

Universidad Siglo XXI



Trabajo Final de Grado. Reporte de Caso.

Licenciatura en Administración

Línea Temática: Planificación Estratégica

Organización: Grupo Ledesma S.A.

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA ENFOCADA AL SECTOR AGROINDUSTRIAL
ARGENTINO. EL CASO DEL GRUPO LEDESMA

Alumno/: Araceli Trombetta

DNI: 38.796.497

Legajo: ADM05159

Profesor/a Director/a de TFG: Patricia Barron

Córdoba, 2021

Resumen

La actual situación problemática del negocio agropecuario del Grupo Ledesma, consiste en la ausencia de una planificación estratégica que permita mejorar su rentabilidad, aplicando una estrategia de liderazgo en costos. Esto se verificó tras realizar un análisis del entorno general y del sectorial/específico, el cual permitió determinar la necesidad optimizar la rentabilidad de la organización mediante la posibilidad de convertir áreas agrícolas marginales en áreas para ganadería, con el fin de disminuir los riesgos y mejorar los rendimientos promedio al eliminar del área de producción agrícola las zonas menos productivas. Si bien la cadena de valor ha evidenciado falencias en el área de marketing, ha mostrado fortalezas en otros aspectos, que sumados a las oportunidades que muestra el análisis FODA, sugieren la orientación hacia una estrategia basada en dos pilares fundamentales como son la ecología y la innovación. La estrategia sugerida resulta relevante por su factibilidad y confiabilidad, dado que puede adaptarse a las necesidades de la organización, y que podría aplicarse a partir del próximo año 2022, mediante el plan de implementación que se adjunta.

Palabras clave: Gestión empresarial, Rentabilidad, Planificación Estratégica, Ecología, Innovación.

Abstract

The current problematic situation of the Ledesma Group's agricultural business consists of the absence of strategic planning that allows it to improve its profitability, applying a cost leadership strategy. This was verified after carrying out an analysis of the general environment and the sector / specific, which allowed determining the need to optimize the profitability of the organization through the possibility of converting marginal agricultural areas into areas for livestock, in order to reduce risks and improve the average yields by eliminating the less productive areas from the agricultural production area. Although the value chain has shown shortcomings in the marketing area, it has shown strengths in other aspects, which, added to the opportunities shown by the SWOT analysis, suggest an orientation towards a strategy based on two fundamental pillars such as ecology and innovation. The suggested strategy is relevant due to its feasibility and reliability, given that it can be adapted to the needs of the organization, and that it could be applied as of next year 2022, through the attached implementation plan.

Keywords: Business management, Profitability, Strategic Planning, Ecology, Innovation.

Índice de Contenido

Índice de Contenido.....	4
Índice de Figuras	5
Índice de Cuadros	5
Índice de Tablas.....	5
Introducción.....	6
Análisis de situación.....	8
<i>Análisis PESTEL</i>	8
<i>Análisis de las 5 Fuerzas de Porter</i>	12
<i>Cadena de Valor</i>	13
<i>Análisis FODA</i>	18
Marco Teórico	19
<i>Estrategia de Liderazgo en Costos</i>	19
<i>Estrategias orientadas a la ecología y a la innovación</i>	20
Diagnóstico y Discusión.....	22
Plan de Implementación	23
<i>Objetivos</i>	23
<i>Alcance</i>	25
<i>Plan de Acción</i>	25
<i>Evaluación</i>	29
Conclusiones.....	30
<i>Recomendaciones</i>	31
Referencias Bibliográficas.....	33
Anexos.....	36

Índice de Figuras

<i>Figura 1. Córdoba. Distribución poblacional por ciudades. (INDEC, 2010)</i>	10
<i>Figura 2. Plantación de granos en el establecimiento de Entre Ríos. (Ledesma, 2021)</i>	14

Índice de Cuadros

<i>Cuadro 1. Fortalezas</i>	18
<i>Cuadro 2. Debilidades</i>	18
<i>Cuadro 3. Oportunidades</i>	18
<i>Cuadro 4. Amenazas</i>	18

Índice de Tablas

<i>Tabla 1. Plan de Acción</i>	28
<i>Tabla 2. Diagrama de Gantt Año 2022</i>	28
<i>Tabla 3. Diagrama de Gantt Año 2023 (y subsiguientes)</i>	29

Introducción

El presente reporte de caso profundiza en la situación problemática del negocio agropecuario del Grupo Ledesma, el cual provee un importante volumen de materias primas para la fabricación de alimentos balanceados para aves, aceites y harinas de calidad, y para la exportación directa de granos. Además, desarrolla ganado vacuno de la raza Angus en la Cabaña La Biznaga desde hace más de 40 años, reconocido por su alta calidad por frigoríficos y cadenas de supermercados.

La relevancia de este informe consiste en que ofrece la posibilidad de utilizar una herramienta como la planificación estratégica para mejorar la situación empresarial de la empresa Ledesma, aplicando una estrategia de liderazgo en costos que permita optimizar la rentabilidad de la organización mediante la posibilidad de convertir áreas agrícolas marginales en áreas para ganadería, con el fin de disminuir los riesgos y mejorar los rendimientos promedio al eliminar del área de producción agrícola las zonas menos productivas.

Cabe mencionar que el Grupo Ledesma es una empresa agroindustrial con más de 100 años de historia. Se encuentra ubicada en la provincia de Jujuy y emplea a más de 7800 personas. La compañía lidera los mercados del azúcar y papel para impresión y el de cuadernos y repuestos escolares. Además, tiene importante participación en los mercados de frutas y jugos cítricos, carne y cereales, alcohol hidratado y bioetanol anhidro, y jarabes de maíz.

La compañía nació en 1908 como un ingenio azucarero en Jujuy, y desde 1965, con la fibra pasta celulósica se fabrica papel. Desde 1970, también se producen carne y cereales en las provincias de Buenos Aires y Entre Ríos. Desde 1983, se agregó valor al maíz a través de la molienda húmeda, de la que se extrae jarabe de fructosa (sustituto del azúcar), almidones utilizados en la fabricación de papel y otros productos. Además, en Jujuy se producen frutas que son empacadas para la venta o procesadas para la producción de jugos concentrados y aceites esenciales.

Así, la integración de las actividades de la empresa resulta ser una característica esencial de la misma, que incluye desde la producción de la materia prima básica, la caña de azúcar, pasando por la producción de energía para propio consumo, hasta llegar a la distribución de los productos.

Las acciones de la empresa, en este sentido, se basan en una concepción del negocio orientada a la ecología y a la innovación tecnológica, las cuales, combinadas, favorecen la fluidez de las diferentes líneas de negocio del Grupo. Por ende, el presente reporte de caso sigue esta misma propuesta que la empresa utiliza en otras áreas, proponiendo para el sector de agricultura una estrategia de liderazgo en costos que mediante el aprovechamiento de las áreas agrícolas marginales.

Asimismo, la empresa destaca que trabaja cotidianamente para incorporar nuevos procesos y tecnologías en busca de la ecoeficiencia y la producción sostenible. En este sentido, el desarrollo tecnológico y la transformación digital sirven de apoyo a todos los sectores de la economía, y su utilización será clave para la recuperación tras los efectos producidos por la pandemia de COVID-19, según destaca el Organismo Internacional para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE, 2020). Pero no se trata simplemente de implementar la última versión de software o contar con tecnología de vanguardia, sino de entender que hay nuevas herramientas que permiten saltos de crecimiento exponenciales, siempre que sean acompañadas de un cambio cultural en el cual la innovación sea parte del día a día de la empresa.

Un ejemplo de ello se observa en la investigación realizada por Leyva, Cavazos y Espejel (2018) con el objeto de medir la influencia de la Planeación Estratégica y las Habilidades Gerenciales como factores internos en la Competitividad Empresarial que perciben los empresarios Hermosillo, México. Para ello, los autores realizaron una investigación mixta, validando primeramente el instrumento de medida a través de las opiniones de los expertos, y llevando a cabo un análisis estadístico con técnica de modelos de ecuaciones estructurales PLS. Los resultados muestran que la planeación estratégica y las habilidades gerenciales influyen en la competitividad empresarial, lo que apoya la intención de optimizar la gestión de la empresa de estudio en este reporte de caso mediante una planificación estratégica.

