

Universidad Siglo 21



Trabajo Final de Grado

Lic. Administración

Reporte de Caso

**Estrategia de diversificación para Grupo Ledesma: Producción de miel orgánica como
producto de consumo saludable**

Nombre y apellido: Aldo Stefano Fraresso

DNI: 38002439

LEGAJO: ADM3530

Tutora: Sofía Rinero

Entrega 4: 26 de junio de 2022

Resumen

Este es un trabajo que consistió en el desarrollo de una planificación estratégica para la compañía Grupo Ledesma en búsqueda de lograr una diversificación incorporando como producto principal miel orgánica. Esta organización se caracteriza por tener una alternativa amplia de unidades estratégicas de negocios entre las cuales se encuentran el azúcar, el papel, el alcohol, los cítricos entre otros. Sin embargo más allá de esta amplitud y profundidad de productos, la unidad estratégica azucarera se encuentra en un estadio de estancamiento y también de críticas por parte de la sociedad en relación al consumo de este producto en referencia a los nuevos hábitos de nutrición saludable, y considerando esta potencial amenazas es que se le planteó a la organización la posibilidad de integrar un nuevo producto sustituto del azúcar, como es la miel, y más aún con una certificación orgánica. Para esto el plan refirió a tres fases integradas y secuenciales la aplicación de la estructura necesaria para la producción de miel orgánica, la capacitación del cien por ciento del equipo operativo y la definición de su estructura y finalmente los lineamientos comerciales para introducir, distribuir y comercializar este nuevo producto gestado desde Grupo Ledesma.

Keywords

Miel orgánica. Planificación estratégica. Estrategia de diversificación. Producción. Consumo saludable.

Abstract

This is a job that consisted in the development of a strategic planning for the company Grupo Ledesma in search of achieving diversification by incorporating organic honey as the main product. This organization is characterized by having a wide choice of strategic business units, among which are sugar, paper, alcohol, citrus, among others. However, beyond this breadth and depth of products, the strategic sugar unit is in a state of stagnation and also of criticism from society in relation to the consumption of this product in reference to new healthy nutrition habits, and Considering this potential threat, the organization was asked the possibility of integrating a new substitute product for sugar, such as honey, and even more so with an organic certification. For this, the plan referred to three integrated and sequential phases: the application of the necessary structure for the production of organic honey, the training of one hundred percent of the operating team and the definition of its structure and finally the commercial guidelines to introduce, distribute and market this new product conceived from Grupo Ledesma.

Keywords

Organic honey. Strategic planning. Diversification strategy. Production. Healthy consumption.

Índice

Introducción	4
Análisis de la situación	7
Análisis del macro entorno: PESTEL	7
Análisis del micro entorno: 5 Fuerzas de Porter	11
Análisis de Mercado.....	13
Análisis Interno	15
Marco Teórico.....	18
Diagnóstico y discusión	20
Plan de implementación.....	21
Objetivo General	22
Objetivos Específicos.....	22
Fundamentación de objetivos.....	22
Alcance.....	23
Planes de acción	24
Diagrama de Gantt del plan general	29
Presupuesto del plan general	31
Análisis financiero.....	32
Conclusiones finales y recomendaciones.....	34
Referencias.....	35

Introducción

En determinados escenarios de la realidad organizacional en el Siglo XXI, las empresas necesitan diversificarse para lograr subsistir y prevalecer en el mercado, o mejor aún consolidarse o proyectar un crecimiento mucho más profundo del que vienen articulando hasta el momento. En ese sentido la planificación estratégica a través de una de sus estrategias genéricas organizacionales, la de la diversificación, permite que las compañías puedan valorizar sus actuales productos sin sustituirlos completamente, sino buscar alternativas para satisfacer las nuevas necesidades, o las cambiantes expectativas de los consumidores (Hill y Jones,2015).

Es así que en este trabajo se lleva adelante el diseño de una planificación estratégica concentrada en la estrategia de diversificación para la empresa Ledesma particularmente en búsqueda de incorporar un nuevo producto para satisfacer la demanda cambiante referida al consumo saludable. Esto se genera a partir de la unidad estratégica de negocio azucarera de dicha organización, considerando que diversos sectores del mercado han decidido cambiar desde la toma de conciencia respecto al consumo del azúcar refinado, buscando sustitutos, tales como edulcorantes, o concretamente la miel.

En ese escenario, la propuesta estará signada por la idea de producir miel enfocado en nuevos espacios comerciales, y así establecer la estrategia de mercado de diversificación.

Grupo Ledesma es una empresa que se desenvuelve en diversos sectores y principalmente en el lado industrial ya que desde ese escenario tuvo sus inicios y se proyecta hace más de 100 años. Actualmente es una organización con diversas unidades estratégicas de negocios dedicada a la producción y comercialización de azúcar, papel, producción de frutas y jugos, producción y comercialización de carnes y cereales.

Sus inicios describen el comienzo de actividades en la provincia de Jujuy mediante el ingenio azucarero y durante la dilatación de su experiencia ha sabido incentivar una estrategia de diferenciación generando nuevas unidades y posibilitándose un fuerte posicionamiento y consolidación en el mercado. Actualmente está conformada con más de 90.000 has que son uno de sus atributos principales enfocados en la explotación agropecuaria en donde sus extensiones territoriales y los complejos industriales constan de una ramificación en más de seis provincias del país. Puntualmente su casa central y como bien se decía al principio se encuentra en Jujuy ya que es desde este punto estratégico a partir del cual dio inicio a todas sus actividades, explayándose hacia Salta, Tucumán, Buenos Aires, Entre Ríos y San Luis.

Considerando el análisis situacional y el estudio de mercado se puede advertir que en el marco de la unidad estratégica de negocios azucarera se están gestando disminuciones, o potencialmente resquebrajamiento en un futuro inmediato debido al cambio de perspectiva de distintos sectores del mercado a partir de la toma de conciencia por un consumo saludable en donde el azúcar comienza a ser percibida como un producto que pueda atender contra la salud apelando a riesgos de contraer diabetes, la hiperactividad, el azúcar excesivo para la realización de actividades de relajación, entre otros, y en consecuencia comienzan a posicionarse y a establecerse en la percepción del consumidor productos sustitutos como los edulcorantes, el azúcar mascabo, la miel, y hasta inclusive productos orgánicos que puedan reemplazar las condiciones del azúcar refinado.

Es por ello que se toma la perspectiva de producir miel orgánica, es decir, no solamente enfocarse en el producto común primario sino profundizar aún más sobre esta necesidad de un consumo saludable y determinar los estándares orgánicos que vuelven aún más confiable este tipo de productos e insumos que serán de ingesta nutritiva para los consumidores.

