

**Universidad Siglo 21**



**Trabajo final de grado**

**Licenciatura de Administración**

Planificación Estratégica para aumentar la rentabilidad de la unidad de negocio del  
azúcar y el alcohol de la empresa Ledesma

**Alumno:** Carina Teresa Morales

**D.N.I.:** 30.816.709

**Legajo:** VADM20600

**Carrera:** Licenciatura en Administración

**Año:** 2021

## Resumen

El presente reporte hace referencia a la implementación de una planificación estratégica para la empresa Ledesma SAAI para el periodo 2021-2024.

En una primera etapa, se analizó la situación de la empresa mediante diferentes herramientas de análisis (Pestel, Análisis de la Industria a través de las Cinco Fuerzas de Porter, Análisis del Mercado y Análisis Interno a través de la Cadena de Valor) para conocer la realidad interna y externa de la compañía. Se detecta que, como consecuencia de la pandemia, han caído las ventas de bioetanol destinado al mercado de refinerías para la mezcla con naftas y ha aumentado la demanda del alcohol para las medidas de higiene y prevención. Por otro lado, se podría generar un aumento de la producción de azúcar en detrimento de la producción de alcohol, lo que podría generar una baja en los precios del azúcar en el mercado doméstico.

A continuación, se planteó el marco teórico donde se desarrollaron diferentes posturas de autores que darán sustento conceptual al reporte.

Seguidamente, se planteó el análisis y discusión de la problemática de la empresa y se definió la propuesta del plan estratégico determinando como objetivo general lograr aumentar la rentabilidad de alcohol en un 32% para el 2024, y sus respectivos objetivos específicos con sus planes de acción.

Por último, se llevó a cabo un análisis financiero para poder determinar la viabilidad de la ejecución del proyecto (VAN, TIR y ROI), arrojando los siguientes valores: VAN da como resultado 31.392.389 lo cual significa que el proyecto es viable e indica que el valor actual neto es positivo ya que es superior a la inversión realizada, TIR, da como resultado 73%, es decir, se logra recuperar la inversión y se obtiene una ganancia de 35%, y ROI de 564%, es decir se obtiene \$5,64 por cada peso invertido.

A modo de cierre se determinaron las conclusiones finales del reporte y las recomendaciones sugeridas para implementar.

*Palabras claves:* Planificación - estrategia – rentabilidad.

## **Abstract**

This report refers to the implementation of a strategic planning for the company Ledesma SAAI for the period 2021-2024.

In a first stage, the company's situation was analyzed using different analysis tools (Pestel, Industry Analysis through Porter's Five Forces, Market Analysis and Internal Analysis through the Value Chain) to know the internal and external reality of the company. Next, the theoretical framework was raised where different positions of authors were developed that will give conceptual support to the report. It is detected that, as a result of the pandemic, sales of bioethanol destined for the refinery market for mixing with naphtha have fallen and the demand for alcohol for hygiene and prevention measures has increased. On the other hand, an increase in sugar production could be generated to the detriment of alcohol production, which could generate a drop in sugar prices in the domestic market.

Next, the theoretical framework was proposed where different positions of authors were developed that will give conceptual support to the report.

Next, the analysis and discussion of the company's problems was proposed and the proposal of the strategic plan was defined, determining as a general objective to increase the profitability of alcohol by 32% by 2024, and their respective specific objectives with their action plans.

Finally, a financial analysis was carried out to determine the viability of the execution of the project (VAN, IRR and ROI), yielding the following values: VAN results in 31,392,389 which means that the project is viable and indicates that the net present value is positive since it is higher than the investment made, TIR, results in 73%, that is, the investment is recovered and a profit of 35% is obtained, and ROI of 564%, that is, \$5.64 is obtained for each peso invested.

Way of closure, the final conclusions of the report and the suggested recommendations to implement were determined.

*Keywords:* Planning - strategy - profitability.

## Índice:

Resumen .....	1
Abstract.....	2
Introducción.....	7
<b>Análisis de la situación .....</b>	<b>11</b>
<i>Análisis del macro entorno (PESTEL) .....</i>	<i>11</i>
<i>Factores Políticos.....</i>	<i>11</i>
<i>Factores Económicos .....</i>	<i>11</i>
<i>Factores Sociales.....</i>	<i>12</i>
<i>Factores Tecnológicos.....</i>	<i>12</i>
<i>Factores Ecológicos .....</i>	<i>13</i>
<i>Factores Legales .....</i>	<i>13</i>
<i>Análisis del micro entorno .....</i>	<i>14</i>
<i>Riesgo de ingreso de competidores potenciales .....</i>	<i>14</i>
<i>Rivalidad entre las compañías establecidas.....</i>	<i>14</i>
<i>El poder de negociación de los compradores .....</i>	<i>15</i>
<i>El poder de negociación con los proveedores.....</i>	<i>15</i>
<i>Productos sustitutos.....</i>	<i>15</i>
<i>Análisis interno: Cadena de valor .....</i>	<i>15</i>
<i>Actividades Primarias .....</i>	<i>15</i>
<i>Logística: .....</i>	<i>15</i>
<i>Operaciones: .....</i>	<i>16</i>
<i>Marketing y Ventas:.....</i>	<i>16</i>
<i>Servicios .....</i>	<i>17</i>
<i>Actividades de Apoyo.....</i>	<i>17</i>
<i>Infraestructura de la empresa: .....</i>	<i>17</i>
<i>Gestión de recursos humanos: .....</i>	<i>17</i>
<i>Desarrollo tecnológico:.....</i>	<i>18</i>
<i>Aprovisionamiento: .....</i>	<i>18</i>
Nivel corporativo:.....	18
Misión:.....	18
Visión: .....	19
Valores:.....	19
Nivel estratégico.....	19

<i>Estructura organizacional</i> .....	19
<i>Matriz BCG</i> .....	20
<i>Interrogante</i> .....	20
<i>Estrella</i> .....	20
<i>Vaca</i> .....	20
<i>Perro</i> .....	20
<i>Diagnóstico FODA</i> .....	20
<i>Fortalezas</i> .....	20
<i>Oportunidades</i> .....	21
<i>Debilidades</i> .....	22
<i>Amenazas</i> .....	22
<b>Marco Teórico</b> .....	23
<i>Definición de Estrategia</i> .....	23
<i>Planificación Estratégica – Historia y Conceptos</i> .....	23
<i>Pasos para el desarrollo de una planificación estratégica</i> .....	23
<b>Diagnóstico y Discusión</b> .....	26
<i>Declaración del problema</i> .....	26
<i>Justificación del problema</i> .....	26
<b>Conclusiones diagnósticas</b> .....	28
<b>Propuesta de aplicación:</b> .....	29
<i>Objetivo General</i> .....	29
<i>Justificación</i> .....	29
<i>Objetivos Específicos</i> .....	29
Justificación del objetivo específico 1: .....	29
Justificación del objetivo específico 2: .....	30
Justificación del objetivo específico 3: .....	30
Justificación del objetivo específico 4: .....	30
<i>Estrategias</i> .....	31
<i>Etapa Estratégica</i> .....	31
<i>Estrategia Corporativa:</i> .....	31
<i>Estrategia Competitiva o de negocio:</i> .....	31
<i>Estrategias funcionales:</i> .....	31
<i>Alcance</i> .....	31
<i>Alcance de contenido</i> .....	31
<i>Alcance temporal</i> .....	32

<i>Alcance geográfico</i> .....	32
<i>Programa 1: Dulces y Confites Ledesma</i> .....	32
<i>Actividades/Acciones</i> .....	32
<i>Indicadores</i> .....	33
<i>Programa 2: Sistema de comisiones por ventas para los empleados del área comercial.</i> ..	33
<i>Actividades/Acciones</i> .....	33
<i>Indicadores</i> .....	34
<i>Programa 3: Incorporación de Pañales Ecológicos</i> .....	34
<i>Actividades/Acciones</i> .....	34
<i>Indicadores</i> .....	35
<i>Programa 4: Marca Propia Alcohol</i> .....	35
<i>Actividades/Acciones</i> .....	35
<i>Indicadores</i> .....	36
<i>Diagrama de Gantt</i> .....	37
<i>Presupuesto</i> .....	38
<i>Flujo de Fondos</i> .....	38
<i>ROI VAN y TIR</i> .....	39
<b>Conclusiones</b> .....	40
<b>Recomendaciones</b> .....	42
<b>Bibliografía</b> .....	43
<b>Anexos</b> .....	45
Anexo 1 – Árbol del Problema. ....	45
Anexo 2: Fabricación de confites .....	46
Anexo 3: Comisiones por Ventas .....	47
Anexo 4: Costo Maquinaria Pañales .....	47
Anexo 5: Presupuesto Identidad de Marca Alcohol .....	48

### Índice de Ilustraciones:

Ilustración 1 - Presupuesto .....	38
Ilustración 2 - Anexo 1 - Árbol del Problema .....	45
<i>Ilustración 3:</i> - Anexo 2- Maquina empaquetadora .....	46
<i>Ilustración 4:- Anexo 3</i> - Maquina para hacer confites .....	46
<i>Ilustración 5: Anexo 4. Influencer</i> campaña publicitaria .....	47
Ilustración 6 – Anexo 8 - Valores de Estado Contable 2020 Grupo Ledesma utilizado para el Flujo de Caja.....	49

Ilustración 7 – Anexo 9 - Estado Contable Grupo Ledesma 2020.....	49
Ilustración 8 - Anexo 10 - Inflación 2021-2024.....	50
Ilustración 9 - Anexo 11 – Impuesto a las ganancias y Tasa de referencia LELIQ .....	50
Ilustración 10 - Anexo 12 - Premisas y Objetivos para el Flujo de Caja .....	50
Ilustración 11 - Anexo 13- Rentabilidad 2020 - 2024.....	50

### **Índice de Tablas:**

Tabla 1 - Programa 1: Dulces y Confites Ledesma.....	32
Tabla 2 - Programa 2: Sistema de comisiones por ventas para los empleados del área comercial. ....	34
Tabla 3 - Programa 3: Incorporación de Pañales Ecológicos.....	35
Tabla 4 - Programa 4: Marca Propia Alcohol.....	36
<i>Tabla 5:</i> Diagrama de Gantt .....	37
Tabla 6 - Anexo 5 - Presupuesto Programa 1 .....	47
Tabla 7 - Anexo 6 – Comisiones por ventas.....	47
Tabla 8 - Anexo 7 -índigo Agencia de Marketing Digital.....	48

## Introducción

Ledesma SAAI (Sociedad Anónima Agrícola Industrial), con base en la provincia de Jujuy, es una empresa líder en la producción de azúcar y papel y con una importante participación en los mercados de frutas y jugos cítricos, alcohol, bioetanol, carne, cereales y jarabes y almidones de maíz.

La empresa cuenta con una trayectoria de 112 años produciendo caña de azúcar que es su principal materia prima, inició sus actividades como ingenio azucarero en Jujuy, pero luego comenzó un proceso de diversificación incorporando líneas de producción en diferentes puntos del país, empleando a más de 7.000 personas en diferentes puestos de trabajo.

En la ciudad de Libertador General San Martín (Jujuy), se encuentra el complejo agroindustrial, dentro de la reserva de biosfera de las Yungas. Dicho complejo posee más de 40.000 hectáreas en campos de caña de azúcar, fábricas de azúcar, alcohol, bioetanol, celulosa y papel y más de 2.000 hectáreas de plantaciones de cítricos.

Dentro del mismo complejo se encuentra una fábrica de alcohol con capacidad para producir 110.000 m<sup>3</sup> por año. La producción de alcohol (que se obtiene de la melaza de la caña de azúcar) se destina a las empresas licoristas, los laboratorios de especialidades medicinales, el sector perfumista y la industria química y a la elaboración de bioetanol, la cual provee a su empresa BioLedesma.

