

**Universidad Siglo 21**



**Carrera de Licenciatura en Administración**

**Trabajo final de graduación**

**Reporte de Caso**

**“Planificación estratégica para que el Grupo Ledesma lidere en costos”**

Autor: Delfina Torres

Legajo: VADM16287

DNI: 34.562.248

Director de TFG: Dr. Carlos Vittar

Argentina, julio, 2021

## **Resumen**

La planificación estratégica es un instrumento de gestión que permite construir el camino a recorrer por las organizaciones en búsqueda de los objetivos planeados y en un contexto determinado. Con el presente reporte de caso se buscó diseñar una planificación estratégica para que el Grupo Ledesma, son asiento principal en la provincia de Jujuy y operaciones en otras provincias de nuestro país, logre consolidar la estrategia de liderazgo en costo, captando mayor cuota de mercado, incrementando sus ventas y por ende la rentabilidad empresaria. Esta necesidad se planteó en un escenario de pandemia que ha obligado a las empresas a reformular sus estrategias para perdurar en un mercado sumamente competitivo a nivel mundial y con el agregado de la inestabilidad económica que caracteriza a Argentina en términos estructurales.

Se ha considerado que la reformulación de la planificación estratégica ha sido necesaria para un grupo económico, como Ledesma, que ha sido líder en mercado nacional y busca serlo a nivel internacional.

***Palabras Claves:*** *Planificación, Estratégica, Reformulación, Liderazgo, Costos.*

## Abstract

Strategic planning is a management instrument that allows organizations to build the path to be followed in search of planned objectives and in a given context. With this case report it was sought to design a strategic planning so that the Ledesma Group, are the main seat in the province of Jujuy and operations in other provinces of our country, to consolidate the cost leadership strategy, capturing a greater market share increasing its sales and therefore business profitability. This need arose in a pandemic scenario that has forced companies to reformulate their strategies to survive in a highly competitive market worldwide and with the addition of the economic instability that characterizes Argentina in structural terms.

It has been considered that the reformulation of strategic planning has been necessary for an economic group, such as Ledesma, which has been a leader in the national market and seeks to be so internationally.

**Keywords:** *Planning, Strategic, Reformulation, Leadership, Costs.*

## Índice de contenidos

Introducción.....	4
Análisis de situación.....	7
Análisis de Macro entorno.....	7
<i>Modelo de PESTEL</i> .....	7
Análisis de Micro entorno .....	10
<i>Modelo de cinco fuerzas</i> .....	10
Análisis Interno .....	12
<i>Cadena de Valor</i> .....	12
<i>Análisis DAFO</i> .....	14
<i>Análisis Específico</i> .....	17
<i>Estructura, Cultura y Estrategia</i> .....	18
Marco Teórico .....	20
Planificación estratégica.....	20
Estrategia y liderazgo en costos.....	21
Diagnóstico y discusión.....	22
Declaración del problema.....	22
Justificación del problema.....	22
Conclusión diagnóstica.....	22
Propuesta .....	24
Misión propuesta .....	24
Visión propuesta.....	24
Valores propuestos .....	24
Políticas propuestas .....	25
Objetivo .....	25
Estrategia .....	25
Objetivos específicos.....	26
Alcance y Limitaciones .....	27
Planes de acción.....	27
Plan 1: proceso de venta .....	28
Plan 2: distribución.....	28
Plan 3: capacitación .....	29

Diagrama de Gantt.....	31
Evaluación de la propuesta.....	31
Conclusiones y Recomendaciones .....	33
Referencias .....	35
Anexo I.....	38

### **Índice de Ilustraciones**

Ilustración 1: Análisis PESTEL.....	10
Ilustración 2: Matriz FODA .....	16
Ilustración 3: Matriz BCG .....	18
Ilustración 4. Recursos, tiempos y presupuesto.....	30
Ilustración 5. Diagrama de Gantt.....	31
Ilustración 6. Detalle de acciones .....	31
Ilustración 7. Cash Flow .....	32
Ilustración 8. Evaluación de la propuesta.....	32
Ilustración 9. Premisas.....	38
Ilustración 10. Desglose año 2021.....	0

## Introducción

Mediante el presente reporte de caso se propone diseñar una planificación estratégica para el Grupo Ledesma hacia el año 2021. La razón esencial es que dicha empresa está planeando una expansión organizacional que impartirá mayores compromisos por parte sus integrantes, brindando a todo el equipo un sentido de dirección y mejorando la toma de decisiones, en el marco de una estrategia de liderazgo en costos.

Ledesma es grupo económico argentino, propiedad de la familia Blaquier-Arrieta, con asiento principal en la localidad de Libertador General San Martín, en la Provincia de Jujuy. Desde el punto de vista económico, la riqueza de este lugar es, por excelencia, la agricultura, específicamente el cultivo de la caña de azúcar. Esta localidad es, en la experiencia, un solo núcleo urbano junto con el pueblo de Ledesma y sus actividades guardan, en general, estrechas relaciones con la azucarera establecida en dicha ciudad.

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

La mayoría de las viejas firmas ha caído, sea por un mal manejo interno o por los efectos de políticas económicas cambiantes y sinuosas. El ingenio Ledesma es una excepción a esta regla. Comenzó tímidamente la producción de azúcar y alcohol en el siglo XIX y dio un salto en 1908 al constituirse como sociedad anónima, 100 años atrás.

La compañía nació en 1908 como un ingenio azucarero en Jujuy, donde se produce desde entonces la materia prima básica, la caña de azúcar. Con los jugos de la caña, se elabora azúcar y alcohol y, desde 1965, con su fibra pasta celulósica, con la que se fabrica papel, al que se le agrega valor convirtiéndolo en resmas, cuadernos, formularios continuos y repuestos escolares y comerciales.

Hoy es el ingenio más grande del país; además, diversificó sus actividades a la producción de papel, frutas, fructosa, carne y granos.

El crecimiento a lo largo de esos cien años se basó sobre una visión de largo plazo mantenida a través de las diferentes generaciones. Esta visión se basa en el hecho de agregar valor a través de la integración, invirtiendo constantemente para innovar e

introducir tecnología. Se fortalece con una diversificación acotada a actividades que produzcan sinergias con los negocios tradicionales y se sostiene con una política prudente en materia de endeudamiento, lo que resultó en un crecimiento más lento pero sostenido, en el marco de un país caracterizado por la inestabilidad económica.

Para definir el *problema*, es importante mencionar que la creciente complejidad que está adquiriendo la gestión empresarial de Grupo Ledesma, particularmente en la unidad de negocio azucarera, es creciente debido a los procesos de innovación en la producción y en la logística implementada. Con ello, se puede decir que los costos de producción y de logística mantienen una tendencia alcista a lo largo del tiempo trasladándose a los precios de los productos que ofrece, perdiendo competitividad con respecto a la competencia y por ende afectando negativamente a la rentabilidad del negocio.

Ser el productor de más bajo costo del mercado y comparable a los más eficientes a nivel internacional es sin duda la estrategia de la empresa. Dada esta situación, la planificación estratégica se propone para que el negocio logre optimizar su estructura de costos de producción y logística en el marco de evitar trasladar los sucesivos incrementos a los precios que perciben los clientes del negocio.

Como antecedentes se pueden mencionar:

El trabajo presentado por el autor (Zedán, 2016) tuvo como finalidad desarrollar un sistema de gestión y planificación estratégica para una empresa agroindustrial de la Provincia de Córdoba, específicamente una organización que tiene su asiento en la localidad de Pozo del Molle. Los constantes cambios en el escenario de actuación de las empresas agroindustriales y la gran cantidad de información generada hacen que la gestión no solo se concentre en los aspectos productivos, sino también en la planificación estratégica para mejorar el proceso de toma de decisiones en un país que está caracterizado por la inestabilidad económica. Se concluyó que esta es crucial para que la empresa pueda maniobrar frente al dinamismo de una económica sumamente cambiante y tomar decisiones alineadas con los objetivos que espera alcanzar.

La investigación realizada por (Morán y Cardozo, 2012) abordó la aplicación de la planificación estratégica en el departamento de mantenimiento de una fábrica de una empresa azucarera ubicada en la ciudad de Barquisimeto, estado Lara, con el fin de mejorar

el proceso decisional de la misma en cuanto a las estructuras de costos. En relación al desarrollo de estrategias y objetivos, se construyó la matriz FODA a partir de la cual se obtuvieron cinco estrategias que fueron depuradas mediante la Matriz de Planeación Estratégica para finalmente conseguir la mejor alternativa enunciada como el desarrollo de un plan de acción que incluya la aplicación de un sistema alternativo de mantenimiento que permita establecer la criticidad de los equipos y lograr optimizar los costos de producción.

La planeación estratégica es el proceso administrativo por el cual se permite conservar una relación viable hacia los objetivos, los recursos con los cual cuentan las organizaciones y las tendencias de mercado cambiante, productos de la empresa y el mejoramiento de esta, de manera que se puedan armonizar para un visible desarrollo y mejora de la rentabilidad empresarial. El diseño de una planificación estratégica comienza con el análisis de la situación de cada organización en particular, a través de un análisis de contexto y un diagnóstico organizacional que permitan detectar la problemática que impulsa la necesidad de formular y/o reformular la planificación estratégica de toda empresa. (Feijoo Alburquerque, 2015).