Según Valles (2019), en un trabajo de investigación llevado adelante sobre los productos orgánicos y el consumo saludable destaca que en los últimos 15 años se han advertido un aumento en los problemas en relación a alimentos contaminados y las enfermedades aparejadas a éstos, llevando a los consumidores a formarse y educarse constantemente sobre la seguridad de los alimentos, y en estos se incluyen los devenidos del azúcar refinado y teniendo en cuenta la accesibilidad a la información de los consumidores es importante que una marca como Grupo Ledesma pueda diversificarse y proponer alternativas saludables desde sus propuestas alimenticias.

Otro dato significativo es que Argentina es el país a nivel sudamericano con más hectáreas cultivadas en forma orgánica, llegando aproximadamente a 3.000.000, seguida por Uruguay y Brasil con 1.000.000. Bajo estos puntos y teniendo en cuenta el protagonismo de grupo Ledesma y su perspectiva de consolidación en el mercado alimenticio es indispensable que la organización comience a ser parte de esta tendencia de desarrollo orgánico a partir de la propuesta de un producto que busque aquellas diversificaciones sustanciales que satisfagan las necesidades y expectativas de este mercado cada vez más exigente.

Como principal antecedente es posible referenciar el caso de un emprendedor (Miguel Mas), quién comenzó a producir alimentos orgánicos desde la década del 90 en búsqueda de

diversificar su oferta desde sus productos agropecuarios para la venta al consumidor final. Este emprendedor describe que con los productos convencionales y de la forma en que se trabaja en las dimensiones agropecuarias en el país, el consumidor promedio ingiere al menos medio kilo de productos contaminados al año, lo que significa una gran preocupación. Desde su emprendimiento agropecuario en la provincia de San Juan, ha llevado adelante el establecimiento de más de 10 has en donde tiene su producción diversificada en alimentos orgánicos. Desde su experiencia describe que a las organizaciones dedicadas a la producción alimenticia les hará muy bien adoptar una filosofía de atracción sobre la tierra y la biodiversidad.

Otro antecedente para evidenciar la planificación y la estrategia de diversificación en la incorporación de nuevas formas de producción alimentaria concentrada en el desarrollo orgánico es el de grupo Pampa Orgánica (MAPO-INTA) donde distintos productores de la región centro pampeana del país establecieron la idea de generar desarrollos alternativos en el que el funcionamiento se encuentre abierto a los sistemas productivos adoptados por cada establecimiento, considerando la manera integral, las tecnologías y maquinarias adoptadas, los rendimientos obtenidos, las consideraciones y cuidados ambientales del suelo, aguas y biodiversidad, la estructura social de la empresa rural y los resultados económicos. Según este análisis el grupo de establecimientos pudo extraer los conocimientos necesarios para luego generar la diversificación que su producción en sus bases agropecuarias. (Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación, 2019). Considerando la oportunidad de diversificar su producción, y teniendo en cuenta los antecedentes en la mejora de la gestión productiva como así también las tendencias del mercado en cuanto a buscar alternativas de consumo saludable, es relevante entonces proponerle al grupo Ledesma, principalmente referida a su unidad estratégica de negocios azucarera, la incorporación para la producción y comercialización de miel, y más específicamente desde un proceso orgánico como una estrategia que le permitirá ampliar su cartera de productos y alcanzar los perfiles y necesidades de estas nuevas exigencias en el mercado.

Análisis de la situación

Análisis del macro entorno: PESTEL

Dimensión política

Uno de los principales aspectos a destacar en el análisis de la dimensión política es la referencia sobre el debilitamiento del vínculo institucional/político entre el gobierno nacional y el sector del campo, más precisamente en lo referido al aumento permanente de las retenciones a las exportaciones en las que, justamente este sector se encuentra bajo la constante mirada sobre sus gestiones de exportación en relación a la soja, el trigo, el maíz, a tener una posición permanente de desventaja por verse desproporcionado en lo que aplica al hecho comercial. Esto es un fenómeno puntual que los distintos representantes del sector generan en distintas manifestaciones, aludiendo a que la continuidad del cobro a los derechos de exportación empeorará y determinará aún más la involución en el relacionamiento entre el gobierno y los distintos organismos del campo (Bonelli, 2022).

Otro de los indicadores es en lo alusivo al Impuesto a las Ganancias y aquí el especialista Nicolás Pino, Presidente de la Sociedad Rural Argentina, manifiesta que un decrecimiento en las retenciones llevaría a generar beneficios en la producción, y como consecuencia, traería aparejado la posibilidad de pagar más ganancias, y en ese sentido, se podría gestar un balance de beneficios entre ambas partes, es decir, por un lado se disminuyen las retenciones, y por otro, el gobierno sigue recaudando a partir de tener la posibilidad de cobrar los impuestos a las ganancias desde la misma viabilidad de pago que podrían llevar adelante los distintos empresarios del sector. Además, los representantes agropecuarios plantean la posibilidad de articularse cada vez más a la red de buenas prácticas agropecuarias, en donde sea posible generar beneficios por desarrollo de un trabajo responsable y seguro, libre de conflictos tales como incentivos a las prácticas de gestación, ambiental, administración prudente de fertilizantes, acumulación correcta de materias primas e insumos, entre otros (Red de Buenas Prácticas Agropecuarias, 2022).

En esa misma línea de aspectos positivos, se advierte que el Banco de la Nación junto a otros bancos públicos, se enfocan en desarrollar y ampliar los créditos en una producción de más de \$100.000 millones para estimular la productividad y al mismo tiempo la apertura de la comercialización. La entidad bancaria de la República Argentina, se enfoca entonces, en un desarrollo productivo de la agricultura y ganadería, y se encuentra enfocado en viabilizar el

desarrollo de la industria de la carne, la leche y sus productos, y esto integrado a la generalidad de lo agropecuario (Banco Central de la República Argentina, 2021).

Dimensión Económica

Según el informe de avance del nivel de actividad realizado para el último trimestre del año 2021, se observó que el Producto Bruto Interno (PBI), experimentó un crecimiento de aproximadamente un 1,5% en componentes desestacionalizados, en comparación al 3° trimestre de dicho período. Sobre esta misma perspectiva se observaron también los diversos elementos en relación al 3° trimestre gestando una formación bruta de capital fijo en un crecimiento del 3,5%. En lo que atañe al consumo público, este incrementó un 2,6% y el privado un 2,2% respectivamente. Ahora bien, se dieron bajas advertidas principalmente en las exportaciones con un indicador del 1,2% negativo en comparación al trimestre anterior (INDEC 2022). En resumen y considerando los trimestres del año 2021, es posible decir que, en referencia a la totalidad del año 2020, el PBI se mostró en un incremento total del 8,6%. Sin embargo, en lo que respecta a la agricultura y ganadería, el PBI, en todo el período evidencia una disminución del 0,3% demostrando una caída y marcando el debilitamiento en su desenvolvimiento (INDEC, 2022).

La inflación, de acuerdo al informe de febrero del año 2022, gestado por el INDEC, describe una variación total nacional del 4,7% y una variación interanual del 52,3% a febrero de 2022 (INDEC, 2022).

