

**Universidad Siglo 21**



**Carrera de Licenciatura en Administración**

**Trabajo final de graduación**

**Reporte de Caso**

**“Planificación estratégica para el Grupo Ledesma bajo la mirada de su  
responsabilidad social empresaria”**

Autora: Micaela Angueira

Legajo: VADM15923

DNI: 32090876

Director de TFG: Dr. Carlos Vittar

Argentina, julio, 2021

## Resumen

La Responsabilidad Social Empresaria debe ser un camino a transitar por las empresas argentinas para concebir una diferenciación en el mercado local e internacional. Esta cuestión debe ser canalizada por medio de una verdadera planificación estratégica que logre contemplar la visión del desarrollo de proyectos que tengan relación con la RSE. El presente reporte de caso fue confeccionado en el grupo Ledesma, una empresa agroindustrial con más de cien años de historia en el país. Después de haber realizado los diversos estudios de macro entorno, micro entorno, y análisis interno, se ha detectado que la industria y la compañía bajo análisis tienen un fuerte compromiso con el cuidado del medio ambiente, en particular con el empleo de energías renovables y el ulterior desarrollo de proyectos para el futuro mediato e inmediato. Esta visión, de cuidar el medio ambiente, como política de responsabilidad social empresaria, debió ser contemplada en una planificación estratégica que se propuso con el presente trabajo.

*Palabras Claves: Planificación, Estratégica, RSE, Visión.*

## **Abstract**

Corporate Social Responsibility should be a path to be followed by Argentine companies to conceive a differentiation in the local and international market. This issue must be channeled through true strategic planning that manages to contemplate the vision of the development of projects that are related to CSR. This case report was prepared in the Ledesma group, an agribusiness company with more than one hundred years of history in the country. After having carried out the various macro-environment, micro-environment, and internal analysis studies, it has been detected that the industry and the company under analysis have a strong commitment to caring for the environment, particularly with the use of renewable energies and the further development of projects for the immediate and immediate future. This vision, of caring for the environment, as a corporate social responsibility policy, should have been contemplated in a strategic planning that was proposed with this work.

***Key Words:*** *Planning, Strategic, CSR, Vision.*

## 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> .....	16
<i>Análisis específico</i> .....	18
Marco Teórico .....	21
Planificación estratégica.....	21
Estrategia .....	22
Dirección estratégica .....	22
Diagnóstico y discusión.....	24
Declaración del problema.....	24
Justificación del problema .....	24
Conclusión diagnóstica.....	24
Propuesta .....	26
Misión propuesta .....	26
Visión propuesta.....	26
Valores propuestos .....	26
Objetivo .....	26
Estrategia .....	27
Objetivos específicos.....	27
Alcance y Limitaciones .....	28
Planes de acción.....	29
Plan de marketing .....	29
Plan de fidelización de los clientes para aumentar las ventas .....	30
Plan de capacitación .....	30
Recursos, tiempos y presupuestos necesarios .....	31

Diagrama de Gantt.....	32
Evaluación del proyecto .....	33
Conclusiones y recomendaciones .....	35
Referencias .....	37
Anexo I .....	40
Anexo II.....	41

### **Índice de Ilustraciones**

Ilustración 1: Análisis FODA .....	18
Ilustración 2: Matriz BCG .....	19
Ilustración 3. Recursos, tiempos y presupuesto.....	32
Ilustración 4. Diagrama de Gantt.....	33
Ilustración 5. VAN-TIR y ROI.....	33
Ilustración 6. Cash Flow.....	34
Ilustración 7. Premisas para la construcción del Cash Flow .....	40
Ilustración 8. Desglose del año 2021 .....	41

## Introducción

Con este reporte de caso se propone diseñar una planificación estratégica de modo tal que el Grupo Ledesma contemple en ella la responsabilidad social empresaria, en particular los proyectos de empleo de energías renovables, propulsando el aumento de la rentabilidad empresaria. El compromiso de la empresa es alinear el crecimiento económico con el cuidado del medio ambiente y el progreso social con especial foco en el desarrollo local de la provincia de Jujuy. Esta orientación estratégica debe estar contemplada en una planificación.

El Grupo Ledesma es un significativo grupo económico argentino, propiedad de la familia Blaquier-Arrieta, cuya compañía madre es Ledesma SAAI (Sociedad Anónima Agrícola Industrial), con asiento en la localidad de Libertador General San Martín, en la Provincia de Jujuy, situada en el extremo norte del país.

Es una empresa agroindustrial argentina con 111 años de historia, líder en la producción de azúcar y papel, y con una importante participación en los mercados de frutas y jugos cítricos, alcohol, bioetanol, carne y cereales.

Ledesma es una sociedad anónima, en la que 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.

Sin lugar a dudas, la compañía, se encuentra comprometida con el desarrollo del país, empleando más de siete mil trabajadores que en su mayoría trabajan en Jujuy, provincia en la que nació Ledesma. Aun así, tiene operaciones en Salta, Tucumán, San Luis y Santa Fe.

Las áreas de negocio de Ledesma son azúcar, jarabes y alcohol, papel, frutas y juegos y el negocio agropecuario. Todas las áreas están fuertemente comprometida con el cuidado del medio ambiente, consolidando una compañía que impulsa las prácticas de responsabilidad social empresaria como una verdadera orientación estratégica junto con el crecimiento organizacional. Particularmente, en el año 2017 creo una empresa de energía renovable, orientada a desarrollar proyectos para futuros parques solares en distintos puntos de la Argentina.

En 2019, la empresa ha lanzado una política de sostenibilidad con el objetivo de consolidar y fortalecer el compromiso integral de la organización con el desarrollo sostenible, como marco y guía de la gestión económica, social y ambiental de todo el Grupo, consolidándose como una orientación estratégica en el marco del crecimiento y desarrollo empresarial y siempre bajo la percepción de mejorar la rentabilidad del negocio como un todo. El problema radica en que la actual planificación estratégica no ha logrado contemplar la visión contemporánea que tiene el Grupo Ledesma, en particular la unidad estratégica de negocio del azúcar, con el cuidado del medio ambiente y el desarrollo de ciertos proyectos como los parques solares que impulsarían una mejora en la rentabilidad de dicha unidad de negocio que conforma el grupo, a través del ahorro de costos energéticos que se emplean en la producción de los bienes que comercializa la UEN abordada.

Como antecedentes se pueden mencionar:

El trabajo de autores como (Viteri-Moya, Jácome-Villacres & Medina-León, 2013) tuvo como objetivo desarrollar un modelo de *planificación estratégica*, que incorpora la responsabilidad social con enfoque de procesos, bajo la premisa del respeto al medio ambiente, el ejercicio de los derechos humanos, los derechos de los trabajadores y el compromiso con los grupos de interés. Este modelo ha considerado cuatro etapas aplicadas en el orden siguiente: planificación, implementación de medidas, monitoreo y evaluación. Uno de los resultados obtenidos fue el hecho de establecer una cultura de Responsabilidad Social en el ejercicio de la vida organizacional como estrategia a contemplar en una planificación actual.

Autores como (Moya & Villacrés, 2011) afirmaron que la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es el compromiso voluntario asumido por la organización de contribuir al desarrollo social sustentable, la misma que debe ser concebida desde un enfoque sistémico, instrumento integrador que considera diversos elementos y relaciones de la estructura de una organización, para la identificación de necesidades, determinación de estrategias, la selección, aplicación y evaluación de los resultados obtenidos, lo que genera el modelo de gestión que permite a la empresa incorporar dentro de su *planificación estratégica* herramientas para responder a las necesidades del entorno y los grupos de

interés los que deben ser involucrados en los procesos decisionales pensando en la optimización de la rentabilidad empresarial.

Riveros Luque (2016) abordó la creación de un modelo de gestión de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y Desarrollo Sostenible (DS) para empresas del sector agropecuario, buscando incorporar dicha percepción en una planificación estratégica, para dar solución a problemas medio ambientales y sociales que pudiesen generar las empresas por medio de sus acciones. El autor sostiene que la creación del modelo se debe iniciar justificando su necesidad, consiguiéndose esta por medio de un diagnóstico al sector. Un estudio de casos ha permitido demostrar si por sí solas las empresas son capaces de emprender actividades y proyectos socialmente responsables en su vida empresarial contribuyendo a la mejora de la rentabilidad total del negocio en post del crecimiento.

El caso planteado resulta relevante dado que Ledesma procura la integración y sinergia de los procesos e iniciativas de RSE, con un modelo de economía circular que impulsa la innovación y la competitividad y contribuye a crear nuevas oportunidades, contemplando sus acciones socialmente responsables. Se considera, que la planificación estratégica actual del Grupo Ledesma debiese contemplar dichas acciones, como los proyectos tendientes al desarrollo de parques solares, el cuidado y respeto por el medio ambiente, entre otras. Los desafíos sobre la responsabilidad social empresarial son diversos y la situación actual del planeta, bajo el contexto de una pandemia que parece no tener fin, ha impulsado a que las empresas tengan en cuenta que sus actividades económicas tienen efectos sobre el entorno que las rodea, preservando siempre la *rentabilidad* empresarial.

