaja competitiva y al ponerlas en práctica. De acuerdo con Hill, Jones y Schilling (2015) en la mayor parte de las compañías hay dos tipos de administradores, los administradores generales, que se encargan del desempeño general de la compañía o de una de sus divisiones o subunidades autónomas, y los administradores funcionales, que se encargan de supervisar una función determinada, es decir, una tarea, actividad u operación. La mayor preocupación de los administradores generales es el éxito de la compañía o de la división que dirigen, es decir, son los encargados de decidir cómo obtendrán una ventaja competitiva y una rentabilidad más alta con los recursos y el capital que tienen a su disposición.

Continuando con Hill, Jones y Schilling (2015) la planificación estratégica debe formularse siguiendo una serie de pasos conectados, que permiten el cumplimiento de los objetivos a largo plazo. A continuación, se exponen los mismos:

1. Elegir la misión de la compañía y sus metas principales.

2. Analizar el entorno competitivo externo de la organización para detectar oportunidades y amenazas.
3. Analizar el entorno operativo interno de la organización para detectar fortalezas y debilidades.
4. Escoger estrategias que se basen en las fortalezas de la compañía y corrijan sus debilidades para poder aprovechar las oportunidades externas y contrarrestar las amenazas externas. Estas estrategias deben ser congruentes con la misión y visión de la organización, a su vez deben ser consistentes y un viables desde los recursos y capacidades de la empresa.
5. Por último, se deberá establecer un proceso de implementación y control, para contar con retroalimentación sobre la eficacia del plan y así plantear medidas correctivas.

Si bien el proceso de la planificación es claro, al momento de escoger las estrategias el administrar se puede encontrar con múltiples estrategias, tales como las estrategias corporativas, de competencia, de negocios y funcionales. Dentro de las corporativas, se encuentran los objetivos fundamentales siendo estos la visión y la misión, que plantean la razón de ser y hacia dónde se dirige la organización (Thompson y Strickland, 2012).

Por otro lado, las estrategias de competencia, describen la manera en la cual una empresa llevará adelante sus actividades para destacarse de los rivales de su sector; estas también pueden ser reconocidas por las estrategias genéricas de Porter tales como la diferenciación, el liderazgo en costos y el enfoque (Porter, 2016).

A su vez, las estrategias de negocio se basan en la metodología a partir de la cual una organización llevará a cabo su crecimiento en el mercado, pudiendo encontrar 4 tipos de estrategias siendo estas la penetración de mercado, el desarrollo de productos, el desarrollo de mercados o la diversificación (Sainz de Vicuña Ancín, 2015).

Con el fin de profundizar sobre los tipos de estrategias mencionadas, se expone a continuación el concepto y la importancia de la estrategia de diferenciación ya que esta fue la empleada en el presente reporte de caso.

Estrategia de diferenciación

Esta estrategia genérica diferencia el producto o servicio que se ofrece, creando así un elemento que en la industria entera se percibe como único, pudiendo la empresa diferenciarse en distintos atributos, siendo algunos de ellos la diferenciación en imagen de marca, en tecnologías, en características específicas del producto, en los canales de distribución, en el ofrecimiento de servicio post venta o complementarios, entre otros (Porter, 2016).

En este sentido, la diferenciación se convierte en una estrategia útil para conseguir rendimientos superiores al promedio, también brinda protección en contra de la rivalidad porque los clientes son leales a la marca y porque disminuye la sensibilidad al precio. Otros de los beneficios se basan en que aumenta los márgenes de utilidad y con ello permite prescindir de la posición de costos bajos, se levantan barreras contra la entrada de nuevos competidores gracias a la lealtad de los consumidores y a que los rivales deben superar el carácter especial del producto (Porter, 2016).

Para que la estrategia de diferenciación se aplique de manera correcta, una organización deberá definir los lineamientos y atributos de diferenciación que tengan una relación con los objetivos corporativos, es decir la visión, misión y valores empresariales, con el fin de cumplir las expectativas de los clientes y de los propietarios y/o accionistas de la empresa (Sainz de Vicuña Ancín, 2015).

Con el marco teórico presentado, se puede identificar que la planificación estratégica es una herramienta más que fundamental en el quehacer empresarial, ya que ayuda a alinear los recursos y capacidades frente a los aspectos externos de bajo control por parte de la empresa, permitiéndole la creación de ventajas competitivas y el crecimiento sostenido a lo largo del tiempo (Thompson y Strickland, 2012).

Diagnóstico y discusión

Una vez finalizado el análisis situacional realizado sobre Grupo Ledesma S.A.I.L., se han logrado identificar tanto oportunidades de mercado, como fuertes amenazas y debilidades que pueden llegar a generar un proceso negativo en el cumplimiento de los objetivos a largo plazo de la organización en cuestión.

Desde el plano externo se observa que la pandemia del Covid-19 ha creado situaciones complejas respecto a la economía del país, afectando tanto a la sociedad como a las organizaciones, lo que ha llevado a un aumento descontrolado de los precios y de manera análoga una disminución en el consumo de ciertos productos.

A su vez, se identificaron oportunidades relacionadas al desarrollo tecnológico, tanto desde herramientas productivas para incrementar la eficiencia y rendimientos en la producción de bienes primarios, como también el uso de servicios asociados a las funciones de comercialización y nuevas modalidades de consumo utilizadas por la sociedad en la actualidad.

Por otro lado, desde el plano interno, se observa que Grupo Ledesma gracias a su trayectoria ha logrado diversificarse en distintas unidades de negocio, desenvolviéndose en la actualidad en el sector agroindustrial con productos tales como el azúcar, el papel, la producción de jugos frutales y la producción de carnes y cereales.

Sin embargo, se pudo identificar que la empresa carece, a nivel corporativo, de la formulación de su visión y misión, en donde éstas se encuentran definidas para cada una de las unidades de negocio, generando una confusión a nivel general en la organización. Esto último se entiende que genera una problemática relacionada al posicionamiento de Ledesma como grupo empresarial y no a partir de sus unidades de negocio, ya que se pudo advertir desde el análisis de mercado y del análisis de sector que la organización es reconocida por 2 de sus unidades de negocio, tan solo por el papel y azúcar y no por sus otras actividades relacionadas a la producción de cereales, carnes y frutas. Esto último genera una dificultad en el desarrollo de la notoriedad de marca, en el posicionamiento y en el reconocimiento, que afecta indudablemente su posibilidad para continuar con una diversificación, diferenciándose de sus competidores.