Finalmente, como 3° indicador se analiza el tipo de cambio describiendo que al mes de abril de 2022, el dólar se encuentra cotizando a \$200 el no oficial para la compra y \$203 para la venta, evidenciando una brecha con el oficial de más del 75% (Clarín, 2022). Estos indicadores van proyectando la perspectiva acertada en cuanto a las diversas posturas de los economistas que han establecido que, para fines del año 2022, la moneda extranjera se asignará en un valor mayor a los \$220 (Iprofesional, 2022).

Dimensión social

Las tendencias sociales permiten dilucidar un paradigma de consumo a nivel local, nacional, regional e internacional, caracterizado por el cambio constante como consecuencia de la toma de conciencia que van adquiriendo los consumidores, miembros de la sociedad, en alusión a la adquisición de productos alimenticios que demuestren su capacidad nutritiva, llevando a conformar una demanda cada vez más exigente, no solo configurada sobre

aspectos de índole netamente comerciales sino también sociales y ambientales. Es allí donde el aspecto orgánico se encuentra definido en la percepción del consumidor que busca un desarrollo en cuanto a una dinámica de cooperación de los alimentos que adquiere y que le permitan identificarse con su postura de responsabilidad social y ambiental. Según la OIA (2019), los alimentos a comercializar deberán sortear las barreras de este nuevo mercado y saber posicionarse proyectando los mensajes con atributos de cuidado ambiental, de conciencia de ingesta saludable, con capacidades nutritivas, la conexión y articulación de los envases, las metodologías de traslado y logística de abastecimiento de los grandes productores, el tratamiento que realizan las cadenas de comercialización y distribución, tanto grandes, medianos y pequeños, ya sean supermercados o almacenes en los que la comercialización se vea marcada por la bio-economía, es decir, una tendencia en la que ya se han identificado más de 170.000 millones de dólares de compra de alimentos orgánicos en todo el mundo, y demuestran que los productores se encuentran bajo la obligación o la oportunidad de transformarse.

Sumado a esto, considerando la situación crítica en Europa como consecuencia de la guerra, la demanda de alimentos en todo el planeta, genera la oportunidad para que Argentina pueda perfilarse una vez más como uno de los proveedores de alimentos saludables para el mundo. Concretamente, en perspectiva del INTA, se expresan diciendo que, en los próximos 15 años, la agroindustria de Argentina, podrá optimizar los sistemas de innovación para convertirse en uno de los proveedores capaces de abastecer los mercados internacionales cada vez más exigentes (Infobae, 2022).

Dimensión tecnológica

La tecnología a sido una gran plataforma de proyección y evolución para el campo, y esta vinculación puede advertirse en los resultados de innovaciones permanentes que se generan para simplificar los trabajos en determinadas dimensiones referidas a todas las actividades del sector ya sea la agricultura, la ganadería, las gestiones administrativas en forma global, entre otros aspectos. Allí pueden observarse tendencias como la implementación de GPS, maquinarias especializadas, depuración de imágenes por monitoreo en áreas extensivas a través de incorporaciones de sistemas de información geográficas (SYG) o en la idea de darles un seguimiento administrativo mediante sistema de gestión para volver el trabajo cotidiano un hecho fundamental y fácil de exportar en información precisa en las tomas de decisiones. Uno de los elementos que han marcado una gran diferencia es la

adopción de organismos genéticamente modificados (OGM), y ya en argentina se han empleado casi en un 100% en todas las superficies y describiendo que aproximadamente en un 7,5% se implementa en situaciones simples en las que los herbicidas (TH) y los resistentes a insectos (RY) se sitúan sobre aquel margen porcentual, ahora bien en lo que se enfoca en situaciones ampliadas y más complejas la aplicación asciende a más del 90% aquí se encuentran gestiones tales como el THxRY que clasifican un desenvolvimiento tecnológico agrícola totalmente implementado con los lineamientos específicos que dan cuenta de una modificación totalmente positiva del sector Clarín 2022).

Dimensión ecológica

En los inicios del siglo XXI y con la trascendencia de los medios de comunicación e información los consumidores se han vuelto individuos formados con una accesibilidad directa tanto a requisitos y requerimientos técnicos para demandar y realizar peticiones específicas a las organizaciones que desarrollan los productos para satisfacer sus necesidades, y así también tienen la posibilidad de manifestarse de forma individual y mancomunadamente para hacer saber cuáles son sus preferencias. Es así que en el aspecto ecológico las organizaciones deben ser conscientes que los mercados están configurados por consumidores cada vez más conscientes y que demandan justamente la gestación de productos socialmente responsables y comprometidos con el desarrollo ambiental desde los elementos productivos, los insumos, los procesos, la logística de entrega, los empaquetados, las formas de comercialización, entre otro. De esta manera el consumidor se vuelve un actor de contralor a las actividades que las organizaciones van desarrollando, y en ese escenario muchos consumidores se sitúan en la filosofía de sustituir ciertos bienes que tengan un fuerte impacto en la ecología a partir de su producción o de cualquiera de los componentes antes mencionados y generan una presión social y económica que terminan sucumbiendo en reiteradas ocasiones en las formas de realizar y llevar a cabo los negocios de las empresas. Un claro ejemplo es el cambio en los consumos de carne y un mayor consumo de bienes alimenticios con certificaciones sustentables, o las perspectivas hacia la inclinación de alimentos orgánicos libres de fertilizantes o contacto con ambientes contaminados (CEPAL 2019).

Dimensión legal

Retrotrayendo el análisis expresado en la dimensión política aquí también es importante mencionar los elementos alusivos a la carga tributaria que experimentan

productos de origen agroindustrial que se terminan expresando en los aranceles a las exportaciones y que generan un gran descontento en el sector. En complemento se describen gestiones para impulsar normativas que busquen la reducción de las tasas sobre los impuestos a las ganancias, o buscar el balance entre disminuir las rotaciones poder generar mayores ingresos y a partir de dicho punto establecer un equilibrio compensando con lo que se pueda pagar sobre el impuesto a las ganancias (Santander Trade 2021).

En complemento dentro de las normativas todo lo relacionado a la producción agropecuaria debe estar certificado por las normativas expresadas por el SENASA refiriéndose a que el enfoque se encuentra sustentado en la producción de bienes consumidos por personas, por lo tanto, es indispensable tener en cuenta todos los condicionantes y los requerimientos de los registros formales de la sociedad y de las limitaciones técnicas esgrimidas por el propio organismo. (Ministerio de Agroindustria 2022).

Análisis del micro entorno: 5 Fuerzas de Porter

Para realizar este análisis es fundamental centrar la información referida a la Unidad Estratégica de Negocios en la que estará enfocado el análisis y luego el plan estratégico. Como bien se dijo en la etapa introductoria, se buscará una sustitución a los productos que según los consumidores no abordan globalmente todas las inquietudes de consumo saludable como es el azúcar refinado perteneciente a una de las UE más fuertes de Grupo Ledesma, por lo tanto, el análisis del sector, estará establecido bajo el sector de los alimentos agroindustriales y principalmente en el desenvolvimiento productivo de la miel y también sus características productivas orgánicas.