## Análisis de situación

Dado que problemática radica en contemplar en la reformulación de la planificación estratégica la visión contemporánea que tiene el Grupo Ledesma con el cuidado del medio ambiente y en particular el desarrollo de ciertos proyectos como los parques solares que impulsarían una mejora en la rentabilidad de cada una de las unidades de negocio que conforman el grupo por medio del ahorro de costos de utilización de energías, se realizó el siguiente análisis de situación.

### *Análisis de Macro entorno*

#### *Modelo de PESTEL*

Se llevó a cabo el análisis PESTEL, teniendo en consideración los factores Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal.

En cuanto al factor *político*, se puede decir que la seguridad alimentaria y la competitividad de la agroindustria son cuestiones centrales en la formulación de políticas agroalimentarias en el siglo XXI en todo el mundo. Si bien los países desarrollados y en desarrollo se encuentran en diferentes etapas de contribución a la seguridad alimentaria mundial y local, y su competitividad en la agricultura varía, uno de sus desafíos comunes y urgentes es alimentar a su creciente población con recursos naturales finitos (Fundación INAI, 2018).

El sector agroindustrial tiene un rol clave en la consecución de la seguridad alimentaria global desde el punto de vista del (FAO, 2017) el desafío y la responsabilidad de la política argentina y mundial es ofrecer soluciones para alimentar una población cercana a los 10 mil millones de habitantes hacia el año 2050.

En este sentido, dada la expectativa de una creciente demanda de alimentos por parte de Asia y África, se estima que se mantendrá una tasa de crecimiento importante de las exportaciones agroindustriales argentinas, aunque a un ritmo menor que el de las últimas décadas, dado los efectos nocivos de una pandemia que todavía no ha terminado en el mundo y ha afectado negativamente a economías no solo desarrolladas, sino también en vías de desarrollo como la china. Es la política, la encargada de fijar lineamientos concisos

para determinar cuál será el rol del país en la provisión de agro alimentos (Jambor & Babu, 2016).

Es importante mencionar que la pandemia del covid-19 ha ralentizado el comercio internacional entre las naciones, dificultado la puesta en movimiento de los flujos de comercio exterior pre pandémicos (INDEC, 2021). Aun así, es crucial resaltar que la demanda de productos agroindustriales tuvo una recuperación rápida en comparación con otras industrias. Esta situación afecta positivamente a las compañías que conforman el sector dado que el estancamiento de la producción ha sido casi imperceptible desde el punto de vista económico y financiero.

En cuanto al factor *económico*, siguiendo al INDEC (2021) Argentina contribuye con el 3% de las exportaciones agroindustriales mundiales. El sector de agroindustria constituye el 25% de la industria manufacturera y representa el 40% de las exportaciones. Su valor de producción se aproxima a los 177.000 millones de pesos y da trabajo a 600.000 personas en todo el país. Con ello, se puede decir, que el sector agroindustrial es de suma importancia para el desarrollo socio económico del país, no solo en cuanto a la generación de empleos y valor agregado, sino también en cuanto a la producción de divisas necesarias para afrontar los compromisos que tiene Argentina y además para flexibilizar las importaciones de insumos que el sector requiere para seguir produciendo.

La falta de dólares ya es recurrente en la economía argentina. Sin ingreso de divisas se dificulta la compra de mercadería en el exterior y, con ello, la provisión no solo de productos terminados, sino también de bienes intermedios y de capital necesarios para la industria local (CIAFA, 2021). A ello hay que sumarle los efectos que la pandemia del covid-19 ha producido desde los comienzos, una caída de la producción mundial, una desaceleración del comercio internacional y de la demanda de alimentos en todo el mundo. Las empresas que conforman el sector debieron adoptar estrategias para no resignar rentabilidad empresarial, pero lo cual impulsaron ideas tendientes a generar valor como las prácticas de responsabilidad social empresaria que les han permitido ingresar a nuevos mercados mundiales.

Es importante mencionar que la producción de azúcar se concentra en las provincias de Tucumán, que produce el 62% del volumen, y en Salta y Jujuy, que procesan

conjuntamente el 37%. En Tucumán la mayor parte de la caña es cultivada por cañeros independientes, mientras que en territorio salteño y jujeño la mayor proporción pertenece a los ingenios. La producción restante se registra en Santa Fe y Misiones, que cultivan principalmente azúcar orgánico (Ministerio de Agricultura, Minería y Pesca, 2021).

En cuanto al factor *social*, siguiendo al INDEC (2021) el sector agroindustrial genera 750 mil puestos de trabajo registrados en 80 mil empresas. Sin lugar a dudar, es un sector intensivo en mano de obra y que genera una multiplicidad de fuentes de trabajo genuinos que contribuyen al desarrollo de las diversas economías regionales como la de la caña de azúcar en el norte de país.

La pandemia de covid-19 ha impulsado a muchas organizaciones del sector a adaptarse a protocolos sanitarios para no resentir ni la producción y por ende los puestos de trabajos genuinamente generados.

En cuanto al factor *tecnológico*, se puede mencionar que el sector azucarero de las provincias de Salta y Jujuy posee una estructura muy diferente a la de Tucumán. La principal disparidad es el mayor tamaño de las explotaciones, puesto que el 85% de la caña es propiedad de los 4 ingenios más grandes. Esta situación favorece un mejor manejo de la cosecha, que se suma a importantes inversiones en genética y a maquinarias más avanzadas, factores derivados de la mayor disponibilidad de capital que tienen estas firmas con respecto a los cañeros independientes.

Los avances en ciencia y tecnología, en especial en biotecnología, tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) y nanotecnología, abren nuevas oportunidades para transformar la actividad agroindustrial 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 este sendero, Argentina seguirá fortaleciendo su liderazgo como productor de alimentos y de otros productos derivados de la agricultura con mayor valor en origen y una mayor cantidad de puestos de trabajo (Ministerio de Agricultura, Minería y Pesca, 2021).

En cuanto al factor *ecológico*, la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) representa un valor agregado en la agroindustria en general y en particular la azucarera,

actualmente los productores están cada vez más convencidos de la importancia de contar con un negocio socialmente responsable, que cuide el medio ambiente y atienda en temas sociales a las comunidades que le rodean; es entonces imprescindible incorporar prácticas de RSE dentro de las líneas de trabajo de las empresas que comprendan toda su cadena de valor. Por su parte la ley General del Ambiente N° 25.675/02 contiene los presupuestos mínimos para el logro de una gestión sustentable y adecuada del ambiente, para la preservación y protección de la diversidad biológica y la implementación del desarrollo sustentable

Finalmente, en cuanto al factor *legal*, el sector azucarero tiene gran importancia en la producción agroindustrial argentina, y una ponderosidad determinante en la economía del norte del país. A partir de la desregulación del sector, en 1991, ha protagonizado una profunda transformación, y el fuerte incremento de su productividad lo llevó en 2005 a marcar el récord de 2,1 millones de toneladas de azúcar. Esto se logró gracias al trabajo en investigación genética, el incremento de la inversión y a la optimización del proceso productivo (Ministerio de Agricultura, Minería y Pesca, 2021).

Además, la Ley 25127/99 de sustentabilidad en producción ecológica, biológica u orgánica fue sancionada con el objeto de identificar los productos de origen orgánico, a los efectos de proteger la información pública relacionada con productos de consumo y que el usuario pueda tener plena conciencia del origen del producto que adquiere, además de impedir la competencia desleal.

#### *Análisis de Micro entorno*

#### *Modelo de fuerzas competitivas*

A continuación, se realizó el análisis de las Cinco Fuerzas de Porter:

1. *Amenaza de entrada de nuevos competidores*: el sector agroalimentario de argentina se caracteriza por tener una estructura oligopólica. En particular, la existencia de fuertes barreras de entrada y de salida impiden el ingreso de nuevos competidores, de forma de preservar la cuota de mercado de cada uno de los actores, es decir las empresas que

conforman la industria agroalimentaria. Es muy común, la formación de grupos económicos que intensifiquen la integración de sus actividades económicas, abarcando mayor cuota de mercado con el ánimo de incrementar los volúmenes de facturación.

2. *Rivalidad entre los competidores:* los productores pueden influir sobre el precio y la cantidad comercializada en el mercado. La cooperación de estrategias entre ellos es crucial para fortalecer una estructura de mercado oligopólica. Si bien hay competencia, la misma no es perfecta sino imperfecta, garantizando que cada uno de los productores de la industria cumplimente su rol en la estructura de mercado. La agroindustria posee una fuerte interacción pública-privada, avanzando en políticas al servicio de las producciones regionales, la agricultura familiar y el agregado de valor que aumenten la productividad y la generación de mayores oportunidades para la cadena agroindustrial incluida la de caña de azúcar.