En cuanto a las implicaciones de los avances tecnológicos y la transformación digital en las empresas, Gómez y Merino (2020) comprobaron en su investigación que la transformación digital se manifiesta como un proceso de cambio cultural y transversal a toda la empresa, incluido lo que se refiere al capital humano y a su formación. Por ende, el mismo debe estar conducido por una estrategia bien definida, enfocada en los objetivos del negocio y capaz de aprovechar al máximo las oportunidades de su ecosistema digital.

Utilizando como indicador el Índice de Transformación Digital, los autores emplearon un modelo propio basado en los procesos empresariales, ponderándolos según su clasificación e impacto, para luego analizar los resultados de su utilización.

A nivel local, cabe mencionar la tesis presentada por Segovia (2019), quien desarrolló un plan estratégico para acompañar el crecimiento de la empresa MultiExpress SRL en conjunto con la incorporación de una estructura organizacional flexible que permitiera la adaptación de los miembros al nuevo plan. Partiendo de un análisis interno, se detectaron diversas problemáticas en la dirección, como la ausencia de un rumbo definido por parte de su cumbre estratégica, poca definición de planes estratégicos a largo plazo ni tampoco de los objetivos gerenciales. En este sentido, la propuesta de aplicación ofrecida logró reorganizar, dirigir y coordinar los recursos, estableciendo objetivos comunes de crecimiento conjunto en todas las áreas, reconociendo así sus funciones y el impacto que generan estas dentro de la organización, lo que resulta viable de ser aplicado en el presente caso de estudio.

Análisis de situación

Para tomar decisiones estratégicas enfocadas en la solución a los conflictos presentados, se debe asumir, por un lado, el análisis del entorno general, y por otro, el análisis del entorno sectorial/específico, tal como se desarrolla a continuación.

Análisis PESTEL

El análisis PESTEL permite conocer el macroentorno del sector al que pertenece la empresa, es decir, la forma en que las características políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y legales, afectan directa o indirectamente a la organización.

➤ *Características Políticas:*

El panorama político actual está condicionado por las problemáticas sociales y económicas actuales, generadas por la pandemia de Covid-19 y su impacto en todos los países del mundo. Por otra parte, se observa un equilibrio en las cámaras que limita las decisiones del oficialismo, y aunque el gobierno ha refinanciar la deuda externa, la volatilidad de la moneda influye en el panorama ya tenso de por sí.

Si bien el rubro de alimentos no ha sido uno de los más perjudicados, es inevitable sufrir consecuencias negativas en una situación como esta. En este sentido, el Gobierno Nacional ha tomado una serie de medidas desde el mes de marzo de 2020, momento en que se ha decretado el aislamiento social preventivo y obligatorio. Muchas de estas medidas impactan sobre el sector empresarial, e incluso algunas de ellas lo hacen directamente sobre el rubro de alimentos y bebidas, como la Prórroga de Precios Máximos por 30 días, que considera que las cadenas de producción, distribución y comercialización de los productos se encuentran exceptuadas del aislamiento social, preventivo y obligatorio y por tanto las estructuras de costos de sus integrantes no se han visto alteradas en sustancia en el último tiempo, y la Coordinación municipal para la fiscalización y el control de precios máximos con el objetivo de asegurar el bienestar de los argentinos de modo uniforme en todo el territorio nacional (Mi Argentina, 2020).

➤ *Características Económicas:*

Previamente a la pandemia, en el año 2019, fue posible observar que el alza en los niveles de inflación y la caída de los ingresos de los trabajadores atentaron directamente contra el consumo de productos de lujo, manteniendo un ritmo similar sobre el consumo de alimentos y bebidas, en donde se tomó la decisión de absorber una parte de los gastos adicionales para mantener los clientes. El Producto Bruto Interno (PBI) registró una caída del 6,2% (INDEC, 2019) y el Banco Central de la República Argentina asumió un nuevo informe de política monetaria, el cual estimó que la inflación esperada durante 2020 alcanzaría el 30,7% (BCRA, 2019). Sin embargo, durante 2020, el país sufrió una caída del PBI de 9.9%, la mayor desde 2002. La inflación anual alcanzó el 36%, a pesar de la existencia de controles de precios. Al respecto, los pronósticos para 2021 indican que la inflación alcanzará el 47,1% para luego descender a 35,5 % en 2022. Como consecuencia, la presión sobre el mercado de trabajo presentó un incremento de 0,7 p.p. (INDEC, 2020).

➤ *Características Sociales:*

Las repercusiones sociales frente al estado de aislamiento en el que se encuentra la población desde mediados de marzo de 2020 han hecho que los comerciantes minoristas se vieran afectados (La Nación, 2020). El comportamiento social, el trabajo y el consumo, son factores que se mueven conforme los consumidores cambian de gustos y poder adquisitivo. Por ello, resulta necesario conocer el segmento de mercado al que se

apunta, y el reto de las empresas es crear productos y estrategias de marketing que les permitan llegar a ellos. En este sentido, los datos recolectados de INDEC (2019) indicaron que, a nivel nacional, la tasa de actividad es del 46,5%, la tasa de empleo es del 42,2% y la tasa de desocupación alcanza el 9,1%, y puntualmente en Córdoba estos datos aumentan levemente, dado que la tasa de actividad es del 48,1%, la tasa de empleo es del 43,7% y la tasa de desocupación alcanza el 9,2%. La Figura 1 permite visualizar la distribución poblacional por ciudades.

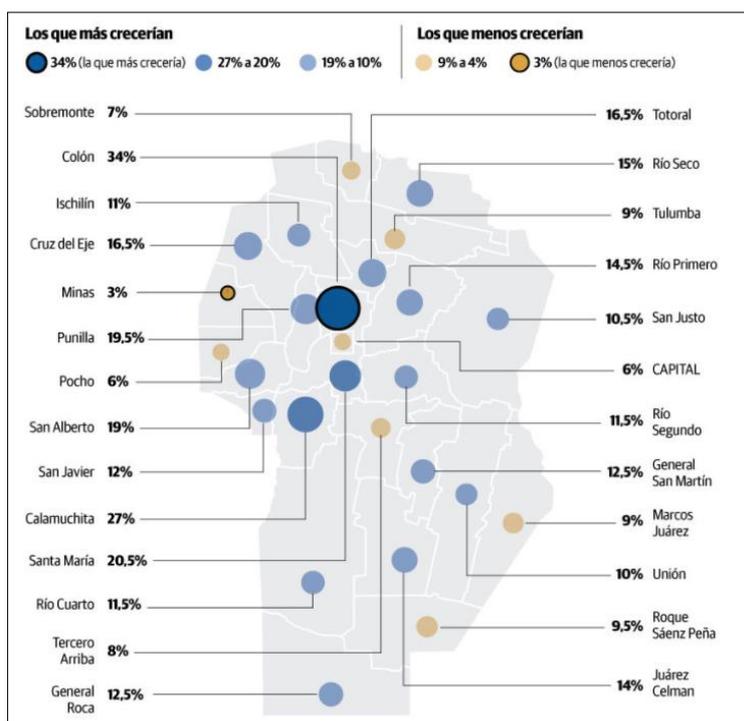


Figura 1. Córdoba. Distribución poblacional por ciudades. (INDEC, 2010)

Es importante destacar que se espera una baja marcada en el consumo durante todo el periodo de recuperación (Infobae, 2020). Tonelli (citado por Melo, 2020) indicó que en la actualidad se consumen en el país “116 kilos por habitante por año, de los cuales 50 kilos son carne vacuna, entre 49 y 50 de pollo y 16 de cerdo”, mientras que las previsiones indican que “va a crecer la de cerdo 6 u 8 kilos más en los próximos 10 años, algo más el pollo, pero no mucho más, y la carne vacuna va a bajar, siguiendo una tendencia decreciente que ya tiene 30 años”. Según el especialista, este cambio no tiene que ver con el tema económico sino con una modificación en la cultura culinaria argentina. Por otra parte, para el período 2021-2022 se espera que la cosecha de trigo

pueda llegar a “19 millones de toneladas, dos millones más que la campaña pasada, y la cebada a 4,6 millones de toneladas, 500.000 toneladas más que el ciclo anterior” (Mira, 2021).

➤ *Características Tecnológicas:*

Las tecnologías de la información y las comunicaciones mantienen una fuerte tendencia al incremento de sus potencialidades, y junto a ello, en las posibilidades de aplicar innovaciones tecnológicas para generar más ventas y lograr mayor visibilidad. Argentina presenta más del 70% de sus habitantes con acceso a tecnología masiva, lo que permite una situación de mayor dinamismo a las organizaciones. El país se sustenta de una precariedad en diversos ámbitos, pero en este consumo masivo de tecnología se encuentra a la orden del día, mostrando un aumento de 76% durante 2019 según sostiene la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE, 2019).