El caso planteado es relevante dado que Ledesma busca optimizar los costos de producción bajo la mirada de una estrategia de liderazgo en costo, para lo cual propugna inversiones en tecnología e innovación que le permitan reducir los costos de producción y fijar precios más competitivos en relación a la competencia agroindustrial. Esta situación garantizara absorber nuevos clientes, mayores niveles de ventas y por ende un nivel de rentabilidad más apreciable por la empresa. Por ello, es crucial reformular la planificación estratégica, de modo tal de concebir al liderazgo en costo como su orientación estratégica más significativa para sobrevivir en un contexto mundial sumamente dinámico como el actual.



## Análisis de situación

Teniendo en cuenta que la problemática detectada, la cual radica en que los costos de producción y logística exhiben una tasa creciente a lo largo del tiempo, particularmente en el negocio azucarero de Ledesma, trasladando dichos incrementos directamente a los precios que perciben los clientes de sus productos, se realiza el siguiente análisis de situación.

### *Análisis de Macro entorno*

#### *Modelo de PESTEL*

El análisis se llevó a cabo siguiendo la estructura del estudio PESTEL, identificando los factores del entorno externo que afectan positiva o negativamente al sector al cual pertenece la empresa objeto de análisis.

<p><i>Político</i></p>	<p>Si bien la tendencia mundial indica una desaceleración del crecimiento del comercio, se espera una demanda creciente de alimentos y productos agroindustriales, principalmente impulsada por el incremento demográfico en Asia y África. Dada la relevancia que tiene la agroindustria a nivel internacional y, en particular, para Argentina, resulta fundamental fortalecer la posición y competitividad en los mercados internacionales, tanto por su rol como proveedor como su potencial contribución para garantizar la seguridad alimentaria mundial (ALADI, 2020).</p> <p>Debido a la estructura exportadora argentina especializada en el sector agroindustrial, el comercio del mismo es netamente positivo. Es crucial tener en cuenta las políticas públicas, las tensiones geopolíticas, el cambio climático, el cambio tecnológico, etc. que afectan al comercio de productos agroindustriales.</p> <p>Por otro lado, siguiendo a CAA (2021) se recibe con alivio la</p>
------------------------	---

	<p>medida de actualización del precio de bioetanol de caña de azúcar, que permite empezar a recomponer la economía de todas las empresas del sector sucroalcoholero comprometidas con la producción a escala de bioetanol para su destino como combustible. Esta decisión política es trascendental para el desarrollo de las economías regionales del norte del país, dado los efectos que la industria de caña de azúcar tiene en este punto geográfico del territorio argentino.</p>
<p><i>Económico</i></p>	<p>La actividad azucarera con su producto genuino y derivados (papel, alcoholes y energía eléctrica) es el principal factor dinamizador del desarrollo de la región norte del país.</p> <p>De acuerdo al BCR (2020) el sector agropecuario y agroindustrial aportó un 13,3% del total del valor agregado nacional, con un VAB de US\$ 58.420 millones de dólares. Sin lugar a dudas, es un sector que motoriza la economía argentina.</p> <p>En 2020, el Valor Bruto de Producción (VBP) de la cadena de valor azucarera explicó el 0,2% del total nacional. El 78% del VBP corresponde a la producción de azúcar y el 22% al bioetanol. Las exportaciones de la cadena de valor también explican el 0,2% de las ventas externas del país (INDEC, 2021).</p> <p>Es importante mencionar que el manejo de grandes volúmenes de producción se torna cada vez más relevante en función del abastecimiento del mercado mundial de azúcar y etanol, aun en un contexto de pandemia de covid-19, donde los flujos de comercio internacional se han visto reducidos. En tal sentido, los grupos económicos que concentran infraestructura para hacer más eficiente la logística tienden a agrupar la demanda de azúcar de los productores cañeros e ingenios azucareros, para luego colocarla en el mercado mundial (Subsecretaría de Programación</p>

	Microeconómica, 2018).
<i>Social</i>	Tucumán, Jujuy y Salta representan, siguiendo a INDEC (2021) el 99,5% del total de la producción de azúcar del país. El resto se distribuye entre Misiones y Santa Fe. La cadena de valor azucarera tiene una capacidad de generación de empleo muy importante en el NOA, en particular en la provincia de Tucumán. Una de las características relevantes de los empleos generados por esta cadena es la informalidad, principalmente en la etapa primaria, debido en gran medida a la estacionalidad de la zafra azucarera. Es importante decir mencionar, que el sector genera importantes puesto de trabajo, contribuyendo al desarrollo social de las diversas localidades del norte del país.
<i>Tecnológico</i>	Innovación y tecnología para producir más y mejor resultan ser los pilares para el desarrollo de la producción de la industria derivada de caña de azúcar. Sobre esos conceptos trabaja la Estación Experimental Agroindustrial Obispo Colombres. Este Programa coordina las líneas de investigación, mejoramiento y servicios destinadas por la EEAOC a incrementar la productividad y rentabilidad de la agroindustria de la caña de azúcar.  El objetivo general es obtener nuevas variedades con rendimientos crecientes de sacarosa, etanol y biomasa por unidad de área, para contribuir a incrementar la productividad de la agroindustria derivada del cultivo de la caña de azúcar de las provincias del norte del país, dentro de un contexto tecnológico tendiente a conservar la sostenibilidad del agroecosistema (EEAOC, 2021).
<i>Ecológico</i>	El Programa para Incrementar la Competitividad del Sector Azucarero (PROICSA) se encuentra a cargo del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca. El PROICSA (2020) es un Programa pensado para incrementar el desarrollo y la

	<p>competitividad del Sector Azucarero del Noroeste Argentino. Para ello, implementa una estrategia integral a lo largo de toda la cadena productiva con acciones orientadas a aumentar y diversificar la producción, en un marco de sustentabilidad ambiental y social. Entre los objetivos específicos, se pueden mencionar:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Impulsar la política de transformación de la matriz energética del país, a través de un conjunto de inversiones e incentivos para incrementar la producción integrada de azúcar y etanol.</li> <li>• Implementar estrategias de protección del medio ambiente, en particular dirigidas al manejo y mitigación de los riesgos ambientales asociados a la producción de azúcar y biocombustibles.</li> </ul>
<p><i>Legal</i></p>	<p>La Ley N° 26.093/2006 que otorga beneficios para la producción de biocombustibles, abrió la posibilidad de diversificar la producción de la cadena de valor hacia la elaboración de bioetanol, la cual comenzó a expandirse a partir del año 2009.</p> <p>A partir de la Ley 26.093 de 2006, reglamentada por el Decreto 109/2007, se regula y promociona la producción y uso sustentable de los biocombustibles. Esta regulación se aplica a la producción, comercialización, consumo, etc. de bioetanol, biogas y biodiesel, combustibles producidos a partir de materia orgánica como le azúcar.</p>

Ilustración 1: Análisis PESTEL

*Elaboración propia.*

*Análisis de Micro entorno*

*Modelo de cinco fuerzas*

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

1. *Amenaza de entrada de nuevos competidores:* el sector agroindustrial, y en particular el azucarero, requieren grandes inversiones para poder funcionar. Los costos fijos tienen una incidencia preponderante en su estructura de costos, sumada las inversiones en tecnología para la producción de diversos bienes. Esta situación favorece a las empresas que forman parte de la industria, generando barreras de entrada de nuevos competidores.

2. *Rivalidad entre los competidores:* si bien es cierto que la competencia genera mayores niveles de eficiencia y beneficia a sectores con ventajas competitivas frente a otros países, es igualmente cierto que estas ventajas sólo se revelan cuando la competencia se hace en igualdad de condiciones. El sector agroindustrial, en particular el azucarero, en Argentina, dista de ser competitivo. Es más bien oligopólico, con lo cual la rivalidad entre los competidores es relevada y predecible. Cada empresa productora de caña de azúcar tiene bien definida su accionar en el mercado y el mismo se reparte por poder de negociación.

3. *Poder de negociación de los proveedores:* el poder de negociación de los proveedores es relativamente bajo, dado que las empresas que conforman la industria analizada suelen tener unidades de negocios que se dedican exclusivamente a la producción del insumo base, la caña de azúcar, y con el genera otros bienes como el biocombustible, papel, alimentos, etc.

4. *Poder de negociación de los compradores:* el poder de negociación de los consumidores es relativamente bajo, dado que los precios son aceptados por las grandes corporaciones que forman parte del sector azucarero. Entre los clientes más típicos, se pueden mencionar: industrial de alimentos, comercios mayoristas, minoristas y consumidores finales. Los precios se fijan de mancomunadamente por los integrantes del clúster azucarero y el poder de negociación es bajo, ya que el poder de dicha fijación lo tiene el oligopolio por su propia estructura de mercado imperfecto.

5. *Amenaza de ingreso de productos sustitutos:* si bien hay pocos productos que logren sustituir plenamente a la caña de azúcar en producción de papel, azúcar para el consumo en alimentos, entre otros, es probable mencionar que los bio combustibles no solo pueden ser generados a partir de la caña de azúcar, sino también a partir de otros cultivos como el maíz y el trigo. Un sustituto a la azúcar, podrían ser los productos más orgánicos como la miel, la stevia, la azúcar de coco, entre otros.