Es importante abordar esta debilidad ya que el sector agroindustrial se encuentra como una de las actividades económicas que más riqueza genera. La empresa puede

seguir diversificándose, pero para ello deberá establecer de manera correcta estos objetivos, generar una alineación entre las diferentes unidades de negocios, para de esta forma lograr un amplio reconocimiento por parte de su grupo de interés, tanto clientes, como futuros posibles inversores y accionistas, y de esta manera poder continuar con el proceso de expansión y crecimiento de la organización que ya lo lleva marcado por más de cien años.

Por otra parte, si la empresa continúa llevando adelante las acciones como lo está haciendo, difícilmente va a poder cumplir con sus objetivos, los cuales no están del todo claros, y también va a ser difícil que realice una expansión de manera planificada y organizada, y que la misma le traiga resultados económicos y financieros positivos en el mediano y largo plazo.

Remitiendo a lo que mencionaba Porter (2016), utilizando una estrategia de diferenciación, se puede ofrecer un producto diferente al del resto, que dentro de la industria parezca único e irremplazable, generando no solo una mejora en el posicionamiento sino también generando rendimientos superiores, los cuales sirven como una protección de la rivalidad de los competidores y del entorno económico desfavorable.

Plan de implementación

Plan estratégico para Grupo Ledesma SAAI

En este apartado se expone el plan estratégico diseñado para Grupo Ledesma SAAI, considerando la problemática que ha sido expuesta y desglosada bajo todo el análisis y el diagnóstico realizado. En cuestión, este plan estratégico se encontrará estructurado con el fin de poder posicionar a Grupo Ledesma dentro del sector agroindustrial para ser reconocido como un grupo empresario diversificado, diferenciándose de sus diferentes unidades de negocios, como también la posibilidad de vincular sus distintas unidades hacia el fin específico que presenta Grupo Ledesma.

En este sentido, se llevaron adelante tres planes de acción dirigidos a potenciar el vínculo entre las unidades de negocio, a definir una nueva identidad corporativa y a generar un proceso de interiorización de los conceptos con sus colaboradores internos a través de un programa de capacitación interna, luego, por último, el diseño de un plan de comunicación externa para promocionar el concepto y la identidad corporativa del grupo empresario.

Si bien es un objetivo de índole comercial, se espera que este proyecto tenga un impacto positivo en los aspectos económicos, medidos a través de la rentabilidad del negocio, buscándola incrementar alrededor de un 5% para el año 2024.

Objetivo General:

- Posicionar a Grupo Ledesma SAAI dentro del sector agroindustrial, reconocido por sus clientes como un Grupo empresario diversificado que promulga el desarrollo de nuevos negocios y mercados, impactando en la rentabilidad y aumentándola en un 5% para el año 2024.

Objetivos Específicos:

- 1) Vincular las distintas UEN de Grupo Ledesma SAAI para que todas cuenten con aspectos comunes que le permitan para 2024 posicionarse en el mercado como la primera opción de empresa agroindustrial.
- 2) Desarrollar una campaña de comunicación interna para que el 100% de los colaboradores de Grupo Ledesma SAAI la identifiquen como un grupo empresario hacia el 2024.

- 3) Diseñar un plan de comunicación externa para promocionar el concepto e identidad de Grupo Ledesma SAAI impactando un aumento del 15% en su participación de mercado para 2024.

Fundamentación del objetivo:

Para lograr el posicionamiento de Grupo Ledesma SAAI, se llevaron a cabo una serie de objetivos específicos, los cuales se basaron en desarrollar una campaña de comunicación interna, para que el total de los colaboradores de la empresa reconozcan al mismo como un grupo en su totalidad. A su vez, se llevaron a cabo actividades y procesos para la conexión y unión de dichos colaboradores, para generar relaciones y lazos para ir formando una identidad de marca que abarque a toda la organización, y por último se desarrolló una serie de actividades de comunicación externa para dar a conocer al grupo como una agroindustria en su conjunto y no por sus productos y subproductos individualmente, generando así una imagen corporativa más positiva, un mejor posicionamiento y un mayor reconocimiento por parte de los clientes.

Para realizar la medición de estas propuestas se realizó una evaluación sobre el impacto que tuvo en la rentabilidad de la organización, buscando el aumento del 5% para el año 2024. Esta unidad de medida fue establecida debido a que la empresa se desenvuelve en un sector ampliamente competitivo en donde un 5% representa un incremento considerable en la rentabilidad teniendo en cuenta que el mercado se encuentra distribuido entre múltiples organizaciones. Para realizar una mayor aproximación sobre cómo se va a generar el impacto en la empresa a partir de este plan de implementación, se formuló un mapa estratégico, en el cual se pueden observar las relaciones de causa efecto entre las distintas actividades que se van a ir implementando y que generarán una mejora en la rentabilidad organizacional y en su posicionamiento como grupo empresario (Ver anexo 3).

Alcance:

Para la definición del alcance del plan estratégico, se tienen en consideración los objetivos presentados, se ha definido en función de tres dimensiones, siendo estas una dimensión organizacional, una temporal, y una geográfica. Desde el plano organizacional, el plan estratégico se encontrará abarcando a toda la organización, ya que se trabajará sobre la vinculación de las diferentes UEN que componen a Grupo Ledesma SAAI. Desde la dimensión temporal, se plantea un horizonte hacia el año

2024, comenzando la planificación en el año 2021, para ser iniciada su implementación en el año 2022. Por último, desde el plano geográfico y de acuerdo a la dimensión organizacional, el alcance de este trabajo representa a todas las ubicaciones con las que cuenta Grupo Ledesma SAAI, es decir que estará articulada hacia las UEN ubicadas en las provincias de Jujuy, Salta, San Luis, Buenos Aires y Entre Ríos.