➤ *Características Ecológicas:*

Tanto los consumidores como la sociedad en general están constantemente incrementando su compromiso con el medio ambiente. Más allá de las legislaciones actuales, todas las empresas deben tener dentro de su plan estratégico en cuenta el cuidado del medio ambiente. Por otra parte, se observa un creciente interés en la población por el cuidado de la salud y los productos ecológicos (La Nación, 2016), por lo que conviene prestar atención a este segmento. Si bien no existe ninguna ley nacional capaz de ordenar las diferentes regulaciones que existen en Argentina en relación con los agroquímicos, en el año 2007 se aprobó la Disposición N°119 del Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria (SENASA, 2007)), la cual implementa una Modificación del Sistema Federal de Fiscalización de Agroquímicos y Biológicos, Resolución N°500/2003 del Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria. Sin embargo, “Productos que están prohibidos en otras partes del mundo acá sí se pueden usar, como los plaguicidas *Imidacron mil* y *Sapromi*. Otro problema es la categorización de los productos como el glifosato, categorizado como poco riesgoso: creemos que no tienen en cuenta su toxicidad crónica” (Bade y García, 2016).

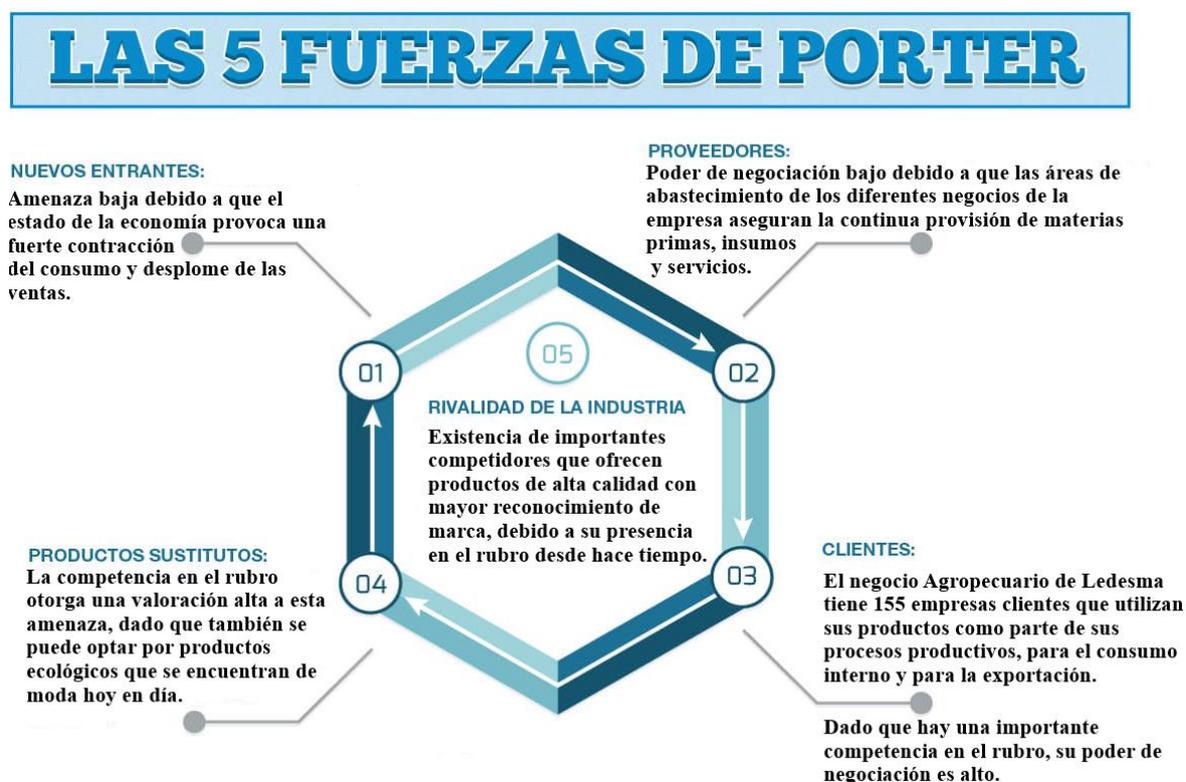
➤ *Características Legales:*

En cumplimiento a la Ley Provincial 5410 y su Decreto Reglamentario 6018, Ledesma está inscripta en el registro de poseedores de PCB. Todos los envases de

agroquímicos son dispuestos en operador de residuos peligrosos como la ley exige. La empresa cuenta también con un programa de ética, en línea con lo establecido en la Ley de Responsabilidad Penal. Su objetivo es asegurar el cumplimiento de los principios y valores y las pautas establecidas en el código de ética, mitigando los riesgos de corrupción u otra índole que puedan tener impacto significativo en su integridad (Ledesma, 2017). Por otra parte, existen ciertas las leyes que deben ser tomadas en cuenta por las empresas para no caer en infracciones, las cuales se detallan a continuación: Ley N° 20.744 (1974): Régimen de Contrato de Trabajo; Resolución N° 299 (2011): Higiene y Seguridad Laboral, y Ley N° 10.208 (2014): Ley de Política Ambiental de la Provincia de Córdoba.

Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

El modelo utilizado a continuación, conocido como Análisis de las 5 Fuerzas de Porter, se constituye en una metodología de análisis que permite investigar si una empresa es rentable en un determinado sector:



Elaboración propia

Cadena de Valor

A continuación, se incluye la Cadena de Valor de la empresa:

1) Actividades primarias:

- **Logística interna:** La agricultura se realiza mediante el sistema de siembra directa (sin labrar la tierra), lo que recompone las características físicas del suelo y lo protege de la erosión provocada por el viento y el agua al generar una cobertura permanente con rastrojos. La actividad ganadera se realiza en pasturas permanentes y montes naturales conviviendo en forma simultánea con la flora y fauna autóctonas.

Los principales cultivos de la compañía son trigo, maíz, soja y avena, y se van convirtiendo áreas agrícolas marginales en áreas para ganadería, con el fin de disminuir los riesgos y mejorar los rendimientos promedio al eliminar del área de producción agrícola las zonas menos productivas.

En cuanto al negocio ganadero, cabe mencionar que el cuidado de la genética de la raza Angus desarrollada en la Cabaña La Biznaga desde hace más de 40 años la ha constituido en un sello comercial tanto para la venta de reproductores de pedigree y puros por cruza, como para la venta de hacienda en pie. Según información de la empresa, los rodeos de Ledesma son reconocidos por su alta calidad por frigoríficos y cadenas de supermercados, lo que permite acceder a mercados diferenciales (Ledesma, 2008, pp. 26-29).

- **Operaciones:** Ledesma provee un importante volumen de materias primas para la fabricación de alimentos balanceados para aves, aceites y harinas de calidad, y para la exportación directa de granos. La empresa abastece de forma directa y sin intermediación a fábricas y molinos, construyendo relaciones de negocio de muchos años de confianza.

A través de La Biznaga S.A., Ledesma concentra su actividad agropecuaria en cuatro establecimientos que abarcan 51 534 hectáreas distribuidas de la siguiente forma:

- La Biznaga: 5662 hectáreas en Roque Pérez, Provincia de Buenos Aires.
- La Bellaca: 8132 hectáreas en 25 de Mayo, Provincia de Buenos Aires.
- Magdala: 10 927 hectáreas en Pehuajó, Provincia de Buenos Aires.
- Centella: 26 813 hectáreas en Concepción del Uruguay, Provincia de Entre Ríos (ver figura 2).

- **Logística Externa:** La cadena de abastecimiento está conformada por pequeñas y medianas empresas de las provincias donde opera la empresa: Jujuy, Salta, Tucumán y San Luis. El modelo de gestión con proveedores se propone crear valor compartido y potenciar el desarrollo de las mencionadas empresas.



Figura 2. Plantación de granos en el establecimiento de Entre Ríos. (Ledesma, 2021)

- **Marketing y Ventas:** Si bien la empresa no especifica la forma en que comercializa sus productos, aclara que realiza ventas en el mercado interno y también exportaciones, donde el negocio agropecuario tiene una participación del 8,3%. En este sentido es que se observa que la empresa no cuenta con una planificación estratégica adecuada orientada a optimizar la gestión de su línea de negocio de granos y carnes. De hecho se hace mención a que los ingresos por la venta de Glucovil se utilizarán para reducir sus pasivos financieros, lo que le permitirá mejorar su perfil de deuda.