### *Análisis Interno*

#### *Cadena de Valor*

#### *Actividades primarias*

*Operaciones:* Ledesma opera en diversas provincias de Argentina. La cabecera es la de Jujuy, en la ciudad de Libertador General San Martín. No solamente produce para el mercado interno, sino que también opera por medio de exportaciones a países limítrofes y otros. En Ledesma, se encuentra el Complejo Agroindustrial. Tanto la ciudad como el establecimiento están dentro de la reserva de biosfera de las Yungas.

*Marketing y Ventas:* en el Grupo Ledesma los productos tienen los más altos estándares de calidad e inocuidad. Todos sus negocios cuentan con una política de calidad para asegurar un abordaje transversal e integral, y trabaja bajo sistemas de gestión certificados con estándares internacionales en ventas. La empresa cuenta con distintos sitios para mantener informados a nuestros públicos: página web, redes sociales y un micro sitios.

*Servicios:* es importante mencionar que en todos los aspectos de la gestión del Grupo Ledesma se tiene en cuenta la eficiencia, la calidad y el servicio al cliente, que hacen no sólo al desarrollo del grupo empresario sino a su propia continuidad. La empresa busca

constantemente la aproximación sus clientes para poder comprender y satisfacer mejor sus necesidades.

*Logística:* la empresa tiene una Dirección de Logística y Servicios, la cual gestiona la logística general en forma eficiente y efectiva. La planificación es crucial para que todas las unidades de negocio funcionen de forma coordinada. Además, es responsable de que los productos finales lleguen a los clientes en tiempo y forma, no solo dentro del país, sino también al puerto donde se embarcan para exportar.

#### *Actividades de apoyo*

*Infraestructura de la empresa:* la compañía cuenta con infraestructura de avanzada capaz de dar respuesta a las necesidades de sus clientes internos y externos. En Jujuy se encuentra el complejo agroindustrial. En Salta una unión transitoria de empresas de frutas. La planta de cuadernos, repuestos escolares y papelería comercial se localiza en la provincia de San Luis, mientras que en Buenos Aires y Entre Ríos se hallan diversos establecimientos agropecuarios.

*Gestión de recursos humanos:* la organización cuenta con un gerente de recursos humanos cuya función se enfocan en planificar, dirigir y evaluar la gestión de los recursos humanos. El respeto a la dignidad de las personas caracteriza las relaciones de los integrantes de la empresa, entre sí y con los terceros, en el ejercicio del trabajo.

Ledesma realiza muchas capacitaciones, teniendo en cuentas los requerimientos de la empresa en sí y del entorno en el que está inmersa.

*Desarrollo tecnológico:* la empresa Ledesma cuenta con un instituto de investigación Chacra Experimental Agrícola Santa Rosa, ubicado en la provincia de Salta, donde se realiza investigación agronómica aplicada a la caña de azúcar. Los avances en biotecnología le han permitido desarrollar nuevas variedades en base a investigaciones en biología molecular, genética y bioquímica aplicada.

Además, el área de investigación y desarrollo cuenta con nueve campos experimentales donde se evalúan nuevas variedades de cultivos y se investigan las mejores prácticas para la conservación de suelos, de fertilización y de control de plagas y enfermedades.

*Aprovisionamiento:* el Grupo Ledesma cuenta con un modelo de gestión con proveedores donde se propone crear valor compartido y potenciar el desarrollo de las empresas con las que se relaciona. En la selección y evaluación de proveedores del Negocio Frutas, Jugos y Aceites se tiene especial apego a las normas internacionales ISO 9001, BRC y Global GAP con el fin de asegurar el cumplimiento de los requisitos de los clientes, garantizando la inocuidad de sus productos, preservando el medio ambiente y la salud y seguridad de los empleados. A través del portal de compras los proveedores cuentan con información en línea para cotizar bienes y servicios, obtener información de órdenes de compra, gestionar entregas de mercaderías, entre otras cuestiones.

Como conclusión, se puede decir que la actividad primaria que agrega mayor valor relativo es la de servicios, dado que la empresa trabaja en post de satisfacer las necesidades recurrentes de los clientes, garantizando un elevado nivel de satisfacción de los mismos. La actividad de apoyo que agrega mayor valor relativo es la de desarrollo tecnológico, la cual contribuye a la consecución de una estrategia de liderazgo en costos en el Grupo Ledesma, por medio de la implementación de nuevas técnicas de producción en el sector.

#### *Análisis DAFO*

Para realizar el diagnóstico organizacional se confeccionó la matriz FODA.

<i>Fortalezas</i>	<i>Oportunidades</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementación de prácticas de responsabilidad social empresarial que caracterizan a una empresa comprometida con el cuidado del medio ambiente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Beneficios fiscales para la producción de biocombustibles a base de la caña de azúcar.</li> <li>Incremento del comercio internacional, aun en contexto de</li> </ul>



<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clima de trabajo adecuado para el desarrollo de carrera profesional.</li> <li>• Trayectoria de la compañía en el mercado nacional e internacional</li> <li>• Adopción de normas de calidad internacionales.</li> <li>• Orientación hacia satisfacer las necesidades de los clientes.</li> <li>• Buena relación con los proveedores en tiempo y forma, generando alianzas estratégicas.</li> <li>• Situación financiera y económica muy buena.</li> <li>• Inversiones en desarrollo de nuevas tecnologías.</li> <li>• Compromiso con el desarrollo del país.</li> </ul>	<p>pandemia.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento de la demanda de alimentos a nivel doméstico y mundial.</li> <li>• El plan estratégico agroindustrial que busca fomentar las inversiones y las exportaciones en el sector azucarero.</li> <li>• Desarrollo de nuevas tecnologías de cultivos de caña de azúcar.</li> </ul>
<i>Debilidades</i>	<i>Amenazas</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificación estratégica poco dinámica para adaptarse a las necesidades actuales de la compañía.</li> <li>• Elevados costos de producción y logística en la UEN de Azúcar.</li> <li>• Carece de sistema de evaluación del desempeño interno que permita mejorar la toma de decisiones.</li> <li>• Elevados costos de transporte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gravedad de la situación económica del país, con elevada inflación, recesión e inestabilidad del tipo de cambio.</li> <li>• Dificultades para acceder a insumos importados, dada la política del gobierno actual de restringir las importaciones.</li> <li>• Tipos de cambio múltiples. Hay una</li> </ul>

<p>terrestre y marítimo que se trasladan al precio final del producto.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No cuenta con una planificación de marketing adecuada para potenciar sus ventas.</li> <li>• Carece de planes de inducción y motivación definidos que permitan la correcta gestión de los recursos humanos.</li> </ul>	<p>distorsión en el mercado cambiario argentino.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elevada presión fiscal a nivel nacional, provincial y municipal que desincentiva la inversión en el sector privado.</li> </ul>
---	--

Ilustración 2: Matriz FODA

*Elaboración propia*

Una de las fortalezas que se destacan es el compromiso que tiene la empresa Ledesma con el desarrollo de país, dado que el sector agroindustrial es clave para el crecimiento de una economía que se ha caracterizado por el debilitamiento de sus variable macro: alta inflación, pobreza creciente, recesión etc. A ello, se suma el fuerte compromiso con el cuidado del medio ambiente en conjunto con el desarrollo de nuevas tecnologías que favorecen la reducción de costos de producción. Además, la trayectoria e historia de la empresa es la clave de éxito del negocio con amplio reconocimiento a nivel nacional e internacional. El clima de trabajo es tan bueno que favorece al desarrollo profesional de los empleados en post del perfeccionamiento de las habilidades de los mismos.

En cuanto a las oportunidades detectadas se destaca el continuo aumento de la demanda de alimentos en el mundo, lo cual Ledesma puede garantizar dado su capacidad productiva. Además, el desarrollo tecnológico en el sector favorece el desempeño en la producción aplicando nuevas técnicas que contribuyen al ahorro de costos. Por su parte los incentivos fiscales que el estado garantiza al sector, como exenciones de impuestos y contribuciones, motivan el crecimiento de la producción.

En cuanto a las debilidades, los elevados costos de producción y logística de la UEN de azúcar oprimen la rentabilidad del negocio como un todo. A ello se suma una

planificación estratégica poco dinamizadora que se adapte a las necesidades empresariales en post de dar respuestas oportunas para hacer frente a una crisis económica como la que atraviesa el país (amenaza). La ausencia de una herramienta de evaluación de control interno, como un tablero de gestión integral, promueven un desorden de información para la toma de decisiones eficaces en un escenario de incertidumbre.

Finalmente, en cuanto a las amenazas, la complicada situación socio económica que atraviesa el país con creciente inflación, desempleo y pobreza, desalienta toda perspectiva de crecimiento de las empresas que auguran una recuperación económica rápida al paso de la salida de la pandemia del covid-19.

#### *Análisis Específico.*

Se empleó la matriz de crecimiento y participación, conocida como matriz BCG. La Matriz BCG, o también denominada Matriz de *Boston Consulting Group*, es una herramienta en la gestión estratégica de la empresa que se encarga de analizar el crecimiento y la cuota de los productos.