BioLedesma S.A. fue creada en 2010 con el objetivo de ingresar al Programa Nacional de Biocombustibles para el reemplazo de un recurso no renovable (petróleo) por el alcohol de caña de azúcar, enfocada a la producción y venta de etanol. A diferencia del alcohol etílico que produce Ledesma, el etanol debe ser deshidratado, es decir, se debe remover el 5 por ciento del agua que posee para la mezcla con naftas.

La participación en el mercado de bioetanol fue creciendo año tras año, hasta llegar a convertirse en el segundo productor de bioetanol a base de caña del país, con una participación en el mercado de aproximadamente el 8%. (Ledesma, Alcohol y Bioetanol, 2020).

La pandemia por el Covid-19, iniciada a principios del año 2020, ha generado que la empresa tenga que enfrentar varios retos, entre ellos, el cierre de la planta por 42 días, la adaptación de protocolos para los cuidados de los empleados, proveedores y clientes y la baja en la demanda de productos como el papel y el bioetanol (destinado a la elaboración de combustibles).

También, la empresa debe asumir los costos y cargas sociales originados por la emergencia sanitaria, ya que aquellos empleados que revistan la condición de “casos sospechosos” (personas que presentan síntomas o que han estado en contacto con otra persona contagiada), “casos

confirmados” (quienes posean confirmación médica de haber contraído el Covid-19) y empleados pertenecientes al “grupo de riesgo” (quienes posean enfermedades respiratorias crónicas, enfermedades cardíacas, inmunodeficiencias, diabéticos, embarazadas) deben permanecer de licencia o trabajando de “forma virtual”.

Asimismo, cabe destacar que, al estancamiento de la economía argentina, debido a la inflación, los controles de precios, los controles de cambio; las variaciones en los tipos de cambio de monedas extranjeras y las tasas de interés, el aumento de impuestos nacionales, provinciales o municipales, se suma un contexto de crisis internacional como consecuencia de la pandemia del Covid-19. En este escenario se espera una fuerte caída de exportaciones y menos ingreso de divisas, por lo que la crisis económica que atraviesa el país afecta a todas las empresas del país.

Por otra parte, como consecuencia de la pandemia la demanda del alcohol para las medidas de higiene y prevención ha aumentado y la caída de las ventas de bioetanol destinado al mercado de refinerías para la mezcla con naftas, fue compensado con un mayor volumen de ventas de alcohol de buen gusto para uso farmacéutico.

En el presente trabajo se pretende desarrollar una planificación estratégica de su unidad de negocio Azúcar, Jarabes y Alcohol, apuntando específicamente al alcohol con el objetivo de ganar mayor participación en el mercado, aumentando así la rentabilidad de la empresa en dicho negocio.

En dicho plan se utilizarán estrategias corporativas de crecimiento con el desarrollo de productos y estrategias genéricas de liderazgo en costos. Además, se propone realizar acciones para aumentar la cantidad de clientes a través de una estrategia de penetración de mercado y por último, acciones de marketing que permitirán aumentar la participación en el mercado.

En base al análisis realizado utilizando la técnica árbol de problemas (anexo 1: árbol de problemas), se estudiará como atender a dicha demanda, analizando la posibilidad de desarrollo de productos en base del alcohol.

También, se tomará en consideración que año tras año crece la demanda del alcohol para la elaboración de bioetanol, a pesar de la caída en el último año. Las áreas involucradas serán producción, marketing y ventas.

A continuación, se mencionan los referentes que se tienen en cuenta para la elaboración del trabajo.

Se presenta la tesis de (Andrade, 2013), en la cual el autor desarrolla una planificación estratégica para una empresa industrial, considerando fortalecer la gestión de la empresa, mediante la elaboración de un plan que impulsa su desarrollo sostenible con visión de largo plazo y

recomienda entre sus propuestas utilizar la cadena de valor como herramienta para los procesos de innovación, operativos y de ventas.

Se reseña el trabajo realizado por (Cano, 2014) donde se investiga y analiza con el objeto de contribuir al Plan Estratégico Comercial de la empresa, para que, de este modo, Cerros Tucumanos, logre ser la empresa láctea líder en el norte del país en el mediano plazo, brindando productos lácteos seleccionados para su público objetivo, tanto en mercados de consumidores finales como de negocios.

Se estudia la planificación estratégica realizada por (Massari, 2014) del caso de una empresa agropecuaria familiar de la ciudad de Pilar, provincia de Córdoba. Dicho trabajo tiene el objetivo de diseñar un plan estratégico que favorezca la asignación coherente de recursos, coordinación y orden en las actividades y la toma de decisiones proactivas.

Para llevar a cabo la planificación estratégica las empresas pueden optar por diferentes estrategias, como por ejemplo la empresa Seaboard Corporation ubicada en Orán, en el Norte de Salta que cuenta con destilerías de alcohol, dos de ellas para la provisión de bioetanol para el corte de combustibles fósiles, ha incorporado estrategias de crecimiento a la compañía con el desarrollo de productos. La empresa ha agregado diversas variedades a su marca Azúcar Chango, como el Azúcar Orgánico y, recientemente, el Azúcar Bajas Calorías. Así como también, la porción de 5 gramos por sobrecito, recomendada por nutricionistas, a partir de un concepto moderado de azúcar con el fin de favorecer una alimentación más armónica, completa y balanceada (Seaboard Corporation, 2021).

La empresa Porta Hermanos, quienes han tenido éxito con su estrategia de precios bajos, se constituyen como proveedores n° 1 de alcohol fraccionado en Argentina con presencia en más del 50% de la industria cosmética, alimenticia y farmacéutica. Tal estrategia la llevan a cabo optimizando y monitoreando el aprovechamiento integral de las materias primas sin perder de vista la buena calidad de sus productos (Porta Hermanos, 2021). Porta Hermanos ha desarrollado productos con relevancia nacional ofreciendo productos a precios accesibles como el Bioalcohol (alcohol etílico, alcohol en gel, productos antibacteriales, fajinador), Calsalta (acetos balsámicos, vinagres, salsas), Fernet 1882 y licores, logrando así un progreso constante, que aumenta la capacidad de producción, a la par que reduce la mayor cantidad de riesgos laborales y ambientales (Porta Hermanos, 2021).

La importancia de aplicar la planificación estratégica al negocio específicamente del alcohol radica en aprovechar la oportunidad de aumentar la rentabilidad, teniendo en cuenta el

aumento de la demanda de dicho producto debido al contexto sanitario desfavorable por el que atraviesa la sociedad por la pandemia.

En base a la situación generada por las expectativas de incertidumbre que viene por el lado de la demanda de alcohol anhidro para mezclar con las naftas, podría generar un aumento de la producción de azúcar en detrimento de la producción de alcohol. De darse esa situación, la mayor oferta de azúcar podría generar una baja en los precios del azúcar en el mercado doméstico.

Con respecto a lo anterior, es que con la aplicación de un plan estratégico se buscará utilizar eficientemente los recursos con que los que cuenta la empresa, utilizando estrategias a largo plazo, pretendiendo alcanzar ventajas competitivas superiores en la industria.

## **Análisis de la situación**

Se analizarán aquellos factores externos que afectan a la industria del alcohol elaborado en base a caña de azúcar, en forma directa o indirecta y que la empresa no posee poder para intervenir y modificarlos.

Dicho análisis se realiza en base al problema detectado, a causa de la pandemia declarada en el año 2020, donde se registra una baja rentabilidad del bioetanol. El efecto producido es que el alcohol para las medidas de higiene y prevención ha aumentado y la caída de las ventas de bioetanol destinado al mercado de refinerías para la mezcla con naftas, fue compensado con un mayor volumen de ventas de alcohol de buen gusto para uso farmacéutico (ver Anexo 1).

### ***Análisis del macro entorno (PESTEL)***

#### ***Factores Políticos***

A través de la Secretaría de Energía, el Estado regula la economía azucarera en el negocio de bioetanol combustible ya que determina los cupos de entrega asignados a las distintas empresas productoras, y también fija los precios a través de fórmulas de cálculo establecidos.

Por la disposición 87/2018 de mayo 2018 se determinó una nueva fórmula para calcular el precio de adquisición del Bioetanol. Se determinaron en la fórmula seis componentes (Costo Materia prima + Costo Mano de Obra + Insumos y Mantenimiento + Costo Gas natural + Amortización + Resto de Costos) para determinar el precio.

La misma fue modificada en noviembre 2018 (Resolución 106/2018) y luego en mayo 2019. En el mes de septiembre 2019 se dejó de actualizar la fórmula mediante la última resolución y a la fecha, las modificaciones de precios son definidas sin un criterio predefinido por la Secretaría de Hidrocarburos y Combustibles. No se sabe si el nuevo gobierno instrumentará nuevas regulaciones y en qué consistirán las mismas.

#### ***Factores Económicos***

El país ha enfrentado una crisis económica tras la llegada del Covid-19, aparejado a una alta tasa de inflación, devaluación de la moneda y un aumento de la pobreza.

Durante 2020 el país sufrió una caída del PBI de 9.9%. Para contrarrestar los impactos de la crisis, el Gobierno implementó un paquete de medidas de emergencia, para proteger a los más vulnerables y acompañar a las empresas mientras duró el aislamiento social. La inflación anual, si bien se ha desacelerado en un contexto de caída de la actividad económica, alcanzó el 36% en 2020, a pesar de la existencia de controles de precios (Banco Mundial, 2021).

De acuerdo a la medición del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC) la pobreza aumentó en el país durante el segundo semestre del 2020, marcando en Jujuy al 37,7%, Salta al 41,7% y Tucumán el 41,5%.

Asimismo, cabe destacar que, al estancamiento de la economía argentina se suma un contexto de crisis internacional como consecuencia de la pandemia del Covid-19. En este escenario se espera una fuerte caída de exportaciones y menos ingreso de divisas, lo que complejiza aún más la posibilidad de que el gobierno nacional logre reactivar la economía durante el año en curso.

### *Factores Sociales*

La población argentina mantiene un alto índice de pobreza, si bien esta situación se enmarca durante la pandemia, donde miles de trabajadores han perdido sus trabajos (a pesar del decreto impuesto por el gobierno que prohíbe los despidos y las suspensiones), se visualiza un alto índice de personas que trabaja precarizados, con un índice de trabajo informal ronda el 50 % (INDEC, 2020).

Por otro lado, cabe mencionar que, en los últimos años con el proceso de mecanización de la cosecha de caña, han surgido nuevos puestos de trabajo que requieren un cierto grado de capacitación y de habilidades que antes no se necesitaban en el sector: operadores, mecánicos especializados y diversos servicios (Valeiro, 2019).

### *Factores Tecnológicos*

La sustentabilidad del cultivo de caña de azúcar se relaciona especialmente con el modo de realizar la cosecha, cuyo objetivo es recolectar la materia prima disponible en el campo con una alta eficiencia y mínimas pérdidas, garantizando un suministro oportuno y en cantidad suficiente a la fábrica, con el menor tiempo posible entre cosecha y molienda, con bajos niveles de materias extrañas (Valeiro, 2019).

Los avances tecnológicos que se han desarrollado para las máquinas cosechadoras de caña de azúcar y las que se utilizan en las fábricas de producción de productos derivados son cada vez más innovadores y se cuenta con un gran avance con proyectos que incluyen la robótica. A pesar de ello, pueden presentarse deficiencias en los rendimientos de las cosechas debido a las diferencias en el terreno o agresividad hacia las plantas.

### *Factores Ecológicos*

Las empresas agroindustriales pueden causar distintos riesgos ambientales. Las actividades de dichas empresas están sujetas a diversas regulaciones en materia ecológica, tanto a nivel nacional, como provincial y local, incluidas, entre otras, regulaciones sobre la manipulación y disposición de residuos y derivados de sus procesos industriales, la descarga de efluentes en el suelo, aire o agua, y la salud y seguridad de sus trabajadores y las comunidades que las rodean.