3. *Poder de negociación de los proveedores:* el poder de negociación de los proveedores es relativamente bajo, dado que las industrias agroalimentarias suelen tener una unidad de negocio dedicada a la producción de insumos agroindustriales como la caña de azúcar. Mediante la integración vertical, la industria en cuestión abarca mayor número de utilidades. Así, desde una fase inicial en el desarrollo y producción de un producto hasta el abastecimiento de los clientes hay diferentes procesos que pueden ser aprovechados por la misma compañía, formando un grupo económico.

4. *Poder de negociación de los compradores:* el poder de negociación de los compradores es alto. Los principales clientes de los productos agroindustriales son minoristas, distribuidores y mayoristas. Se forma una cadena de comercialización que suele impactar negativamente al consumidor final, quien termina abonando un precio relativamente elevado ya que los eslabones de la comercialización son varios y sobre cada uno de ellos, la presión fiscal impacta sobre sus operaciones. Se suele negociar precios, plazo de pagos y bonificaciones teniendo en cuenta el volumen de compra y las formas de pago.

5. *Amenaza de ingreso de productos sustitutos:* es un sector que tiene pocos productos sustitutos. Los productos agroalimentarios se consideran estratégicamente comercializados a nivel nacional e internacional. En el caso particular del sector azucarero, se podría considerar a ciertos sustitutos como el edulcorante o la stevia.

#### *Análisis Interno*

##### *Cadena de Valor*

##### *Actividades tipo primarias*

*Logística:* el grupo Ledesma posee una Dirección de Logística y Servicios, cuyo objetivo es gestionar la logística desde una perspectiva eficiente y sostenible. Es crucial que la misma sea oportuna, dado que opera en diversas provincias argentinas y provee sus bienes a lo largo y ancho del territorio nacional y también internacional. Esto le ha permitido que sus productos llegue en tiempo y forma a los clientes que los demandan evitando insatisfacción de los mismo.

*Operaciones:* el grupo Ledesma tiene operaciones en numerosas provincias de Argentina. La provincia insignia es Jujuy, en la ciudad de Libertador General San Martín, donde se encuentra el complejo agroindustrial. En Salta posee hectáreas de plantíos de frutales. En la ciudad de Villa Mercedes, San Luis, la compañía posee la planta de fabricación de cuadernos y papelería comercial. En Entre Ríos posee hectáreas destinadas a la producción agropecuaria. Finalmente, en CABA se encuentra el domicilio social y dirección central. La empresa posee un tamaño grande y opera no solo en el mercado doméstico, sino que también realiza exportaciones a países limítrofes y otros puntos de planeta. El nivel de operaciones es tan amplio que puede abastecer a múltiples mercado en forma simultánea dada la capacidad instalada que tiene.

*Marketing y Ventas:* el grupo Ledesma cuenta con un grupo muy diversificado de consumidores. Busca constantemente el acercamiento con sus clientes para poder comprender y satisfacer mejor sus necesidades. El equipo de Ledesma cuenta con 25 personas con una larga trayectoria en la empresa; ellas 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, construyendo una política de marketing capaz de consolidar las relaciones con este grupo de interés. Esta situación promueve que los clientes estén altamente satisfechos con los productos que ofrece la empresa agregando un valor importante a la generación de rentabilidad empresarial, ya que el nivel de ventas incrementa año tras año.

*Servicios:* en una organización que está orientada a la satisfacción del cliente. Realiza encuestas donde 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. Por otra parte, Ledesma tiene como premisa alinear su crecimiento económico con el progreso social y el cuidado del ambiente. En ella consiste básicamente la esencia de su responsabilidad social ya que las empresas comprometidas con la responsabilidad social son cada vez más valoradas por sus empleados, consumidores, accionistas y por las comunidades donde operan.

#### *Actividades tipo de apoyo*

*Infraestructura de la empresa:* el grupo Ledesma tiene fábricas de azúcar, alcohol, bioetanol, celulosa y papel. Las mismas están distribuidas entre Jujuy, Salta, Tucumán, San Luis y Buenos Aires. Además cuenta con una planta para el procesamiento de biomasa. La infraestructura de la compañía le permite abastecer a los mercados en tiempo y forma, evitando demoras en la producción y también en el aprovisionamiento de insumos necesarios para la producción.

*Gestión de recursos humanos:* en todos los procesos y procedimientos relacionados con el talento la empresa resguarda la igualdad de oportunidades y de trato a todas las personas

independientemente de su sexo, identidad de género, orientación sexual, origen étnico, religión, edad, etc. En cuanto a la equidad salarial, el grupo Ledesma cuenta con una metodología de evaluación de puestos para determinar de forma objetiva y técnica el rango salarial que aplica a cada puesto, indiferentemente de quién lo ocupe. La buena gestión de los recursos humanos contribuye a generar un clima ameno para el desarrollo profesional y de competencias adecuada para evitar conflictos de intereses.

*Desarrollo tecnológico:* la innovación es otro aspecto central en Ledesma para responder a las necesidades de los consumidores e impulsar la competitividad de la compañía. En particular, la empresa ha diseñado un programa de investigación orientado al sector agropecuario en la Chacra Experimental Agrícola Santa Rosa, provincia de Salta, en conjunto con otros ingenios de Salta y Jujuy. Desarrolla el Programa de Mejoramiento Genético de Caña de azúcar y proyectos en las áreas de biotecnología y patología. En 2019 se inauguró un nuevo laboratorio en la ciudad de Salta con el objetivo de ampliar la investigación llevada adelante por la Chacra. El desarrollo tecnológico no solo en los procesos de producción, sino también en los vinculados al empleo de energías renovables, promueven un clima de vanguardia sectorial.

*Aprovisionamiento:* Ledesma aplica los procedimientos de compras, selección, evaluación y calificación de los proveedores y verificación de las provisiones bajo la Norma ISO 9001:2000. Es crucial que el aprovisionamiento sea oportuno, eficiente y eficaz para garantizar la satisfacción de sus clientes contribuyendo a la mejora de la rentabilidad empresarial.

En conclusión, la actividad primaria que agrega mayor valor relativo es la de operaciones, dado que la capacidad instalada le permite satisfacer de forma efectiva las necesidades de los diversos clientes y con ello contribuir a una optimización de la rentabilidad. La actividad de apoyo que agrega mayor valor relativo es desarrollo tecnológico basada en la innovación de sus procesos de producción y las formas de cuidar el medio ambiente como estrategia fundamental en el contexto actual de la empresa.

*Análisis DAFO*

A continuación se presenta el análisis FODA para la empresa bajo estudio:

<p><i>FORTALEZAS</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Compromiso con el cuidado del medio ambiente. Políticas de responsabilidad social empresaria de vanguardia.</li> <li>2. Buena capacitación del personal en relación de dependencia fomentando la eficiencia en la gestión de los recursos humanos.</li> <li>3. Adopción de normas de calidad ISO que garantizan productos de altísima calidad.</li> <li>4. Buena relación con los grupos de interés como sus clientes y los proveedores.</li> <li>5. Historia de la empresa en el mercado nacional reconocida por los diferentes grupos de interés.</li> <li>6. Desarrollo tecnológico que imparte la empresa, promoviendo la vanguardia en la producción de los bienes.</li> <li>7. Posicionamiento de la marca. Sumamente reconocida en el mercado nacional e internacional.</li> </ol>
<p><i>OPORTUNIDADES</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Incremento de la demanda de alimentos en el mundo.</li> <li>2. Acuerdos comerciales que tiene Argentina con países en vías de desarrollo como los BRIC, donde Ledesma podría colocar sus bienes.</li> <li>3. Mercado de capitales que ofrece una diversidad de fuentes de financiamiento para empresas</li> </ol>

	<p>solventes como Ledesma.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>4. Tendencia favorable en los precios agrícolas, favoreciendo el comercio de los mismos en el mundo.</li> <li>5. La visión estratégica que tiene el estado nacional sobre el sector agroalimentario.</li> <li>6. Beneficios impositivos para las empresas que invierten en innovación y desarrollo de energías renovables.</li> <li>7. Exención de impuesto a las ganancias para empleados en relación de dependencia. Eso motiva hacer horas extras por ejemplo.</li> </ol>
<i>DEBILIDADES</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Una planificación estratégica que no contempla la visión de RSE.</li> <li>2. Altos costos de logística y de energía que se trasladan a los precios de los productos.</li> <li>3. Carece de un modelo de control de la gestión interna que permita mejorar el proceso de toma de decisiones.</li> <li>4. Altos costos fijos por su gran escala y estructura.</li> <li>5. Ausencia de planificación financiera dinámica de acuerdo a la realidad actual que le permita ser eficiente en cuanto al uso de los recursos financieros.</li> <li>6. Ausencia de auditorías internas que permitan el control sistemático de sus operaciones.</li> </ol>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Situación macroeconómica del país, caracterizada por alta inflación, recesión, desocupación, presión</li> </ol>

<i>AMENAZAS</i>	<p>tributaria alta, etc.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>2. Leyes laborales y de seguridad social pocos flexibles que dificultan la contratación de empleados. La industria de los juicios laborales.</li> <li>3. Incertidumbre con relación al tipo de cambio y dificultad para acceder a la moneda extranjera necesaria para importar insumos necesarios para la industria.</li> <li>4. La elevada presión fiscal sobre las actividades económicas que desincentivan la inversión en el sector privado.</li> <li>5. Efectos de la pandemia de covid-19, reduciendo las fronteras al comercio internacional.</li> </ol>
-----------------	---

Ilustración 1: Análisis FODA

*Fuente: Elaboración propia*

#### *Análisis específico*

Para el análisis específico se utilizó por la matriz de crecimiento-participación, conocida como matriz BCG. Se analizaron las unidades de negocio que conforman la compañía a los fines de ubicarlas en algún cuadrante de la matriz.