<p><i>Estrella</i></p> <p>En este cuadrante se puede ubicar la UEN del azúcar, la cual representa más de la mitad de los ingresos consolidados del Grupo Ledesma. La unidad tiene un alto crecimiento y una alta participación de mercado, siendo grandes generadores de liquidez, y encontrándose en un ambiente dinámico que requiere inversiones contantes para conservar dicha participación en un mercado sumamente competitivo donde los productos sustitutos han comenzado a abundar.</p>	<p><i>Interrogante</i></p> <p>En este cuadrante se puede ubicar la UEN de jugos y frutas, que representa un poco más del 10% de las ventas totales del Grupo. Los productos que se generan tienen una participación débil en el mercado por lo cual los ingresos que generan son modestos, requiriéndose altas inversiones financieras para que el negocio funcione contribuyendo a la generación de empleo en un lugar del país donde el trabajo escasea.</p>
<p><i>Vaca Lechera</i></p> <p>Se ubica la UEN del papel, representando</p>	<p><i>Perro</i></p> <p>Se ubica la UEN agropecuaria. Tiene un</p>

<p>un poco más de la tercera parte de los ingresos del Grupo Ledesma. Se considera que los productos que genera esta UEN se encuentran consolidados en el mercado con una alta cuota de mercado pero una baja tasa de crecimiento. En particular, dado que el uso del papel está quedando en la historia en muchas actividades que evitan utilizarlo para mostrar que cuidan el medio ambiente. Aun así, la unidad ha sabido potenciar este comportamiento dado que lo produce en base a plantaciones de caña de azúcar y de bosques de árboles.</p>	<p>bajo crecimiento de mercado y también una baja cuota de mercado. Si bien es un unidad que consume altos costos fijos, no se recomienda eliminarla, dado que los productos que genera se suelen utilizar como insumos necesarios para llevar a cabo la producción en el resto de la UEN como en la de frutas y jugos.</p>
--	---

Ilustración 3: Matriz BCG

*Fuente: elaboración propia.*

*Estructura, Cultura y Estrategia.*

Son cuatro unidades de negocio las que conforman el grupo Ledesma: azúcar, jarabes y alcohol; papel; frutas y jugos y el negocio agropecuario. Cada una de ellos se administra de forma independiente y representa una estructura organizacional por sí misma. No cuenta con un organigrama tradicional, sino que cada unidad de negocio es responsable de administrar los diversos eslabones que conforman la cadena de valor, desde la elaboración de dichos productos hasta la venta y servicios de post-venta de los mismos.

La empresa cotiza en la bolsa de comercio de Buenos Aires. Sin embargo, la mayor parte del paquete accionario pertenece a la familia Blaquier-Arrieta, por lo que Ledesma continúa siendo una empresa familiar aunque adopta una estructura societaria de sociedad anónima.

En cuanto a la cultura organizacional predomina la orientada a las personas, ya que el respeto a la dignidad de ellas debe caracterizar las relaciones de los integrantes de la empresa, entre sí y con los terceros, en el ejercicio del trabajo. Además, la empresa

promueve el desarrollo personal y profesional de la gente mediante cursos de capacitación y liderazgo, como también a través de un clima laboral propicio.

Las utilidades son esenciales para posibilitar el crecimiento a largo plazo. Siempre tendremos presente la necesidad de generarlas, insistiendo en la importancia de ser competitivos en los costos y en la calidad de nuestros productos y servicios.

La estrategia predominante de la empresa es el crecimiento organizacional por medio de ser líder en costos. En el presente reporte se abordó el primer cuadrante de la matriz de Ansoff, penetración de mercado, dado que el objetivo de crecimiento es en sí misma la estrategia de la empresa bajo análisis. Ser líder en costos, por medio de la incorporación de nuevas tecnologías e innovación en sus procesos de producción, no solo permitirá la reducción de los costos, sino también fijar un precio más competitivo, aumentando el volumen de ventas y así la rentabilidad empresarial.

## Marco Teórico

Dado que el objetivo general del presente trabajo es el diseño de una planificación estratégica para la empresa Ledesma, en particular teniendo en cuenta la estructura de costos de producción y logística de la unidad de negocio azucarera, se abordan las siguientes temáticas: planificación estrategia, estrategias y liderazgo en costos.

### *Planificación estratégica*

La planeación estratégica, desde el punto de vista estructuralista y siguiendo a los autores (Fernández, Juvinao & Solano, 2016) es un conjunto de acciones que deben ser desarrolladas para lograr los objetivos estratégicos, lo que implica definir y priorizar los problemas a resolver, plantear soluciones, determinar los responsables para realizarlos, asignar recursos para llevarlos a cabo y establecer la forma y periodicidad para medir los avances. Desde un punto de vista más evolucionista, los autores (García & Valencia, 2017) la definen como un proceso formal para generar resultados articulados en la forma de un sistema integrado de decisiones; es decir, es la descomposición de un proceso en pasos claros y articulados asociados a un proceso racional. La planeación estratégica incluye liderazgo, conocimiento organizacional, competencia, estructura de la empresa, así como la formulación de estrategias maestras fundamentales en su aplicación temporal. Por su parte, los autores (Reyes Mancipe, Páez Malo, Caldera Prado, 2016) establecen que el objetivo central de la planeación estratégica es lograr el máximo provecho de los recursos internos seleccionando el entorno donde se han de desplegar tales recursos, y la estrategia de despliegue de los recursos. Por ejemplo, se trata de encontrar un nicho de mercado que la empresa pueda atender mejor que los posibles competidores, donde, por lo tanto, la aplicación de los recursos resulte más provechosa que en otras circunstancias. Otra concepción es la planteada por (García Caldera, Munguía Gutiérrez, Gómez García, 2021) quienes afirman que la planeación es una herramienta muy importante al momento de establecer metas en las que se desean concretar resultados claves para lograr a futuro lo que la organización quiere alcanzar. La planeación consiste básicamente en elegir y fijar las misiones y objetivos de la organización. Después, determinar las políticas, proyectos,

programas, procedimientos, métodos, presupuestos, normas y estrategias necesarias para alcanzarlos, incluyendo además la toma de decisiones al tener que escoger entre diversos cursos de acción futuros. La planeación estratégica debe contener estrategias coordinadas dentro de una perspectiva de largo plazo. Esta coordinación genera la estructura, la dirección y el enfoque de la organización. La organización primero debe formular sus estrategias y después desarrollar una estructura que las apoye, teniendo una administración descentralizada (Núñez, Marioly & Daniel, 2016).

#### *Estrategia y liderazgo en costos*

Desde el punto de vista evolucionista, el término estrategia del griego *strategos*, proviene de dos palabras griegas: strosfos (ejército) y ogo (en griego antiguo: liderar, guiar, cambiar de dirección). En la antigua Grecia, la estrategia inicialmente se refería a una posición, el general al mando de un ejército. Más adelante pasó a designar *el arte del general*, es decir, la manera como éste aplicaba sus competencias en el ejercicio de sus funciones cuando lideraba a diferentes agrupaciones en múltiples frentes, lo cual implicaba varias batallas a lo largo del tiempo (Quiroz, Olortegui, Ponce, 2020). Así, los autores (García Caldera et. all, 2021) el propósito de la planificación estratégica es formular estrategias e implementarlas por medio de planes tácticos y operacionales, también llamados programas tácticos, con base en algunas premisas. La estrategia a nivel de negocios ocurre a nivel de productos o unidades de negocio, hace hincapié en el mejoramiento de la posición competitiva de los productos o servicios de una corporación en la industria o en el segmento de mercado específico que atiende esa unidad de negocio. La estrategia de liderazgo en costos, siguiendo al autor (Lorenzo, 2021) es aquella que consiste en obtener un coste global inferior al de los competidores. Se puede decir que la estrategia de liderazgo en costes se basa en lograr un coste final mínimo respecto a la competencia, junto con una calidad aceptable y una política de precios que permitan alcanzar un volumen de ventas y un crecimiento de la cuota de mercado rentables. Las empresas que siguen una estrategia de liderazgo en costes, siguiendo a (Monge, 2010) básicamente centrarán su atención en aspectos internos de la empresa. Un productor de coste bajo debe encontrar y explotar todas las fuentes de ventajas de coste.

Para el caso tratado se optó por la postura de (Fernández, Juvinao & Solano, 2016) quienes, bajo una concepción más estructuralista de la planificación estratégica, afirmaron que la misma es un proceso mediante el cual se definen y priorizan los problemas a resolver bajo escenario dinámicos y con el desafío de asignar los escasos recursos entre las abundantes necesidades tales como concebir al liderazgo en costo como la estrategia de negocio predilecta hallar ventajas competitivas en el mercado.

## **Diagnóstico y discusión**

### *Declaración del problema*

El problema que tiene la empresa objeto de estudio radica en que la estructura de costos de producción y logística atingente a la unidad de negocio empresarial del azúcar exhibe una tendencia creciente, trasladándose a la estructura de precios y dificultando las posibilidades de mejorar la competitividad en relación a la competencia. Tanto los costos de producción como de logística, en dicha unidad de negocio, crecen más que proporcionalmente al incremento de los precios. Ello afecta directamente la rentabilidad del negocio y la empresa como un todo.