Planes de acción:

Teniendo en cuenta lo expresado con anterioridad, se da inicio a la exposición de los diferentes planes de acción, los cuales responden a cada uno de los tres objetivos específicos planteados. En este sentido, se desarrollará un plan de acción destinado a la vinculación entre las distintas unidades de negocios de Grupo Ledesma SAAI, con el fin de mejorar su posicionamiento en el mercado, utilizando una estrategia funcional a nivel organizacional y comercial. Por otro lado, para responder al segundo objetivo específico, se llevará adelante un plan de acción asociado a la comunicación interna entre los colaboradores de la organización, utilizando una estrategia funcional de RRHH. Por último, respecto al tercer objetivo específico, se busca desarrollar un plan de comunicación externa que permita promocionar el concepto y la identidad de la organización teniendo en consideración el cumplimiento del plan de acción 1, y el plan de acción 2, a partir de la utilización de una estrategia funcional de comercialización.

Plan de acción 1: Identidad como grupo empresario.

El primer plan de acción, como se expuso, responde al primer objetivo específico que se basa en generar una mayor vinculación entre las distintas unidades de negocio que componen a Grupo Ledesma SAAI, a partir del reconocimiento de los aspectos comunes que cada una de las unidades presenta, para de esta forma establecer y diseñar los componentes y lineamientos corporativos y organizacionales como Grupo Ledesma, para impartirlos tanto en sus colaboradores internos, como también en el resto de grupos de interés en el cual la misma se relaciona, es decir, con sus inversores, clientes, proveedores, sociedad y comunidad en general, entre otros.

Contando con una correcta definición de los objetivos corporativos, en este caso de la misión y de la visión, se espera generar un mayor vínculo entre cada una de las unidades de negocio, lo que aportarán a una mayor integridad y reconocimiento por parte de la organización como un grupo empresario consolidado y diversificado en

distintas líneas de negocios en el sector agroindustrial. A continuación, se exponen los modelos de misión y visión propuestos.

Visión: Ser reconocida en el ámbito nacional e internacional como un grupo empresario diversificado dentro del rubro agroindustrial por la calidad de los bienes elaborados y por el cuidado del medio ambiente y la sociedad.

Misión: Generar las condiciones para agregar mayor valor a los bienes producidos dentro del sector primario para con nuestros grupos de interés, es decir colaboradores, inversores, clientes, proveedores, el medio ambiente y las comunidades.

Tabla 1: actividades del plan de acción 1

Actividad	Plazo
Relevamiento de objetivos corporativos de cada UEN	Julio - Agosto 2021
Puesta en común de los aspectos relevados de cada UEN.	Septiembre - Octubre 2021
Interpretación de los aspectos comunes.	Septiembre - Octubre 2021
Definición de los objetivos, misión y visión para Grupo Ledesma.	Noviembre 2021.
Presentación formal a los directivos de la organización.	Diciembre 2021.
Realizar correcciones sobre las observaciones que presentaron los directivos.	Enero 2022.
Definición final de los objetivos corporativos.	Febrero 2022.
Implementación.	Marzo 2022.
Evaluación y control.	Abril 2022- Diciembre 2024.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 2: recursos del plan de acción 1

Recurso	Costo	Detalle
Relevamiento de los objetivo	\$ 33.000	CPCE
Interpretación de los resultados	\$ 33.000	CPCE
Definición de visión y misión	\$ 14.750	CPCE
Armado de informes para toma de decisiones	\$ 10.045	CPCE
Sala de convención	\$ -	Empresa
Viáticos	\$ 200.000	\$40.000 por visita a UEN
Realización de diagnostico del ambiente interno	\$ 13.200	CPCE
Realización de diagnostico del ambiente externo	\$ 19.800	CPCE
Determinación de la cadena de valor	\$ 6.600	CPCE
Análisis estratégico	\$ 6.600	CPCE
Análisis y formulación de estrategia competitiva	\$ 26.400	CPCE
Planificación estratégica corporativa	\$ 26.400	CPCE
Generación de informes para la toma de decisiones	\$ 26.400	CPCE
Redacción de normas de procesos, normas e instructivos	\$ 39.600	CPCE
Diseño de relaciones estructurales entre unidades de negocios	\$ 33.000	CPCE
Honorarios de evaluación y control	\$ 13.200	CPCE
TOTAL	\$ 501.995	

Fuente: elaboración propia.

Plan de acción 2: Comunicación interna

Contando con la definición de los objetivos corporativos de Grupo Ledesma SAAI, se pasa a la definición de este segundo plan de acción que estará desarrollado para generar un mayor vínculo por parte de los colaboradores de las distintas unidades de negocios, para con el proyecto y la idea a largo plazo que se ha definido con anterioridad. En este contexto, el plan estará dirigido concretamente a los colaboradores, tanto a los directivos, mandos medios, como también a los operarios, para lograr así vincular a los mismos y que estos puedan interiorizar los conceptos que se definieron como objetivos a largo plazo, y que de esta manera identifiquen a la empresa como un grupo empresario, articulando una diferenciación respecto a las distintas unidades estratégicas de negocios.

En concreto se plantea llevar adelante dentro del plan de comunicación encuentros con los colaboradores, el desarrollo de capacitaciones para exponer e interiorizar los conceptos mencionados, como también la exposición de piezas gráficas a lo largo de los recintos e instalaciones de Grupo Ledesma que permita comunicar los aspectos relacionados a su identidad corporativa y los objetivos que se van cumpliendo a lo largo de su trayectoria. Esto ayudará a generar un mayor impacto hacia los colaboradores que comprenderán el proyecto a largo plazo que tiene Grupo Ledesma y la importancia que refiere a pertenecer a este tipo de organismos.

Tabla 3: actividades del plan de acción 2

Actividad	Plazo
Definir los objetivos dentro de la comunicación interna.	Abril 2022.
Definir el público a los cuales se le va a comunicar los objetivos corporativos.	Abril 2022.
Definición de los planes de capacitación para comunicar objetivos.	Abril 2022.
Diseñar piezas gráficas para presentar dentro de cada UEN y localidades en las cuales se encuentra Grupo Ledesma.	Mayo 2022.
Definición de las fechas, en las cuales se llevarán a cabo las instancias de comunicación para cada UEN y cada localidad.	Mayo 2022.
Presentación a los directivos sobre ideas preliminares.	Junio 2022.
Ajustes en función de las observaciones presentadas.	Julio 2022.
Implementación.	Junio 2022 - Marzo 2023.
Evaluación y control.	Abril 2023 - Diciembre 2024.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 4: Recursos del plan de acción 2.