Proveedores

La industria productiva de la miel, se encuentra en un proceso de transformación en la que más del 80% de los productores tienen una estructura formal y esto debilita el poder de negociación que puedan generar todos los que se posicionan como proveedores de insumos y materias primas. Si bien son actores fundamentales, es importante destacar que los elementos que comercializan pueden ser alcanzados en distintas partes de la Argentina ya que existe una gran diversidad de proveedores que pueden abastecer a las empresas o a los emprendedores que pretendan iniciar el desarrollo productivo de la miel.

En ese contexto, es posible definir a la fuerza proveedores como de intensidad baja para la articulación de la dinámica del sector.

Barreras de Ingreso

Aquí nuevamente al contemplar un sector configurado por industrias en su mayor proporción desde una estructura informal, podría decirse que iniciar el negocio y el desarrollo de la producción apícola es en términos generales una dimensión sencilla, sin embargo si se pretende trabajar desde una perspectiva como la que se le propondrá al Grupo Ledesma, la configuración del desenvolvimiento para ingresar, se vuelve mucho mas complejo, ya que se deben asignar los elementos necesarios, tanto técnicos organizacionales, comerciales y normativos que puedan adaptarse a las exigencias y para ello, la producción orgánica demanda, no solo el trabajo en un espacio natural sino también la posibilidad de contar con todo un proceso de producción en el que las maquinarias de procesamiento llevan su costo, la preparación y el seguimiento de la producción también conlleva un mantenimiento y seguimiento pormenorizado, el personal calificado para manejar cada uno de los componentes, etc.

Competidores

Esta es una fuerza que puede describirse de intensidad media, debido a que la característica informal que viene describiéndose debilita a muchos de los emprendedores, ya que casi el 75% de estos se encuentra en un estadio de micro, pequeña y mediana empresa o emprendimientos, mientras que, solo un 25% se encuentra en un proceso de formalización con perspectivas y miras de desarrollo de producción y comercialización, no solamente interna, sino también hacia la exportación. Con respecto a este último punto (la exportación), las exigencias generan un trabajo de mayor acopio de los insumos, y el gran porcentaje de los competidores, terminan cediendo a grandes empresas o grupos corporativos que se abastecen de la producción de miel a granel, para luego procesarla, empaquetarla e individualizarla vendiendo el producto en el mercado internacional.

En ese sentido, el apalancamiento de los competidores, actualmente es medio y podría decirse que con un trabajo solidificado de desarrollo comercial en esta estrategia de diversificación que se pretende llevar adelante, se podrán generar buenas diferencias y destacar el producto con la gestación de vinculaciones comerciales estratégicas.

Sustitutos

La fuerza e intensidad de negociación de los productos sustitutos es elevada ya que pueden advertirse una cantidad importante de productos que pueden sustituir el hecho alimenticio que provee la miel, por lo que es posible describir como una gestión accesible por parte del consumidor al momento de elegir por un bien u otro sustituto. Particularmente la miel es en sí misma un sustituto del azúcar y en consecuencia esto genera la alternancia constante de acuerdo al interés del consumidor, por lo que aquí se deberá trabajar sobre los nichos de mercado que se encuentren totalmente seguros y con una filosofía alusiva a lo que bien venia describiéndose al consumo saludable.

Dentro de los sustitutos en los mercados pueden describirse a azúcar, miel, azúcar de coco, agave, abedul, azúcar mascabo/azúcar integral, jarabes, melazas, extractos de maltas y otros jarabes, edulcorantes.

Clientes

Para analizar la intensidad de estas fuerzas es importante diferenciar entre aquellos clientes corporativos y los consumidores finales. Como bien se decía al momento de analizar los competidores es posible identificar que muchos de los productores desembolsan sus producciones en manos de grandes consorcios que compran la miel a granel y a gran escala para luego procesarlos y envasarlos y proyectarlos en mercados internacionales. Pues bien, estos clientes corporativos tienen un gran poder de negociación ya que se encuentran integrados y generan una fuerza contundente cuanto a cómo administrar los costos y los márgenes de ganancias.

En lo que refiere al consumidor final este se encuentra en un crecimiento evolutivo respecto a su toma de consciencia por lo que a medida que vaya profundizando dicho conocimiento se hará aún más exigente para establecer los requisitos específicos que necesita de un producto que no solamente se encuentre bajo la idea de sustituir al azúcar sino que además tenga las propiedades necesarias para gestar aquella filosofía de nutrición saludable.

Análisis de Mercado

Para comenzar este apartado es importante describir un dato contundente diciendo que, del total de la producción de miel, solo el 5% es destinado al consumo interno, y el 95% es enfocado en la exportación para mercados internacionales.

Este hecho es de esa magnitud debido a que, si bien en Argentina se da un consumo importante, hasta el año 2019, este era menor a lo que actualmente se está advirtiendo como consecuencia de los cambios del consumo por la conciencia de la nutrición saludable, y esto lleva a que la producción sea a granel y que luego el procesamiento lo realicen grandes consorcios para estipular un producto estipulado y de mayor calidad individualizado, que pueda ser proyectado a las plataformas internacionales (Sada, 2017).

En lo que refiere específicamente al nivel de producción y la distribución de los diversos productores se describen más de 20.000 que se distribuyen en todo el país. Esto alcanza un promedio de 2,5 millones de colmenas por año (Subsecretaría de Alimentos y Bebidas de la Nación, 2016). Todos estos productores se distribuyen específicamente en 22 provincias de la Argentina, siendo Tierra del Fuego la única que no contempla productores debido a las bajas temperaturas que hacen imposible o limitan la buena producción y viabilidad de este insumo. Por su parte es Buenos Aires la provincia que aglutina la mayor cantidad de colmenas, llegando casi a 1.250.000 colmenas, luego se encuentran distribuidas en la provincia de Córdoba, Santa Fe, Santiago del Estero y Entre Ríos.

Como bien se decía, la producción de la miel se encuentra más bien destinada a los mercados internacionales y un informe de la FAO (2015), explica que desde hace 10 años, la miel se encuentra en alza incrementándose año tras año y generando específicamente desde el año 2013, una estructura de más de 1.600.000 toneladas que significan más del 2% del crecimiento anual y que implica una suma sustancial en comparación con la población mundial, ya que el crecimiento estimado es del 2% superior a lo que se desarrolla la expansión poblacional delimitada en 1,3% (FAO, 2015).