- **Servicios:** Afianzando la relación con los clientes, Ledesma busca permanentemente la integración con sus clientes estratégicos. Un ejemplo de este objetivo es la firma de un convenio con Cargill SA, por el cual La Biznaga SA le alquila el uso de su planta de silos de Estancia La Biznaga (Roque Pérez, Provincia de Buenos Aires) para que esta empresa pueda recibir allí producción de Ledesma y de otros proveedores. Ledesma puede entregar en las mismas condiciones su producción de otras tres zonas a Cargill en elevadores regionales (Pehuajó, Bragado y Rufino). De este modo, aumenta la eficiencia del uso de las instalaciones de Roque Pérez y se bajan los costos de acondicionamiento de los granos de las otras zonas. (Ledesma, 2008, p. 28).

2) Actividades de apoyo:

- **Infraestructura:** La ubicación estratégica de las estancias disminuye los riesgos climáticos; junto a las plantas de acondicionamiento propias o de terceros, esto asegura

la provisión de productos en cantidad y calidad, permitiendo mantener una relación de largo plazo con los clientes. Las 200 hectáreas destinadas a realizar ensayos de procesos productivos, en asociación con entidades y empresas del sector, permiten cuidar los suelos y el medio ambiente para lograr la sostenibilidad del negocio.

La Misión de la empresa es “Producir, bajo sistemas sostenibles, la mayor cantidad de unidades de productos con excelentes estándares de sanidad y calidad, utilizando la tecnología más avanzada del momento, satisfaciendo las metas de rentabilidad del negocio”, la cual se vio afectada por la pandemia de Covid 19, mientras que la Visión consiste en “Ser una empresa líder en el mercado argentino en el negocio agropecuario, gracias a la preferencia de nuestros clientes y proveedores, a las utilidades brindadas a nuestros accionistas, al desarrollo personal y profesional de nuestros colaboradores y al respeto y cuidado del ambiente en el que actuamos” (Ledesma, 2008, p. 12).

Por otra parte, cabe destacar que desde 1990 Ledesma organiza sus actividades por unidades de negocio: cada negocio se administra de forma independiente y representa una estructura organizacional por sí misma, por lo cual se dejó de lado el organigrama tradicional por área temática o funcional y se estableció un modelo donde cada negocio es responsable de todo el proceso que afecta a su producto: fabricación, abastecimiento y comercialización. Por fuera de los negocios, hay servicios internos centralizados, como la gestión de los recursos humanos.

La comunicación en la empresa tiende a fomentar la conciencia de cada miembro y todo el valor de la cadena, como actores activos en la construcción de una cultura corporativa comprometida con la sostenibilidad. Por otra parte, cabe mencionar que la ventaja competitiva de la empresa consiste en su Responsabilidad Social Empresarial. Durante dos años, Ledesma trabajó en un programa de capacitación de pequeñas y medianas empresas para que pudieran crecer y demandar mano de obra, pero el programa tuvo sus limitaciones, por lo que se lanzó el Programa de Desarrollo de Proveedores Locales junto con la Fundación Premio Nacional a la Calidad y FUJUDES, priorizando el desarrollo de proveedores por sobre la capacitación.

Con este sentido, Ledesma identificó pequeñas y medianas empresas de Jujuy y las incluyó en el programa a fin de que, con financiamiento y asesoramiento en materia de gestión, pudieran reemplazar la contratación de proveedores ubicados fuera de la

provincia, crecer y volverse autosuficientes, para dejar de depender exclusivamente de Ledesma para desarrollar sus negocios, lo que permite su sostenibilidad. En el primer ciclo de implementación del programa, participaron 11 empresas proveedoras que aumentaron sus ventas en 80 % de 2005 a 2006 y 78 % de 2006 a 2007.

A las pymes se les ofrece cursos de estrategias de crecimiento y creación de valor, estilos de conducción, plan de continuidad, gestión de resultados, planificación jurídica y fiscal, RSE y desarrollo sostenible, conducción de RRHH, negociación, entre otros. A los proveedores de servicios — por ejemplo, contratistas de maquinarias— se los capacita junto con los empleados de la compañía en el uso y manejo de maquinaria agrícola con especialistas del rubro. Además, el negocio Agropecuario realiza capacitaciones a empleados y proveedores de acuerdo con las necesidades que se vayan presentando (Ledesma, 2008, pp. 37-39).

La información financiera de la empresa hace mención a que en el ejercicio cerrado el 31 de mayo de 2019, Ledesma arrojó una pérdida neta del ejercicio por operaciones continuadas después de impuestos de miles de \$1 686 940, valor superior a la pérdida del ejercicio económico anterior. Si bien el último ejercicio económico dejó una ganancia neta de 736 millones de pesos, se hace mención a que los ingresos por la venta de Glucovil se utilizarán para reducir sus pasivos financieros, lo que le permitirá mejorar su perfil de deuda.

- **Gestión de Recursos Humanos:** La empresa cuenta con un Comité de Recursos Humanos integrado por miembros del Directorio y ejecutivos de la empresa, que funciona como órgano asesor del gerente general sobre los temas de equidad salarial y demás políticas de recursos humanos. Se reúne a pedido, aproximadamente cada dos meses.

En coherencia con el Plan Argentina Innovadora 2020, a partir del año 2012 se pusieron en marcha las denominadas “Mesas de Implementación (MI)” con el propósito de definir los cursos de acción y los resultados factibles de ser alcanzados durante un periodo de cuatro años. Para ello, se establecieron objetivos, metas y actividades de investigación, desarrollo e innovación (I+D+i), además de la formación de recursos humanos. Al respecto, la capacitación y desarrollo permanente del personal es fundamental para permitir la evolución y el crecimiento tecnológico constantes, por lo cual la empresa realiza capacitaciones diversas, atendiendo a las necesidades específicas de cada negocio, con profesionales y académicos de primer nivel. Cabe señalar que, para

gestionar este campo, la Gerencia de Recursos Humanos está implementando un sistema informático que simplifique y optimice el proceso de capacitación.

- **Desarrollo tecnológico:** Se desarrolla un programa de transformación basado en cinco ejes: estrategia, organización, procesos, tecnología e información y gestión, con el objetivo de alcanzar relaciones más sostenibles, una mejor planificación y calidad de acuerdos con los proveedores. Se destaca el fortalecimiento tecnológico de la producción local de maquinaria agrícola a partir de la introducción de nuevos materiales y pinturas. Se espera desarrollar nuevas tecnologías para el mejoramiento del desempeño de estos equipos, fomentar la agricultura de precisión y la obtención de nuevos productos en respuesta a requerimientos del mercado local. En cuanto a la producción y procesamiento de productos frutihortícolas, se incrementa el desarrollo de conocimientos y tecnologías para el control de plagas, expansión de los cultivos y aumento de los rendimientos y adaptación a los requerimientos internacionales de trazabilidad, calidad e inocuidad.

Cabe mencionar también el proyecto Génesis XXI, el cual comprende mejoras operativas y reducción de los costos financieros, tanto de producción como de administración, además de una mejora del perfil de la deuda financiera. Los fondos obtenidos fueron destinados para tecnología industrial y para trabajo en el campo. Puntualmente en lo que respecta a agricultura y ganadería, Ledesma cosechó 32.141 hectáreas de cultivos, con una producción total de 147.509 toneladas, mientras que el negocio ganadero arrojó 4838 toneladas de carne, un aumento del 23% contra 2018/19 (Compte, 2020).

Este incluye también la gestión de la información agronómica a través de big data, el riego automatizado con inteligencia artificial para mejorar el uso del agua y contribuir a la sustentabilidad ambiental, el monitoreo remoto de la flota agrícola de Ledesma (más de 300 tractores, 35 cosechadoras, además de camionetas, cuatriciclos y todo el resto de la maquinaria en la que cada año la empresa invierte 7,5 millones de dólares); y el análisis de imágenes obtenidas con satélites y drones, para evaluar humedad y rendimiento en suelos (Las 24 Horas de Jujuy, 2020). Ledesma es la primera empresa de la Argentina que concretó un convenio con la Comisión Nacional de Actividades Espaciales (CONAE) para este fin. Además, el 100% de su plantación ya es mecanizada, gracias a una inversión de 3 millones de dólares. Para 2021, Ledesma planea inversiones por más de 10 millones de dólares para el fortalecimiento de su producción de energía renovable –que abastece

la mitad de la energía que utiliza la empresa en sus procesos productivos- y la innovación tecnológica para seguir dotando de mayor competitividad a su producción agrícola.