Recurso	Costo	Detalle
Licencia business de zoom.	\$ 31.000	Zoom.us
Diseño e impresión de piezas gráficas	\$ 150.000	Tarifario.org
Proyector led Garnica 4800	\$ 25.699	MercadoLibre
Pantalla para proyector 60´	\$ 37.550	MercadoLibre
Diseño del plan de capacitación	\$ 198.000	\$39.600 por plan de capacitación
Honorarios del capacitador	\$ 264.000	
Coffee & Break	\$ 200.000	\$1.000 por persona (200 personas)
Papelería y librería	\$ 50.000	MercadoLibre
Honorarios de evaluación y control	\$ 316.800	CPCE
TOTAL	\$ 1.273.049	

Fuente: elaboración propia.

Plan de acción 3: Comunicación externa – promoción del grupo empresario

Como última instancia dentro de este plan estratégico se propone el desarrollo de un plan de comunicación externa, con el fin de exponer a los grupos de interés, principalmente a sus clientes e inversores, los nuevos objetivos corporativos y la identidad que se ha formalizado respecto al primer plan de acción propuesto. Este objetivo tendrá un impacto tanto en los ingresos como también en el reconocimiento y en el posicionamiento de la empresa dentro del sector agroindustrial, ya que se logrará promover la idea de un grupo empresario diversificado con distintas líneas de productos y unidades de negocios, lo cual ayudará a dejar de identificarla por solo alguna de ellas, como bien se exployó en el diagnóstico sobre la unidad de azúcar y papel.

En cuestión, se propone llevar en primera instancia un rediseño del isologotipo, logotipo e isotipo de Grupo Ledesma con el fin de exponer la idea de grupo empresario dentro del mismo en el etiquetado y empaquetado de los distintos bienes y productos que son elaborados por la organización. A su vez se plantea realizar una campaña publicitaria a nivel externo en donde se exprese la idea como grupo empresarial y la diversificación que tiene en función de sus distintas UEN, los productos producidos y los ámbitos sobre los cuales el negocio comercializa. En tercer lugar, también se buscará realizar eventos, ya sea desde una modalidad presencial o virtual, a partir de la comunicación sobre la evolución de la organización respecto al cumplimiento de sus objetivos de tipo corporativos, estratégicos y operativos, como también el desarrollo de

los aspectos relacionados a su sustentabilidad. Estos eventos estarán dirigidos tanto para sus colaboradores, inversores, clientes, proveedores, entre otros grupos de interés entre los cuales se relaciona Grupo Ledesma.

Tabla 5: actividades del plan de acción 3.

Actividad	Plazo
Rediseño de la identidad corporativa	Julio 2022.
Presentación a directivos de la nueva identidad	Agosto 2022.
Corrección en función de sus observaciones	Agosto 2022.
Implementación de la nueva identidad	Septiembre 2022.
Diseño de campaña publicitaria.	Octubre - Noviembre 2022.
Presentación a directivos de campaña publicitaria.	Diciembre 2022.
Corrección en función de sus observaciones	Enero 2023.
Implementación de campaña publicitaria	Febrero - Marzo - Abril - Mayo 2023.
Definición de lineamientos expuestos dentro de los eventos	Junio 2023.
Evaluación y control	Julio 2023 - Diciembre 2024.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 6: Recursos del plan de acción 3.

Recurso	Costo	Detalle
Nuevo logotipo	\$ 48.730	Tarifario.org
Spot publicitario alta complejidad	\$ 69.881	Tarifario.org
Rediseño de identidad	\$ 49.198	Tarifario.org
Diseño de manual de marca	\$ 45.000	Tarifario.org
Diseño de los lineamientos para los eventos	\$ 39.600	CPCE
Coffee & Break	\$ 200.000	\$1.000 por persona (200 personas)
Papelería y librería	\$ 50.000	MercadoLibre
Honorarios profesionales Administrador externo	\$ 52.800	CPCE
Evaluación y control	\$ 224.400	CPCE
TOTAL	\$ 779.609	

Fuente: elaboración propia.

Análisis financiero:

Teniendo en consideración los planes que han sido presentados, se expone a continuación el presupuesto final con el que se deberá trabajar para poder llevar a cabo las diferentes actividades propuestas. Los comprobantes de cada uno de los costos fueron sacados de los honorarios sugeridos del consejo profesional de ciencias económicas (CPCE), como también honorarios sugeridos para profesionales de marketing y de diseño entre otros recursos materiales.

Tabla 7: Presupuesto total

Concepto	Importe
Relevamiento de los objetivo	\$ 33.000
Interpretación de los resultados	\$ 33.000
Definición de visión y misión	\$ 14.750
Armado de informes para toma de decisiones	\$ 10.045
Sala de convención	\$ -
Viáticos	\$ 200.000
Realización de diagnostico del ambiente interno	\$ 13.200
Realización de diagnostico del ambiente externo	\$ 19.800
Determinación de la cadena de valor	\$ 6.600
Análisis estratégico	\$ 6.600
Análisis y formulación de estrategia competitiva	\$ 26.400
Planificación estratégica corporativa	\$ 26.400
Generación de informes para la toma de decisiones	\$ 26.400
Redacción de normas de procesos, normas e instructivos	\$ 39.600
Diseño de relaciones estructurales entre unidades de negocios	\$ 33.000
Honorarios de evaluación y control	\$ 475.200
SUBTOTAL	\$ 963.995
Licencia business de zoom.	\$ 31.000
Diseño e impresión de piezas gráficas	\$ 150.000
Proyector led Garnica 4800	\$ 25.699
Pantalla para proyector 60´	\$ 37.550
Diseño del plan de capacitación	\$ 198.000
Honorarios del capacitador	\$ 264.000
Coffee & Break	\$ 200.000
Papelería y librería	\$ 50.000
Honorarios de evaluación y control	\$ 316.800
SUBTOTAL	\$ 1.273.049
Nuevo logotipo	\$ 48.730
Spot publicitario alta complejidad	\$ 69.881
Rediseño de identidad	\$ 49.198
Diseño de manual de marca	\$ 45.000
Diseño de los lineamientos para los eventos	\$ 39.600
Coffee & Break	\$ 200.000
Papelería y librería	\$ 50.000
Honorarios profesionales Administrador externo	\$ 52.800
Evaluación y control	\$ 224.400
SUBTOTAL	\$ 779.609
TOTAL	\$ 3.016.653

Fuente: elaboración propia

El presupuesto que se ha presentado se encuentra formulado teniendo en cuenta los valores e importes de cada recurso y actividad dentro del año 2021, sin embargo, este plan de implementación se plantea a ser desarrollado hasta el año 2024, por ende, es fundamental establecer cuáles serán las erogaciones y los presupuestos que requerirá o que exigirá a la empresa dentro de cada uno de los años de desarrollo. Al mismo

tiempo se consideran las tasas de inflación desde el año 2021 hasta el año 2024 para poder así proyectar los presupuestos e identificar la erogación total real que necesitará Grupo Ledesma para implementar dicha planificación.