Ahora bien, considerando que el 95% de la producción es destinada al comercio internacional, es fundamental considerar que la producción y la gestión comercial que deba hacerse a partir de este nuevo producto para Grupo Ledesma, tendrá que enfocarse a los grandes consorcistas que son quienes negocian y se abastecen para luego depurar procesar y comercializar la miel en las plataformas exteriores, aunque también sería importante poder evaluar si la propia organización de forma directa, puede insertarse en el mercado exterior. En los últimos años, el comercio exterior de la miel, ha alcanzado indicadores alusivos a las 600.000 toneladas anuales y es en ese punto en el que puede visualizarse el foco principal de este análisis, ya que es preciso interrogar sobre el aporte de la producción argentina a toda la porción de la industria. Específicamente, el país cuenta con un market share (cuota de

mercado), que asume el 9% de dichas 600.000 toneladas que se producen a nivel mundial, sin embargo, los datos que se analizan en la década de 1997 a 2007, muestran una participación mucho más profunda, llegando a más del 20% de intervención, es decir, una cuota de mercado que supera en más del 50% actual que pone entonces el foco de análisis respecto a lo que ha perdido en terreno comercial/internacional la Argentina respecto a aquellos indicadores (FAO, 2015).

Dentro de los principales importadores de miel, se encuentran los EEUU, Alemania, Japón e Italia, teniendo un consumo de 73.207.135 toneladas por parte del país nórdico, un indicador de 40.500.000 para Alemania, Japón importa alrededor de 10.500.000 de toneladas y, finalmente Italia se posiciona mucho más abajo, ya en una escala descendiente en comparación a los 3 primeros en 1.900.000. Finalmente, para terminar este análisis de mercado, tanto a nivel de consumo como de producción, es importante destacar que una de las mayores limitaciones que tienen los productores, es la certificación de la característica orgánica, y es allí donde SENASA debe trabajar mancomunadamente con las certificadoras. Este es un punto clave, ya que Argentina solo cuenta con 4 empresas que realizan el proceso de certificación de producción orgánica, y esto limita concretamente no solo la posibilidad de hacer las evaluaciones, sino también que evidencia la falta de demanda de muchos productores que se mantienen en la informalidad, que como bien se dice alcanzan el 75%, mientras que la gran producción que se encuentra nucleada en la provincia de Buenos Aires son quienes pueden sustentarse mediante los lineamientos técnicos que demandan las certificadoras para cumplir con el atributo de producto orgánico.

Análisis Interno

Cadena de valor

Actividades primarias

- Logística de entrada: La empresa se organiza a partir de procedimientos estandarizados respecto a cada una de sus unidades de negocios trabajando fuertemente en el control de los ingresos de bienes demandados para los distintos procesos de producción, en donde articula mecanismos de evaluación empleando recursos de monitoreo y además tiene la capacidad de autoabastecimiento de muchas de sus cadenas productivas lo que genera la independencia en cuanto a dicha actividad, aunque en algunos puntos como es el caso de la actividad agropecuaria su enfoque es de tercerización hacia otras provincias.

- Operaciones: Aquí cabe destacar que todas sus unidades de negocios se encuentran articuladas bajo certificaciones internacionales basadas en la normativas de calidad como la ISO 9001, sin embargo, no es posible advertir gestiones enfocadas en la certificación de calidad medio ambiental, aspecto que puede identificarse como una debilidad y más aun teniendo en cuenta el análisis de los consumidores, y la exigencia del mercado bajo esta filosofía de la nutrición saludable.
- Logística de salida: La empresa se concentra tanto en el mercado interno como en el externo y tiene en un 70% la distribución a través de recursos propios, aunque en cierta proporción también ejecuta tercerizaciones a gestiones vinculadas con la distribución con el sector agropecuario. En lo que refiere propiamente al mercado internacional, esto sí es una logística de salida que terceriza en su completitud tomando vinculación con consultoras y agencias de comercio exterior.
- Marketing: Teniendo en cuenta el organigrama y la estructura funcional distribuida en cada una de sus unidades de negocios es posible ver que la función de marketing y comercialización también se encuentren separadas a partir de cada una de dichas unidades por lo que es un trabajo positivo en cierto sentido, ya que se logra una independencia de conceptualización y de búsqueda de agilidad para la venta , sin embargo esto también provoca la carencia en la unificación de conceptos alusivos a la marca global” Grupo Ledesma”, que es uno de los patrimonios y atributos más contundentes que tiene la empresa y a partir del cual apalanca sus negociaciones
- Servicios: La empresa tiene un enfoque de servicios permanentes debido a la constante vinculación con clientes corporativos ya que éstos son en su mayor proporción los consumidores de las distintas unidades de negocios ya que grupo Ledesma no llega directamente al consumidor final sino a través de intermediarios por lo tanto su enfoque se encuentra ligado a un servicio post venta corporativo, sin embargo esto no termina de describirse profundamente y podría ser identificado como una posible falencia o carencia ya que el grupo está más concentrado en la comercialización que en el desarrollo posterior a dichas acciones claves.

Actividades de soporte

- Infraestructura: Este es uno de los aspectos más fuertes que presenta Grupo Ledesma, ya que cuenta con grandes extensiones de terreno, en donde se encuentran instaladas

sus plantas industriales, también la plantación y producción de bienes y un desenvolvimiento en cuanto al mercado de azúcar y al papel ya que todo esto se ve contenido por una gran estructura principalmente en su casa central en la provincia de Jujuy y luego la extensiones territoriales en distintas provincias para la ganadería y para la producción y cultivo de frutas para luego el procesamiento de jugos y cítricos.

- **Gestión de RRHH:** a diferencia de la actividad de Marketing, donde cada UE cuenta con una independencia para gestionar la comercialización, en materia de RRHH, la actividad se encuentra centralizada en lo que es la casa central de la provincia de Jujuy, y todo se ve atravesado por las decisiones del cuerpo gerencial desde ese punto, lo que conlleva solapamientos y diversas complejidades en cuanto al seguimiento y evaluación, capacitaciones, programas de motivación, entre otros hacia los colaboradores.
- **Abastecimiento:** Al igual que en la logística de entrada, Grupo Ledesma, al ser una gran corporación, con Unidades de Negocio que se complementan entre sí, se articula en una integración vertical, logrando proveerse a sí misma de insumos, productos y dejando de lado la necesidad de estar gestionando con proveedores externos constantemente. Esto último genera una mayor profundización en su poder de negociación ya que en caso de no percibir buenos términos en determinados requerimientos al vincularse con proveedores, es una organización con la capacidad de poder autoabastecerse, aquello que terceriza o demanda abastecerse desde el exterior lo hace para generar una agilización con sus trabajos, o cuando estrictamente, con el caso de exportación de ciertos productos, no cuenta con un departamento o área especializada para tal sentido.
- **Tecnología:** Este es quizás en la actualidad uno de sus puntos más débiles, ya que todos sus procesos productivos y sus plantas se encuentran con instalaciones antiguas o poco actualizadas, siendo esta entonces, una de las aristas que proyectan debilidad y encienden las alarmas respecto a la toma de decisiones estratégicas sobre como potenciar competencias distintivas a través de sus procesos. Ahora bien, en lo que es su proyección a largo plazo, la corporación describe una perspectiva de inversión de 10.000.000 de dólares a ser destinada para la renovación de muchos de los componentes de sus instalaciones tecnológicas apostando a optimizar en el largo plazo sus ventajas competitivas, este proyecto es denominado por la empresa como Génesis XXI.