<p><i>Estrella</i></p> <p>La unidad económica del azúcar es una verdadera estrella, dado que los clientes aceptan ampliamente los productos generados por esta unidad, generando cuantiosas sumas de ganancias en relación con las otras unidades de negocio. En el periodo 2019-2020, del total de ingresos consolidados, casi el 50% de los mismos corresponden a esta unidad empresarial.</p>	<p><i>Interrogante</i></p> <p>La unidad de negocio de frutas y jugos es un interrogante. Refleja solo el 14% de los ingresos consolidados de la compañía. A pesar de ello, genera importantes fuentes de trabajo en el NOA y consigo una contribución favorable, desde el punto social, a las localidades involucradas. Si bien la participación en el total de las ventas es modesto, se observó un incremento</p>
--	---

	sostenido en los últimos años.
<p><i>Vaca Lechera</i></p> <p>La unidad económica de negocio del papel es una vaca lechera. Representa más del 30% del total de los ingresos de la compañía y genera un flujo continuo de fondos necesarios para compensar las ulteriores pérdidas que pudiesen producirse en el resto de las unidades empresarias. La compañía es líder en la producción de papel e internacionalmente reconocida por la altísima calidad de los productos y la producción de los mismos a base de caña de azúcar replantada, lo que contribuye al cuidado del medio ambiente, ya que no se utilizan bosques como fuente de extracción de la materia prima.</p>	<p><i>Perro</i></p> <p>La unidad económica de negocio agropecuaria. Refleja una porción pequeña del total de los ingresos consolidados de la compañía. La misma utiliza esta unidad empresaria como productora de diversos insumos necesarios para la producción agroindustriales y manufactureros.</p> <p>Esta unidad de negocio está fuertemente ligada a los costos de producción que involucra al resto de las unidades, ya que se sirven de ella como proveedora de insumos.</p>

Ilustración 2: Matriz BCG

*Fuente: elaboración propia.*

#### *Estructura, Cultura y Estrategia.*

El grupo Ledesma está conformado por cuatro unidades de negocio: azúcar, jarabes y alcohol; papel; frutas y juegos y el negocio agropecuario. Cada una de ellos se administra de forma independiente y representa una estructura organizacional por sí misma. Con ello, se abandona la idea de un organigrama tradicional por departamento y funciones, estableciéndose un modelo donde cada unidad de negocio es responsable de todo el proceso que afecta a su producto, desde la fabricación hasta la comercialización de los mismos.

La estructura societaria del grupo Ledesma es una sociedad anónima en la que el máximo órgano decisor es la asamblea de accionistas. La dirección estratégica está a cargo de un directorio, mientras que las decisiones operativas están a cargo de una gerencia

general. Es una empresa de tamaño grande que requiere una estructura organizacional formal de tipo piramidal, evitando que los objetivos particulares primen sobre los estratégicos en un todo como organización.

En cuanto a la cultura organizacional dominante, se puede decir que está orientada a resultados, basándose en reforzar un entorno de trabajo conducente a los resultados y los logros, fomentando herramientas de gestión que garanticen el cumplimiento de objetivos y contando con la innovación que viene de las personas como fuente para conseguir resultados en el medio plazo. Este tipo de cultura permite coadyuvar en cada una las unidades negocio que conforman el grupo Ledesma, contribuyendo al cumplimiento de los objetivos estratégicos como un todo.

La estrategia predominante de la empresa es el crecimiento continuo en un mercado sumamente competitivo a nivel nacional e internacional. Este trabajo se enfocó en el primer cuadrante de la matriz de Ansoff, penetración de mercado, dado que el objetivo de crecimiento se basa en incrementar las ventas del grupo Ledesma y la rentabilidad de la empresa. La planificación estratégica debiese contemplar la visión que tiene la empresa, una mirada de responsabilidad social empresaria, que la posicione entre una de las mejores que propugne crecer de forma sostenible y comprometida con el entorno que la rodea.

## Marco Teórico

Dado que el objetivo general del presente trabajo es el diseño de una planificación estratégica para la empresa Ledesma, considerando a la responsabilidad social empresaria, vía el proyecto de parques solares para ahorrar energía y promover el cuidado del medio ambiente, se abordaron los siguientes temas: planificación estratégica, estrategia y dirección estratégica.

### *Planificación estratégica*

Los autores (Mora-Riapira, Vera-Colina & Melgarejo-Molina, 2015) abordan el concepto de planificación estratégica desde el punto de vista estructuralista, afirmando que es el proceso por el cual los administradores ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo bajo un estrategia determinada. De hecho, el concepto de estrategia y el de planificación están ligados indisolublemente, pues tanto el uno como el otro designan una secuencia de acciones ordenadas en el tiempo, de tal forma que se puede alcanzar uno o varios objetivos. Por su parte autores como (Schwartz & Vásquez, 2015) abordan el concepto de planificación estratégica teniendo en cuenta el enfoque evolucionista, afirmando que es de gran importancia el desarrollo y el fortalecimiento de nuevas estrategias de planificación para las empresas en el país, que les permitan proyectarse en el mediano y largo plazo y generar acciones que incrementen la competitividad frente al mercado internacional, y que además les permita no solo conservar el mercado que poseen actualmente, sino aumentar su radio de acción en nuevos mercados nacionales e internacionales a lo largo el tiempo. En consonancia con ello, la autora (Lana, 2018) explica que cuando se reconoce que una organización debe tener objetivos bien definidos, se está, en realidad, estableciendo su comportamiento directivo a corto, mediano y largo plazo. Las empresas que los tienen claramente definidos, crean el sustento necesario para la consecución de su misión y dejan clara la situación futura que desean alcanzar como corporación. Por su parte, el autor (Prieto Herrera, 2012) sostiene que que una adecuada administración comienza con el establecimiento o, por lo menos, con la comprensión nítida de los objetivos a ser alcanzados. Para que sean útiles, los objetivos deben ser más que

palabras; deben poseer un significado concreto para el administrador, con la finalidad de obtener su participación y compromiso de forma real, efectiva y continúa.

### *Estrategia*

La estrategia, desde el punto de vista de (Gonçalves, Gonçalves Filho & Neto, 2017) es una herramienta de dirección que permite la satisfacción de las necesidades del público objetivo a quien está dirigida la actividad de la empresa, a través de una interacción proactiva de la organización con su entorno y el uso de procedimientos y técnicas con un basamento científico empleadas de manera repetitiva e integral. Desde el punto de vista estructuralista, el autor (Maldonado, 2014) afirma que la estrategia es la determinación conjunta de objetivos de la empresa y de las líneas de acción para alcanzarlas. Es el proceso a través del cual una organización formula objetivos, y está dirigido a la obtención de los mismos. En particular, las estrategias basadas en responsabilidad social empresarial, siguiendo a (Pérez & Bedoya, 2015) ayudan a consolidar la empresa debido a que aumentan su legitimidad y el respaldo de los diferentes grupos de interesados, entre otros, la comunidad en la cual se localiza la empresa, grupos de consumidores, proveedores, proveedores de recursos financieros, empleados y medios de comunicación. Por su parte los autores (Salazar & Soto, 2011) afirman que el objetivo de la estrategia de RSE es mejorar las condiciones de vida de la sociedad, a partir de la decisión de los empresarios y directivos de la organización, de asumir el compromiso voluntario de combinar los recursos y las competencias de la empresa con el conjunto de actores sociales, en pos del desarrollo de relaciones mutuamente beneficiosas, en base a un ahorro de costos que permita diferenciarse de la competencia.

### *Dirección estratégica*

El proceso de dirección estratégica requiere una planificación, un proceso continuo de toma de decisiones, decidiendo por adelantado qué hacer, cómo hacerlo, cuándo hacerlo y quién lo va a hacer. Esta toma de decisiones estratégicas es función y responsabilidad de directivos de todos los niveles de la organización, pero la responsabilidad final corresponde a la alta dirección (Rodríguez Cruz, Pino & Más, 2017). Adicionalmente a lo planteado

hasta el momento, (Pérez Quispe 2015) sostiene que la actuación estratégica se basa en el despliegue de los recursos de la organización, así como en la adquisición o generación interna de nuevos recursos. Dicha actuación se ve condicionada por una serie de factores contextuales que son invariables a corto plazo. Por su parte el autor (Aguirre, 2015) sostiene que la estrategia de la empresa se ve condicionada por el conjunto de recursos que posee, así como por su estructura organizativa. El autor agrega que el entorno también condiciona las decisiones estratégicas de la empresa.