### *Justificación del problema*

Se justifica resolver el problema ya que la una estructura de costos de producción y logística crecientes, en la unidad de negocio “estrella” de la compañía, conduciría al deterioro de un flujo de ingresos constantes que representan más de la mitad de los ingresos consolidados del Grupo Ledesma. Lidera en costos es necesario para que la estructura de precios sea competitiva en relación a una competencia dinámica y en continuo aumento dada las amplias oportunidades que ofrece el mercado para maximizar ganancias.

### *Conclusión diagnóstica*

Partiendo de los resultados de la herramienta diagnóstica del DAFO, se puede decir que la principal debilidad que tiene el negocio son los elevados costos no solo de producción sino también de logística y/o distribución de sus productos. A ello se le



adiciona la falta de una herramienta de evaluación del desempeño interno que genera un desorden de información para la toma de decisiones oportunas bajo un contexto de pandemia y una crisis económica de gran magnitud que afecta no solo al país sino también al mundo entero. Esto último se configura como una amenaza latente para cualquier tipo de organización que busca crecer en un escenario dificultoso y por momentos hostil. Con todo ello, se concluye que la empresa objeto de estudio requiere una planificación estratégica que contemple una estrategia de liderazgo en costos capaz de minimizar la traslación de sus aumentos a los precios y consigo resignar competitividad en el mercado donde opera.

El caso resulta ser destacable dado que el liderazgo en costos es una estrategia adecuada para una empresa que tiene ampliar capacidades de abastecer a nuevos mercados, no solo nacionales sino también internacionales, para lo cual requiere concebir relaciones precio/calidad sumamente atractivas para incrementar la participación relativa en el sector y con ello garantizar un flujo de ingresos continuo en un contexto de pandemia donde la recuperación económica parece ser lenta en diversos sectores de la economía mundial.

El resultado que se espera obtener es una planificación estratégica que permita guiar la asignación de recursos de una forma eficiente y oportuna para satisfacer las necesidades de los clientes que buscan una excelente relación precio/calidad. Además, se espera que los integrantes de la empresa y en particular la unidad de negocio analizada se sientan parte en la consecución de los objetivos estratégicos planteados promoviendo el desarrollo de una empresa participativa en cuanto a sus grupos de interés. Se espera que el negocio encause una senda de liderazgo en costos de producción y distribución amortizando los efectos letales de una economía en estancamiento con la argentina.

## Propuesta

En esta sección del reporte de caso se procede al armado de la propuesta profesional, detallando los pasos a seguir para lograr el objetivo aspirados. Como primera medida se procede a realizar una actualización de la misión y los valores en la unidad estratégica de negocio del azúcar, perteneciente al Grupo Ledesma, para que sean congruentes entre sí. Al mismo tiempo se perfeccionará la visión y las políticas organizacionales para poder contar con una guía de acción clara y objetiva.

### *Misión propuesta*

Satisfacer las necesidades de los clientes brindando productos de alta calidad para el consumo, dando respuestas oportunas frente a las demandas que los mismos soliciten y adaptándose a los cambios que el entorno pretenda, optimizando no solo los costos de producción sino también los de logística para la distribución de los productos que la UEN del azúcar provee a todo el país.

### *Visión propuesta*

Ser una unidad estratégica de negocio líder en la producción y distribución de productos relacionados con el azúcar, manteniendo una estrecha relación con los diversos grupos de interés tales como clientes y proveedores.

### *Valores propuestos*

- ✓ Respeto por el cliente y el proveedor.
- ✓ Esfuerzo y dedicación profesional para resolver problemas.
- ✓ Innovación y evolución en los procesos, estar a la vanguardia para ofrecer siempre un servicio de excelencia, basado en la mejora continua.
- ✓ Honestidad con el cliente
- ✓ Sentido de equipo para resolver problemas y adaptarse a los cambios.

### *Políticas propuestas*

- ✓ Maximizar la rentabilidad de la unidad estratégica de negocio por medio de la reducción de costos de producción y logística para diferenciarse en cuanto a precios fijados para sus productos.
- ✓ Respetar los requerimientos de los clientes en cuanto a gustos, preferencias, calidades de productos y tiempos de entrega.
- ✓ Fortalecer la confianza con los proveedores, generando fuertes incentivos para la perdurabilidad de sus lazos.
- ✓ Promover un ambiente laboral que favorezca el trabajo en equipo primando el sentido de sinergia.

### *Objetivo*

Incrementar la rentabilidad de la unidad estratégica de negocio del azúcar, del Grupo Ledesma, ubicada en la provincia de Jujuy, en un 5% anual en el marco de la optimización de los costos de producción y logística de sus productos, para el año 2024 mediante la aplicación de una estrategia liderazgo en costos y diferenciación, 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, del Grupo Ledesma, ya que el crecimiento potencial del sector es del 10% según datos de INDEC (2021).

### *Estrategia*

La estrategia que se plantea para la unidad estratégica de negocio del azúcar, del Grupo Ledesma, es la de marcar una diferenciación con respecto a sus competidores a través de un servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente y con precios competitivos. Esta estrategia es complementaria de una de liderazgo en costos, lo cual es factible debido a que el negocio brinda un amplio surtido de productos a niveles de precios bajos con respecto a la competencia. En general, la estrategia que sigue la empresa es liderazgo en costos. Esto le permite acceder a múltiples mercados no solo a nivel nacional, sino también mundial como proveedor de materias primas.

Fundamentación: se optan por estas dos estrategias complementarias dado que, la empresa planifica un crecimiento de su capacidad instalada por medio de diversos proyectos de infraestructura, pretendiendo por un lado disminuir los costos y mejorar la rentabilidad, al mismo tiempo, de lograr satisfacer las necesidades de sus clientes de manera oportuna.

*Objetivos específicos*

- a) Aumentar el nivel de ventas de la unidad estratégica de negocio del azúcar, del Grupo Ledesma, en un 5% anual bajo una demanda creciente durante el transcurso del año para el 2024.

Estrategia: para poder abastecer el aumento de la demanda en forma oportuna, se precisa adecuar la capacidad instalada del ingenio azucarero, optimizando no solo la productividad de los factores de la producción sino también haciéndolo sobre la logística de los productos que fabrica la planta ubicada en Ledesma.

Fundamentación: se enfoca en el liderazgo en costos para ofrecer precios diferenciados con respecto a la competencia. Precios atractivos y valorados por los clientes actuales y potenciales. Al aumentar el volumen de ventas, posibilitado por la capacidad operativa por la nueva infraestructura del ingenio, ayudara al cumplimiento del objetivo corporativo y el aumento del nivel de ventas en un quince por ciento interanual.

- b) Aumentar el nivel de satisfacción de los clientes en una 10% anual mediante la diferenciación en calidad de productos y en precios por debajo de la competencia para el año 2024.

Estrategia: se enfoca en la diferenciación tan valora por los clientes que buscan la relación precio/calidad más favorable para sentirse satisfechos. A su vez, la amplia variedad de productos a niveles de precios bajos con respecto a la competencia hace atractiva la fidelización de los clientes y la llegada de nuevos en busca de los productos que ofrece Ledesma en todo el país.

Fundamentación: enfocarse en la diferenciación es decisivo para que el cliente se sienta estimado por la compañía. De esta forma, se esperaría que se formen lazos estrechos con

los mismos, atendiendo sus necesidades en forma oportuna y elevando el nivel de satisfacción de los mismos.

- c) Incrementar las capacitaciones del personal de la unidad estratégica de negocio del azúcar, del Grupo Ledesma, en un 10% anual para el año 2024.

Estrategia: la capacitación del personal es crucial para dar respuestas oportunas a los clientes de la unidad estratégica de negocio del azúcar, del Grupo Ledesma. La retención y la fidelización es apreciada por los clientes que guardan historia con la empresa.

Fundamentación: la capacitación continua de todos los integrantes de la unidad estratégica de negocio del azúcar, del Grupo Ledesma, es especial el área de ventas, para brindar un servicio óptimo y eficaz. Las encuestas de satisfacción servirán como *feedback* sobre como es el trato con el cliente en la unidad estratégica de negocio del azúcar, del Grupo Ledesma, para poder tomar las acciones correctivas respectivas.

#### *Alcance y Limitaciones*

##### *Alcance*

Se aborda un tema en materia de planificación estratégica para la unidad estratégica de negocio del azúcar, del Grupo Ledesma. El reporte se realizó abarcando el primer semestre del año 2021, para lograr implementar dicha planificación en julio del mismo año.

Por tratarse de un reporte de caso para una UEN 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 construcción del reporte de caso no se presentaron dificultades o limitaciones que pudiesen afectar la elaboración del mismo. La ejecución de la investigación fue posible, en razón que se contó con los recursos necesarios para su normal desarrollo.