Marco Teórico

Teniendo en cuenta la herramienta de aplicación de este trabajo: Planificación Estratégica y la búsqueda de aplicar una estrategia de diversificación respecto al desarrollo de un nuevo producto de perfil orgánico se configura este marco teórico basado en el autor Hill y Jones (2015), para hablar de la planificación estratégica y luego de Luyando Cuevas (2016) alusivo a las teorías generadas en cuanto a la creación o desarrollo de productos orgánicos. Además, se complementarán otras perspectivas estratégicas de la planificación como es el autor tradicional Porter

La planificación estratégica según Hill y Jones (2015) es un esfuerzo global empresarial por determinar el estado situacional en el que una empresa se encuentra, y esto implica el conocimiento profundo de sus factores claves de éxito que puedan ser mostrados como elementos protectores de amenazas y también como plataformas de potenciación de oportunidades conjugadas con fortalezas.

Para esto los autores describen todo un entramado de definición de objetivos corporativos tales como la misión, la visión, los valores de una organización, luego el establecimiento de estrategias y en tercera instancia la configuración de planes o cursos de acción que materialicen las perspectivas expresadas en los objetivos corporativos y en las estrategias.

En complemento Porter (2016) se manifiesta expresando que toda estrategia debe estar estudiada tanto en su intencionalidad como en sus momentos previos. Este autor, especialista en la configuración de elementos estratégicos se concentra en sostener que de ninguna manera se podrán establecer ideas estratégicas sin una instancia de investigación previa. Es decir, Porter (2016) considera la etapa de análisis y diagnóstico como un componente clave para la orquestación de un plan estratégico. Esto tiene una estrecha relación con lo que menciona Villafañe (2015) expresando que la planificación es la búsqueda de integración entre las expresiones de los destinatarios y las posibilidades en materia productiva de insumos o servicios que tiene una organización para ofrecer y proyectar hacia aquellas inquietudes del mercado. Concretamente Villafañe (2015) se sumerge en la idea de alineación gestáltica, diciendo que la planificación estratégica es el esfuerzo y la inversión de un trabajo corporativo por poner en sintonía lo que el consumidor demanda y lo que la organización puede brindarle para satisfacer dichas necesidades siendo un componente diferencial de los competidores.

Justamente en lo que Porter (2016) hacía hincapié es en el hecho del estudio de las necesidades y como va teniendo en cuenta el análisis en este Reporte de caso en el que se pretende generar una diversificación mediante un producto orgánico, es posible citar a Luyando Cuevas (2016), aludiendo a la integración de metodologías productivas que consideren como decisiones estratégicas diversificarse mediante una oferta comercial de productos que han sido alineados hacia una vertiente orgánica. Es justamente Luyando Cuevas (2016), quien describe la impronta de realizar un diagnóstico para determinar las tendencias y cambios en los consumidores respecto a un consumo más responsable con la sociedad y la ecología, y es este factor un elemento que las organizaciones deben considerar si se pretenden establecer planificaciones estratégicas globales.

Todo este entramado de intención estratégica es posible de materializar buscando gestar mejores condiciones comerciales y de competitividad, y más aún en aquellos sectores agroindustriales y agropecuarios que se vean influenciados por la necesidad de ampliar nuevas líneas de productos y servicios y focalizarse en los canales de comercialización que puedan generar un impacto positivo, no solo en el proceso productivo sino también en la vinculación con los clientes (Luyando Cuevas, 2016).

Retomando a Hill y Jones (2015), la búsqueda de diversificar con un nuevo producto hacia un nuevo mercado es lo que se denomina la estrategia corporativa de mercado ateniendo a la diversificación donde el análisis de los requerimientos de los consumidores genera una nueva idea y la toma de conciencia sobre la necesidad de aplicar un nuevo producto que podría ser derivado de las bases que la empresa ya viene estableciendo o un cambio totalmente radical siguiendo justamente lo que el mercado le demanda. Ahora bien, en esa inercia de creación, el desenvolvimiento hacia un nuevo mercado, también es pertinente y aplica justamente a lo que termina siendo una estrategia totalmente novedosa ya que trabajará sobre una innovación productiva y al mismo tiempo, enfocada en un mercado que la organización no había trabajado tradicional y previamente.

La aplicación de una estrategia tan compleja como la de diversificación, demanda un trabajo mucho más específico, y como bien lo decía Villafañe, la alineación, entre las necesidades y las expectativas de los mercados y la oferta debe encontrarse bajo una consistencia totalmente depurada y con aspectos probados que puedan validarse eficientemente en estos nuevos mercados, por ello al momento de generar los cursos de acción, las instancias de investigación y desarrollo, serán actividades claves para luego

implementar y efectivizar las ideas previamente sustentadas en el plan estratégico. En ese sentido cada plan de acción tendrá no solamente su definición de objetivos e indicadores, asignación de recursos, tiempos, costos, sino también un apartado especial de actividad de investigación y desarrollo.

Como conclusión a este marco teórico, se advierte entonces la implicancia de la planificación estratégica al utilizar la estrategia corporativa de diversificación como una estrategia de mercado en la que deben enfocarse todos los esfuerzos en una alineación entre lo que se ha detectado como requerimientos puntuales que aplica el nuevo mercado y las características de la nueva fase productiva que buscará gestar una oferta acorde a dichos requerimientos, y todo eso se deberá realizar a través de las etapas y mecanismos que ofrece la planificación estratégica.

Diagnóstico y discusión

A partir del análisis de situación llevado adelante donde se contemplaron las macro fuerzas, las micro fuerzas y un análisis interno de grupo Ledesma fue posible advertir oportunidades y amenazas como así también fortalezas y debilidades.

El primer punto que puede ser el determinante de todo este diagnóstico es la identificación en la oportunidad en el cambio de consumo que puede gestarse sobre esta unidad estratégica de negocios que busca articular los recursos territoriales y geográficos y también la experiencia agro industrial de grupo Ledesma para solventar el consumo de miel orgánica como un producto sustituto al azúcar, de esta manera diversificarse y apalancar un posible escalafón de involución en dicha unidad siendo solventado por un producto actualizado a las nuevas tendencias y perspectivas de estos consumidores.