Teniendo en cuenta esto, las agroindustrias deben realizar inversiones para adecuar los procesos productivos a la normativa vigente y realizar todos los controles y presentaciones que la autoridad de control en la materia exige.

Desde el punto de vista ambiental, la provincia de Jujuy cuenta con regulaciones instrumentadas a través de leyes, resoluciones o decretos que controlan las actividades públicas y privadas.

La Ley N° 5.063, llamada Ley General del Ambiente, es la más significativa y en sus distintos capítulos da forma y define criterios y normas a ser aplicadas en todo el ámbito provincial. La misma, en el capítulo de residuos peligrosos, tiene en cuenta las disposiciones de la Ley Nacional N° 24.051, entre otras.

Por otra parte, el Decreto provincial N° 5.980/06, que es uno de los decretos reglamentarios de la Ley provincial N° 5063, toma del Decreto nacional N° 831/93 los estándares de calidad ambiental referidos a suelo, aire y agua.

El Decreto provincial N° 5.980/06 reglamenta el procedimiento de evaluación de impacto ambiental y establece las normas técnicas de calidad ambiental para la protección de la atmósfera, de las aguas y del suelo.

### *Factores Legales*

Las leyes que rigen en el país con respecto a regulaciones del sector agroindustrial algunas afectan a las organizaciones de manera positiva y otras de manera negativa.

La Ley 9.312 de Tucumán declara de Interés Público Provincial la producción sustentable de azúcar y de alcohol elaborados a partir de caña de azúcar. Cuyos objetivos son estimular la producción de alcohol elaborado a partir de caña de azúcar y propiciar el fortalecimiento de los pequeños productores cañeros, característicos de la estructura productiva y social de Tucumán.

La Ley Nacional N° 26.093, propone un Régimen de Promoción en materia de biocombustibles, donde se impone el precio (por medio de una fórmula) y la combinación que

deben utilizarse las mezclas para la obtención de biocombustibles. Aunque, a partir de mayo de 2021 el único sustento de la obligación de mezcla surgiría de la Resolución SE 1283/2006 que regula la calidad de combustibles que deben comercializarse en el mercado interno. Por lo tanto, las empresas y productores se encuentran a la espera de una nueva ley que rijan a favor de la producción de bioetanol para poder competir a nivel de otros países.

La Reforma Tributaria Argentina de 2017, elaborado por el equipo económico del Gobierno nacional propone aumentar la presión tributaria sobre las bebidas con azúcar añadido, la afecta al sector de los productores de bebidas endulzadas, a los ingenios azucareros del NOA y a las industrias de molienda húmeda de maíz.

La propuesta contempla aplicar una alícuota del 17 % de impuestos internos a las bebidas que contengan azúcares libres añadidos, entre las cuales se incluyen “alcoholicas, gasificadas o no, aquellas con cafeína y taurina suplementadas o no, las elaboradas a base de soja con o sin el agregado de jugos frutales o a base de sales minerales vitaminadas o no y las adicionadas con nutrientes esenciales o fortificadas” (Valorsoja.com, 2018).

El proyecto incluye a las bebidas endulzadas con azúcar blanco, el azúcar moreno, azúcar en bruto, jarabe de maíz, sólidos de jarabe de maíz, jarabe de maíz de alta fructosa entre otros edulcorantes de alto contenido calórico.

### *Análisis del micro entorno*

Se realiza el análisis de las cinco fuerzas competitivas con respecto al negocio de alcohol para determinar los beneficios que se generarán en dicho negocio.

### *Riesgo de ingreso de competidores potenciales*

Las barreras de entrada a la industria de la caña de azúcar son altas debido a que se requiere de un monto de inversión elevado para la instalación de las fábricas ya que necesitan mecanización y tecnología para poder competir en el mercado.

Por otro lado, analizando el corto plazo y tomando en cuenta el panorama internacional a causa de la pandemia por Covid-19, no se prevé la apertura de nuevas plantas agroindustriales que resulten competidoras potenciales.

### *Rivalidad entre las compañías establecidas*

Considerando que, en la industria de la caña de azúcar, las empresas que se dedican a la elaboración de alcohol son pocas se puede inferir que la rivalidad entre las compañías es baja.

Por otro lado, al percibirse el alcohol como un producto genérico básico la decisión del comprador se basa esencialmente en el precio, por ello es que las empresas utilizan la diferenciación en base al canal de distribución o la imagen logrando ventajas competitivas.

#### *El poder de negociación de los compradores*

Los compradores no poseen un alto poder de negociación, ya que dicho grupo es muy amplio actualmente debido al aumento de demanda del alcohol.

Los clientes no poseen gran control de precios ni de la calidad del producto, aunque sí pueden realizar comparaciones y mostrar un comportamiento de compra de acuerdo a la comodidad de adquisición o a un mejor precio.

#### *El poder de negociación con los proveedores*

El poder de negociación de los proveedores de insumos como plásticos o fertilizantes en los campos es relativamente bajo debido a la disponibilidad y la accesibilidad para su obtención.

Por otra parte, tomando en consideración los recursos tecnológicos, máquinas y herramientas específicas para el sector de producción, éstos presentan un alto costo y en muchas ocasiones es necesario adquirirlos en el extranjero por lo que el poder de negociación aumenta.

#### *Productos sustitutos*

Existe una gran variedad de productos edulcorantes sustitutos del azúcar como por ejemplo la sacarina, el aspartamo, la sucralosa y el edulcorante herbal Stevia. En el caso del alcohol, si se analizan los productos elaborados en base a alcohol, dependiendo de su uso encontraremos multiplicidad de bienes, pero no existe un producto sustituto directo del alcohol.

### ***Análisis interno: Cadena de valor***

#### *Actividades Primarias*

##### *Logística:*

La estrategia central de Ledesma se basa en el agregado de valor a partir de la transformación de la producción primaria, de caña de azúcar en productos de mayor complejidad y elaboración.

La principal materia prima para la fabricación del alcohol, la caña, es cultivada en su mayor parte (más del 80%) en campos que son de propiedad de la Sociedad, ubicados en la provincia de Jujuy. En cuanto a las materias primas que se adquieren a terceros, las principales

son combustibles (esencialmente gasoil y gas natural), fertilizantes (urea) y envases. La totalidad de estas materias primas se compra a proveedores nacionales y la Sociedad no ha experimentado dificultades para adquirirlas.

El Negocio Azúcar y Alcohol presenta una fuerte estacionalidad productiva. Por razones climáticas, la cosecha de caña de azúcar se desarrolla cada año entre los meses de mayo y noviembre, lo que plantea requerimientos adicionales muy fuertes en materia de capital de trabajo.

Dichos requerimientos se traducen en la necesidad de mantener inventarios elevados tanto de productos terminados como en proceso y de afrontar la mayor parte de las erogaciones productivas (mano de obra, combustibles y buena parte de los insumos como agroquímicos y fertilizantes) durante el período mencionado.

#### *Operaciones:*

El Complejo Agroindustrial Ledesma está localizado en la localidad de Libertador General San Martín, provincia de Jujuy y allí se concentran la mayor parte de las actividades productivas del Grupo Ledesma. Dentro de dicho complejo se encuentra una fábrica de alcohol con capacidad para producir 110.000 m<sup>3</sup> por año. También, se encuentra la planta de deshidratado de alcohol de BioLedesma. Esta planta tiene una capacidad de 104.000 m<sup>3</sup> por año y se utiliza al 80%.

Todas estas plantas están monitoreadas y controladas con instrumentación electrónica, asociadas a sistemas de control distribuido de última generación. En la planta de energía las calderas, que se alimentan con gas, bagazo o biomasa, cuentan con sistema de lavado de gases, cumpliendo estrictamente con la reglamentación nacional en materia ambiental.

#### *Marketing y Ventas:*

Ledesma cuenta con un grupo muy heterogéneo de clientes y consumidores que se relacionan con los diferentes negocios de la empresa. En el negocio del azúcar Ledesma atiende el mercado de consumo masivo llegando directamente a las empresas minoristas y a pequeños comercios a través de mayoristas y distribuidores. Por otra parte, trabaja con empresas medianas y grandes de diversos segmentos de la industria nacional y extranjera, operando con los de menor consumo a través de distribuidores.

El negocio Azúcar, Jarabes y Alcohol tiene 640 clientes. En el caso del alcohol, concentra sus ventas en las principales industrias licoristas establecidas en el mercado interno,

aprovechando la ventaja competitiva que implica la alta calidad del alcohol que produce. El alcohol para combustibles es vendido a Bio Ledesma, que lo deshidrata y luego comercializa el total de su producción a las refinerías alcanzadas por el Plan de Biocombustibles

### *Servicios*

Personal de Ledesma visita periódicamente a sus clientes actuales y potenciales para obtener información necesaria sobre sus operaciones para el buen desempeño del negocio en toda la cadena de valor. (Ledesma, 2008, p. 22).

Ledesma cuenta con un sistema de gestión de quejas y reclamos para asegurar al cliente una solución inmediata a los inconvenientes que surjan con el producto o servicio brindado. En el último año, el sistema fue incorporado al sistema de gestión ISO y sus resultados cuantitativos cruzados con las encuestas de satisfacción. También contamos con la línea 0-800 (AZÚCAR) para la atención de las quejas y comentarios de los consumidores finales, con datos cuantitativos.

Ledesma cuenta con una oficina de prensa destinada a responder a los pedidos de información de los medios de comunicación nacionales, provinciales e internacionales. Los temas habituales de comunicación son datos de producción, inversiones, dotación de personal, impacto e inversiones ambientales y actividades de responsabilidad social.

### *Actividades de Apoyo*

#### *Infraestructura de la empresa:*

En cuanto a la infraestructura de la organización, posee 157.000 has en Jujuy, distribuidas en 40.000 has de caña de azúcar, 19.000 has de instalaciones e infraestructura industrial, 2.000 has de cítricos y 96.000 has de reserva protegida. En promedio cosecha 3.100.000 t de caña propia y 600.000 t de cañeros independientes. Con respecto a las instalaciones, cuenta con fábricas de azúcar, alcohol, bioetanol, celulosa y papel, planta de empaque de frutas, planta de jugos concentrados, planta de aceites esenciales, planta de producción de papelería comercial, planta de generación propia de electricidad. Además, posee canchones, tomas de agua, 1.400 km de canales, 700 km de caminos internos, campos experimentales y viveros. Entre las actividades comerciales cuenta con el área de marketing, ventas y distribución.

#### *Gestión de recursos humanos:*

No se ha podido obtener información relevante sobre la gestión de recursos humanos.

*Desarrollo tecnológico:*

Ledesma cuenta con áreas de investigación y desarrollo que tienen 9 campos experimentales donde se evalúan nuevas variedades de caña de azúcar y se llevan adelante ensayos de campo; y con laboratorios que investigan mejores prácticas para la conservación de suelos, fertilización, control de plagas y enfermedades, y control y aseguramiento de la calidad de la materia prima tanto en el campo como en el proceso industrial (Ledesma, 2008, pp. 40-43).

*Aprovisionamiento:*

No se ha podido obtener información relevante sobre cuál es el sistema para obtener mercadería o insumos por parte de la empresa.

Como síntesis de la cadena de valor, las actividades que mayor valor aportan al negocio del alcohol son sus cultivos propios de caña de azúcar bajo riego, con un cuidadoso manejo de la tierra y el agua que permiten mejoras en la productividad y la preservación de los recursos naturales. También, se destaca el área de Investigación y Desarrollo donde se evalúan nuevas variedades y se llevan adelante ensayos de campo y laboratorios que investigan y analizan mejores prácticas para la conservación de suelos, fertilización, control de plagas y enfermedades.