Para el caso tratado se optó por la postura de (Schwartz & Vásquez, 2015) quienes sostuvieron que la planificación estratégica es un mecanismo que permite a las organizaciones empresariales pensar en el mediano y largo plazo en base a acciones que le permitan mejorar la competitividad para abordar mercados nacionales e internacionales de una forma eficiente, es decir asignado los escasos recursos disponible entre las abundantes necesidades que puede tener una empresa. La responsabilidad social empresaria es una estrategia en si misma que permite diferenciarse de la competencia e incluso ahorrar costos por medio de la utilización de herramientas como energías renovables tales como los paneles solares. Ese ahorro de costos en la producción se ve reflejado en una estructura de precio con tendencia competitiva.

## **Diagnóstico y discusión**

### *Declaración del problema*

El problema radica en que la planificación estratégica no ha logrado contemplar la visión contemporánea que tiene la empresa Ledesma, en particular la UEN del azúcar, con el cuidado del medio ambiente y el desarrollo de proyectos como los parques solares que impulsarían una mejora en la rentabilidad en dicha UEN por medio del ahorro de costos de producción. Los costos que resultan de la utilización de energía en los procesos de producción, particularmente en la unidad azucarera, experimentan una tendencia alcista, los cuales se suelen trasladar a los precios de los productos que ofrece la compañía, erosionando la rentabilidad ante la necesidad de mantenerlos constantes para garantizar competitividad en el mercado.

### *Justificación del problema*

Se justifica resolver el problema dado que la empresa busca liderar en costos, como estrategia preliminar; para ello el ahorro de energía utilizada por medio de la consecución de los parques solares que pretenden abastecer a la planta de producción azucarera se configura en el marco de estrategias de responsabilidad social empresarial que el Grupo Ledesma busca ejemplificar como vanguardia en el sector donde desarrolla sus operaciones. De esta forma, el ahorro de costos conllevaría a que la estructura de precios de los productos que ofrece la unidad económica de negocio sea sumamente competitiva aprovechando las ventajas de una “estrella” como se ha analizado en la matriz de la Ilustración 2.

### *Conclusión diagnóstica*

Partiendo del análisis FODA, como herramienta diagnóstica, la principal debilidad detectada fueron los elevados costos de logística y energías que tiene la empresa y en particular la unidad de negocio azucarera para llevar a cabo la producción. A ello se suma la debilidad de una planificación estratégica actual que no contempla la visión de la responsabilidad social empresarial bajo los proyectos que planea en torno a la construcción

de parques solares para suministrar de energía a las plantas productoras de sus productos. Conjuntamente a todo ello, es preciso contemplar la principal amenaza que se exhibe en torno a la delicada situación macroeconómica que atraviesa el país, con estanflación, amplias regulaciones, ajustes tarifarios en el costo de energías, entre otras. Con todo ello, se concluye que la empresa bajo análisis requiere de una planificación estratégica bajo la percepción de una responsabilidad social empresarial que contemple el liderazgo en costos en post de conservar los precios competitivos para así mejorar la rentabilidad empresarial.

El caso resulta ser destacable dado que de continuar en el actual sendero de estrategias, la empresa podría alterar la concepción de una unidad de negocio empresarial, el azucarero, como generador de flujo constante de ingresos. Aun, en un escenario de pandemia del covid-19, la empresa debiese promover el desarrollo empresarial de la unidad que más ingresos le reporta para protegerla de las amenazas que invocan su deterioro.

El resultado que se espera obtener es una planificación estratégica que este a la altura de las circunstancias dinámicas de un mercado sumamente competitivo, donde el ahorro y el liderazgo en costos son cruciales para formar precios competitivos y mejorar la participación relativa en el mercado. La base de aquellos es la implementación de prácticas de responsabilidad social empresarial capaces de dotar a la empresa de una visión sustentable en vías de desarrollo para sentar las bases de una organización de vanguardia en dicha materia. Además se espera que la asignación de los recursos disponibles sea de una forma eficiente y efectiva para optimizar la rentabilidad del negocio.

## **Propuesta**

En primer lugar se proponen los siguientes elementos estratégicos para la UEN azucarera, tales como la misión, visión y valores organizacionales.

### *Misión propuesta*

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

### *Visión propuesta*

Ser la empresa líder del mercado argentino en el negocio del azúcar, gracias a la preferencia de los clientes y consumidores, y al fuerte compromiso con el cuidado del medio ambiente bajo una visión de responsabilidad social empresaria que conduzca a la optimización de costos de energías utilizadas en la producción de los productos.

### *Valores propuestos*

- ✓ Respeto por el cliente.
- ✓ Compromiso con el cuidado del medio ambiente.
- ✓ Innovación en los procesos productivos.
- ✓ Trabajo en equipo para aunar esfuerzos.
- ✓ Responsabilidad y honestidad con el cliente y proveedores.

### *Objetivo*

Incrementar la rentabilidad de la unidad estratégica de negocio del azúcar del Grupo Ledesma, ubicada en la localidad de Ledesma, provincia de Jujuy, en un 5% anual en el marco de la puesta en marcha de paneles solares para ahorrar costos energéticos en la producción hacia el año 2023, aplicando una estrategia liderazgo en costos, llevándolo a cabo a partir del segundo semestre del año 2021.

Justificación: se busca incrementar un 5% la rentabilidad anual de la unidad estratégica de negocio del azúcar dado que el incremento potencial del sector es del 10% según datos de INDEC (2021).

### *Estrategia*

La estrategia que de responsabilidad social empresaria que impulsa el Grupo Ledesma conlleva a la optimización de diversos costos, como los de energías, dada la puesta en marcha de paneles solares para abastecer los procesos de producción del ingenio azucarero en la localidad de Ledesma, provincia de Jujuy. La utilización de energías limpias se consagra bajo la estrategia de cuidar el medio ambiente y además liderar los costos energéticos que se trasladan a los precios de los productos elaborados por la empresa.

Fundamentación: se opta por esta estrategia dado que, la empresa planifica implementar la utilización de paneles solares para autoabastecerse de energía, disminuyendo los costos de producción y mejorando la rentabilidad, al mismo tiempo, de lograr satisfacer las necesidades de sus clientes de manera competitiva.

### *Objetivos específicos*

1. Objetivo: aumentar un 5% anual el nivel de ventas de la UEN azucarera del Grupo Ledesma a partir del ahorro en costos que se generen por la puesta en marcha de los parques solares como fuente de abastecimiento energético del proceso productivo hacia el año 2023.

Estrategia: el liderazgo en costos energéticos por medio de la implementación de energías limpias, en el marco de una estrategia de responsabilidad social empresaria, permite optimizar la estructura de precios de los productos que la unidad estratégica de negocio produce, dado que la energía resulta ser un costo de producción relevante.

Fundamentación: enfocarse en una estrategia de liderazgo en costos permitirá fijar precios más competitivos en relación a la competencia y por ende conservar y/o incrementar la cuota relativa de mercado en la que el Grupo Ledesma participa con los productos que genera la UEN analizada.

2. Objetivo: incrementar un 5% la participación relativa en el mercado a partir del segundo semestre del 2021. Esto se logrará por medio de precios competitivos en relación a la competencia.

Estrategia: se enfoca en optimizar la estructura de precios de los productos que brinda la UEN azucarera, por medio de la refinación de las estructuras de costos productivos, en particular los derivados del consumo de energía necesarios para la elaboración de dichos productos.

Fundamentación: enfocarse en concebir precios competitivos permite ganar participación relativa en un mercado sumamente competitivo como el que debe afrontar el Grupo Ledesma y sus unidades de negocio estratégicas.

3. Objetivo: incrementar los niveles de capacitación de los vendedores, aumentando un 10% anual el nivel de satisfacción de los clientes en cuanto a la atención personalizada brindada hacia el año 2023.

Estrategia: la capacitación es fundamental para que la atención a los clientes sea efectiva y consiga se cierren ventas concretas que incidan positivamente en la rentabilidad del negocio.

Fundamentación: si el personal de venta se encuentra bien capacitado para negociación, retención y fidelización de los clientes, es altamente probable que el nivel general de satisfacción de los clientes mejore radicalmente y consiga el nivel de ventas que la unidad estratégica de negocio genere.

### *Alcance y Limitaciones*

#### *Alcance*

Se aborda un tema en materia de planificación estratégica para la empresa Ledesma. El reporte se confeccionó abarcando el primer semestre del año 2021, para lograr implementar dicha planificación a partir de mediados de julio del mismo año.

Por tratarse de un reporte de caso para una organización en particular, el ámbito geográfico se define como la localidad de Ledesma en la provincia de Jujuy, Argentina.

De acuerdo con los objetivos, será un estudio de tipo cualitativo y descriptiva.

#### *Limitaciones*

Durante la confección del reporte de caso no se presentaron dificultades o limitaciones que pudiesen afectar la realización del mismo. La elaboración de la investigación fue factible, en razón que se contó con los recursos necesarios para su normal y corriente desarrollo.