A continuación, se expresa el presupuesto proyectado del año 2021 al año 2024 sin tener en cuenta la inflación observando que el total será de \$3.016.653 lo cual condice con el presupuesto total presentado previamente.

Tabla 8: Presupuesto proyectado sin inflación

	2021	2022	2023	2024
Plan de acción 1	\$ 363.395	\$ 283.800	\$ 158.400	\$ 158.400
Plan de acción 2	\$ -	\$ 956.249	\$ 158.400	\$ 158.400
Plan de acción 3	\$ -	\$ 555.209	\$ 112.200	\$ 112.200
TOTAL (Anual)	\$ 363.395	\$ 1.795.258	\$ 429.000	\$ 429.000
TOTAL: \$ 3.016.653				

Fuente: elaboración propia.

También se ha tenido en cuenta la consideración de la inflación de acuerdo a las proyecciones con las que cuenta el Banco Central, considerando la siguiente tabla e información.

Tabla 9: Inflación proyectada 2021 a 2024

Inflación	2021	2022	2023	2024
	48%	40%	35%	32%

Fuente: elaboración propia en base a BCRA (2021).

De esta manera adjuntando los costos de cada uno de los años respecto a la inflación se llega a un presupuesto total de \$4.031.690.

Tabla 10: Presupuesto proyectado con inflación

	2021	2022	2023	2024
Plan de acción 1	\$ 363.395	\$ 397.320	\$ 213.840	\$ 213.840
Plan de acción 2	\$ -	\$ 1.338.749	\$ 213.840	\$ 213.840
Plan de acción 3	\$ -	\$ 777.293	\$ 151.470	\$ 148.104
TOTAL (Anual)	\$ 363.395	\$ 2.513.361	\$ 579.150	\$ 575.784
TOTAL: \$ 4.031.690				

Fuente: elaboración propia

A los fines de verificar los beneficios que traerá aparejada la implementación de este plan estratégico, se retoma al objetivo general del trabajo en el cual se busca aumentar un 5% la rentabilidad de la organización para el año 2024. Se toman los ingresos del último ejercicio económico de Grupo Ledesma SAAI el cual fue de \$312.200.000 en el año 2020 y a partir de la aplicación del logro del objetivo planteado, se generará un beneficio de \$15.610.000.

Se debe considerar que el beneficio se plantea en términos nominales y que, teniendo en cuenta lo expresado en el alcance del plan, los beneficios comenzarán a generarse una vez implementado el plan, es decir a partir del año 2022. Por tales motivos, se proyectaron los ingresos teniendo en cuenta los índices de inflación previamente expuestos.

Con estos datos, se pudo realizar la proyección financiera o flujo de fondos para el proyecto que se busca implementar en Grupo Ledesma SAAI.

Tabla 11: Flujo de fondos proyectados (2021-2024)

Ingresos proyectados	2021	2022	2023	2024
Ingresos (5%)	\$ -	\$ 7.284.667	\$ 9.834.300	\$ 12.981.276
Egresos proyectados	2021	2022	2023	2024
Plan de acción 1	\$ 363.395	\$ 397.320	\$ 213.840	\$ 213.840
Plan de acción 2	\$ -	\$ 1.338.749	\$ 213.840	\$ 213.840
Plan de acción 3	\$ -	\$ 777.293	\$ 151.470	\$ 148.104
TOTAL (Anual)	\$ 363.395	\$ 2.513.361	\$ 579.150	\$ 575.784
Utilidad Bruta	-\$ 363.395	\$ 4.771.305	\$ 9.255.150	\$ 12.405.492
Imp. Ganancias 35%	\$ -	\$ 1.669.957	\$ 3.239.303	\$ 4.341.922
Utilidad Neta	-\$ 363.395	\$ 3.101.349	\$ 6.015.848	\$ 8.063.570

Fuente: elaboración propia.

Para verificar la implementación del plan, se calculan los indicadores financieros VAN y TIR que permiten expresar la validación de llevar adelante o no el proyecto de acuerdo a las siguientes reglas de aceptación:

- VAN = Mayor a 0.
- TIR = Mayor a 0 y mayor a la tasa de referencia del mercado.

Como tasa de referencia del mercado se tomó la tasa publicada por el Banco Central de acuerdo a la Base Monetaria, la cual es del 38%. En este sentido, de acuerdo a lo expuesto en el flujo de fondos proyectados, se generaron los siguientes beneficios.

- Inversión = \$4.031.690
- Utilidad neta 2021 = - \$363.395
- Utilidad neta 2022 = \$3.101.349
- Utilidad neta 2023 = \$6.015.848
- Utilidad neta 2024 = \$8.063.570

Con estos datos, se puede entonces calcular VAN y TIR, arrojando los siguientes resultados:

- VAN = \$1.337.635. Se acepta el proyecto debido a que VAN mayor a 0.
- TIR = 55%. Se acepta el proyecto debido a que TIR mayor a 0 y mayor al 38%.

Además, se calculó el retorno sobre la inversión ROI, considerando como beneficios económicos a la suma de las utilidades netas del proyecto, siendo en este caso de \$16.817.731.

La fórmula del ROI se define de la siguiente forma:

$$\text{ROI} = [(\text{Beneficios económicos} - \text{Inversión}) / \text{Inversión}] \times 100$$

$$\text{ROI} = [(16.817.731 - 4.031.690) / 4.031.690] \times 100$$

$$\text{ROI} = 317\%$$

En base al análisis del indicador se puede decir que el plan es factible de llevarse adelante ya que el retorno de la inversión es positivo, en este caso es de 317%, lo que significa que por cada peso que se ha invertido por Grupo Ledesma SAAI en la implementación de este plan estratégico generará para el 2024 un retorno de \$3,17.