La ventaja competitiva se evidencia en la integración de las actividades por lo que, en la fábrica de azúcar, la caña es molida en los trapiches, separándose los jugos (de los que se extrae azúcar y melaza para la producción de alcohol) y la fibra, que se utiliza para la fabricación de celulosa y papel y para la generación de vapor y energía eléctrica.

Cabe destacar que en la cadena de valor del alcohol etílico que se obtiene de la melaza, la calidad es reconocida por las empresas licoristas, los laboratorios de especialidades medicinales, el sector perfumista y la industria química y que dicho producto llega a los mercados más exigentes del mundo, entre los que se encuentran Estados Unidos y Japón. Todo el negocio Azúcar, Jarabes y Alcohol de Ledesma se encuentra certificado ISO 9001:2000 y continúa la mejora constante del sistema y la incorporación de nuevas áreas.

*Nivel corporativo:*

Misión: Brindar en forma permanente la mejor relación precio-calidad-servicio del mercado argentino, asegurando la mejora continua de nuestras operaciones y la obtención de niveles de seguridad, calidad y productividad comparables con los estándares más exigentes de la industria en el ámbito internacional (Ledesma G. , 2008).

Visión: Ser la empresa líder del mercado argentino en el negocio del azúcar, de los jarabes de maíz y de sus productos derivados gracias a la preferencia de nuestros clientes y consumidores, a las utilidades brindadas a nuestros accionistas, al desarrollo personal y profesional de nuestros colaboradores y al respeto y cuidado del ambiente en el que actuamos (Ledesma G. , 2008).

Valores: Ética. Desarrollo personal y profesional. Trabajo en equipo. Seriedad. Eficiencia, calidad y servicio al cliente. Respeto. Creatividad. Innovación. Dedicación y Trabajo,

*Nivel estratégico:*

La empresa actualmente utiliza una estrategia de diferenciación debido a que promueve la innovación y la mejora continua aplicando tecnología en actividades industriales, productos y servicios.

*Estructura organizacional*

Ledesma S.A.A.I, con domicilio legal en Avenida Corrientes 415, Piso 8° de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires tiene las principales oficinas administrativas de la Sociedad ubicadas en Avenida Corrientes 415, de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina (Ledesma, Prospecto Programa Ledesma, 2013).

El Directorio de la empresa es el órgano de gobierno y administración, con la presidencia del Dr. Blaquier, cuenta con un sistema de gobierno de conducción descentralizada, moderna y profesionalizada, aunque jerárquicamente integrada.

En la actualidad el Directorio de Ledesma está conformado por un grupo de control con una larga experiencia en cargos ejecutivos dentro de la empresa, lo cual permite que la toma de decisiones se realice con un alto conocimiento de la cultura de la empresa y del funcionamiento del negocio. El Comité de Recursos Humanos Integrado por miembros del Directorio y ejecutivos de la empresa es el órgano asesor del Gerente General sobre los temas de equidad salarial y demás políticas de recursos humanos (Ledesma, Informe de sostenibilidad, 2008).

Ledesma organiza sus actividades por unidades de negocio: cada negocio se administra de forma independiente y representa una estructura organizacional por sí misma.

Ledesma es la accionista principal de un grupo económico que consta de 5 sociedades controladas en los términos del artículo 33 de la Ley General de Sociedades N° 19.550.

### *Matriz BCG*

#### *Interrogante*

El lanzamiento del papel Ledesma Nat es un producto de crecimiento elevado, pero con una participación débil en el mercado por lo que se puede considerar como interrogante.

#### *Estrella*

La gran inversión que realiza Ledesma en energías renovables, formado parte de Eternum Energy para operar en el sector de las energías renovables, forma parte de productos estrellas debido al alto crecimiento en el mercado de mercado nacional e internacional.

Por otra parte, el alcohol hidratado que se entrega a BioLedesma SA, una empresa del grupo que es una productora de bioetanol, el combustible renovable con el que se mezclan al 12% las naftas en todo el país, también forma parte de un producto estrella por la alta tasa de crecimiento en los últimos años para el uso de estos biocombustibles debido a que le permite a nuestro país ahorro de energía fósil, ahorro de divisas y mejora de la calidad de las emisiones de gases de efecto invernadero. Asimismo, la participación en el Sistema de Interconexión Nacional electricidad generada de fuentes solares, hídricas, eólicas y de biomasa, apuntan a ser productos estrellas.

#### *Vaca*

Según la proporción de ventas por negocio (2019-2020) de la empresa, el negocio del azúcar y alcohol se posiciona como la vaca lechera, ya que produce grandes flujos de efectivo como consecuencia de que ser líder en el mercado y gozar de economías de escala y curvas de experiencia que le permiten obtener mayores utilidades.

#### *Perro*

Tomando los datos oficiales de la empresa no se pudo detectar ningún negocio que operara con tan baja participación en el mercado y con baja tasa de crecimiento de tal manera que genere pérdidas.

### *Diagnóstico FODA*

#### *Fortalezas*

La empresa es líder con una trayectoria de más de 110 años en los mercados del azúcar y tiene importante participación en los mercados de alcohol hidratado y bioetanol anhidro.

Su principal fortaleza es el enfocarse en agregar valor a través de la integración, invirtiendo constantemente para innovar e introducir tecnología. Se fortalece con una diversificación acotada a actividades que producen sinergias con los negocios tradicionales y se sostiene con una política prudente en materia de endeudamiento, lo que significa un crecimiento más lento pero sostenido, en el marco de un país marcado por la inestabilidad económica.

Ledesma se autoabastece del 100% de la energía eléctrica que consume en sus procesos productivos en Jujuy, lo que le permite garantizar la producción permanente y basar su producción en bioenergía a clientes, colaboradores, proveedores y accionistas. En períodos pico de consumo energético, Ledesma compra energía eléctrica de la red pública, pero a lo largo del año vende un volumen mayor a la red.

La organización apunta a mantener estándares de excelencia, comparables a los mejores del mundo, haciendo foco en el cliente, la calidad y el servicio. Cuenta con certificación ISO 9001:2000 el negocio Papel, Azúcar, Jarabes y Alcohol con un alcance que comprende la recepción de la caña de azúcar, la fabricación de azúcar y alcohol, logística, abastecimiento, venta, servicio pos-venta para los productos comerciales Azúcar y Alcohol y procesos de recursos humanos.

### *Oportunidades*

Las principales oportunidades que se le abren a la organización son las relacionadas con las energías renovables a través de la venta de bioetanol, la cual se utiliza para la realización de biocombustibles y por otro lado con el proyecto lanzado en el 2010 de Biomasa, que consiste en generar energía a través de dos fuentes principales: malhoja y madera.

Frente al panorama internacional de pandemia, los requerimientos de alcohol para uso farmacéutico también abren las oportunidades de expandir los mercados.

Por otra parte, las oportunidades que tiene la actividad agroindustrial en el país se abren cada vez más con los avances en ciencia y tecnología, en especial en biotecnología, tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) y nanotecnología, en el cual se desarrollan esquemas productivos más diversificados y sustentables, de mejor calidad superando las dificultades, como por ejemplo, las irregularidades de suelo, tratamiento de plagas, alto costo en mano de obra, inseguridad para el personal, etc.

### *Debilidades*

La compañía debe enfrentar altos gastos en comercialización y elevados costos en producción debido a la crisis inflacionaria que enfrenta el país.

Por otro lado, la empresa debió enfrentar diversas causas judiciales lo que ha perjudicado su imagen. Entre las causas se pueden mencionar, el episodio conocido como La Noche del Apagón, en Julio de 1976, en plena dictadura militar Argentina, donde fueron secuestradas alrededor de 400 personas lo que llevó a juicio a Carlos Blaquier, bajo la carátula de complicidad en los hechos, aunque finalmente la justicia falló la desvinculación con los acontecimientos.

Ledesma también enfrentó una causa judicial por supuesta contaminación que fue rechazada por la justicia, luego de realizadas numerosas pruebas.

Por razones climáticas, la cosecha de caña de azúcar se desarrolla cada año entre los meses de mayo y noviembre, presentando una fuerte estacionalidad productiva, es decir que se produce en seis meses lo que se consume durante todo el año. Por lo tanto, se requiere mantener inventarios elevados tanto de productos terminados como en proceso y de afrontar la mayor parte de las erogaciones productivas (mano de obra, combustibles y buena parte de los insumos como agroquímicos y fertilizantes) durante el período mencionado.

### *Amenazas*

Puede resultar como amenaza el panorama mundial debido al Covid -19, si tenemos en cuenta la crisis económica, lo que deriva en altos costos de insumo y, por otra parte, la falta de acceso debido al cierre de fronteras y a la disminución de actividad en la mayoría de los casos.

En cuanto a la región agro-productiva del Noroeste Argentino (NOA), presenta la amenaza que produce el impacto de fenómenos climáticos negativos como sequías y heladas lo que provoca una disminución de la producción de caña de azúcar.

Por otro lado, el Proyecto de Reforma Tributaria Nacional representa una amenaza para los ingenios azucareros ya que propone desincentivar el consumo de azúcar.

## Marco Teórico

En el presente capítulo se desarrollan los conceptos teóricos de planificación estratégica (estrategias, visión, misión, valores). Se incluyen autores referentes en el temario a analizar.

### *Definición de Estrategia*

Una estrategia según los autores (Aleman & Escudero, 2007), es la formulación básica de una misión, una visión, propósitos y objetivos, las políticas y programas para llevarlas a cabo y de los métodos para asegurarse de que la implementación cumpla con los fines preestablecidos. Mientras que (Hortal & Gorostegui, 2016) indican que las estrategias son acciones encaminadas a la consecución de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

(Porter, 2015) define a una estrategia como una acción ofensiva o defensiva con el fin de crear una posición defendible, de tal modo que el resultado obtenido sea superior al promedio de las empresas que generen competencia en el rubro

### *Planificación Estratégica – Historia y Conceptos*

(Gil Estallo, 2010) señala que el origen de la planificación estratégica fue en el siglo XX en la década de 1950, dentro de las organizaciones comerciales más importantes de aquel entonces, denominándolo sistema de planeación a largo plazo.

De acuerdo a (Hurtado Torres, 2011), la planificación estratégica es un proceso de evaluación sistémica de un negocio, que define los objetivos a largo plazo, determina las metas y objetivos a largo plazo, desarrolla estrategias y herramientas para cumplir esos objetivos establecidos teniendo en cuenta la optimización de los recursos disponibles.

El autor (David, 2017) menciona el concepto de dirección estratégica que se concentra en la integración de la gerencia, el marketing, la administración, la contabilidad, la producción, las operaciones, la investigación y desarrollo, y los *softwares* y programas informáticos para lograr el éxito de una compañía. El término dirección estratégica se utiliza como sinónimo de planeación estratégica.

### *Pasos para el desarrollo de una planificación estratégica*

Según (Vassolo & Silvestri, 2011) en su libro toda planificación estratégica posee pasos de análisis y desarrollo:

**Paso 1:** Declaración de la misión, visión y valores:

La visión proyecta la identidad de una empresa en el tiempo y espacio. La misma debe ser breve, inspiradora, comprensible para los *stakeholders* y verificable, mientras que la misión es el modo de ser de la organización, da el contexto de las iniciativas, mientras que la visión actúa como un gran marco unificador de dirección.

De acuerdo a (Hitt, 2006), los valores son creencias duraderas acerca de que una conducta o una consecuencia específica sea personal o socialmente preferibles que otras.

Paso 2: Fijar objetivos para conocer a donde la empresa pretende llegar.

Los objetivos son metas que ayudan a comprender a todos los miembros de una organización en el proceso estratégico, cuáles son los aspectos del negocio a los que se le va a prestar atención día a día. Los mismos deben ser S.M.A.R.T (específicos, medibles, alcanzables, relevantes y en un tiempo determinado). Pueden ser objetivos financieros u objetivos estratégicos.