#### *Planes de acción.*

##### *Plan de marketing*

Se propone que la empresa utilice los beneficios de las redes sociales para llegar a nuevos rincones del país y del mundo, transmitiendo sus acciones de responsabilidad social empresaria como un camino a seguir por empresas semejantes. En particular, el uso de un canal de *You Tube* proporciona mayor credibilidad en cuanto a las acciones que la empresa encamine para proteger y conservar al medio ambiente tal como la puesta en marcha de los parques solares que pretenden abastecer energéticamente una proporción importante del procesos azucarero en el norte del país. La utilización de dicha herramienta digital, mostrando sus productos y funcionamiento, da a entender que es una empresa seria y comprometida, generando confianza dentro del público y como consecuencia un posible aumento en las ventas. Para que esto sea factible es necesario mantenerlo actualizado, subir videos de contenido relevante e interesante periódicamente y difundir su existencia, invitando al público a que formen parte de dicho canal.

Para ello se propone contratar a un especialista en redes sociales con amplios conocimientos en el manejo de la imagen corporativa a nivel digital.

El objetivo principal del canal de *You Tube* es ofrecerles a los clientes una herramienta útil, subiendo videos explicativos y didácticos acerca del funcionamiento de las prácticas de responsabilidades sociales implementadas y por implementar, generando en los clientes mayor credibilidad, confianza y conformidad con la empresa en dicho aspecto.

Es necesario crear un contenido variado y de calidad que se apegue a los objetivos que se tienen establecidos, para esto se recomienda elaborar varias categorías y realizar un esquema semanal de lo que se va a publicar.

#### *Plan de fidelización de los clientes para aumentar las ventas*

Conseguir un cliente fiel es asegurarse que vuelva a comprar el producto, que lo recomiende y que no caiga en las redes de la competencia. Un programa de fidelización no consiste únicamente en ofrecer descuentos y recompensas a aquellos que ya compran la marca Ledesma. Es por ello, que se propone diseñar vías de fidelización que permitan fortalecer la relación con los clientes actuales y que al mismo tiempo llamen la atención de los que todavía no lo son. Por ello, como en cualquier otra acción de marketing, una estrategia de fidelización debe perseguir al menos un objetivo concreto capaz de conservar a los clientes actuales y potenciar nuevos. Se propone contratar a un especialista en *marketing* para analizar y conocer el perfil del cliente típico de la UEN a los fines de diseñar un programa de fidelización online que retenga y compense a los clientes fieles.

Por otro lado, se propone evaluar el desempeño de dicho programa bajo una periodicidad de tres meses a los fines de poder detectar oportunidades de mejoras reales que potencien los resultados obtenidos.

#### *Plan de capacitación*

Un buen producto se espera que lo venda un buen vendedor y lo represente una buena empresa. La capacitación debe formar parte de la rutina de la empresa. El objetivo es capacitar a la fuerza de ventas para las diferentes etapas del proceso, para el uso de nuevas herramientas y metodologías, para la cultura de la empresa o para una acción específica. Esta meta debe estar alineada con la visión del Grupo Ledesma, para que los vendedores puedan maximizar los resultados del negocio. Es importante que los gerentes de la empresa y los líderes de ventas estén atentos a las necesidades de aprendizaje del equipo, tanto a nivel técnico como de comportamiento. Se propone que las capacitaciones se enfoquen en habilidades en relación con herramientas y metodologías, pero también ayudar a desarrollar habilidades de actitud, como confianza, concentración y resiliencia, dotando a los

vendedores con mecanismos para adaptarse mejor a la dinámica de un mercado sumamente competitivo como en el que se desenvuelve la compañía.

Para que un vendedor resulte exitoso, es crucial arribar a las siguientes habilidades:

- ✓ Negociar.
- ✓ Planificar.
- ✓ Establecer prioridades.
- ✓ Organizar la rutina.
- ✓ Escuchar.
- ✓ Comunicar.

Para ello, se propone contratar a un especialista en capacitación en ventas para que se encargue de la capacitación de los vendedores en forma virtual, garantizando que el desempeño de los mismos contribuya a la optimización del nivel de ventas y consiga el de rentabilidad del negocio.

#### *Recursos, tiempos y presupuestos necesarios*

Para la realización del presupuesto, se resolvió consultar a RP Consultoría en Administración, quienes tienen más de 30 años de trayectoria, especializándose en el asesoramiento y acompañamiento del desarrollo empresarial de empresas. RP Consultora mantiene una alianza estratégica con una importante consultora de RRHH la cual sería una alternativa para impulsar la capacitación de los vendedores del negocio. Contacto: 4372-1473/2665. E-mail: admrpconsultora@gmail.com.

Acción	Recursos			Días	\$
	Físicos	Humanos	Económicos		
Implementación de un canal de you tube y su actualización	Virtual	Especialista en manejo de redes sociales	Desarrollo: \$150.000; Actualización: \$100.000	20	\$ 250.000,00
Actualización del contenido en pagina web	Virtual	Desarrollador web	Diseño y Puesta en marcha: \$250.000	30	\$ 250.000,00
Diseño de plan de fidelización	Virtual	Especialista en marketing	Honorarios del profesional: \$150,000	30	\$ 150.000,00
Evaluación del desempeño del plan de fidelización	Virtual	Especialista en marketing	Honorarios del profesional: \$100,000	20	\$ 100.000,00
Capacitación a los vendedores	Virtual	Capacitador en ventas	Capacitación virtual: 20 empleados: \$100.000	30	\$ 100.000,00
Evaluación del desempeño	Virtual	Especialista en RRHH	Especialista en RRH: \$50.000	20	\$ 50.000,00
Total					\$ 900.000,00

### Ilustración 3. Recursos, tiempos y presupuesto

*Elaboración propia en base a consulta realizada a Consultora.*

#### *Diagrama de Gantt*

A continuación se presenta el diagrama de Gantt, con un plazo total de 150 días y un costo de \$900.000.

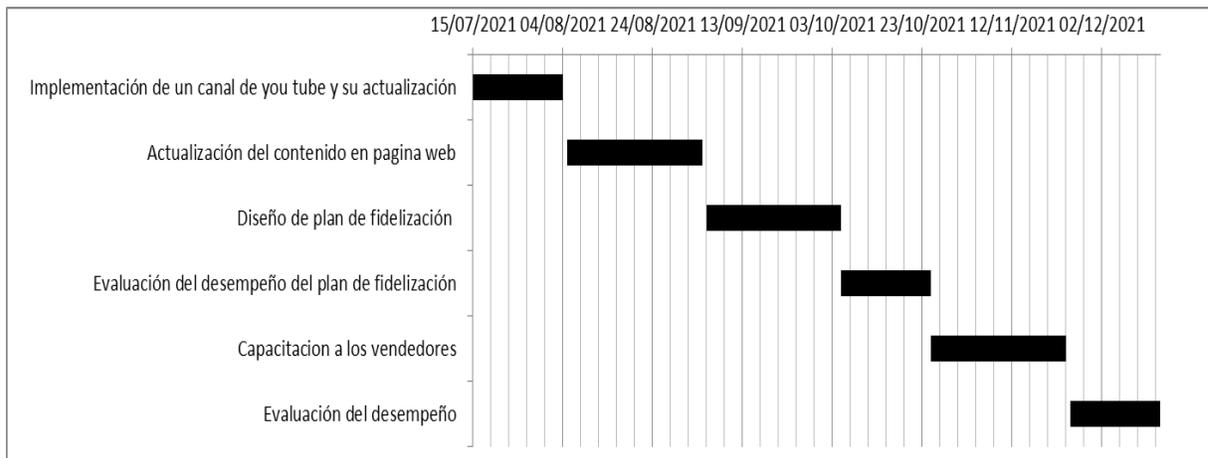


Ilustración 4. Diagrama de Gantt

*Elaboración Propia.*

#### *Evaluación del proyecto*

Para evaluar el proyecto se confeccionó un *cash flow* a tres años. Los supuestos o premisas se pueden visualizar en el Anexo I. En la Ilustración 8 se expone el desglose mensual del flujo para el año 2021.

VAN	\$	368.613,00
TIR		46%
ROI		132%

Ilustración 5. VAN-TIR y ROI

*Elaboración Propia.*

Dado que la VAN es  $>0$  y la TIR  $>$  Tasa de leliq, entonces se recomienda aceptar el proyecto y/o propuesta.