Conclusión y recomendación

En este trabajo se realizó un abordaje sobre la empresa Grupo Ledesma SAAI, la cual se pudo analizar y cuenta con una amplitud respecto a su propuesta como organización, ya que la misma se encuentra formulada en base a diferentes unidades de negocio, en donde cada una de ellas lleva adelante una estrategia y busca el cumplimiento de objetivos particulares. Sin embargo, a lo largo del análisis se ha logrado diagnosticar que no existe una vinculación entre dichas unidades de negocio, lo que va perjudicando el funcionamiento a largo plazo y estratégico de la organización en su totalidad, como también la imposibilidad que tiene Ledesma para ser reconocida en el mercado como un grupo empresario consolidado a partir de distintas unidades de negocios, y en tanto es reconocida únicamente por dos de sus unidades, en este caso la unidad de azúcar y papel.

En este sentido, se ha buscado realizar una planificación estratégica que permita aunar la identidad de la organización a partir de la vinculación de sus diferentes unidades de negocios, para que la misma pueda ser reconocida a lo largo de los próximos años como un grupo empresario que cuenta con una amplia diversificación en el sector agroindustrial. Se considera que llevar adelante la implementación de un plan de estas características contribuirá no solo a una mejora en la imagen corporativa y a una mayor relación con sus distintos grupos de interés, sino que también impartirá beneficios respecto a la relación con los clientes, a su fidelización y por ende a los ingresos y a la propia rentabilidad organizacional.

Para ello se establecieron una serie de planes de acción, los cuales se encontraron formulados a partir del diseño de una identidad corporativa como grupo empresario, del desarrollo de un plan de comunicación interna para realizar la expresión de la nueva identidad a los colaboradores, y, por otro lado, un plan de comunicación externa para poder promocionar ésta nueva identidad como grupo empresario.

A su vez se realizó la proyección de los presupuestos que serán requeridos para los cuatro años de alcance que tuvo el plan estratégico y se ha logrado verificar que se permite el cumplimiento del objetivo general, en este caso el aumento de la rentabilidad a partir de la generación de ganancias y de un retorno sobre la inversión, como también sobre la actualización de los flujos y la rentabilidad del proyecto, siendo positivos lo que le dará un mayor potencial a la organización

En base a lo expresado y al trabajo que se ha realizado se comprende que la planificación estratégica es una de las herramientas elementales que toda organización, sin importar su dimensión, debe llevar adelante con el fin de cumplir con sus objetivos de manera organizada y verificando que cada una de las acciones se encuentren plausibles de llevarse a cabo de acuerdo a las capacidades de cada una de las empresas. En este caso el plan ha contado con un alcance basto a nivel organizacional, considerando la dimensión que tiene Grupo Ledesma, ya que presenta una amplia extensión a nivel territorial en la Argentina con múltiples unidades de negocios en mercados diferentes, lo cual el aunar estas ideas hacia una identidad como grupo empresario contribuirá a una mayor consolidación, posicionamiento y, por ende, a un crecimiento a largo plazo que permitirá continuar con su expansión y crecimiento.

Si bien a lo largo de este trabajo se han expresado las diversas acciones que Ledesma debe llevar adelante para potenciar su posicionamiento y mejorar su rentabilidad, también se consideran ciertas recomendaciones que le permitirán a la organización mejorar sus resultados a futuro.

En primera instancia se le recomienda realizar un estudio de mercado más exhaustivo con el fin de identificar oportunidades de mercado para de esta forma establecer un proceso de expansión en el desarrollo de nuevos productos hacia nuevos mercados, continuando con la diversificación actual.

Por otro lado, también se considera establecer un cuadro de mando integral, que permita relacionar las diferentes perspectivas de funcionamiento a nivel operativo y estratégico, que a través del diseño de indicadores contribuya a realizar una evaluación periódica del desenvolvimiento de la empresa y el cumplimiento de sus objetivos corporativos.

Por otro lado, también se considera la necesidad de establecer estrategias vinculadas a la disminución de los costos operativos, ya que esto traerá aparejado una mejora en la rentabilidad, siempre y cuando se tenga en consideración los factores a nivel externo que en la actualidad se conglomeran como amenazas para el grupo empresario y para múltiples organizaciones a nivel organizacional, especialmente los de índole económico.

Referencias

- Agencia EFE S.A (2021). Madrid España. *Medio ambiente en Argentina*. Disponible en:
<https://www.efeverde.com/tag/actualidad-medioambiental-de-argentina/>
- Alonso, A. (2021). *La agroindustria se robotiza a paso sostenido en la Argentina*.
 Disponible en: <https://www.diariodecuyo.com.ar/suplementos/La-agroindustria-se-robotiza-a-paso-sostenido-en-la-Argentina-20210409-0073.html>
- CESLA (2020). *Ultimas noticias sobre la economía de Argentina*. Disponible en:
<https://www.cesla.com/noticias-economia-argentina.php>
- Gregg, S. Phil, D. (2020). *Argentina está cayendo en el caos económico*. Disponible en:
<https://acortar.link/7dZQ8>
- Hill, C. Jones, G. Schilling, M. (2015). *Administración estratégica: un enfoque gerencial*. México: Cengage Learning.
- Indec (2019). *Encuesta Nacional de Gastos de los hogares 2017-2018*. Disponible en:
https://www.indec.gov.ar/ftp/cuadros/sociedad/engho_2017_2018_informe_gastos.pdf
- Jaime, M. (2021). *Responsabilidad social corporativa en el 2021*. Disponible en:
<https://eldinero.com.do/author/jsenior/>
- Kantar (2020). *¿Qué pasa con la sustentabilidad durante la pandemia?* Disponible en:
<http://www.marketersbyadlatina.com/articulo/6891-los-consumidores-argentinos-prefieren-productos-sustentables-dice-kantar>
- Kotler, P. Keller, K. (2012). *Dirección de marketing*. México: Pearson.
- Naciones Unidad (2021). *La Asamblea General adopta la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*. Disponible en:
<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/2015/09/la-asamblea-general-adopta-la-agenda-2030-para-el-desarrollo-sostenible/>
- Porter, M. (2016). *Harvard Business Review: lo esencial en la gestión empresarial, ¿Qué es la estrategia?* España: Profit.
- Prieto, N. (2018). *Un repaso por los impuestos que afectan al agro*. Disponible en:
<https://news.agrofy.com.ar/noticia/177886/repaso-impuestos-que-afectan-agro>