- **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.

Análisis FODA

Cuadro 1. Fortalezas

- Sus sucursales están distribuida por diferentes provincias
- Ofrece diversos programas de empleo y capacitación para clientes internos y proveedores
- Los diferentes modelos de negocio se administran de forma independiente.
- Invierte en tecnologías de avanzada en sus diferentes líneas de negocio

Cuadro 2. Debilidades

- Ledesma ha sufrido un descenso en su rentabilidad
- Afronta el pago de abultados impuestos a nivel nacional y municipal
- Posee una deuda financiera
- La empresa no cuenta con una planificación estratégica adecuada orientada a optimizar la gestión de su línea de negocio de granos y carnes

Cuadro 3. Oportunidades

- Existen nuevas políticas orientadas a ciencia, tecnología e innovación
- Oportunidades de exportación de nuevos productos
- Apertura y reapertura de nuevos mercados.
- La empresa ha desarrollado diversos perfiles de propuesta para ser financiados por el instrumento Fondos Sectoriales del FONARSEC.
- Posibilidad de obtener financiamiento para nuevas inversiones.

Cuadro 4. Amenazas

- Problemáticas sociales, políticas y económicas que complican la operatoria de la empresa
- Disminución de la rentabilidad en el rubro como consecuencia de la pandemia de Covid-19

Marco Teórico

Se desarrollan aquí los conceptos centrales de este reporte de caso, los cuales se vinculan a las estrategias de negocio orientadas a la ecología y a la innovación tecnológica que utiliza la empresa y que resultan aplicables mediante una planificación estratégica, y puntualmente a la estrategia de liderazgo en costos escogida para optimizar la rentabilidad de la organización.

Estrategia de Liderazgo en Costos

La planificación estratégica “es el proceso que sirve para formular y ejecutar las estrategias de la organización con la finalidad de insertarla, según su misión, en el contexto en el que se encuentra” (Drucker, 1969, citado por Chiavenato, 2016, p.27). Para Mintzberg (1993), por su parte, “la estrategia es un plan unificado, comprensible e integral (...) diseñado para asegurar que los objetivos básicos de la empresa sean alcanzados”.

Dentro de estas, la estrategia de liderazgo en costos se define como “aquellas estrategias con las que se ofertan productos similares a los de otras empresas a un costo menor, a fin de lograr una diferenciación” (Riquelme, 2018).

Esta tiene como principal objetivo “aumentar la participación de mercado e incrementar la cantidad de clientes disminuyendo la mayor cantidad de costos en las distintas áreas que componen la empresa” (Sainz de Vicuña, 2017). En acuerdo con este autor, cabe citar a Hill y Jones (2011), quienes destacan los beneficios de reducir costos, e indican que esto puede lograrse “controlando los inventarios de manera eficiente y aumentando su rotación”, además de ofrecer una buena experiencia de compra al cliente que permita aumentar las ventas, “lo cual genera economías de escala y costos aún más bajos”.

En este sentido, Sainz de Vicuña (2017) sugiere “verificar las oportunidades dentro del negocio actual y utilizar estrategias de crecimiento intensivo tras elaborar una matriz de expansión de producto-mercado”. De esta manera, se hace posible trabajar en *core bussines*, y “la rentabilidad es mayor cuando se seleccionan estrategias de expansión” (Sainz de Vicuña, 2017).

En cuanto a las estrategias funcionales, orientadas a mejorar el desempeño de las operaciones de una organización (Hill, Jones y Schilling, 2015), estas pueden utilizarse

para lograr eficiencia superior, calidad, innovación y respuesta al cliente, a través de explotar las economías de escala, aprovechar el ahorro de costos que surge del aprendizaje y el desempeño eficiente de las tareas, y lograr eficiencia mediante la implementación de tecnologías que permitan mejorar el control de calidad en cada una de las etapas productivas y operativas de la empresa.

Estrategias orientadas a la ecología y a la innovación

Las estrategias orientadas a la ecología conquistan hoy en día a mercados y a empresas, dado que la satisfacción de muchos clientes se asocia con la intención de cuidar el medio ambiente, lo que impulsa a la implementación de planes estratégicos enfocados en “el uso eficiente de los recursos naturales como una vía para alcanzar un nivel de productividad que le permita competir con otras empresas” (Torres, 2015).

Para Ottman (1998, citado por Echeverri, 2010), es posible determinar siete acciones necesarias para llevar adelante esta estrategia:

- “Comprender las convicciones y los valores ambientales arraigados de sus consumidores y otros interesados, y desarrollar un plan de largo plazo para alinearse con ellos
- Crear nuevos productos y servicios que concilien los deseos de los consumidores en términos de calidad, conveniencia y asequibilidad (que puede conseguirse o alcanzarse) con un mínimo de impactos ambientales y sociales adversos a lo largo de la vida del producto.
- Desarrollar marcas que ofrezcan beneficios prácticos mientras que apropian e involucran a los consumidores en cuanto a los temas importantes que afectan sus vidas.
- Dar credibilidad a sus esfuerzos por comunicar su compromiso corporativo, y luchar por una completa transparencia.
- Ser proactivo. Ir más allá de lo que esperan los accionistas. Comprometerse proactivamente a hacer su parte por resolver problemas ambientales y sociales emergentes y descubrir la ventaja competitiva en el proceso.
- Pensar de manera integral. Enfatizar la comunidad con los usuarios y con una amplia gama de interesados corporativos ambientales y de la sociedad.

- No rendirse. Promover prácticas de uso y descartar responsables. Esforzarse constantemente por lograr un impacto cero.”

Por supuesto que se debe identificar previamente el público objetivo, a fin de satisfacer sus necesidades o deseos y cubrir sus expectativas de convertirse en consumidores sustentables.

En cuanto a las estrategias de innovación, Kotler et al. (2010) las consideran de relevancia “para triunfar en el mercado o, simplemente, para sobrevivir”. Para ello, esta debe adaptarse a las condiciones financieras, productivas, de mercado de la organización, pudiendo clasificar las diferentes estrategias como “ofensiva, defensiva, imitativa, dependiente, tradicional y oportunista o de nicho” (Cuatrecasas, 2000):

- La estrategia ofensiva apunta a la incorporación permanente de nuevos productos y procesos, que permitan acceder a nuevos mercados.
- La estrategia defensiva consiste en alcanzar ventajas competitivas sin interesarse en innovaciones radicales que puedan perjudicar el status alcanzado.
- La estrategia imitativa es aquella que no se preocupa por liderazgos tecnológicos aunque se centra en las tecnologías de producción para ahorrar costos.
- La estrategia dependiente consiste en establecer relaciones duraderas con empresas, clientes, o grupos externos de desarrollo que se dedican a abordar actividades de I+D.
- La estrategia tradicional se basa en no hacer innovaciones.
- Finalmente, la estrategia oportunista o de nicho suele ser utilizada por competidores pequeños especializados en dar servicio a nichos del mercado que los competidores más grandes suelen pasar por alto.

Como se puede observar, existen numerosas opciones al momento de considerar cuál es la estrategia más adecuada en cada uno de los lineamientos que persigue la empresa, aunque se acuerda con Kotler et al. (2010) en la importancia que estas tienen para la supervivencia y crecimiento de la organización, y con Sainz de Vicuña (2017) en que habrá que verificar las oportunidades del entorno y las posibilidades de la empresa antes de tomar una decisión.

Diagnóstico y Discusión

El presente reporte de caso tiene como objetivo optimizar la gestión estratégica de la unidad de carne y granos del Grupo Ledesma, en pos de relaciones más sostenibles con clientes y proveedores, una mejor planificación, y una cadena de valor orientada a la seguridad y cuidado del medio ambiente, capaz de ofrecer una mayor rentabilidad.

Esto surge de observar la posibilidad de aplicar una estrategia de liderazgo en costos que permita optimizar la utilización de las áreas agrícolas marginales, mejorando los rendimientos al aprovechar para el desarrollo de la ganadería las zonas menos productivas.