Concepto (en miles de pesos)	2021	2022	2023
<b>Ingresos</b>			
Por Ventas de Mercaderías	\$ 30.225.068,98	\$ 42.012.845,89	\$ 54.700.725,34
Plan de acción 1	\$ 453.376,03	\$ 630.192,69	\$ 820.510,88
Plan de acción 2	\$ 453.376,03	\$ 630.192,69	\$ 820.510,88
Plan de acción 3	\$ 906.752,07	\$ 1.260.385,38	\$ 1.641.021,76
<b>Total de ingresos</b>	<b>\$ 32.038.573,12</b>	<b>\$ 44.533.616,64</b>	<b>\$ 57.982.768,87</b>
<b>Egresos</b>			
Costo de Mercadería Vendida	\$ 18.034.494,42	\$ 25.067.947,24	\$ 32.638.467,30
Gastos de Comercialización	\$ 3.960.004,56	\$ 5.504.406,34	\$ 7.166.737,05
Gastos Administrativos	\$ 2.631.440,58	\$ 3.657.702,41	\$ 4.762.328,53
Gastos Financieros	\$ 3.997.342,98	\$ 5.556.306,74	\$ 7.234.311,37
<b>Subtotal</b>	<b>\$ 28.623.282,53</b>	<b>\$ 39.786.362,72</b>	<b>\$ 51.801.844,26</b>
Plan de acción 1	\$ 500.000,00	\$ 600.000,00	\$ 720.000,00
Plan de acción 2	\$ 250.000,00	\$ 300.000,00	\$ 360.000,00
Plan de acción 3	\$ 150.000,00	\$ 180.000,00	\$ 216.000,00
<b>Total de egresos</b>	<b>\$ 29.523.282,53</b>	<b>\$ 40.866.362,72</b>	<b>\$ 53.097.844,26</b>
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>\$ 2.515.290,59</b>	<b>\$ 3.667.253,92</b>	<b>\$ 4.884.924,61</b>
<b>Impuesto a las ganancias 35%</b>	<b>-\$ 880.351,71</b>	<b>-\$ 1.283.538,87</b>	<b>-\$ 1.709.723,61</b>
<b>Utilidad Neta con planes de acción</b>	<b>\$ 1.634.938,88</b>	<b>\$ 2.383.715,05</b>	<b>\$ 3.175.200,99</b>

#### Ilustración 6. Cash Flow

*Elaboración Propia en base a Anexo I y II.*

## Conclusiones y recomendaciones

Teniendo en cuenta que el problema detectado en el presente trabajo fue que la planificación estratégica existente en la empresa no había logrado contemplar la visión contemporánea que tiene la misma, en particular la UEN del azúcar, con el cuidado del medio ambiente y el progreso de proyectos como los parques solares que impulsarían un ahorro de costos energéticos en dicha UEN conllevando a una mejora en la rentabilidad en dicha unidad. Es por ello, que la planificación estratégica propuesta está orientada a liderar los costos de producción en el marco de las acciones de responsabilidad social empresarial que la empresa, y en particular la UEN abordada planean para el futuro.

El trabajo contribuye en brindar una guía de planes de acción concretos que promueven el uso del *marketing* y la fidelización como herramientas capaces de mejorar los ingresos de la unidad estratégica de negocio del azúcar, y las capacitaciones favorecen la optimización del nivel de satisfacción de los clientes actuales y potenciales.

La planificación estratégica es el proceso que genera nuevas ideas y acciones que proporcionan una estructura central para que la UEN proyecte su futuro. Es con él con quien la UEN decide hoy lo que quiere ser en el futuro, y cómo pretende llegar hasta allí. La planificación estratégica ayudará a la organización a desenvolverse más proactiva en lugar de reactiva en innumerables situaciones adversas que aquejan a un mercado sumamente dañado por los efectos económicos que ha dejado la reciente pandemia.

En términos generales, se concluye que las propuestas hechas en la presente planificación estratégica son aceptables desde el punto de vista de generar valor para la UEN y la empresa en general. Esto se convalida con un valor actual neto positivo. Por su parte la TIR es mayor al costo de oportunidad, lo que fortalece la anterior conclusión. Es decir, el proyecto abordado es sumamente rentable para una empresa que requiere optimizar sus costos para poder fijar precios más competitivo y con ello mejorar la rentabilidad.

Para finalizar, se recomienda la construcción de indicadores de gestión interna que permitan evaluar el grado de cumplimiento de las propuestas hechas en este trabajo. El control es crucial para poder detectar oportunidades de mejorar y evitar circunstancias no

deseables en una unidad estratégica de negocio que resulta ser la fundamental del Grupo Ledesma. Por otro lado, se recomienda abordar la problemática de liderar los costos con diversas herramientas técnicas tales como planificaciones fiscales y financieras que conduzcan al ahorro de costos impositivos y financieros, que resultan ser elevados en la empresa en general. Para ello se requiere una ardua capacitación en dichas materias para garantizar que la planificación sea la panacea para solucionar problemas de corto y largo plazo y afrontar las dificultades económicas, que la empresa pudiera tener en el futuro, con mayor holgura.

## Referencias

- Aguirre, J. (2015). *Inteligencia estratégica: un sistema para gestionar la innovación. Estudios gerenciales*, 31(134), 100-110. Recuperado el 15-05-2021 de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592314001594>
- CIAFA (2021). *Cámara de la Industria Argentina de Fertilizantes y Agroquímicos*. <https://www.ciafa.org.ar/>
- FAO. (2017). *El estado de la seguridad alimentaria y la nutrición en el mundo 2017. 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 09-04-2021 de [http://dx.doi.org/10.1787/agr\\_outlook-2017-es](http://dx.doi.org/10.1787/agr_outlook-2017-es)
- Fundación INAI (2017). *Escenario de Referencia Agroindustrial Mundial y Argentino al 2026/2027 (ERAMA 2026/2027)*, Fundación INAI, Buenos Aires. Recuperado el 09-04-2021 de <http://inai.org.ar/erama>
- Gonçalves, C. A., Gonçalves Filho, C., & Neto, M. T. R. (2017). *Estratégia empresarial*. Saraiva Educação SA. Recuperado el 15-05-2021 de <https://tinyurl.com/yjuerz3t>
- INDEC (2021). *Estimador mensual de actividad económica*. Recuperado el 09-04-2021 de [https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ema\\_e\\_03\\_215F0EF23895.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ema_e_03_215F0EF23895.pdf)
- Jambor, A., & Babu, S. (2016). *Competitiveness of Global Agriculture. Policy Lessons for Food Security*. Switzerland: Springer International Publishing.
- Lana, R. A. (2008). *La administración estratégica como herramienta de gestión. Revista Científica " Visión de Futuro"*, 9(1). Recuperado el 15-05-2021 de <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935469001.pdf>
- Ley 25.675 (2002). *Ley General de Medio Ambiente*. Recuperada el 09-04-2021 de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/75000-79999/79980/norma.htm>
- Ley 25127 (1999). *Ley de producción ecológica, biológica u orgánica*. Recuperado el 09-04-2021 de <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-25127-59885>
- Maldonado, J. Á. (2014). *Estrategia empresarial. Formulación, planeación e implantación*. Recuperado el 15-05-2021 de <https://tinyurl.com/yfo7w7s>

- Ministerio de Agricultura, Minería y Pesca (2021). *Cadenas alimentarias: El sector azucarero argentino*. Recuperado el 09-04-2021 de <http://www.alimentosargentinos.gob.ar/HomeAlimentos/Publicaciones/revistas/nota.php?id=420>
- Mora-Riapira, E. H., Vera-Colina, M. A., & Melgarejo-Molina, Z. A. (2015). *Planificación estratégica y niveles de competitividad de las Mipymes del sector comercio en Bogotá*. *Estudios gerenciales*, 31(134), 79-87. Recuperado el 15-05-2021 de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592314001600>
- Moya, J. R. V., & Villacrés, M. B. J. (2011). *La Responsabilidad Social como modelo de gestión empresarial*. *Eídos*, (4), 92-100. <http://cici.ute.edu.ec/index.php/eidos/article/view/87>
- Perez Quispe, W. (2015). *Diseño organizacional mediante el modelo de sistemas viables para el mejoramiento de la gestión estratégica en la Empresa Grafinal SA Sucursal Lima*. Recuperado el 15-05-2021 de [https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UNCP\\_a9fb4b34f05662cd68329bcbbba74d84](https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UNCP_a9fb4b34f05662cd68329bcbbba74d84)
- Pérez, G., & Bedoya, D. A. (2015). *Las estrategias de responsabilidad social en la expansión global, nuevo paradigma de la gestión empresarial*. *Gestión y Ambiente*, 8(2), 173-180. Recuperado el 15-05-2021 de <https://www.redalyc.org/pdf/1694/169421174012.pdf>
- Prieto Herrera, J. E. (2012). *Gestión estratégica organizacional* (No. Doc. 26983) COBAC, Bogotá). Recuperado el 15-05-2021 de <http://www.sidalc.net/cgi-bin/wxis.exe/?IsisScript=bac.xis&method=post&formato=2&cantidad=1&expresion=mfn=065332>
- Riveros Duque, J. S. (2016). *Diseño de un modelo de gestión de responsabilidad social empresarial y desarrollo sostenible para pymes del sector agropecuario* (Bachelor's thesis, Fundación Universidad de América). <http://repository.uamerica.edu.co/handle/20.500.11839/109>
- Rodríguez Cruz, Y., & del Pino Más, T. (2017). *Rutas para una gestión estratégica y articulada de la información y la comunicación en contextos*