- Sainz de Vicuña Ancín, J.M. (2015). *El plan estratégico en la práctica*. Madrid: ESIC.
- Saltos Cruz, J. Ortiz Paredes, W. Lescano Pérez, M. (2017). *Marcas y patentes para mipymes: caso de estudio posicionamiento del grupo empresarial “El Salinerito”*. Disponible en:
<https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/744>
- Santander Trade (2020). *ARGENTINA: POLÍTICA Y ECONOMÍA*. Disponible en:
<https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia>
- Secretaría de Agroindustria (2018). *Cadena de valor agroalimentarias, evolución y cambios estructurales en el Siglo XXI*. Disponible en:
https://www.magyp.gob.ar/sitio/areas/ss_alimentos_y_bebidas/_pdf/CadenasAgroalimentarias-v29-01-19.pdf
- The Economist (2021). *The rise of working from home*. Disponible en:
<https://www.economist.com/special-report/2021/04/08/the-rise-of-working-from-home>
- Thompson, A. Strickland, A. (2012). *Administración estratégica*. México: Pearson.
- Torres,K; González-Tobón, LE; Espitia, HE; Ortegón Cortázar, L & Rojas Berrio, L. (2017). *Gerencia y gestión de marcas propias en Colombia: notoriedad de marca, factores de comercialización y posicionamiento en el canal tradicional*. Disponible en:
<https://revistacolombianadeenfermeria.unbosque.edu.co/index.php/cuaderlam/article/view/2154/1621>

Anexo

Anexo 1: Análisis del mercado agroindustrial

El análisis de mercado se realiza dentro del sector agroindustrial, el cual se encuentra caracterizado por una combinación entre dos tipos de producción, por un lado, la producción primaria, es decir la elaboración de materia prima y por otro lado la producción secundaria en donde se incluye la industrialización de la materia prima, es decir el procesamiento de esta para generar un producto semi terminado o terminado. Este sector se encuentra relacionado a la fabricación de productos de consumo masivo para la sociedad, en donde se destaca principalmente la elaboración de alimentos, pero también otros productos tales como el alcohol, papel, combustibles, jugos y frutas, carnes, entre otros (Secretaría de Agroindustria, 2018).

En este sector se pueden observar que existen dos tipos de mercado, por un lado, el mercado interno, es decir la comercialización de los bienes fabricados o producidos para consumo a nivel nacional, en este caso en Argentina, por otro lado, también aquellas organizaciones que se desenvuelven en un mercado internacional, es decir que exportan sus bienes. Al mismo tiempo este mercado se puede subdividir en dos, dependiendo de las relaciones que hace con sus clientes pudiendo ser esta como empresa a empresa o B2B y empresa a consumidor final o B2C, dependiendo de la relación que plantee, podrá generar diferentes ventajas competitivas, tal como se observó en el análisis del sector, las empresas que desarrollan ambas relaciones tendrán un mayor nivel de competitividad, sin embargo requerirán de aplicar una estrategia de integración tanto vertical como horizontal (Kotler y Keller, 2012).

Como se decía el sector agroindustrial y los mercados se dividen en dos, por un lado, aquellos que se plantean sobre la producción primaria, y por el otro los que hacen producción secundaria. Por el lado de la producción primaria, se encuentran los establecimientos agrícolas que se dedican principalmente a la explotación de tierras para los que son las plantaciones de frutas verduras, cereales, oleaginosas (soja, trigo, maíz, maní, entre otros), caña de azúcar, etc. Por otro lado, en el sector agropecuario el aprovechamiento de dichas tierras para el mantenimiento de animales bovinos, apícolas, ovinos, porcinos, vacunos, avícolas. Luego se encuentra la producción secundaria, la cual consta de la industrialización de los bienes primarios, en donde la industria alimentaria se posiciona como la más referente, es decir, frigoríficos para el faenado de

la carne, la molienda de cereales para la producción de harinas y aceites, la producción de miel, la recolección de huevos, entre otros (Secretaría de Agroindustria, 2018).

Conociendo como se encuentra estructurado el mercado se plantean las expectativas y también limitaciones para este tipo de mercado. Argentina cuenta con un alto valor agregado en lo que refiere al agro, es una de las mayores producciones del país y de donde provienen la mayor cantidad de divisas que mantienen el gasto público de Argentina como se explicó en el análisis PESTEL. Pero también históricamente Argentina ha tenido una posición privilegiada como proveedor de alimentos y materia prima de origen animal y vegetal a nivel mundial. Otros factores que refuerzan lo anterior es el proceso de sofisticación de los alimentos, la aparición de los biomateriales y fundamentalmente de los biocombustibles. El potencial de crecimiento del sector, y esta tendencia al cambio estructural, requiere de una readaptación de políticas públicas capaces de acompañar y promover la incorporación y el desarrollo de tecnología, el diseño de marcos institucionales específicos para cada mercado y la expansión de las capacidades productivas del sector (Secretaría de Agroindustria, 2018).

En cuanto a las limitaciones, se cuenta con un riesgo de posibilidad de cierre de exportaciones en el mercado de la carne pero que para lo que respecta a cereales y combustibles, existe una alta presión tributaria, tales como el impuesto al valor agregado IVA, en el caso de un productor inscripto en el Registro fiscal de Operadores de Granos actualmente es del 8%, derechos de exportación que afectan la venta de granos en el exterior, impuesto a las ganancias, el productor que se encuentre inscripto en el RFOG sufre retenciones del 2% en el Impuesto a las Ganancias al momento de liquidar granos, impuestos al combustible, impuesto a los ingresos brutos en el caso del cobro de un arrendamiento rural el arrendador abona el 4.5% sobre el dinero recibido, impuesto sobre patente única de vehículos, en algunos casos guías por ingreso y egreso de mercaderías, impuestos inmobiliarios, los cuales impactan fuertemente en el productos rural, sellado de contratos, tasas municipales para el mantenimiento de caminos, cunetas y canales, entre otros (Prieto, 2018).