Una pequeña investigación digital acerca del accionar de la empresa, permitió conocer en mayor profundidad el proyecto Génesis XXI, un plan estratégico a 10 años que hace 4 que se encuentra en funcionamiento en los que sería la “etapa de optimización”. Luego de obtener mejoras productivas en sus negocios *core* (Azúcar y Alcohol; Papel y Librería), se pretende potenciar la producción agrícola y ganadera, por lo cual se hace visible que la empresa no está priorizando en este momento el desarrollo de esta línea de negocio. Sin embargo, el análisis PESTEL mostró una posibilidad de crecimiento actual que podría mermar en unos años debido a un cambio cultural en lo que respecta al consumo de carne, mientras que el análisis de las 5 Fuerzas de Porter indicó que la empresa debe potenciar su estrategia ecológica para mostrarse más competitiva, dada la alta calidad alcanzada por sus productos dentro del segmento agroindustrial.

La cadena de valor ha evidenciado falencias en el área de marketing, pero ha mostrado a su vez fortalezas en cuanto a infraestructura, vínculo con clientes y proveedores, cuidado del recurso humano, y responsabilidad social. Dado que la visión de la empresa aspira a ser líder en el mercado agroindustrial, y su desarrollo tecnológico avala esta idea, se debe profundizar en la propuesta del proyecto Génesis XXI, el cual comprende mejoras operativas y reducción de los costos financieros, tanto de producción como de administración, a fin de ayudar a la empresa a superar su crisis financiera.

La oportunidad que el FODA muestra en este sentido, es la de apuntar a la exportación de nuevos productos y a la apertura y reapertura de nuevos mercados. Por ende, este reporte se orienta hacia una estrategia ofensiva de liderazgo en costos y penetración del mercado, basada en dos pilares fundamentales como son la ecología y la innovación.

Plan de Implementación

Como se ha mencionado, la Visión de la empresa consiste en “Ser una empresa líder en el mercado argentino en el negocio agropecuario, gracias a la preferencia de nuestros clientes y proveedores, a las utilidades brindadas a nuestros accionistas, al desarrollo personal y profesional de nuestros colaboradores y al respeto y cuidado del ambiente en el que actuamos” (Ledesma, 2008, p. 12).

En función a ello, y dado que la problemática de la empresa consiste en la necesidad de aplicar una estrategia de liderazgo en costos que permita optimizar su rentabilidad, esta debe ser reorientada al contexto actual, eliminando el texto que hace mención al “mercado argentino” para sugerir una mayor expansión a nivel nacional. Asimismo, se sugiere incorporar la innovación tecnológica como una ventaja competitiva a destacar en la organización.

La Visión quedaría entonces: “*Ser una empresa líder en el negocio agropecuario, gracias a la preferencia de nuestros clientes y proveedores, a las utilidades brindadas a nuestros accionistas, al desarrollo personal y profesional de nuestros colaboradores, a la constante innovación tecnológica, y al respeto y cuidado del ambiente en el que actuamos*”.

Dado que se mencionan el desarrollo personal y profesional de los colaboradores y el compromiso con el medio ambiente, ambos aspectos se tendrán en cuenta en la propuesta presentada. Se propone entonces un plan de implementación que resulta acorde a las necesidades observadas, definiendo para ello los siguientes objetivos:

Objetivos

Objetivo general

Aumentar la rentabilidad a un 3% hacia el final del año 2025, mediante la implementación de una estrategia de liderazgo en costos, orientada al desarrollo del capital humano, a la innovación tecnológica y al cuidado del ambiente.

Justificación: Se trata de un objetivo directamente relacionado a la visión de la organización, y se justifica en la necesidad de disminuir los costos para aumentar los

niveles de rentabilidad y que esas utilidades puedan reinvertirse en un mayor crecimiento. Considerando que el último ejercicio de la empresa arrojó un resultado financiero de \$749 millones y que el 23% de ello corresponde al sector agroindustrial, es decir, \$172.270.000, el incremento de rentabilidad equivalente al 3% corresponde a \$5.168.100.

Objetivos Específicos

- Optimizar la logística operativa del sector agroindustrial de la empresa Ledesma S.A., mejorando los procesos mediante innovación tecnológica durante el periodo 2022-2025.

Justificación: Según el MIT Sloan Management Review, las empresas que adhieren a la innovación tecnológica resultan ser un 26% más rentables y ven una valoración del mercado un 12% más alta que sus competidores (IT User, 2019).

- Disminuir los costos operativos logrando la fidelización de los trabajadores a partir de generar un aumento en sus niveles de satisfacción laboral durante el periodo 2022-2025.

Justificación: Un estudio realizado por Grupo Adecco demostró que seis de cada 10 argentinos sienten pasión por su trabajo, y que esta vocación se encuentra motivada por el buen clima laboral (61%), incluso en mayor medida que el buen sueldo (60%) (ICBC, 2021).

- Redirigir las acciones de marketing hacia el cuidado del ambiente, fomentando la conciencia ecológica de la empresa hacia un mercado específico, durante el periodo 2022-2025.

Justificación: En los últimos años han surgido diversas iniciativas empresariales preocupadas por la salud del planeta y por generar un impacto positivo en la sociedad, con el compromiso, entre otros, de reducir en un 20% las emisiones de CO2 de sus operaciones logísticas en un plazo máximo de cinco años (Merca2, 2021).

Alcance

La propuesta será aplicada en las diferentes regiones del país en donde se encuentra ubicada la empresa, principalmente en las provincias de Jujuy, Salta, Tucumán y San Luis. El alcance temporal de la misma se estipula en 4 años, los cuales abarcan desde 2022 hasta 2025.

Plan de Acción

Cada estrategia competitiva que se detalla a continuación, se acompaña de un plan de acción donde se mencionan los tiempos y recursos necesarios para llevarlos a cabo.

- *Plan de optimización de la logística operativa*

Se deberá contratar personal idóneo capaz de reordenar los procesos productivos de la empresa, incorporando la tecnología que resulte necesaria para la optimización de los mismos. Para ello, se llevarán a cabo las siguientes acciones:

- Realizar un análisis estratégico que permita optimizar la logística
- Determinar el nuevo lay out de las plantas productoras

Los responsables de estas acciones serán los diferentes Gerentes de Producción.

La reorganización tendrá una duración estimada de doce meses y un presupuesto equivalente a \$600000 en Servicios de Consultoría, según información aportada por Glassdoor (2021).

La valoración de su impacto se realizará a través del incremento en el proceso productivo y en la disminución del ausentismo. También podrá realizarse una encuesta de satisfacción al personal como la que se adjunta en Anexos, la cual volverá a realizarse una vez al año durante los tres años consecutivos siguientes.

- *Plan de fidelización de los trabajadores*

Se sugiere diseñar un programa de beneficios acorde a las necesidades reales de los colaboradores, para lo cual se procederá a detectarlas y enfocarlas, fundamentando esta propuesta en la intención de gratificar al trabajador por formar parte de la empresa. El beneficio consiste en otorgar distintos tipos de voucher con diferentes alternativas para

su uso, como ser: acceso gratuito a cursos o capacitaciones virtuales o presenciales de su interés en alguna institución de la zona, descuentos a gimnasios, ofertas en los comercios que trabajan con la empresa, entre otros.

Cada trabajador tendrá la posibilidad de elegir el beneficio que más se adecue con sus necesidades e intereses. Se otorgarán a su vez diversos descuentos en heladerías, cines y teatros, tiendas de indumentaria y demás comercios en los que se pueda efectuar acuerdos que serán abonados por la empresa en tarifas preferenciales. Asimismo, se propone habilitar un espacio donde se genere el hábito de reconocimiento por parte de la organización, utilizando diferentes formas:

- Foto del trabajador: colocar en lugares visibles para todo el personal la imagen del trabajador destacado del mes.
- Regalos: se regalará a los colaboradores destacados un obsequio como forma de agradecimiento y que a la vez pueda ser utilizado en el uso cotidiano (ejemplo: mochila con el logo de la empresa, llavero con el emblema de la organización, vasos térmicos, etc.)
- Notificación escrita: mediante una carta, correo electrónico, tarjeta formal o nota impresa, se detallarán los motivos de felicitación y frases alentadoras a continuar desempeñándose de la misma manera.

Los responsables serán los encargados del área de Recursos Humanos, y los recursos necesarios consisten en las herramientas tecnológicas (en stock), una tarjeta semanal y un obsequio semanal, para lo cual se estima un costo de \$350000 anuales, según información obtenida de vouchers y premios otorgados en empresas de la región.