#### *Planes de acción*

*Plan 1: proceso de venta*

Se propone que la venta pueda ser generada a través de dos canales, el primero es que los vendedores de la empresa consigan en terreno un cliente, el segundo es que un cliente llame a la unidad estratégica de negocio del azúcar, del Grupo Ledesma, solicitando los productos que necesita. Para el segundo canal serán traspasados a un vendedor de la UEN, así de esta manera el cliente se beneficiará teniendo un vendedor encargado de sus necesidades y el vendedor se beneficia pues aumenta su cartera de clientes. Esta propuesta permite aumentar el nivel de ventas del negocio. Para ello es necesario tener presente los siguientes tres elementos:

1. Preparación: el vendedor visita a los potenciales clientes, y consigue que estos le compren productos y que le sean despachados por la unidad estratégica de negocio del azúcar, del Grupo Ledesma. Para ello es crucial que el vendedor este sumamente capacitado y actualizado. Se capacitará a los vendedores con el objetivo de lograr que la fuerza de ventas de la UEN esté altamente motivada para conseguir logros en su función laboral, comprometidos a incrementar la rentabilidad y la utilidad del negocio.

2. Negociación: el vendedor y el cliente negocian el monto de la venta total en base a las condiciones que se establecieron en el plan de ventas donde el vendedor conoce sus márgenes para negociar.

3. Cierre de la venta: el vendedor y el cliente materializan las condiciones negociadas en la etapa anterior por medio de un contrato que garantice el cumplimiento de las obligaciones de las partes.

Para lograr estos tres puntos desarrollados se propone contratar a un especialista en recursos humanos para impulsar la capacitación de los vendedores en todo este proceso. La misma se realizará en forma virtual y tendrá una duración de 15 días. Luego de finalizada se propone la evaluación del desempeño a cargo del mismo capacitador para retroalimentar el proceso.

*Plan 2: distribución*

La distribución es la encargada de distribuir de manera eficiente los productos de la unidad estratégica de negocio del azúcar, del Grupo Ledesma, a todos los clientes en todo

el país. Es crucial reducir los costos de logística y/o distribución para evitar que los mismos tengan una incidencia brutal en la formación de los precios. Por ello se propone:

- ✓ Inventario: el jefe de distribución en conjunto con el Gerente General deben desarrollar un modelo de inventarios adecuado para poder satisfacer tanto las necesidades de los clientes como la promesa de entrega evitando la cancelación de ventas por demoras inoportunas. Se propone implementar un *software* que permita adecuar los niveles de inventarios en función de la capacidad operativa del nuevo centro de distribución. El *software* diseñado a medida por un programador.
- ✓ Despacho: luego que los productos están seleccionados y separados en el sistema, asociados a un cliente y a una dirección, el jefe de distribución decide la ruta más adecuada. Lo importante es la satisfacción del cliente. Se propone la implementación de un sistema de logística y transporte totalmente digitalizado, adaptable a los cambios en volúmenes de operaciones. El *software* diseñado a medida por un programador.

Si la distribución es eficiente entonces el nivel de satisfacción de los clientes mejorará. Es por ello, que se propone dicho plan de acción para fortalecer el proceso de garantizar que los productos comercializados lleguen a destino en tiempo y forma, y bajo los menores costos posibles.

### *Plan 3: capacitación*

Se proponen dos tipos de capacitaciones:

1. Capacitación para el desarrollo de carrera: estas actividades se asemejan a la capacitación preventiva, con la diferencia de que se orientan a facilitar que los colaboradores puedan ocupar una serie de nuevas o diferentes posiciones en la empresa, que impliquen mayores exigencias y responsabilidades. Esto permitirá que los recursos humanos no sea resistentes al cambio en un contexto donde la UEN requiere actualizar sistemas para ser más eficiente en la logística y transporte de sus mercaderías. Se propone contratar a un especialista en recursos humanos para la implementación de dicha capacitación con una duración 15 días cada una. Luego de

terminado, se propone la evaluación del desempeño de dichas capacitaciones para detectar oportunidades de mejora.

2. Formación de líderes *coach* en nivel jerárquico y mandos medios: a través de un programa presentado por la Escuela Argentina de Negocios bajo modalidad virtual. Luego de terminado, se propone la evaluación del desempeño de dichas formaciones para detectar oportunidades de mejora.

*Recursos, tiempos y presupuestos necesarios*

Para la realización del presupuesto, se decidió consultar a la consultora Ainstein & Asociados, quienes brindan asesoramiento para pequeñas, medianas y grandes empresas, brindando soluciones estratégicas de vanguardia en materia de planificación.

- ✓ Email: [info@consultoraainstein.com.ar](mailto:info@consultoraainstein.com.ar).
- ✓ Tel: 54 11 4977-8185.
- ✓ +54 11 30214511.

Actividad	Recursos Físico	Recurso Humano	Recurso Económico	Días	Monto en \$
Capacitación de vendedores	La capacitación será bajo la modalidad virtual.	Especialista en RRHH	Especialista en RRHH : \$100,000 por cada capacitación de 10 vendedores durante 15 días	15	\$ 100.000,00
Evaluación de desempeño	La evaluación será bajo la modalidad virtual.	Especialista en RRHH	Evaluación a cargo del capacitador: \$60,000	10	\$ 60.000,00
Construcción del inventario	Software para administrar el inventario de la UEN	Programador	Diseño: \$150,000; Implementación: \$150,000	30	\$ 300.000,00
Diseño de un sistema de logística	Software para administrar la logística de la UEN	Programador	Diseño: \$250,000; Implementación: \$200,000	30	\$ 450.000,00
Capacitación de personal	La capacitación será bajo la modalidad virtual.	Especialista en RRHH	Honorarios por cada capacitación de 10 colaboradores en 15 días: \$150,000	15	\$ 150.000,00
Evaluación de desempeño	La evaluación será bajo la modalidad virtual.	Especialista en RRHH	Honorarios de evaluación: \$50,000	10	\$ 50.000,00
Capacitación líder coach	Tercerizado	Escuela Argentina de Negocios	Cuatro individuos a un costo de \$200,000	30	\$ 200.000,00
Evaluación de desempeño	La evaluación será bajo la modalidad virtual.	Especialista en RRHH	Honorarios de evaluación: \$50,000	10	\$ 50.000,00
Total del presupuesto					\$ 1.360.000,00

Ilustración 4. 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 \$1.360.000.

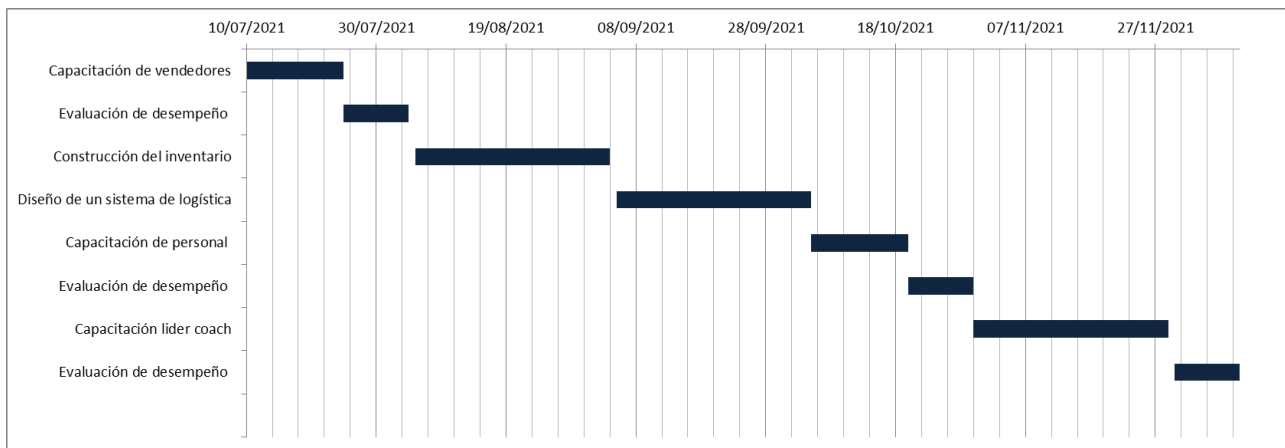


Ilustración 5. Diagrama de Gantt

*Elaboración Propia.*

Acción concreta	Fecha de Inicio	Duración en días	Fecha de Fin
Capacitación de vendedores	10/07/2021	15	25/07/2021
Evaluación de desempeño	25/07/2021	10	05/08/2021
Construcción del inventario	05/08/2021	30	05/09/2021
Diseño de un sistema de logística	05/09/2021	30	05/10/2021
Capacitación de personal	05/10/2021	15	20/10/2021
Evaluación de desempeño	20/10/2021	10	30/10/2021
Capacitación líder coach	30/10/2021	30	30/11/2021
Evaluación de desempeño	30/11/2021	10	10/12/2021
<b>Total</b>		<b>150</b>	

Ilustración 6. Detalle de acciones

*Elaboración Propia.*

### Evaluación de la propuesta

Para la evaluación de la propuesta se confeccionó el siguiente cash flow cuyas premisas se hallan en el Anexo I. Luego se calcularon los indicadores VAN, TIR y ROI, los cuales son aceptables para aceptar el proyecto de inversión.