Paso 3: Evaluar, diseñar y definir la estrategia a aplicar para el desarrollo de las actividades.

Según (Porter, 2015) se pueden diferenciar alternativas al momento de elegir una estrategia:

1. *Estrategias de Diferenciación:* ofrecer productos y servicios con una diferenciación en relación a las empresas competidoras, enfocado a un determinado segmento de mercado.
2. *Estrategias de Liderazgo en costos:* Conjunto de acciones que lleva a cabo una empresa para alcanzar una mayor participación en el mercado o industria ofreciendo productos o servicios con precios bajos, teniendo en cuenta sus costos.
3. *Estrategias de Enfoque:* Estrategia que consiste en ofrecer un producto o servicio específico y concreto a un público definido. Busca posicionar a la empresa en un segmento de mercado particular.
4. *Estrategias de Producto o Servicios:* Este tipo de estrategias tiene en cuenta la necesidad del cliente, y en base a ello diseña el producto o servicio.

Paso 4: Se establece y comunica cuál será tu ruta de acción. Una vez definidas las tácticas se procede a construir los programas de acción que se llevarán a cabo para dar cumplimiento a los objetivos de la organización.

Paso 5: Una vez que la estrategia se puso en práctica se lleva a cabo el monitoreo y evaluación para determinar si la misma cumple lo preestablecido. Si no se cumple se hacen las modificaciones correspondientes a la visión, objetivos y estrategia.

Realizar una planificación estratégica en un negocio es utilizar una herramienta que le proporciona a la gerencia la optimización de tiempos y de recursos (tecnológicos, financieros, humanos y materiales). Se debe involucrar a todos los miembros del equipo de trabajo. El plan debe ser flexible, ajustable al contexto cambiante que demanda el mercado o la industria.

El éxito de la planificación estratégica, radica en el poder de anticipación, la iniciativa y reacción oportuna del cambio.

Teniendo en cuenta los valores de alentar la innovación y la creatividad, declarados por Ledesma S.A. como fundamentales para el éxito en este mundo en el que lo único constante es el cambio, se planea llevar a cabo una gestión estratégica sustentada en el marco teórico de estrategias corporativas de crecimiento con el desarrollo de productos y estrategias genéricas de liderazgo en costos.

La estrategia corporativa establece la dirección de una empresa en general y la administración de su cartera de negocios o productos (Wheelen, 2013), por lo que se propone incorporar un nuevo producto que le permitirá a la empresa una mayor participación en el mercado.

Además, en miras de obtener una mayor cuota de mercado de los productos actuales en los mercados actuales, se propone realizar acciones para aumentar la cantidad de clientes a través de una estrategia de penetración de mercado incorporando promociones y publicidad de los productos ya establecidos en el mercado.

Por otro lado, con la estrategia de liderazgo en costos que, según (Porter, 2015) la empresa alcanza la ventaja competitiva a partir de la eficiencia en el aprovechamiento de los insumos, las materias primas y la tecnología que dispone la empresa, con los costos más bajos de la industria.

Por último, se tendrá en cuenta la participación en el mercado del negocio mediante la incorporación de programas de marketing.

La American Marketing Association define al Marketing como las actividades y procedimientos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen valor para los consumidores, clientes, socios y la sociedad en general. La dirección de marketing es el arte y la ciencia de elegir mercados meta (mercados objetivo) y de obtener, mantener y aumentar clientes mediante la generación, entrega y comunicación de un mayor valor para el cliente. (Kotler, 2012).

## **Diagnóstico y Discusión**

### *Declaración del problema*

Teniendo en consideración el contexto sanitario y económico que está transitando el mundo, Ledesma deberá poner el foco, entre otros temas, en el manejo de las finanzas y en la planificación de sus procesos y volver a analizar las unidades de negocio desde el punto de vista económico.

La empresa tiene trayectoria y una buena posición dentro de la industria de la caña de azúcar. Igualmente se percibe pérdidas en los niveles de rentabilidad, indicado en su Estado de Resultados cerrado el 31-05-2019 el cual arrojó un déficit después de impuestos de \$1.686.940, valor superior a la pérdida de miles de \$1.200.018, del ejercicio económico anterior.

En el Ejercicio Económico cerrado en el año 2020 la empresa muestra una ganancia neta por operaciones discontinuadas de miles de \$168.480 (la mayor parte de este resultado corresponde a la venta de las instalaciones y 1900 hectáreas de campo).

Una de sus principales debilidades, es que Ledesma debe enfrentar altos gastos en comercialización y elevados costos en producción debido a la crisis inflacionaria que enfrenta el país.

Por otro lado, la compañía la empresa debió enfrentar diversas causas judiciales por contaminación lo que ha perjudicado su imagen.

### *Justificación del problema*

En este contexto, es oportuno diseñar e implementar una planificación estratégica para la compañía atendiendo sus debilidades mencionadas en el Análisis de Situación.

Se propone la implementación de una planificación estratégica para incrementar un 32% la rentabilidad neta para los años 2021/2024. El objetivo será alcanzar una rentabilidad razonable en el mediano y largo plazo.

Es primordial mejorar el posicionamiento y las ventas de Ledesma, aplicando estrategias que guíen a la organización en su día a día, para lograr una mejor adaptación a las tendencias que exige la industria. Se llevarán a cabo estrategias de liderazgo en costos, estrategia de desarrollo de producto y estrategia de penetración de mercado.

Se pretende utilizar de forma eficiente todos los recursos con los que se cuenta tanto de materia prima (caña de azúcar) como de los desechos, lo que le permitirá a la empresa un liderazgo en costos. Esta estrategia se logrará desarrollando nuevos productos con los que la empresa accederá a una mayor participación en el mercado.

Por último, a partir de la incorporación de la marca propia de alcohol se aspira que la empresa logre un mayor posicionamiento porque, como ya se mencionó, dentro de su Unidad de Negocio: Azúcar, Jarabes y Alcohol, particularmente el alcohol que se comercializa no lo hace con marca propia Ledesma S.A. También, se aplicará desarrollo de mercado, debido a que con el lanzamiento de la marca propia del Alcohol Ledesma se abre el mercado hacia más segmentos.

Con el desarrollo de la marca acompañado de acciones de marketing como representación visual de la empresa que incluye logo, personalidad, colores y el nombre podrá acceder a ampliar los canales de distribución y de promoción lo que resultará de gran beneficio dentro del mercado creciente del alcohol.

## **Conclusiones diagnósticas**

Los cambios y nuevas tendencias obligan a la empresa a rediseñar su modelo de negocio e implementar herramientas mediante una planificación estratégica.

Se plantea un programa de planificación efectiva que consista en proporcionarle una guía a la gerencia de la compañía en todos los aspectos del negocio para tomar decisiones afines con las metas y estrategias de la dirección.

Se detalla la importancia de la puesta en marcha de un plan estratégico que desafíe las amenazas por las que se atraviesa la empresa a raíz de la pandemia y la crisis económica, que fomente las oportunidades relacionadas al aumento de demanda del producto: alcohol, y de los avances en tecnología. Además de aprovechar las fortalezas que posee la empresa de agregado en valor a través de la integración de actividades, desarrollando diversos productos y enfrente las debilidades relacionadas a los costos de producción y bajas en la rentabilidad.

La propuesta planteada apunta al desarrollo de la planificación estratégica de la unidad de negocio del azúcar y el alcohol de la empresa cuya intención es la de aumentar la rentabilidad de la misma elaborando, a partir las mieles y azúcares, confites y dulces y la incorporación de un nuevo producto “pañales ecológicos” con el objetivo de aumentar la participación en el mercado. Además, con un sistema de comisiones se propone que los vendedores mejoren los resultados y que generen mayores ingresos para la compañía. Y, por último, se propone incrementar las ventas mediante la incorporación de la marca de alcohol.

## **Propuesta de aplicación:**

En el presente apartado se llevará adelante la propuesta para dar solución al problema que presenta la unidad de negocio Azúcar, Jarabes y Alcohol, apuntando específicamente al alcohol de la empresa Grupo Ledesma mencionado anteriormente. En cuanto a los elementos de la planificación estratégica, misión, visión y valores, ya mencionados en el apartado de análisis interno, no se realizarán cambios y se seguirán utilizando los mismos para esta propuesta.

### *Objetivo General*

Aumentar la rentabilidad en un 32% en la empresa Ledesma para la Unidad de Negocio de Alcohol mediante una planificación estratégica para el 2024.

### *Justificación*

En el Estado Contable del 2020 la empresa obtuvo un 2% de rentabilidad. Se plantea aumentar un 32% de rentabilidad, es decir un 30% más de lo que la empresa venía obteniendo. El porcentaje asignado a esta meta se considera viable, porque la empresa cuenta con recursos financieros como para destinar un mayor presupuesto al diseño de nuevos productos, desarrollar nuevas y mejores estrategias de marketing e invertir en la incorporación en su marca propia.

### *Objetivos Específicos*

1. Aumentar las ventas en un 35% mediante la incorporación de un nuevo producto “dulces y confites” en el periodo 2022.

#### *Justificación del objetivo específico 1:*

Sosteniendo que la propuesta de la planificación estratégica de la unidad de negocio del azúcar y el alcohol de la empresa tiene la intención de aumentar la rentabilidad de la misma es que se propone que a partir de las mieles y azúcares se fabriquen confites y dulces. Los dulces son un grupo diverso de productos de confitería hechos a base de azúcar y caracterizados por una variedad de composición, apariencia y sabor. La empresa fabricará dos tipos de confites: sin revestir y esmaltados (caramelos recubiertos con la superficie total o parcialmente con glaseado).

La incorporación de este nuevo producto le dará a Ledesma mayor participación en el mercado e incrementos en su nivel de rentabilidad anual.

2. Acrecentar la cartera de clientes en un 20% a través de la incorporación de un sistema de comisiones por ventas en el año 2021 – 2022.

*Justificación del objetivo específico 2:*

El aumento de las ventas en un 35% para el periodo de dos años demuestra ser un valor prudente debido a que, la suba del consumo, en el rubro de golosinas para el año 2020, según (Consultora Focus Market, 2021), fue del 31,9%.

Por otro lado, se tiene en cuenta que las comisiones son una forma de pago que tiene el objetivo de estimular a los vendedores o comerciales a que vendan más. Con el sistema de comisiones se propone que los vendedores con mejores resultados cobren muy buenas comisiones. Se busca estimular y motivar al empleado a que gane más y que genere mayores ingresos para Ledesma.

3. Aumentar la participación en el mercado en un 10% mediante la incorporación de un nuevo producto “pañales ecológicos” entre el periodo 2021 – 2022.

*Justificación del objetivo específico 3:*

La incorporación de un nuevo producto “pañales ecológicos” permitirá a la empresa aumentar la participación en el mercado. Un pañal común, de los que actualmente se utilizan en el mercado, tarda hasta 500 años en descomponerse.

Los pañales ecológicos que combinan la comodidad y practicidad de los desechables con la protección del medio ambiente. Los eco pañales son fabricados con materiales naturales y biodegradables, son impermeables, dejan respirar la piel del bebé, y no contienen aditivos químicos.

Con este programa se pretende, por un lado, desarrollar un producto diferente a los que están en el mercado, que son altamente contaminantes; y, por otro, aprovechar un residuo, el bagazo de la caña, que es desechado y quemado (causando incendios y una importante contaminación, al liberar a la atmósfera gases responsables de la crisis climática), para darle una beneficiosa aplicación sin causar daño al medioambiente.

4. Incrementar las ventas en un 40%, mediante la incorporación de una marca propia de alcohol para el periodo 2023.

*Justificación del objetivo específico 4:*

Por último, se propone incrementar las ventas en un 40%, mediante la incorporación de la marca de alcohol Ledesma. Dicho valor representa un porcentaje prudente teniendo en cuenta el alto crecimiento de la demanda de los diferentes productos derivados del alcohol para uso

farmacéutico. Según informe de (Consultora Focus Market, 2021) la variación de ventas del alcohol en gel hasta el 10 de marzo de 2020 tuvo un incremento del 282%.