Dado que se trata de la implementación de diversas actividades, se estima como plazo tentativo cuatro meses de duración para dar inicio a la concreción de este plan, el cual proseguirá durante los cuatro años de definición de la propuesta.

Los indicadores de éxito serán la disminución de ausentismo y el aumento en el compromiso de los empleados, observable en los resultados productivos. Asimismo, el presupuesto considerado inicialmente es estimativo, y deberá ser reajustado año a año en relación al índice inflacionario de la región.

- *Plan de redirección de acciones de marketing*

La publicidad consiste en generar un puente entre el productor y el consumidor, por lo que su importancia radica en la posibilidad de poner los productos y/o servicios a disposición de los clientes en la cantidad que demanden y en el momento en que lo soliciten. Esto influye en el posicionamiento de la empresa, al mostrar la solidez y coherencia con que esta se desenvuelve. En este caso, la estrategia publicitaria orientada hacia el cuidado del medio ambiente, podrá realizarse de diversas maneras:

- Utilización de mailing empresarial o e-mail marketing, obteniendo listados de posibles clientes y apuntando a aquellos que se consideren más relevantes.
- Utilización de redes sociales para difundir los beneficios de los productos a la población.
- Ofrecer promociones junto con la compra de otros productos de la marca.
- Auspiciar eventos públicos referidos a la temática medioambiental.
- Ofrecer degustaciones de productos en lugares de tránsito masivo (supermercados, shoppings, entre otros).

Los responsables de actividad serán los encargados del Departamento de Marketing.

Se sugiere realizar estas acciones con una duración de un mes, a intervalos regulares, en tres momentos diferentes del año, en los meses de marzo, julio y noviembre, y su presupuesto se calcula de la siguiente manera:

- Publicidades: \$145000 mensuales (Sendinblue, 2021)
- Degustaciones y eventos: \$85000 mensuales, según Market In House (2020)

Los resultados obtenidos podrán medirse mediante el incremento en las interacciones en redes sociales y el volumen de participación en el concurso.

Según lo previamente detallado, el presupuesto total de la propuesta asciende a \$2.920.000. El resumen de las acciones propuestas, junto con los recursos y responsables, puede observarse en la tabla 1, mientras que en la tabla 2 se observa el Diagrama de Gantt donde se detalla el tiempo estipulado para los planes mencionados durante el primer año, y en la tabla 3 para el año 2023 y subsiguientes:

Tabla 3. Diagrama de Gantt Año 2023 (y subsiguientes)

Planes	Actividades	Año 2023											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<i>Plan de optimización de la logística operativa</i>	Análisis estratégico												
	Nuevo lay out de las plantas productoras												
	Realización de encuestas												
<i>Plan de fidelización de los trabajadores</i>	Foto del trabajador en lugares visibles												
	Obsequio como forma de agradecimiento												
	Notificación de felicitación												
	Vouchers y beneficios												
<i>Plan de redirección de acciones de marketing</i>	Mailing empresarial												
	Uso de redes sociales												
	Promociones con la compra de otros productos de la marca												
	Eventos públicos referidos al medio ambiente												
	Degustaciones de productos												

Evaluación

La evaluación de la propuesta podrá realizarse hacia el final de ejercicio 2022, observando si se ha logrado obtener el aumento de un 3% en la rentabilidad, además de la métrica de los resultados de la encuesta de satisfacción mencionada previamente y que se adjunta en Anexos.

Por su parte, el análisis del Retorno de Inversión (ROI) permite estimar que el beneficio que podría generar el proyecto asciende a \$6.168.100, calculado como el 3% del incremento de la rentabilidad informada por la empresa, y dado que el presupuesto total de la propuesta se calcula en \$\$2.920.000, se obtiene un porcentaje de 1,11%, lo que demuestra la viabilidad de la propuesta.

$$(\$6.168.100 - \$2.920.000) / \$2.920.000 \times 100 = 1,11\%$$

En cuanto al Valor Actual Neto (VAN), en caso de no utilizar ese dinero en la propuesta, la empresa podría ponerlo a plazo fijo con una TNA del 37% (3,08% mensual) según el Banco Central (2021). Por lo tanto, con una inversión inicial de \$2.920.000 en un plazo de 48 meses, el VAN quedaría determinado proporcionalmente de esta manera:

$1^{\circ} \text{ mes al } 48^{\circ} \text{ mes} \quad \$60.834 / (1 + 3,08) = \$14.910$ $\text{TOTAL} \quad = \$715.686$

Dado que la resta entre el total de la propuesta y el valor obtenido es mayor a cero, resulta conveniente realizar la inversión.

Por su parte, la Tasa Interna de Retorno (TIR), permite estimar el flujo de caja para cada período y calcular la sumatoria de los 48 períodos a partir de la inversión inicial con la siguiente fórmula:

$\text{Flujo de caja por período} / (1 + i)^{*48}$ $\text{TOTAL} \quad = \$7041,21$

Conclusiones

El presente reporte de caso tuvo como principal objetivo la optimización de la gestión estratégica de la unidad de carne y granos del Grupo Ledesma, considerando la posibilidad de aplicar una estrategia de liderazgo en costos que permita una mayor utilización de las áreas agrícolas marginales, mejorando los rendimientos al aprovechar para el desarrollo de la ganadería las zonas menos productivas.

Si bien la empresa está desarrollando actualmente el proyecto Génesis XXI, este espera obtener mejoras productivas en los negocios del Azúcar y el Papel antes de dedicarse a potenciar la producción agrícola y ganadera, pero se han observado posibilidades actuales de crecimiento en el área ecológica, factibles de ser aprovechadas.

Por otra parte, el análisis PESTEL realizado permitió detectar una posibilidad de crecimiento actual potenciando la estrategia ecológica que actualmente lleva a cabo la empresa. Si bien se han evidenciado falencias en el área de marketing, las fortalezas de la empresa en cuanto a infraestructura, vínculo con clientes y proveedores, cuidado del recurso humano, y responsabilidad social, pueden ayudar a la empresa a superar su crisis financiera.

Aprovechando la oportunidad surgida en el FODA, se sugiere apuntar a la exportación de nuevos productos y a la apertura y reapertura de nuevos mercados. Por ende, la propuesta de implementación apunta a aumentar la rentabilidad a un 3% hacia el final del año 2025, mediante la implementación de una estrategia de liderazgo en costos, orientada al desarrollo del capital humano, a la innovación tecnológica y al cuidado del ambiente.

Las acciones a seguir consisten en optimizar la logística operativa, mejorar los procesos mediante innovación tecnológica, disminuir los costos operativos, lograr la fidelización de los trabajadores, y redirigir las acciones de marketing hacia el cuidado del ambiente.

Los resultados esperados tras la implementación de la propuesta, consisten en lograr la exportación de nuevos productos y acceder a la apertura y reapertura de nuevos mercados, apuntando a la ecología y la innovación. Asimismo, se sugiere adecuar la Visión de la empresa a esta nueva perspectiva, brindando mayor atención al desarrollo personal y profesional de los colaboradores y el compromiso con el medio ambiente.

Recomendaciones

En el presente apartado se mencionan ciertos aspectos que no han sido planteados en la introducción pero se consideran de importancia, como es el caso de la implementación de un software de inteligencia de negocios, que traduzca la información de las operaciones realizadas en forma de gráficos y estadísticas.

Asimismo, se sugiere incorporar un programa de capacitación que implique la realización de un mapeo de actividades críticas dentro de los sistemas y la plataforma, abarcando las tareas decisivas para un correcto funcionamiento de los mismos. Se recomienda además disponer de manuales de uso acerca de los mencionados puntos

críticos, de modo de que cualquier problemática pueda ser solventada en el menor tiempo posible. Esta información debe estar en manos de los encargados de cada área, y ellos deben ser quienes informen al resto de la empresa sobre los pasos a seguir.

Por último, se sugiere incorporar tecnologías digitales como nuevas oportunidades para llegar a más personas y adaptarse a las actuales tendencias de consumo, manteniendo, a través de los nuevos productos, una estrecha relación con la sociedad y sus necesidades.