El cliente, es decir el usuario final de los productos, buscan la mejor opción, en cuanto al precio-calidad, los cuales buscan satisfacer su necesidad adaptándose a la capacidad económica personal, pero con un producto obviamente de calidad. Por otro lado, se encuentran los consumidores que valoran la sustentabilidad, las nuevas formas de producción de cuidado ambiental y los recursos naturales. A su vez existen nuevas

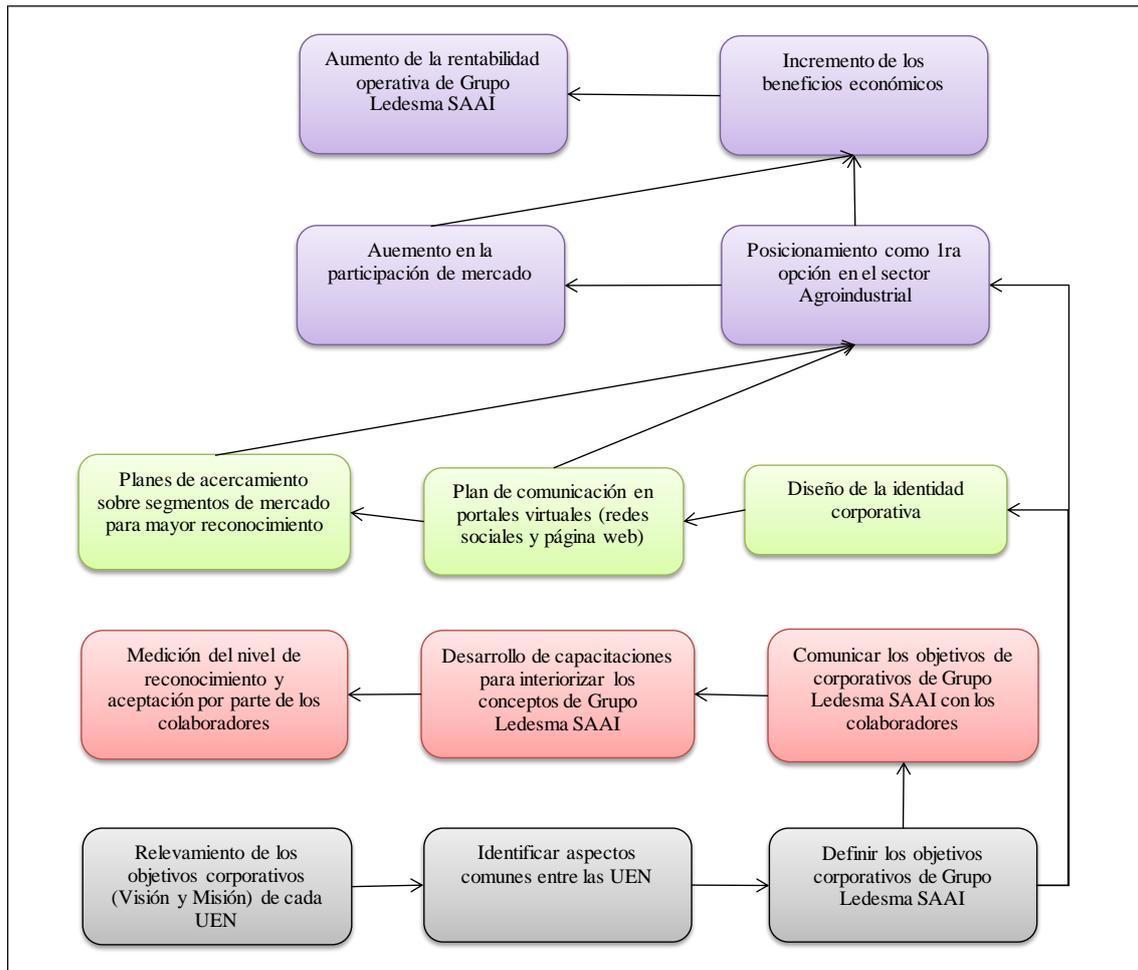
tendencias de consumo, la disminución del consumo animal, y los derivados de los mismos, y por último no menos importante, cada día está avanzando la digitalización, es decir la venta de dichos productos por distintos medios digitales, que también ponen en riesgo la producción masiva de bienes como la celulosa y el papel.

Como conclusión se puede decir que el entorno agroindustrial es la principal fuente económica del país, por el cual existe una amplia variedad de productores primarios y secundarios, generando así un entorno donde diferentes productores de distintas magnitudes compiten para generar un posicionamiento y una notoriedad de marca que le de ventaja en el mercado. A su vez las empresas tienen que adaptar sus productos en base a los gustos y preferencia de sus clientes, y por otro lado hacerle frente a las presiones tributarias y limitaciones con las que se le presentan.

Anexo 2: Matriz FODA.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Gran trayectoria en el mercado	Reconocimiento organizacional solo por alguno de sus productos
Objetivos organizacionales bien arraigados	Precio internacionales de exportación poco atractivos
Líderes en el mercado de azúcar y papel	Débil campaña publicitaria en radio y TV
Recursos humanos bien comprometidos	Poco reconocimiento en productos como frutas, cereales y carnes
Unidades de negocios con estructuras independientes	No cuenta con un sitio web de ventas
Capacitación continua en empleados	
Innovación continua en procesos y maquinarias	
Certificaciones que respaldan calidad y producción	
Desarrollo sustentable	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Posibilidad de desarrollo de papel ecológico	Digitalización, es decir menor consumo de papel
Mayor notoriedad de marca	Prolongación de la pandemia
Nuevas tecnologías aplicadas al sector agroindustrial	Inestabilidad económica
Nuevas tecnologías aplicadas al consumo electrónico virtual	Nuevos competidores
Nuevas modalidades de consumo e incremento en el	Crecimiento de la pobreza en el país
abastecimiento de bienes primarios ecológicos	Amplio nivel competitivo en el sector
Inversión en líneas de producto con alta tasa de sustitución	Competencia bien posicionada en el sector
<i>Fuente: Elaboración propia</i>	

Anexo 3: Mapa estratégico



Fuente: elaboración propia.