- organizacionales. Alcance, 6(14), 3-31. Recuperado el 15-05-2021 de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2411-99702017000300002&script=sci\\_arttext&tlng=en](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2411-99702017000300002&script=sci_arttext&tlng=en)*
- Salazar, A. L., Soto, R. C., & Sánchez, R. M. (2011). *La responsabilidad social empresarial como estrategia de competitividad en el sector alimentario. Cuadernos de Administración, 24(43), 261-683. Recuperado el 15-05-2021 de <https://www.redalyc.org/pdf/205/20521435012.pdf>*
- Schwartz, P., & Vásquez, J. M. (2015). *La planificación estratégica por escenarios. Cuadernos de Administración, 14(21), 199-225. Recuperado el 15-05-2021 de [https://cuadernosdeadministracion.univalle.edu.co/index.php/cuadernos\\_de\\_administracion/article/view/114](https://cuadernosdeadministracion.univalle.edu.co/index.php/cuadernos_de_administracion/article/view/114)*
- Viteri-Moya, J., Jácome-Villacres, M. B., & Medina-León, A. (2013). *Modelo conceptual para la planificación estratégica con la incorporación de la responsabilidad social universitaria. Ingeniería Industrial, 34(1), 77-86. Recuperado el 07-04-2021 de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1815-59362013000100008](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362013000100008)*

## Anexo I

---

### Premisas generales:

---

1. El aumento de ingresos será proporcional a la cantidad de años.
  2. Al aumentar los ingresos el costo de ventas aumentará un 35%
  3. Los gastos de comercialización y administración aumentarán un 10%  
Y los gastos financieros un 4% anual
  4. Los ingresos y egresos se ajustan por inflación según el REM
  5. La tasa de descuento utilizada fue la tasa de Leliq equivalente al 38%
  6. Se toma como referencia los estados contables del año 2020
- 

### Premisas de Planes de Acción

---

1. La mano de obra aumentará un 20% anual
  2. Los costos operativos se consideran dentro de la partida costos de ventas
- 

### OG: Aumentar la rentabilidad un 5% para el año 2023

---

Plan de Acción 1: Aumentar los ingresos un 5% para 2023

Los ingresos aumentan a una razón del 1,5% anual en base al ingreso de 2020

Plan de Acción 2: Aumentar los ingresos un 5% para 2023

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 2023

Los ingresos aumentan a una razón del 3% anual en base al ingreso de 2020

---

Inflación (REM)	2021		2022		2023	
	50%	1,5	39%	1,39	30%	1,302

Ilustración 7. Premisas para la construcción del Cash Flow

*Elaboración Propia.*

## 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
<b>Ingresos</b>													
Por prestación de servicios	\$ 30.225.068,98	\$ 2.491.169,38	\$ 2.496.151,71	\$ 2.501.144,02	\$ 2.506.146,31	\$ 2.511.158,60	\$ 2.516.180,92	\$ 2.521.213,28	\$ 2.526.255,70	\$ 2.531.308,21	\$ 2.536.370,83	\$ 2.541.443,57	\$ 2.546.526,46
Plan de acción 1	\$ 453.376,03	\$ 37.367,54	\$ 37.442,28	\$ 37.517,16	\$ 37.592,19	\$ 37.667,38	\$ 37.742,71	\$ 37.818,20	\$ 37.893,84	\$ 37.969,62	\$ 38.045,56	\$ 38.121,65	\$ 38.197,90
Plan de acción 2	\$ 453.376,03	\$ 37.367,54	\$ 37.442,28	\$ 37.517,16	\$ 37.592,19	\$ 37.667,38	\$ 37.742,71	\$ 37.818,20	\$ 37.893,84	\$ 37.969,62	\$ 38.045,56	\$ 38.121,65	\$ 38.197,90
Plan de acción 3	\$ 906.752,07	\$ 74.735,08	\$ 74.884,55	\$ 75.034,32	\$ 75.184,39	\$ 75.334,76	\$ 75.485,43	\$ 75.636,40	\$ 75.787,67	\$ 75.939,25	\$ 76.091,12	\$ 76.243,31	\$ 76.395,79
Total de ingresos	\$ 32.038.573,12	\$ 2.640.639,54	\$ 2.645.920,82	\$ 2.651.212,66	\$ 2.656.515,08	\$ 2.661.828,11	\$ 2.667.151,77	\$ 2.672.486,07	\$ 2.677.831,05	\$ 2.683.186,71	\$ 2.688.553,08	\$ 2.693.930,19	\$ 2.699.318,05
<b>Egresos</b>													
Costo de ventas	\$ 18.034.494,42	\$ 1.494.626,63	\$ 1.496.121,25	\$ 1.497.617,37	\$ 1.499.114,99	\$ 1.500.614,11	\$ 1.502.114,72	\$ 1.503.616,83	\$ 1.505.120,45	\$ 1.506.625,57	\$ 1.508.132,20	\$ 1.509.640,33	\$ 1.511.149,97
Gastos de Comercialización	\$ 3.960.004,56	\$ 328.189,31	\$ 328.517,50	\$ 328.846,02	\$ 329.174,86	\$ 329.504,04	\$ 329.833,54	\$ 330.163,37	\$ 330.493,54	\$ 330.824,03	\$ 331.154,85	\$ 331.486,01	\$ 331.817,50
Gastos Administrativos	\$ 2.631.440,58	\$ 218.083,25	\$ 218.301,33	\$ 218.519,63	\$ 218.738,15	\$ 218.956,89	\$ 219.175,85	\$ 219.395,03	\$ 219.614,42	\$ 219.834,03	\$ 220.053,87	\$ 220.273,92	\$ 220.494,20
Gastos operativos	\$ 3.997.342,98	\$ 331.283,77	\$ 331.615,05	\$ 331.946,67	\$ 332.278,61	\$ 332.610,89	\$ 332.943,50	\$ 333.276,45	\$ 333.609,72	\$ 333.943,33	\$ 334.277,27	\$ 334.611,55	\$ 334.946,16
Subtotal	\$ 28.623.282,53	\$ 2.372.182,95	\$ 2.374.555,13	\$ 2.376.929,69	\$ 2.379.306,62	\$ 2.381.685,92	\$ 2.384.067,61	\$ 2.386.451,68	\$ 2.388.838,13	\$ 2.391.226,97	\$ 2.393.618,19	\$ 2.396.011,81	\$ 2.398.407,82
Plan de acción 1	\$ 500.000,00	\$ 41.666,67	\$ 41.666,67	\$ 41.666,67	\$ 41.666,67	\$ 41.666,67	\$ 41.666,67	\$ 41.666,67	\$ 41.666,67	\$ 41.666,67	\$ 41.666,67	\$ 41.666,67	\$ 41.666,67
Plan de acción 2	\$ 250.000,00	\$ 20.833,33	\$ 20.833,33	\$ 20.833,33	\$ 20.833,33	\$ 20.833,33	\$ 20.833,33	\$ 20.833,33	\$ 20.833,33	\$ 20.833,33	\$ 20.833,33	\$ 20.833,33	\$ 20.833,33
Plan de acción 3	\$ 150.000,00	\$ 12.500,00	\$ 12.500,00	\$ 12.500,00	\$ 12.500,00	\$ 12.500,00	\$ 12.500,00	\$ 12.500,00	\$ 12.500,00	\$ 12.500,00	\$ 12.500,00	\$ 12.500,00	\$ 12.500,00
Total de egresos	\$ 29.523.282,53	\$ 2.447.182,95	\$ 2.449.555,13	\$ 2.451.929,69	\$ 2.454.306,62	\$ 2.456.685,92	\$ 2.459.067,61	\$ 2.461.451,68	\$ 2.463.838,13	\$ 2.466.226,97	\$ 2.468.618,19	\$ 2.471.011,81	\$ 2.473.407,82
Utilidad Bruta	\$ 2.515.290,59	\$ 193.456,59	\$ 196.365,68	\$ 199.282,97	\$ 202.208,47	\$ 205.142,19	\$ 208.084,16	\$ 211.034,40	\$ 213.992,92	\$ 216.959,74	\$ 219.934,89	\$ 222.918,37	\$ 225.910,22
Impuesto a las ganancias 35%	-\$ 880.351,71	-\$ 67.709,81	-\$ 68.727,99	-\$ 69.749,04	-\$ 70.772,96	-\$ 71.799,77	-\$ 72.829,46	-\$ 73.862,04	-\$ 74.897,52	-\$ 75.935,91	-\$ 76.977,21	-\$ 78.021,43	-\$ 79.068,58
Utilidad Neta con planes de acc	\$ 1.634.938,88	\$ 125.746,78	\$ 127.637,69	\$ 129.533,93	\$ 131.435,50	\$ 133.342,42	\$ 135.254,70	\$ 137.172,36	\$ 139.095,40	\$ 141.023,83	\$ 142.957,68	\$ 144.896,94	\$ 146.841,64

### Ilustración 8. Desglose del año 2021

*Elaboración Propia.*