Referencias Bibliográficas

- Bade, J. y García, G.E. (2016). *El rol del Estado en la regulación de los agroquímicos*. Recuperado de <https://agenciatao.wordpress.com/2016/07/19/el-rol-del-estado-en-la-regulacion-de-los-agroquimicos/>
- CACE (2019). *Estudio Anual del Comercio Electrónico*. Cámara Argentina de Comercio Electrónico. Recuperado de <https://www.cace.org.ar/estadisticas>
- Chiavenato, I. (2016). *Planeación estratégica*. México: Mc Graw Hill.
- Cuatrecasas, L. (2000). *Organización de la producción y dirección de operaciones. Sistemas actuales de gestión eficiente y competitiva*. Madrid: Ramón Areces S.A
- Compte, J.M. (30/8/2020). Por qué Ledesma cerró su primer balance con resultados positivos en cuatro años. *Apertura*. Recuperado de <https://www.cronista.com/apertura-negocio/empresas/Por-que-Ledesma-cerro-su-primer-balance-con-resultados-positivos-en-cuatro-anos-20200830-0007.html>
- Echeverri, L.M. (2010). *Inserción del mercadeo verde en prácticas empresariales en Colombia (casos de estudio)*. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/49611974_INSERTION_OF_GREEN_MARKETING_IN_BUSINESS_PRACTICES_IN_COLOMBIA_CASE_STUDIES
- Gómez Domínguez, A. y Merino Escoto, M. I. (2020). Transformación digital en Refinería Cienfuegos S.A. *Revista Cubana De Transformación Digital*, 1(1), 24-37. Recuperado de <https://rctd.uic.cu/rctd/article/view/8>
- Hill, C. y Jones, G. (2011). *Administración estratégica*. México: Cengage Learning Editores.
- Hill, C., Jones, G. y Schilling, M. (2015). *Administración estratégica: teoría y casos. Un enfoque integral*. (11ª ed.). México: Cengage Learning Editores.
- ICBC (2021). *Radiografía: ¿cuál es el nivel de satisfacción laboral en la Argentina?* Recuperado de <https://www.icbc.com.ar/personas/como-ayudarte/estudio/Nivel-de-satisfaccion-laboral-en-la-Argentina>

- INDEC (2010). *Proyecciones nacionales 2010-2040*. Instituto Nacional de Estadística y Censos. Recuperado de <https://www.indec.gov.ar/indec/web/Nivel4-Tema-2-24-84>
- INDEC (2019). Informes Técnicos: Estimador mensual de actividad económica, 3 (58). *Instituto Nacional de Estadística y Censos*. Recuperado de https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/ema_03_19.pdf
- INDEC (2020). *Mercado de trabajo. Tasas e indicadores socioeconómicos (EPH)*. Recuperado de https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/mercado_trabajo_eph_1trim20AF03C1677F.pdf
- Infobae (2020). *Cómo cambió el comportamiento de consumo de los argentinos a raíz de la pandemia*. Recuperado de <https://www.infobae.com/tendencias/2020/04/03/como-cambio-el-comportamiento-de-consumo-de-los-argentinos-a-raiz-de-la-pandemia/>
- IT User (2019). *Los números de la transformación digital*. <https://discoverthenew.ituser.es/devops/2019/12/los-numeros-de-la-transformacion-digital>
- Kotler, P., Berger, R. y Bickhoff, N. (2010). *The Quintessence of Strategic Management What you really need to know to survive business*. Berlin: Springer.
- Las 24 Horas de Jujuy (26/11/2020). *Ledesma finalizó con éxito su zafra 2020*. Recuperado de <https://las24horasdejujuy.com.ar/ledesma-finalizo-con-exito-su-zafra-2020/>
- Leyva Carreras, A. B, Cavazos Arroyo, J. y Espejel Blanco, J.E. (2018). Influencia de la planeación estratégica y habilidades gerenciales como factores internos de la competitividad empresarial de las Pymes. *Contaduría y administración*, 63(3). Recuperado de <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.1085>
- La Nación (18/5/2020). *Fin de la cuarentena argentina: qué se sabe al 18 de mayo*. Recuperado de <https://www.lanacion.com.ar/sociedad/cuando-termina-cuarentena-que-se-sabe-al-nid2352501>

- Ledesma (2008). *Informe de sostenibilidad 2007-2008*. Recuperado de <https://s3-us-west-2.amazonaws.com/ungcproduction/attachments/1501/original/COP.pdf?1262614269>
- Ledesma. (2017). *Política ambiental*. Recuperado de <https://www.ledesma.com.ar/2017/12/01/politica-ambiental/>
- Ledesma (2021). *Quiénes somos*. Recuperado de <https://www.ledesma.com.ar/nosotros/>
- Melo, J.M. (2020). *El nuevo mapa del consumo de carnes en Argentina: ¿cuánta y cuál comeremos en los próximos años?* Recuperado de <https://www.infobae.com/economia/2020/11/29/el-nuevo-mapa-del-consumo-de-carnes-en-argentina-cuanta-y-cual-comeremos-en-los-proximos-anos/>
- Merca2 (2021). *La importancia de que las empresas adopten conciencia ecológica*. Recuperado de <https://www.merca2.es/2021/06/30/la-importancia-de-que-las-empresas-adopten-conciencia-ecologica/>
- Mi Argentina (2020). *¿Qué medidas está tomando el gobierno?* *Argentina.gob.ar*. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/coronavirus/medidas-gobierno>
- Mintzberg, H. (1993). *El proceso estratégico*. México: Prentice Hall S.A.
- Mira, C. (2021). *Granos finos 2021/2022: una oportunidad para el crecimiento*. Recuperado de <https://www.lanacion.com.ar/economia/campo/agricultura/granos-finos-20212022-una-oportunidad-para-el-crecimiento-nid08052021/>
- OCDE (2020). *OCDE: Transformación digital es clave para recuperación pospandemia en América Latina*. Recuperado de <https://www.nacion.com/tecnologia/ocde-transformacion-digital-es-clave-para/V5J4ORYXDJEUTFK3U6S2HDN6CE/story/>
- Riquelme, M. (2018). *Estrategia Liderazgo en Costos. Web y Empresas*. Recuperado de <https://www.webyempresas.com/estrategia-liderazgo-en-costos/>
- Sainz de Vicuña, J. M. (2017). *El plan estratégico en la práctica*. Madrid: Esic Editorial.
- Segovia, P. (2019). *Planificación Estratégica de Multiexpress SRL*, Trabajo Final de Grado, Universidad Siglo 21. Recuperado de

<https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/16934/SEGOVIA%20PABLO.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

SENASA (2007). *Disposición 119/2007. Modificación del Sistema Federal de Fiscalización de Agroquímicos y Biológicos. Resolución N° 500/2003 del Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria.* Recuperado de <http://www.senasa.gob.ar/tags/agroquimicos>

Torres, D. (2015). Estrategias para negocios ecológicos. *Columna Universitaria.* Recuperado de <http://yeux.com.mx/ColumnaUniversitaria/estrategias-para-negocios-ecologicos/>

Anexos

Se solicita responder a la siguiente encuesta de satisfacción colocando SI o NO:

1. ¿Considera usted que la compañía es un buen lugar para trabajar?
2. ¿Conoce y entiende la visión y misión de la organización?
3. ¿Confía en sus compañeros de trabajo?
4. Cuando se presenta un problema ¿Cómo se resuelve?
5. ¿Puede usted expresar opiniones dentro de su grupo de trabajo?
6. ¿Cuenta con las herramientas necesarias para desempeñar su trabajo?
7. ¿Las herramientas y equipamiento que utiliza son mantenidos en forma adecuada?
8. ¿Cuenta con suficiente espacio y agradable para realizar su trabajo adecuadamente?
9. ¿El espacio físico en donde trabaja se encuentra apto (limpio)?
10. ¿Posee buena iluminación?
11. ¿Cuenta con una descripción de su puesto detallada y actualizada?
12. ¿Recibe información suficiente para desempeñar correctamente su trabajo?
13. ¿La comunicación dentro de la empresa es buena?
14. ¿Existen posibilidades de crecimiento laboral en la empresa?

15. ¿Existen programas de capacitación dentro de la compañía?
16. ¿Le interesa aprender/capacitarse en su trabajo?
17. ¿La organización alienta su desarrollo profesional?
18. ¿Su superior/jefe directo evalúa de algún modo las tareas que ha realizado?
19. ¿Recibe un reconocimiento justo acorde al trabajo realizado?
20. ¿Los trabajadores que poseen un desempeño sobresaliente son reconocidos?
21. ¿Se encuentra satisfecho con los beneficios que le brinda la empresa?