Concretamente lo que fue advertido como una amenaza es decir el cambio de actitud de los consumidores sobre la unidad estratégica azucarera que aplica a llevar su incorporación de productos dulces como una potencial amenaza a su salud lleva a que Grupo Ledesma con su experiencia y bagaje herramental fabril pueda transformar dicha amenaza en una alternativa valiosa para configurar un producto adaptado a estas fuerzas de situación amigable entre una perspectiva consumidora saludable e integrada al cuidado del medio ambiente. En ese sentido fabricar miel orgánica, se vuelve un elemento sorpresa, y en tal circunstancia una apelación a la estrategia de diversificación ya que Grupo Ledesma comenzará a producir un producto que no se encontraba en su lista de desarrollo y en

consecuencia deberá enfocarse en segmentos de mercado tanto corporativos como de consumo final a los que tampoco había encarado.

Más allá de esta plataforma de experiencia y recorrido en distintos mercados, la producción de miel, más aún en aspectos orgánicos, llevará a una exigencia mucho mayor debido a que Grupo Ledesma al no contar con lineamientos previos sobre esta producción necesitará concentrarse en toda una gestación de investigación y desarrollo, y sin dudas será uno de los planes de acción necesarios, para posteriormente solventar esta estrategia de diversificación.

Es así que la propuesta de un plan estratégico proyectado mediante una estrategia de diversificación es una gran oportunidad que se le ofrece a la compañía desde la perspectiva del profesional de administración y se concluye que su aplicación no debería generar grandes inconvenientes considerando la envergadura de su organización y la profesionalización con la cual se llevarán adelante cada una de las etapas de la planificación estratégica.

Plan de implementación

La estrategia de diversificación en el marco de la planificación implica un trabajo de generación de nuevas alternativas tanto productivas como comerciales, y en ese escenario Grupo Ledesma tendrá la posibilidad de ramificar desde su UEN azucarera una nueva subunidad de desarrollo productivo y comercial: miel orgánica.

Para lograr esta incorporación productiva y comercial se establecen tres fases operativas: La planificación y definición de los lineamientos productivos de miel orgánica con los requerimientos técnicos y normativas saludables que ello implica. El diseño de una estructura de la subunidad productiva y el desarrollo, formación y capacitación del equipo técnico (recursos humanos), y finalmente la definición de los lineamientos para el desarrollo comercial.

De esta forma este plan contempla tres dimensiones confluenciadas que mantienen una secuencia lógica de configuración, elaboración y proyección como es el caso de iniciar dejando sentado los lineamientos técnicos operativos, dotando de una estructura de operaciones y finalmente configurando las intervenciones comerciales que deberá tener la nueva subunidad para que Grupo Ledesma pueda lanzar, incorporar y comercializar exitosamente este nuevo producto a su cartera de desarrollo corporativo.

Es importante decir que esta nueva subunidad se encuentra totalmente alineada con las perspectivas estratégicas y corporativas de Grupo Ledesma ya que dentro de su visión y

misión expresan mantener la esencia de un liderazgo en el mercado a partir de la diversificación de sus negocios, y más aún en la unidad estratégica de negocios del azúcar, donde se enfocan en los jarabes de maíz, en los productos derivados de estos insumos que luego son incorporados a otros procesos productivos. En ese aspecto el trabajo sobre la calidad, la depuración de la misma y el mantenimiento a partir de normativas de desarrollo técnico y productivo son valores que pueden advertirse tanto en lo ya expuesto por la compañía como así también en lo que a partir de este plan se aplicará.

Objetivo General

- Elevar los ingresos por ventas netas de la UEN azúcar en un 5% para finales del año 2024 a partir de un diseño de un plan estratégico concentrado en la diversificación apelando al desarrollo de miel orgánica.

Objetivos Específicos

- Lograr la estandarización del 100% de los procesos alusivos al desarrollo de la miel orgánica a partir del año 2023, y desde allí lograr gestar una garantía de el desenvolvimiento bajo las normativas que las características orgánicas así lo resuelven.
- Lograr capacitar al 100% del equipo operativo para inicios del año 2023, y de esa forma comenzar el desarrollo productivo gestando líneas de producción para mediados del año 2024.
- Lograr una participación de al menos el 15% del mercado consumidor de miel, para la unidad estratégica de negocios, azúcar y su nueva subunidad mediante el diseño y definición de un plan global de desarrollo comercial.

Fundamentación de objetivos

El indicador principal del objetivo general refiere a un 5% y esto responde a que al incorporarse a un nuevo mercado, la organización debe ser cautelosa y mas aún considerando que se encuentra proyectando una incorporación a un mercado maduro, donde la diversidad de productores es elevada, más allá de su falta de formalización, y que la industria orgánica aún se encuentra en desenvolvimiento, siendo Grupo Ledesma entonces, una de las principales grandes compañías que busca introducirse y darle un sentido de profesionalización a la producción de la miel, ya que en Argentina, más del 80% de los productores son micro, pequeños y medianos emprendedores que no tienen las condiciones

necesarias para cumplir con los lineamientos técnicos de la organicidad, y en ese contexto es una gran oportunidad para la compañía, sin embargo, no se considera prudente proyectar una rentabilidad mayor del 5%.

Ahora bien, para cumplir con ese estándar, se fundamentan los 3 objetivos específicos que se esgrimen sobre la idea de una estrategia funcional de producción, luego, una estrategia funcional de RRHH y de estructura operativa, y finalmente una estrategia funcional de comercialización, estipulando unos indicadores que garanticen el desarrollo productivo y comercial, a tal punto que determinar el 100% de los procesos alusivos al desarrollo de la producción se encastra directamente con ese estándar de mejora productiva, estipular una estructura de RRHH y equipo operativo formado al 100%, y finalmente alcanzar una participación del 15% del mercado teniendo en cuenta que este nuevo enfoque a la industria de la miel orgánica puede generar algunas incertidumbres y en consecuencia deben plantearse indicadores prudentes.

Alcance

En el aspecto temporal este es un plan que durará 3 años, comenzando a mediados del año 2022 y buscando su finalización para diciembre del año 2024. En este período se concebirán los desarrollos productivos, técnicos y comerciales. Cabe destacar que, si bien es la creación de toda una nueva industria para la miel orgánica, Grupo Ledesma cuenta con las instalaciones y las bases fabriles necesarias y sobre todo con un espacio físico específico y pertinente. Además, la producción de miel orgánica no implica un desenvolvimiento de instalaciones macro-fabriles, sino más bien componentes técnicos de una viabilización organizacional rápida y directa de instalar.

En cuanto al alcance organizacional, este es un plan que se enfoca en la UEN azúcar, buscando ramificar una sub-unidad dentro de su cartera de producción junto al azúcar, al alcohol, al jarabe y otros insumos derivados de la caña de azúcar que al largo plazo, se buscará que se independice de dicha unidad y tome una entidad más independiente. En el marco del alcance geográfico la planta base en Jujuy servirá como una principal plataforma para comenzar a desarrollar las aplicaciones productivas de miel orgánica y se valdrá de proveedores primarios del norte del país considerando la cercanía entre provincias como Jujuy y otras provincias tales como Santiago del Estero, Tucumán, Corrientes, que son polos productivos de colmenas, de abejas que podrán abastecer continua, ente el desarrollo productivo de la miel orgánica.