CASH FLOW PROYECTADO - EMPRESA: Ledesma- En miles de pesos				
	2021	2022	2023	2024
<b>Ingresos</b>				
Por Ventas de Mercaderías	\$ 30.308.520,15	\$ 42.128.843,01	\$ 56.031.361,20	\$ 73.961.396,78
Plan de acción 1	\$ 303.085,20	\$ 421.288,43	\$ 560.313,61	\$ 739.613,97
Plan de acción 2	\$ 606.170,40	\$ 842.576,86	\$ 1.120.627,22	\$ 1.479.227,94
Plan de acción 3	\$ 606.170,40	\$ 842.576,86	\$ 1.120.627,22	\$ 1.479.227,94
<b>Total de ingresos</b>	\$ 31.823.946,16	\$ 44.235.285,16	\$ 58.832.929,26	\$ 77.659.466,62
<b>Egresos</b>				
Costo de Mercadería				
Vendida	\$ 15.986.599,53	\$ 22.221.373,35	\$ 29.554.426,56	\$ 39.011.843,06
Gastos de Comercialización	\$ 4.128.625,47	\$ 5.738.789,41	\$ 7.632.589,91	\$ 7.632.589,91
Gastos Administrativos	\$ 2.743.489,93	\$ 3.813.451,00	\$ 5.071.889,83	\$ 5.071.889,83
Gastos Financieros	\$ 4.101.346,84	\$ 5.700.872,11	\$ 7.582.159,90	\$ 7.582.159,90
Subtotal	\$ 26.960.061,77	\$ 37.474.485,86	\$ 49.841.066,20	\$ 59.298.482,70
Plan de acción 1	\$ 160.000,00	\$ 176.000,00	\$ 193.600,00	\$ 212.960,00
Plan de acción 2	\$ 750.000,00	\$ 495.000,00	\$ 544.500,00	\$ 598.950,00
Plan de acción 3	\$ 450.000,00	\$ 495.000,00	\$ 544.500,00	\$ 598.950,00
<b>Total de egresos</b>	\$ 28.320.061,77	\$ 38.640.485,86	\$ 51.123.666,20	\$ 60.709.342,70
<b>Utilidad Bruta</b>	\$ 3.503.884,39	\$ 5.594.799,30	\$ 7.709.263,06	\$ 16.950.123,93
35%	-\$ 1.226.359,53	-\$ 1.958.179,75	-\$ 2.698.242,07	-\$ 5.932.543,38
<b>Utilidad Neta con planes de acción</b>	\$ 2.277.524,85	\$ 3.636.619,54	\$ 5.011.020,99	\$ 11.017.580,55

### Ilustración 7. Cash Flow

*Elaboración Propia en base a Anexo I.*

VAN	\$ 3.285.112,29
TIR	66%
ROI	94%

### Ilustración 8. Evaluación de la propuesta

*Elaboración Propia en base a Anexo I.*

En la Ilustración 10 se expone el desglose del flujo de fondos correspondiente al ejercicio 2021.

## Conclusiones y Recomendaciones

Por medio del diagnóstico realizado en el presente reporte de caso se arribó a que el problema que tiene unidad estratégica de negocio del azúcar, del Grupo Ledesma, radica en que la estructura de costos de producción y logística atingente dicha unidad exhibe una tendencia creciente, trasladándose a la estructura de precios y dificultando las posibilidades de mejorar la competitividad en relación a la competencia. Es por ello que se ha propuesto una planificación estratégica asentada en el cumplimiento de una estrategia de liderazgo en costos aplicable a la unidad estratégica de negocio analizada.

En términos general, el reporte de caso presentado contribuye a proponer diversos planes de acción tendientes a la optimización de la rentabilidad de la organización bajo un escenario donde los costos crecen más que proporcional a los precios de venta que la empresa fija para los productos comercializados y distribuidos desde la unidad azucarera. Una de las fortalezas de este trabajo es proponer acciones realistas para que la empresa pueda sortear con mayor holgura las adversidades que la pandemia de covid-19 ha generado sobre el entramado productivo de la economía nacional y global.

Se concluye que el proyecto de inversión propuesto no solo es asequible sino también aceptable dado que su valor actual neto es positivo, es decir que el mismo agrega valor a la organización y en particular a la unidad estratégica de negocio abordada. Adicionalmente la tasa interna de retorno es sustancialmente mayor a la requerida por el inversionista, la de las Leliq. Finalmente, el rendimiento sobre la inversión es sustancialmente positivo, el 94% anual, lo que convalida que las propuesta son viables desde el punto de vista económico. También, se concluye que la planificación estratégica propuesta ha de dotar a la unidad de negocio con herramientas capaces de afrontar los desvaivenes económicos que caracterizan a los ciclos económicos del país, promoviendo la conservación de la cartera de clientes, bajo la implementación de una estrategia de liderar en costos y contribuyendo a lograr maximizar la rentabilidad organizacional.

Finalmente, se recomienda que dicha planificación estratégica sea acompañada de un plan de comunicación interno capaz de transmitir no solo los elementos estratégicos, como la misión, la visión y valores organizacionales, sino también las tácticas a llevar a cabo para lograr la consecución de los objetivos organizacionales. Por otra parte, se

recomienda que dicha planificación sea inspeccionada periódicamente para efectuar modificaciones tendientes a la optimización en el empleo de los recursos disponibles. Además, se recomienda diseñar indicadores financieros y no financieros tendientes a evaluar el desempeño de las acciones concretas de la planificación estratégica, como por ejemplo: el nivel de capacitación implementada en relación a la planificada.

## Referencias

- ALADI. (2012). *Evolución del Comercio Intraindustrial en la ALADI*. ALADI/SEC/Estudio 201. Montevideo. Recuperado el 10-04-2021 de <http://www.aladi.org/sitioaladi/>
- BCR (2020). *Bolsa de Comercio de Rosario: Importancia económica del sector agropecuario y agroindustrial en la República Argentina*. Recuperado el 10-04-2021 de <https://www.bcr.com.ar/es/mercados/investigacion-y-desarrollo/informativo-semanal/noticias-informativo-semanal/importancia>
- CCA (2021). *Alivio al sector sucroalcoholero*. Centro Azucarero Argentino. Recuperado el 10-04-2021 de <http://centroazucarero.com.ar/alivia-al-sector-sucroalcoholero-la-actualizacion-del-precio-del-bioetanol-de-cana/>
- EEAOC (2021). *Programa Caña de Azúcar. Estación Experimental Agroindustrial Obispo Colombes*. Recuperado el 11-04-2021 de <https://www.eeaoc.gob.ar/institucional/que-es-la-eeaoc/la-eeaoc-hoy/programas-y-proyectos/programas/>
- Feijoo Alburqueque, D. E. (2015). *Propuesta de mejora de la planificación estratégica de una empresa de alimentos y bebidas de la provincia de El Oro*. Recuperado el 08-04-2021 de <http://186.3.32.121/bitstream/48000/5437/1/ECUACE-2015-HT-CD00014.pdf>
- Fernández, D. L. M., Juvinao, D. L., & Solano, E. S. (2016). *Planificación estratégica de recursos humanos: efectiva forma de identificar necesidades de personal*. *Económicas CUC*, 37(1), 63-80. Recuperado el 16-05-2021 de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5794127>
- García Caldera, S. A., Munguía Gutiérrez, M. E., & Gómez García, R. A. (2021). *Gestión de liderazgo y su importancia a nivel empresarial* (Doctoral dissertation, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua). Recuperado el 16-05-2021 de <https://repositorio.unan.edu.ni/14638/>
- García, E., & Valencia, M. (2017). *Planeación estratégica. México: trillas*. Recuperado el 16-05-2021 de

- [http://www.ccichonduras.org/website/Descargas/presentaciones/2015/04-Abril/PLANIFICACION\\_ESTRATEGICA.pdf](http://www.ccichonduras.org/website/Descargas/presentaciones/2015/04-Abril/PLANIFICACION_ESTRATEGICA.pdf)
- INDEC (2021). *Índice de producción industrial Manufacturero*. Recuperado el 10-04-2021 de [https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipi\\_manufacturero\\_04\\_211F23EB5CE7.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipi_manufacturero_04_211F23EB5CE7.pdf)
- Ley 26.093 (2006). *Régimen de Regulación y Promoción para la Producción y Uso Sustentables de Biocombustibles*. Recuperado el 10-04-2021 de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/115000-119999/116299/norma.htm>
- Lorenzo, A. F. (2012). *Conceptos de estrategia Empresarial*. Madrid, España: Escuela de Organización Industrial. Recuperado el 16-05-2021 de <https://tinyurl.com/yz7zr8hd>
- Monge, E. C. (2010). *Las estrategias competitivas y su importancia en la buena gestión de las empresas*. *Revista de Ciencias Económicas*, 28(1). Recupero el 16-05-2021 de <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/economicas/article/view/7073>
- Morán, V., & Cardozo, M. L. (2012). *Plan estratégico para el Departamento de mantenimiento de fábrica de una empresa azucarera*. *Revista Digital de Investigación y Postgrado*, 2(3), 168-180. Recuperado el 08-04-2021 de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4206682>
- Núñez, C., Marioly, D., Núñez, D., & Daniel, J. (2016). *Planificación estratégica para la microempresa, "Quesos Maquehue", periodo 2017-2020*. Recuperado el 16-05-2021 de <http://repobib.ubiobio.cl/jspui/handle/123456789/2779>
- PROICSA (2020). *El Programa para Incrementar la Competitividad del Sector Azucarero argentino*. Recuperado el 11-04-2021 de <https://plataformacelac.org/programa/422>
- Quiroz, H. P. J. O., Olortegui, E., & Ponce, D. (2020). *Planeamiento estratégico como instrumento de gestión en las empresas: Revisión bibliográfica*. *Revista Científica Pakamuros*, 8(4), 31-44. Recuperado el 16-05-2021 de <http://revistas.unj.edu.pe/index.php/pakamuros/article/view/147>
- Reyes Mancipe, D. A., Páez Malo, E., & Caldera Prado, E. A. (2016). *Diseño de una propuesta de plan estratégico logístico que permita alinear los pronósticos de*