También, tanto en grandes cadenas de supermercados, tiendas por departamentos como en cadenas de farmacias, las marcas propias van ganando terreno en sus ventas. La creación de una marca le permitirá tener personalidad en un nuevo mercado, un carácter único y crear una audiencia en torno a la misma, que además genera confianza y cercanía con los consumidores.

Una marca sólida, es invaluable a medida que la batalla por los clientes se intensifica día a día.

### *Estrategias*

#### *Etapas Estratégicas*

##### *Estrategia Corporativa:*

**Estrategia de crecimiento:** Desarrollo de nuevos mercados: mediante la incorporación de nuevos canales de venta con los productos actuales se pretenderá mejorar los ingresos de la empresa. **Desarrollo de nuevos productos:** propone el reto de colocar productos nuevos en mercados existentes para lograr una mayor participación en el mercado.

##### *Estrategia Competitiva o de negocio:*

**Estrategia de Liderazgo en Costos:** a partir del aprovechamiento de la caña de azúcar y en algunos casos, de sus desechos, y de la optimización de los insumos, las materias primas y la tecnología que dispone la empresa, se pretende determinar su ventaja competitiva en la venta de productos y servicios parecidos a los de otras marcas, pero a precios más reducido.

##### *Estrategias funcionales:*

**Estrategia de Marketing:** Se implementa la Marca Propia Alcohol lo que le permitirá a la empresa ganar posicionamiento en el negocio del alcohol. Esta estrategia conocida como Branding tiene la intención de hacer conocido el alcohol y con una imagen positiva en los consumidores. Para ello se crea publicidad a través del marketing digital y redes sociales.

### *Alcance*

#### *Alcance de contenido*

En el presente reporte de caso desarrolla la temática referida a la herramienta planificación estratégica con el fin de mejorar la rentabilidad de la empresa Ledesma mediante la incorporación de nuevos productos.

*Alcance temporal*

La implementación se lleva a cabo en el período comprendido entre los años 2021-2024.

*Alcance geográfico*

La herramienta se aplica en la empresa Ledesma, en el Complejo Agroindustrial Ledesma, ubicado en localidad de Libertador General San Martín, provincia de Jujuy.

*Programa 1: Dulces y Confites Ledesma**Actividades/Acciones*

Se realiza un análisis de mercado para estudiar los gustos y las preferencias de los consumidores. Para ello se realiza una investigación, recopilación y análisis de datos. Luego se realiza el análisis económico/financiero sobre la conveniencia del nuevo producto que permitirá conocer la viabilidad concreta de la incorporación de dulces y confites a largo plazo.

Se incorpora la maquinaria para producir los confites y la maquinaria para empaquetar los mismos.

Se realiza la capacitación a los empleados del sector operativo en la fabricación del nuevo producto. Se procede a la fabricación del producto a partir de las mieles y azúcares. Se elaboran dos tipos de confites: sin revestir y esmaltados (caramelos recubiertos con la superficie total o parcialmente con glaseado).

Se lanza la campaña publicitaria en redes sociales y pagina web. Para realizar dicha publicidad se contrata a *influencers*. (ver anexo 2) Costo Total \$5.561.800

Por último, se efectuarán valoraciones y reportes semanales.

Tabla 1 - Programa 1: Dulces y Confites Ledesma

Descripción	Tiempo	Recursos			Responsables
		Humanos	Económicos	Tecnológicos	
Análisis de mercado. Análisis económico/financiero.	06-2021 a 09-2021	Gerente de Marketing. Gerente de administración	Costo Total \$5.561.800	Redes sociales, Internet, Pagina Web, Maquinaria.	Gerente General.  Gerente de administración
Incorporación de la maquinaria	06-2021 a				

	12-2021		Presupuesto (Anexo 2)		Gerente de Producción.
Capacitación a los empleados	01-2022 a 02-2022	Gerente de Producción, Operarios			Gerente de Marketing.
Fabricación del producto.	01-2022 a 12-2024				
Campaña publicitaria	01-2022 a 12-2024	Gerente de administración			
Valoraciones y reportes semanales.	01-2022 a 12-2024	Gerente de administración			

Fuente: Elaboración propia.

#### *Indicadores*

- % de Ventas de confites:  $(\text{Ventas de Confites} / \text{Total de Ventas}) * 100$
- % de participación en el mercado.
- Cantidad de seguidores en redes sociales (Instagram, Facebook).

#### *Programa 2: Sistema de comisiones por ventas para los empleados del área comercial.*

##### *Actividades/Acciones*

La Gerencia formula objetivos o metas de ventas que los vendedores deben alcanzar a corto, medio y largo plazo. De esta manera, cada vendedor tendrá la información de que, más allá de conseguir la comisión, tiene que esforzarse por lograr los objetivos necesarios para el negocio.

Se establece el plan de comisiones por ventas: Esta dirigido al área comercial de la empresa. Se propone que el vendedor reciba el 1% como comisión de cada venta que realice (comisiones variables, aumentan o disminuyen de acuerdo con el precio de producto).

Se calcula las ventas mensuales promedio de Ledesma.

Las comisiones se abonan dentro del recibo de sueldo junto con este a principio del mes siguiente.

Se procede a la supervisión del plan.

Tabla 2 - Programa 2: Sistema de comisiones por ventas para los empleados del área comercial.

Descripción	Tiempo	Recursos			Responsables
		Humanos	Económicos	Tecnológicos	
Se formulan los objetivos de ventas a los vendedores	06-2021 a 12-2021	Gerente de administración. Gerente comercial Gerente de RRHH	Comisiones por Ventas Costo Total \$199.293.550 (ver anexo 3)	Internet	Gerente General.  Gerente Comercial.  Gerente de RRHH  Gerente de administración
Se establece el plan de comisiones por venta	01-2022 a 12-2022	Gerente de administración. Gerente comercial Gerente de RRHH			
Supervisión del plan	01-2023 a 03-2023	Gerente de administración			

Fuente: Elaboración propia.

*Indicadores*

→ Ventas: Ventas año 2021 – Ventas año 2020.

→ Rotación de personal de ventas: (N° de empleados que renunciaron /N° promedio de empleados activos en el mismo periodo) \*100

*Programa 3: Incorporación de Pañales Ecológicos**Actividades/Acciones*

El proceso de producción de pañales utilizando el bagazo de la caña, consta de las siguientes etapas generales: formación, construcción, ensamble y empaque, destacando la zona de empaque porque es la etapa donde se culmina el proceso y se realiza la entrega del producto final.

Aprovechando los desechos que se generan en el proceso de cosecha de la caña de azúcar, los mismos serán redirigidos al proceso de producción de los pañales ecológicos. Los insumos necesarios para la fabricación de los pañales son: Película de Polietileno, Adhesivos Termofusibles, Tela Filtrante, Cinta Elástica. Cintas Laterales, Cinta Frontal, Pan de Celulosa y Gel Absorbente: Costo Unitario de cada pañal: Se cotiza el precio unitario de un pañal ecológico en \$ 4.275.000

Tabla 3 - Programa 3: Incorporación de Pañales Ecológicos

Descripción	Tiempo	Recursos			Responsables
		Humanos	Económicos	Tecnológicos	
Análisis de mercado.	07-2021 a 09-2021	Gerente de Marketing. Gerente de administración	Maquinaria.	Internet.	Gerente General.
Incorporación de la maquinaria	07-2021 a 09-2021	Gerente de Producción, Operarios			Gerente de administración
Capacitación a los empleados	10-2021 a 12-2021				Gerente de Producción.
Fabricación, ensamble y empaque.	01-2022 a 12-2024		Insumos necesarios para la fabricación de los pañales		Gerente de Producción.

Fuente: Elaboración propia.

#### *Indicadores*

→ Participación en el mercado:  $\text{ventas de pañales Ledesma} / \text{ventas totales del mercado} \times 1000$

→ Incremento en las ventas:  $(\text{Ventas Periodo} - \text{Ventas Periodo Anterior}) / \text{Ventas Periodo Anterior} \times 100$

#### *Programa 4: Marca Propia Alcohol*

##### *Actividades/Acciones*

En un primer momento, se determina quién será el público objetivo.

Luego se definen los objetivos de la marca, es decir se trata de valorar las características de la empresa para crear una identidad con el producto alcohol.

Se describen las principales cualidades y beneficios que ofrece la marca.

Con el análisis realizado, se procede a crear un gran logo & eslogan, que contribuya a construir un mensaje simple para expresar la marca.

Posteriormente, se integra la marca en todos los aspectos del negocio.

Tabla 4 - Programa 4: Marca Propia Alcohol

Descripción	Tiempo	Recursos			Responsables
		Humanos	Económicos	Tecnológicos	
Determinar el público objetivo. Definir objetivos de marca y crear logo	06-2021 a 08-2022	Gerente Producción, Gerente General	Agencia de marketing y publicidad \$350.000 (ver anexo 5)	Internet. Maquinaria.	Gerente General.  Gerente Comercial.
Integrar la marca	06-2021 a 12-2023				

Fuente: Elaboración propia.

*Indicadores*

- Tasa de satisfacción del cliente
- NPS – Net Promoter Score: Nivel de recomendación
- CLTV – Customer Lifetime Value: Rentabilidad del cliente.



## Presupuesto

## Ilustración 1 - Presupuesto

Presupuesto 2021-2023		
Planes de Acción	2021	2022
Programa 1: Dulces y Confites Ledesma	\$ 5.561.800,00	
Programa 2: Sistema de comisiones por ventas para los empleados del aérea comercial.	\$ 19.293.550,00	\$ 27.396.841,00
Programa 3: Incorporación de Pañales Ecológicos	\$ 4.275.000,00	
Programa 4: Marca Propia Alcohol	\$ 350.000,00	
Total	\$ 29.480.350,00	

Fuente: Elaboración propia.

## Flujo de Fondos

CASH FLOW PROYECTADO - EMPRESA: Grupo Ledesma Unidad de Negocio de Alcohol				
	2021	2022	2023	2024
<b>INGRESOS</b>				
Por Ventas de Mercaderías	\$ 68.816.917	\$ 101.849.037	\$ 144.625.633	\$ 188.013.323
Plan de acción 1	\$ 24.085.921	\$ 35.647.163	\$ 50.618.972	\$ 65.804.663
Plan de acción 4	\$ 27.526.767	\$ 40.739.615	\$ 57.850.253	\$ 75.205.329
<b>TOTAL DE INGRESOS</b>	\$ 120.429.605	\$ 178.235.815	\$ 253.094.858	\$ 329.023.315
<b>EGRESOS</b>				
Costo de Mercadería Vendida	\$ 41.693.739	\$ 61.706.734	\$ 87.623.562	\$ 113.910.630
Gastos de Comercialización	\$ 11.443.971	\$ 16.937.077	\$ 24.050.649	\$ 31.265.844
Gastos Administrativos	\$ 7.096.802	\$ 10.503.266	\$ 14.914.638	\$ 19.389.029
Gastos Financieros	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Otros Egresos	\$ 359.229	\$ 531.659	\$ 754.956	\$ 981.442
Plan de acción 1	\$ 5.561.800	\$ -	\$ -	\$ -
Plan de acción 2	\$ 19.293.550	\$ 27.396.841	\$ -	\$ -
Plan de acción 3	\$ 4.275.000	\$ -	\$ -	\$ -
Plan de acción 4	\$ 350.000	\$ -	\$ -	\$ -
<b>TOTAL DE EGRESOS</b>	\$ 90.074.091	\$ 117.075.577	\$ 127.343.805	\$ 165.546.947
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	\$ 30.355.515	\$ 61.160.239	\$ 125.751.053	\$ 163.476.369
<b>IMPUESTO A LAS GANANCIAS</b>	\$ 10.624.430	\$ 21.406.083	\$ 44.012.869	\$ 57.216.729
<b>UTILIDAD NETA CON PLANES DE ACCIÓN</b>	\$ 19.731.084	\$ 39.754.155	\$ 81.738.184	\$ 106.259.640

Fuente: Elaboración propia.

*ROI VAN y TIR*

VAN	31.392.389
TIR	73%

ROI	
Beneficios	377.478.683
Costos	56.877.191
ROI	564%

Fuente: Elaboración propia.

En cuantos a los resultados obtenidos se llega a las siguientes conclusiones:

El VAN da como resultado 31.392.389 lo cual significa que el proyecto es viable e indica que el valor actual neto es positivo ya que es superior a la inversión realizada.

La TIR, da como resultado 73%, es decir, se logra recuperar la inversión y se obtiene una ganancia de 35%, considerando la tasa de referencia LELIQ que la misma era de 38%.

Siguiendo con el resultado del ROI de 564%, es decir se obtiene \$5,64 por cada peso invertido.

$$\text{ROI} = \frac{\text{GANANCIA} - \text{INVERSION}}{\text{INVERSION}} \times 100$$

$$\text{ROI} = \frac{377.478.683 - 56.877.191}{56.877.191} \times 100 = 564\%$$

## Conclusiones

En la Argentina actual, no existe ningún indicador de la macro y micro economía que resulte positivo. Son pocas las empresas que logran sobrevivir en el tiempo, ya que muchas lo logran sólo por alguna situación momentánea.

En un contexto de recursos escasos, la rentabilidad juega un papel fundamental. La misma se ve afectada por varios factores, entre ellos, la inflación ya que es casi imposible trasladar el incremento de los costos al precio final, lo cual agrava la situación de las empresas.

Frente a esta situación, la planeación estratégica trata de posicionar al negocio de una manera mucho más efectiva para el mercado, reduciendo la incertidumbre y el riesgo, y ayudando a definir el rumbo de la organización hacia el futuro.

Ledesma SAAI (Sociedad Anónima Agrícola Industrial), empresa líder en la producción de azúcar y papel y con una importante participación en los mercados de frutas y jugos cítricos, alcohol, bioetanol, carne, cereales y jarabes y almidones de maíz no está exenta del entorno y de las dificultades y amenazas que presenta el mismo. Es por ello, que se planteó como objetivo aumentar la rentabilidad en un 32% en la empresa mediante una planificación estratégica en el periodo 2021-2024.

A continuación, se detallan los resultados obtenidos considerando los diferentes objetivos específicos con sus respectivas propuestas.

En primer lugar, se propuso la incorporación de un nuevo producto “dulces y confites” con el objetivo de aumentar las ventas en un 35% en el periodo 2022. La incorporación de este nuevo producto le dará a Ledesma mayor participación en el mercado e incrementos en su nivel de rentabilidad anual.

Como segundo programa de acción, se sugirió la constitución de una política de comisiones por ventas, impulsando a los colaboradores a generar mayores niveles de ventas. Con el sistema de comisiones se propone que los vendedores con mejores resultados cobren muy buenas comisiones. Se busca estimular y motivar al empleado a que gane más y que genere mayores ingresos para Ledesma.

En tercer lugar, se propuso la incorporación de un nuevo producto “pañales ecológicos” entre el periodo 2021 – 2022, con el objetivo de aumentar la participación de mercado en un 10%. Con este programa se pretende, por un lado, desarrollar un producto diferente a los que están en el mercado, que son altamente contaminantes; y, por otro, aprovechar un residuo, el bagazo de la caña, que es desechado y quemado.

Como último programa, se planteó el diseño e incorporación de una marca propia de alcohol en pos de acrecentar los ingresos por ventas en un 40%, para el periodo 2021-2023. Tanto en grandes cadenas de supermercados, tiendas por departamentos como en cadenas de farmacias, las marcas propias van ganando terreno en sus ventas. La creación de una marca le permitirá tener personalidad en un nuevo mercado, un carácter único y crear una audiencia en torno a la misma, que además genera confianza y cercanía con los consumidores.

Se estima que el Valor Actual Neto de la propuesta es de \$31.392.389 (mayor a cero), su tasa de Costo de Oportunidad es inferior a la TIR, la tasa interna de retorno (TIR) da como resultado 73%, es decir, se logra recuperar la inversión y se obtiene una ganancia de 35%, considerando la tasa de referencia LELIQ que la misma era de 38% y el ROI de 564%, es decir se obtiene \$5,64 por cada peso invertido.

Se acepta la consecución de la planificación estratégica, se deberán evaluar también otros indicadores financieros y no financieros (índice de rentabilidad, periodo de recupero, entre otros).

## Recomendaciones

Llevar a cabo la planificación estratégica de la unidad de negocio Azúcar, Jarabes y específicamente alcohol le brindará a la empresa diversos beneficios entre ellos la posibilidad de aprovechar al máximo los recursos disponibles, sistematizar las actividades, controlar y evaluar los resultados esperados ante la situación de incertidumbre debido a la pandemia por Covid-19.

Dicha planeación es un proceso continuo que supone la revisión y la propuesta de nuevas metas ante los imprevistos del contexto actual. Se recomienda que para el logro de los objetivos propuestos se inviertan en capacitaciones del personal de la empresa, ya que es el principal activo que posee, son la cara visible hacia el cliente y los generadores del éxito.

Asimismo, será necesario desarrollar un Cuadro de Mando Integral, debido a que resulta de gran utilidad como herramienta que guía los objetivos definidos por el plan estratégico. Siguiendo a (Cárdenas, 2017) CMI es un robusto sistema de aprendizaje para probar, obtener retroalimentación y actualizar la estrategia de la organización donde se delimitan las diferentes perspectivas o ámbitos del negocio.

También, se sugiere el desarrollo de acciones de marketing, impulsando su página web, redes sociales, publicidad mediante *influencers*, entre otros medios. Para (Luque, 2018) con el avance tecnológico cada día surgen nuevas herramientas o técnicas de marketing digital más efectivas y versátiles que permite potenciar determinados aspectos de la marca para segmentos delimitados de consumidores, a la vez que proporciona datos relevantes sobre los hábitos, gustos y expectativas de estos consumidores.

## Bibliografía

Aleman, J. L., & Escudero, A. I. (2007). *Estrategias de marketing. Un enfoque basado en el proceso de dirección*. Madrid: ESIC.

Alibaba.com. (11 de 06 de 2021). Obtenido de <https://spanish.alibaba.com/product-detail/full-automatic-candy-production-line-candy-sweets-making-machine-hot-sale-for-europe-62465947541.html?spm=a2700.8699010.29.46.1e492ee4lzkn3F>

Andrade, F. (2013). *Propuesta de un Plan Estratégico para la empresa Industrial SURIMAX CÍA. LTDA*. Universidad Central del Ecuador.

Banco Mundial. (2021). Argentina: panorama general. *Banco Mundial*, 1.

BCRA. (2021). Obtenido de <http://www.bcra.gov.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/REM210730%20Resultados%20web.pdf>

BCRA. (2021). Obtenido de <http://www.bcra.gov.ar/PublicacionesEstadisticas/Historial-Leliq.asp>

Cano, L. (2014). *Plan Estratégico Comercial para una empresa Láctea Tucumana*. Tucumán: Universidad Nacional de Tucumán.

Cárdenas, T. (2017). Cuadro de Mando Integral como herramienta de planificación. *Redalyc*, 19.

Consultora Focus Market. (Abril de 2021). *Focus Market*. Obtenido de <https://focusmarket.com.ar/>

David. (2017). *Conceptos de administración estratégica*. DF Mexico: Pearson Educacion.

Gil Estallo, M. (2010). *Como crear y hacer funcionar una empresa*. Madrid: ESIC.

GrupoLedesma. (2020). Obtenido de <https://ws.bolsar.info/descarga/pdf/391588.pdf>

Guia del Empresario. (01 de 05 de 2019). *Guia del Empresario*. Obtenido de <http://www.guiadelemprendedor.com.ar/Toallas-Femeninas-Bolsas-Trapos.htm>

Hitt. (2006). *Administracion*. Mexico: Pearson Education.

Hortal, M., & Gorostegui, E. (2016). *Manual de Administracion y direccion de empresas*. Madrid: Ramon Erecas.

Hurtado Torres, C. (2011). *Teoria general de la Administracion*. Madrid.

Incalfer. (10 de 06 de 2021). Obtenido de <https://incalfer.com/sistema-de-alimentacion/>

INDEC. (2020). *Incidencia de la pobreza y la indigencia*. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.

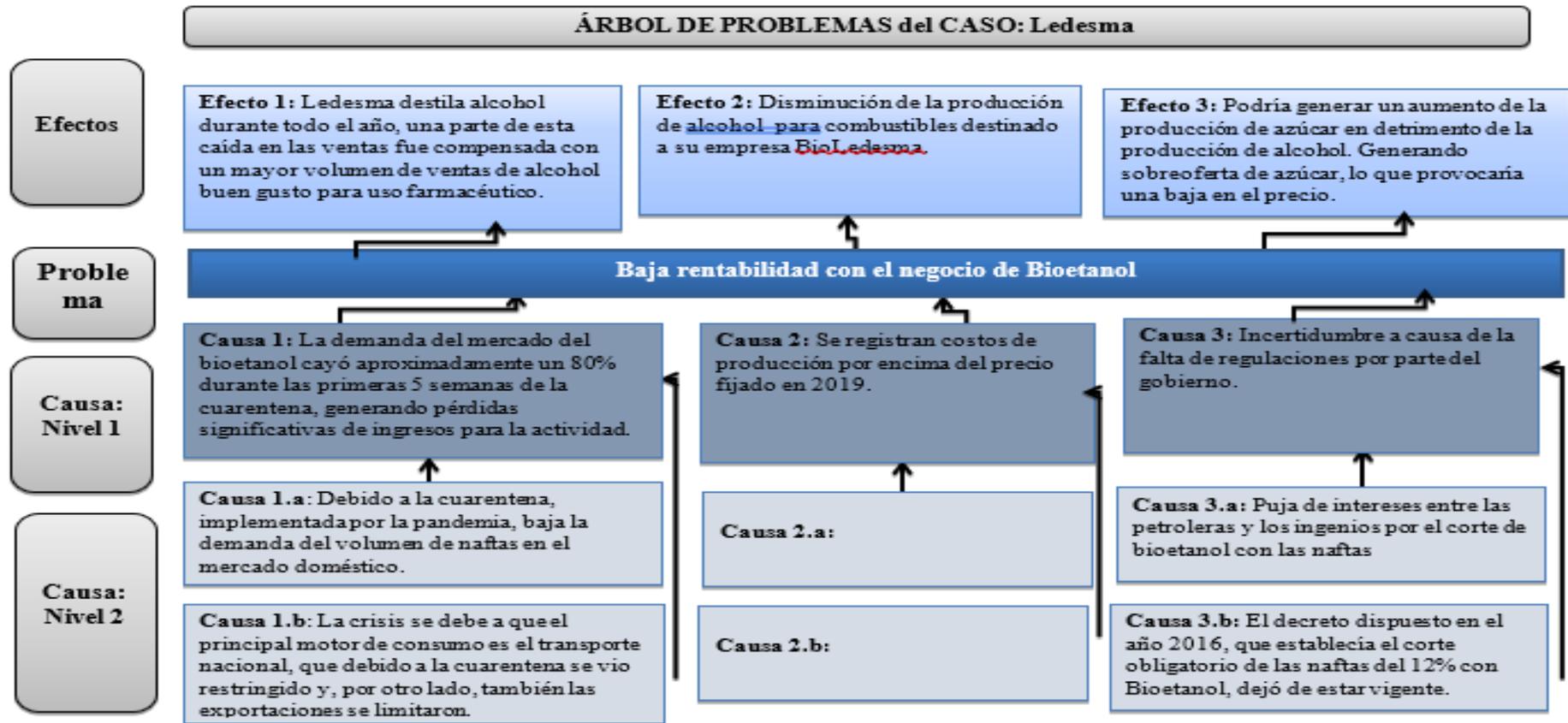
Índigo Marketing. (Junio de 2021). *Índigo Marketing*. Obtenido de <https://indigomarketing.com.ar/>