*ventas y los inventarios de la línea de productos de aseo personal El Solari SA* (Master's thesis, Universidad Piloto de Colombia). Recuperado el 16-05-2021 de <http://repository.unipiloto.edu.co/handle/20.500.12277/3362>

Subsecretaría de Programación Microeconómica (2018). *Informes de Cadena de Valor en el sector azucarero argentino*. Recuperado el 10-04-2021 de [https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/sspmicro\\_cadenas\\_de\\_valor\\_azucar.pdf](https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/sspmicro_cadenas_de_valor_azucar.pdf)

Zerdán, G. M. (2016). *Desarrollo de un sistema de control de gestión y planificación estratégica para una pyme agropecuaria cordobesa*. Recuperado el 08-04-2021 de <https://rdu.iaa.edu.ar/bitstream/123456789/992/1/PROYECTO%20DE%20GRADO%20ZERDAN%20GONZALO.pdf>

## 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 20%
3. Al aumentar los ingresos los gastos de comercialización y administración aumentarán un 15%, mientras que los financieros un 7%.
4. Los ingresos y egresos se "ajustan" por el coeficiente de inflación de acuerdo a
5. La tasa de descuento utilizada fue la tasa de Leliq equivalente al 38%
6. Se toma como referencia los estados financieros del año 2020

### **Premisas de Planes de Acción**

1. Se determina el costo de mano de obra de acuerdo a los responsables de llevar adelante las tareas los cuales aumentan un 10% por año
2. Los costos operativos se consideran dentro de la partida "Otros costos de venta"

### **OG: Aumentar la rentabilidad un 5% para el año 2024**

Plan de Acción 1: Aumentar los ingresos un 5% para 2024

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

Plan de Acción 2: Aumentar los ingresos un 10% para 2024

Los ingresos aumentan a una razón del 2% anual en base al ingreso de 2020

Plan de Acción 3: Aumentar los ingresos un 10% para 2024

Los ingresos aumentan a una razón del 2% anual en base al ingreso de 2020

Ilustración 9. Premisas

*Elaboración Propia en base a Anexo I.*



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	\$ 30.308.520,15	\$ 2.491.169,38	\$ 2.497.397,30	\$ 2.503.640,79	\$ 2.509.899,89	\$ 2.516.174,64	\$ 2.522.465,08	\$ 2.528.771,24	\$ 2.535.093,17	\$ 2.541.430,90	\$ 2.547.784,48	\$ 2.554.153,94	\$ 2.560.539,33
Plan de acción 1	\$ 303.085,20	\$ 24.911,69	\$ 24.973,97	\$ 25.036,41	\$ 25.099,00	\$ 25.161,75	\$ 25.224,65	\$ 25.287,71	\$ 25.350,93	\$ 25.414,31	\$ 25.477,84	\$ 25.541,54	\$ 25.605,39
Plan de acción 2	\$ 606.170,40	\$ 49.823,39	\$ 49.947,95	\$ 50.072,82	\$ 50.198,00	\$ 50.323,49	\$ 50.449,30	\$ 50.575,42	\$ 50.701,86	\$ 50.828,62	\$ 50.955,69	\$ 51.083,08	\$ 51.210,79
Plan de acción 3	\$ 606.170,40	\$ 49.823,39	\$ 49.947,95	\$ 50.072,82	\$ 50.198,00	\$ 50.323,49	\$ 50.449,30	\$ 50.575,42	\$ 50.701,86	\$ 50.828,62	\$ 50.955,69	\$ 51.083,08	\$ 51.210,79
Total de ingresos	\$ 31.823.946,16	\$ 2.615.727,84	\$ 2.622.267,16	\$ 2.628.822,83	\$ 2.635.394,89	\$ 2.641.983,38	\$ 2.648.588,33	\$ 2.655.209,80	\$ 2.661.847,83	\$ 2.668.502,45	\$ 2.675.173,71	\$ 2.681.861,64	\$ 2.688.566,29
<b>Egresos</b>	\$ -												
Costo de ventas	\$ 15.986.599,53	\$ 1.328.557,00	\$ 1.329.221,28	\$ 1.329.885,89	\$ 1.330.550,83	\$ 1.331.216,11	\$ 1.331.881,72	\$ 1.332.547,66	\$ 1.333.213,93	\$ 1.333.880,54	\$ 1.334.547,48	\$ 1.335.214,75	\$ 1.335.882,36
Gastos de Comercialización	\$ 4.128.625,47	\$ 343.107,00	\$ 343.278,56	\$ 343.450,20	\$ 343.621,92	\$ 343.793,73	\$ 343.965,63	\$ 344.137,61	\$ 344.309,68	\$ 344.481,84	\$ 344.654,08	\$ 344.826,40	\$ 344.998,82
Gastos Administrativos	\$ 2.743.489,93	\$ 227.996,13	\$ 228.110,12	\$ 228.224,18	\$ 228.338,29	\$ 228.452,46	\$ 228.566,69	\$ 228.680,97	\$ 228.795,31	\$ 228.909,71	\$ 229.024,16	\$ 229.138,67	\$ 229.253,24
Gastos operativos	\$ 4.101.346,84	\$ 340.840,03	\$ 341.010,45	\$ 341.180,95	\$ 341.351,54	\$ 341.522,22	\$ 341.692,98	\$ 341.863,83	\$ 342.034,76	\$ 342.205,78	\$ 342.376,88	\$ 342.548,07	\$ 342.719,34
<b>Subtotal</b>	\$ 26.960.061,77	\$ 2.240.500,16	\$ 2.241.620,41	\$ 2.242.741,22	\$ 2.243.862,59	\$ 2.244.984,52	\$ 2.246.107,01	\$ 2.247.230,07	\$ 2.248.353,68	\$ 2.249.477,86	\$ 2.250.602,60	\$ 2.251.727,90	\$ 2.252.853,76
Plan de acción 1	\$ 160.000,00	\$ 13.333,33	\$ 13.333,33	\$ 13.333,33	\$ 13.333,33	\$ 13.333,33	\$ 13.333,33	\$ 13.333,33	\$ 13.333,33	\$ 13.333,33	\$ 13.333,33	\$ 13.333,33	\$ 13.333,33
Plan de acción 2	\$ 750.000,00	\$ 62.500,00	\$ 62.500,00	\$ 62.500,00	\$ 62.500,00	\$ 62.500,00	\$ 62.500,00	\$ 62.500,00	\$ 62.500,00	\$ 62.500,00	\$ 62.500,00	\$ 62.500,00	\$ 62.500,00
Plan de acción 3	\$ 450.000,00	\$ 37.500,00	\$ 37.500,00	\$ 37.500,00	\$ 37.500,00	\$ 37.500,00	\$ 37.500,00	\$ 37.500,00	\$ 37.500,00	\$ 37.500,00	\$ 37.500,00	\$ 37.500,00	\$ 37.500,00
Total de egresos	\$ 28.320.061,77	\$ 2.353.833,49	\$ 2.354.953,74	\$ 2.356.074,55	\$ 2.357.195,92	\$ 2.358.317,85	\$ 2.359.440,35	\$ 2.360.563,40	\$ 2.361.687,01	\$ 2.362.811,19	\$ 2.363.935,93	\$ 2.365.061,23	\$ 2.366.187,10
Utilidad Bruta	\$ 3.503.884,39	\$ 261.894,35	\$ 267.313,42	\$ 272.748,28	\$ 278.198,97	\$ 283.665,52	\$ 289.147,99	\$ 294.646,41	\$ 300.160,81	\$ 305.691,26	\$ 311.237,77	\$ 316.800,41	\$ 322.379,20
Impuesto a las ganancias 35%	-\$ 1.226.359,53	-\$ 91.663,02	-\$ 93.559,70	-\$ 95.461,90	-\$ 97.369,64	-\$ 99.282,93	-\$ 101.201,80	-\$ 103.126,24	-\$ 105.056,29	-\$ 106.991,94	-\$ 108.933,22	-\$ 110.880,14	-\$ 112.832,72
Utilidad Neta con planes de acci	\$ 2.277.524,85	\$ 170.231,33	\$ 173.753,72	\$ 177.286,38	\$ 180.829,33	\$ 184.382,59	\$ 187.946,19	\$ 191.520,16	\$ 195.104,53	\$ 198.699,32	\$ 202.304,55	\$ 205.920,26	\$ 209.546,48

Las ventas incrementa un 0,25% mensual

Los costos un 0,05% mensual

Los costos de los planes son constantes mensualmente

## Ilustración 10. Desglose año 2021

*Elaboración Propia*