- Kotler, P. (2012). *Dirección de Marketing*. Mexico: Pearson.
- Ledesma. (2008). Informe de sostenibilidad. *Amazon*, 3-4. Obtenido de Amazon: <https://s3-us-west-2.amazonaws.com/ungc-production/attachments/1501/original/COP.pdf?1262614269>
- Ledesma. (2013). *Prospecto Programa Ledesma*. Obtenido de [http://www.santanderrio.com.ar/banco/wcm/connect/334d5845-2526-41eb-ab43-3e969748306c/Prospecto\\_Programa\\_Ledesma.pdf?MOD=AJPERES&ContentCache=NONE](http://www.santanderrio.com.ar/banco/wcm/connect/334d5845-2526-41eb-ab43-3e969748306c/Prospecto_Programa_Ledesma.pdf?MOD=AJPERES&ContentCache=NONE)
- Ledesma. (2020). *Alcohol y Bioetanol*. Obtenido de <https://www.ledesma.com.ar/alcohol-y-bioetanol/>
- Ledesma, G. (2008). *Informe de Sustentabilidad*. Ledesma.
- Luque, F. (2018). Importancia de las Técnicas del Marketing Digital. *Revista Científica Mundo de la Investigación y el Conocimiento*, 21.
- Massari, E. (2014). *La planificación estratégica en una empresa agropecuaria*. Córdoba: Universidad Nacional de Córdoba.
- Porta Hermanos. (2021). *Porta*. Obtenido de <http://portahnos.com.ar/porta-hermanos/>
- Porter, M. (2015). *Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. DF Mexico : Patria.
- Seaboard Corporation. (2021). *Seaboard Energías Renovables y Alimentos*. Obtenido de <https://www.seaboard.com.ar/quienes-somos/nuestra-empresa/inicio>
- Valeiro, A. (2019). Revisión crítica de la evolución tecnológica de la cosecha de la caña de azúcar en la Argentina. *INTA*, 2-4.
- Valorsoja.com. (2018). *Valorsoja.com*. Obtenido de <https://archivo.valorsoja.com/2017/11/14/el-proyecto-de-reforma-tributaria-no-solo-propone-desincentivar-el-consumo-de-azucar-tambien-contempla-a-los-edulcorantes-elaborados-en-base-a-maiz/>
- Vassolo, R., & Silvestri, L. (2011). *Dirección estratégica en países emergentes*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Wheelen, T. (2013). *Administración Estratégica y Política de negocios conceptos y casos*. Pearson.

## Anexos

Anexo 1 – Árbol del Problema.

Ilustración 2 - Anexo 1 - Árbol del Problema



Fuente: Elaboración propia.

## Anexo 2: Fabricación de confites

*Ilustración 3: - Anexo 2- Máquina empaquetadora*



Fuente: (Incalfer, 2021)

*Ilustración 4:- Anexo 3 - Máquina para hacer confites*



Línea de producción de dulces automática, máquina para hacer dulces, gran oferta para Europa

FOB Reference Price: [Get Latest Price](#)

---

**3.152,00 US\$ - 8.560,00 US\$** / Set | 1 Set/Sets(Pedido mínimo)

---

Garantía: **1 año** en garantía de maquinarias

Lead TimeⓄ:

Cantidad(Sets)	1 - 10	>10
Hora del Est.(días)	7	Se negociará

Fuente: (Alibaba.com, 2021)

Ilustración 5: Anexo 4. Influencer campaña publicitaria



Fuente: Solicitud de presupuesto

Tabla 6 - Anexo 5 - Presupuesto Programa 1

Concepto	Costo
<b>Máquina de producción de confites</b>	U\$8.560 = \$1.326.800
<b>Máquina empaquetadora de confites</b>	U\$7.000= \$1.085.000
<b>Capacitaciones uso de máquina</b>	\$50.000
<b>Contratación Tini Stoessel campaña publicitaria</b>	U\$20.000=\$3.100.000
<b>Total presupuesto programa 1</b>	<b>\$5.561.800</b>

#### Anexo 3: Comisiones por Ventas

Tabla 7 - Anexo 6 – Comisiones por ventas

Ventas año 2019	Comisiones del 0.1%
\$19.929.355 expresados en miles de pesos	<b>\$19.293.550</b>

#### Anexo 4: Costo Maquinaria Pañales

Máquina de pañales manual de mesa. \$ 500 USD

Máquina de motorizado mod. KI 04 con aplicador de hilos continuo: \$ 2.000 USD

Máquina para fabricar pañales geriátricos (motorizada) con aplicador de hilos automático  
\$4.400 USD

Máquina de pañales para adultos o infantil totalmente automática \$21.000 USD

Total Inversión: 28.500 USD a una cotización de \$150 = \$ 4.275.000 para una producción diaria de referencia de 4.000 pañales.

Fuente: (Guía del Empresario, 2019)

Anexo 5: Presupuesto Identidad de Marca Alcohol

Tabla 8 - Anexo 7 -Índigo Agencia de Marketing Digital

<b>Índigo: Agencia de Marketing Digital en Córdoba</b>	
<b>Servicio</b>	<b>Costo</b>
Identidad Corporativa: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Branding</li> <li>• Papelería</li> <li>• Manual de marca</li> <li>• Señalética</li> </ul>	\$130.000
Diseño Gráfico: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Editorial</li> <li>• Stand</li> <li>• Publicidad</li> <li>• Packaging</li> <li>• Brochure</li> <li>• Catálogo</li> <li>• Folletería</li> <li>• Gráfica a gran escala</li> </ul>	\$ 110.000
Comunicación Digital: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño de web site</li> <li>• Diseño y envío de flyer digital</li> <li>• Gerenciamiento de redes</li> <li>• Campañas google adwords</li> </ul>	\$110.000
<b>TOTAL</b>	<b>\$350.000</b>

Fuente: Elaboración propia con datos de (Índigo Marketing, 2021)

Ilustración 6 – Anexo 8 - Valores de Estado Contable 2020 Grupo Ledesma utilizado para el Flujo de Caja

Ingresos 2020	\$ 46.497.917
Costo de ventas 2020	\$ 27.795.826
Otros costos de venta	\$ 1.164.108
Gastos Administrativos	\$ 4.731.201
Gastos de Comercialización	\$ 7.629.314
Gastos Financieros	\$ -
Otros Egresos	\$ 239.486

Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 7 – Anexo 9 - Estado Contable Grupo Ledesma 2020.

**LEDESMA SOCIEDAD ANONIMA AGRICOLA INDUSTRIAL**

**ESTADO CONSOLIDADO DEL RESULTADO INTEGRAL  
POR EL EJERCICIO FINALIZADO EL 31 DE MAYO DE 2021  
COMPARATIVO CON EL EJERCICIO ANTERIOR**

(Cifras expresadas en miles de pesos - Nota 2.2)

	Notas	31/05/2021	31/05/2020
<b>Operaciones continuadas:</b>			
Ingresos de actividades ordinarias	6	41.615.180	43.019.622
Costo de ventas	7	(28.302.071)	(27.795.826)
Ganancia por ventas		13.313.109	15.223.796
Ingresos de producción agropecuaria		3.556.629	2.680.354
Costo de producción agropecuaria		(1.504.065)	(1.164.108)
Resultado por producción agropecuaria		2.052.564	1.516.246
<b>Ganancia bruta</b>		<b>15.365.673</b>	<b>16.740.042</b>
Cambio en el valor razonable de activos biológicos		547.166	291.790
Gastos de comercialización	8	(7.662.216)	(7.629.314)
Gastos de administración	8	(4.530.375)	(4.731.201)
Otros ingresos operativos	9.1.1	397.519	207.921
Otros gastos operativos	9.1.2	(227.071)	(239.486)
<b>Ganancia operativa</b>		<b>3.890.696</b>	<b>4.639.752</b>
Ingresos financieros	9.2.1	4.155.250	3.478.295
Costos financieros	9.2.2	(1.848.844)	(6.347.069)
Participaciones en los resultados netos de asociadas	4	(26.709)	97.543
<b>Ganancia antes del impuesto a las ganancias por operaciones continuadas</b>		<b>6.170.393</b>	<b>1.868.521</b>
Impuesto a las ganancias sobre operaciones continuadas	10	(1.808.686)	(774.867)
<b>Ganancia neta del ejercicio por operaciones continuadas</b>		<b>4.361.707</b>	<b>1.093.654</b>
<b>Operaciones discontinuadas:</b>			
Ganancia neta del ejercicio por operaciones discontinuadas	24.1	840.815	-
<b>Ganancia neta del ejercicio</b>		<b>5.202.522</b>	<b>1.093.654</b>
<b>Otro resultado integral que se reclasificará a resultados en ejercicios posteriores:</b>			
Diferencia de cambio por conversión de inversión en asociada		2.820	19.882
<b>Otro resultado integral neto</b>		<b>2.820</b>	<b>19.882</b>
<b>Ganancia integral total neta del ejercicio</b>		<b>5.205.342</b>	<b>1.113.536</b>
<b>Ganancia por acción del ejercicio básica (en pesos)</b>	2.6	<b>11,83</b>	<b>2,49</b>
<b>Ganancia por acción por operaciones continuadas básica (en pesos)</b>	2.6	<b>9,92</b>	<b>2,49</b>

Fuente extraída de: (GrupoLedesma, 2020).

### Ilustración 8 - Anexo 10 - Inflación 2021-2024.

Tabla 1: Inflación (REM)	2021		2022		2023		2024	
		48%	1,48	42%	1,42	36%	1,36	30%

Fuente extraída de: (BCRA, 2021).

### Ilustración 9 - Anexo 11 – Impuesto a las ganancias y Tasa de referencia LELIQ

Impuesto a las ganancias	35%
Tasa de referencia LELIQ	38%

Fuente extraída de: (BCRA, 2021).

### Ilustración 10 - Anexo 12 - Premisas y Objetivos para el Flujo de Caja

<b>Premisas generales:</b>	
1. El aumento de ingresos será proporcional a la cantidad de años.	
2. Al aumentar los ingresos el costo de ventas aumentará un 50%	
3. Al aumentar los ingresos los gastos aumentarán un 50%	
4. Los ingresos y egresos se "ajustan" por el coeficiente de inflación de acuerdo a las estimaciones realizadas por el REM (ver tabla 1)	
5. Los ingresos y los costos ya incluyen IVA	
6. Se toma como referencia los estados financieros del año 2020	
<b>Premisas de Planes de Acción</b>	
1. Se determina el costo de mano de obra de acuerdo a los responsables de llevar adelante las tareas (\$40.000 de sueldo)	
2. Los costos operativos se consideran dentro de la partida "Otros costos de venta"	
<b>Objetivo general: Aumentar la rentabilidad un 32% para 2024</b>	
<b>Plan de Acción 1: 1. Aumentar las ventas en un 35% para el 2022</b>	
Los ingresos aumentan a una razón del 11,66% anual en base al ingreso de 2018	
<b>Plan de Acción 2: 4. Incrementar las ventas en un 40% para el 2023</b>	
Los costos operativos disminuyen a una razón del 13,33% anual	

Fuente: Elaboración propia.

### Ilustración 11 - Anexo 13- Rentabilidad 2020 - 2024.

Rentabilidad 2024	32%
Rentabilidad 2020	2%
Diferencia	30%

Fuente: Elaboración propia.