Planes de acción

Plan de acción 1: Planificación y definición de los lineamientos productivos de miel orgánica.

Este es un plan de línea funcional operativa y productiva, y se buscará dejar sentadas las bases esquemáticas para que Grupo Ledesma a través de su UEN azucarera pueda llevar adelante la definición de una subunidad productiva de miel orgánica. En este aspecto se destinará la administración de la producción, a un espacio que tendrá la organización y orientación hacia estándares de calidad vinculados a las normativas que expresan los órganos rectores de productos orgánicos, tanto por los registros a nivel nacional como así también por SENASA.

Para esto será fundamental dejar delimitados los requerimientos, lineamientos y definición de los niveles de producción como así también los estándares de calidad que deba alcanzar a través de los procedimientos que a continuación se estipularán.

Dentro de los puntos clave de gestión para este primer plan, se encuentran la gestión y análisis de viabilidad del espacio organizacional, el análisis de la viabilidad técnica, el análisis de la viabilidad ambiental y sus impactos, la gestión y alistamiento de los espacios físicos como así también el instrumental y los lineamientos del área como así también los procesos y las definiciones de puestos responsabilidades y funciones.

Considerando estos aspectos, este plan también se articula entonces bajo una ramificación de gestión de RRHH ya que la definición de los puestos implicará posteriormente un proceso de reclutamiento y selección e incorporación del personal a la organización.

Pasos a seguir	Temporalidad	Responsable	Recursos Tercerizados	Costos
Planificación y diseño del plan en general	de mar a jul 2022	Asesor Externo	Asesor Externo	1.500.000
Selección y viabilidad del espacio organizacional.	de agosto a septiembre de 2022	Producción	Estudio de arquitectura	\$ 700.000

Gestión y análisis de la viabilidad técnica.	de sep a oct de 2022	Producción	Estudio de ingeniería y proyección	\$ 850.000
Gestión y análisis de la viabilidad ambiental (análisis del impacto).	de sep a dic de 2022	Producción	Consultor en Gestión Ambiental	\$ 950.000
Gestión y análisis de la viabilidad productiva comenzando con la selección y evaluación de proveedores.	de ene a feb 2023	Producción	Asesor Externo	\$ 550.000
Compra del instrumental y materiales de producción.	de ene a feb 2023	Producción	Gestión de logística y traslado	\$ 8.000.000
Delimitación de los estándares productivos.	de ene a feb 2023	Producción	Asesor Externo	\$ 350.000
Confección de los indicadores para el control de calidad.	de ene a feb 2023	Producción	Asesor Externo	\$ 150.000
Planificación y diseño de los manuales operativos.	de ene a mar 2023	Producción	Asesor Externo	\$ 450.000
Gestión de la perspectiva de seguridad e higiene.	de ene a mar 2023	Producción	Consultor en Higiene y Seguridad	\$ 700.000
Implementación.	de abr de 2023 a dic de 2024	Producción	Asesor Externo	\$ 3.500.000
Gestión de monitoreo y control.	mayo 2023 a dic 2024	Producción	Asesor Externo	

Plan de acción 2: Diseño de la estructura de la sub-unidad y capacitación al equipo operativo

Esta segunda fase estratégica se materializa bajo la funcionalidad directiva de estructura y RHH, es decir, dentro de la dimensión de organización de la nueva sub-unidad de producción de miel orgánica.

Al dejar establecida la estructura, que viene ramificada y correlacionada del plan anterior, ya que la definición de procesos, como así también de manuales operativos, dan lugar a poder comenzar con la delimitación del organigrama, los puestos y funciones, y a partir de allí realizar los correspondientes tratamientos de RRHH que van desde la planificación del reclutamiento y selección (que podrá ser interno y externo), la gestión de la inducción, la integración y el desarrollo del personal, lo que implica una de las actividades clave alusivas a la formación y capacitación de los nuevos miembros de esta UE.

Como bien se estableció trabajar bajo un nuevo producto es todo un desafío, y más aún si esto implica cumplir con estándares de un atributo específico como es el de un producto orgánico, que establece ciertos lineamientos y que la empresa debe cumplir y para ello, se sostiene sobre el conocimiento y las habilidades técnicas de sus colaboradores. Por eso es tan importante definir, nítidamente su estructuración y aplicar un plan de capacitación que no solamente sea reactivo a las necesidades, sino también con un carácter de pro actividad d y de mantenimiento en el tiempo.

Pasos a seguir	Temporalidad	Responsable	Recursos Tercerizados	Recursos Económicos
Planificación y diseño del plan en general	de mar a jul 2022	Asesor Externo	Asesor Externo	1.500.000
Definición de la estructura organizacional de la subunidad.	de ene a mar 2023	RRHH	Asesor Externo	\$ 350.000
Descripción de puestos y funciones (objetivos y responsabilidades).	de ene a mar 2023	RRHH	Asesor Externo	\$ 600.000
Definición del plan de reclutamiento y selección.	de ene a mar 2023	RRHH	Asesor Externo y consultora de RRHH	\$ 450.000
Implementación de la selección de personal.	de abr a jul de 2023	RRHH	Asesor Externo y consultora de RRHH	\$ 1.100.000

Gestión de la inducción y la integración de personal.	de jul a sep de 2023	RRHH	Asesor Externo	\$ 350.000
Diseño del plan de capacitación y formación.	de ene a mar 2023	RRHH	Asesor Externo y consultora de RRHH	\$ 600.000
Implementación de la capacitación y formación.	de sep a dic de 2023	RRHH	Asesor Externo y consultora de RRHH	\$ 1.300.000
Seguimiento, monitoreo y control.	de ene a dic de 2024	RRHH	Asesor Externo	\$ 1.100.000

Plan de acción 3: Definición del desarrollo comercial

Esta última fase aplica a la complementariedad productiva, organizacional y de RRHH descrita en los dos planes anteriores, y se ingresa en la fase comercial. Bien es sabido que Grupo Ledesma tiene canales de comercialización abiertos y estimulados con una vasta trayectoria a lo largo de los años con intermediarios que llegan al consumidor final. Pues bien, esta será la estrategia de incorporación del producto, es decir que no se realizará una venta directa al consumidor final, sino que se utilizarán a estos intermediarios para hacerlo considerándolos a ellos como el público objetivo de comercialización.

Cabe destacar que la miel orgánica podrá ser comercializada a granel o empaquetada y envasada. En esta primera instancia, se define un trabajo de envase, quedando abiertas las posibilidades para un largo plazo de poder hacerlo a través de la amplitud a granel. Sin embargo, al considerarse un producto exclusivo, con una gran depuración productiva, sería a priori, ya que no se han estipulado aún, economías de escala de esta sub-unidad para Grupo Ledesma, un desperdicio trabajar desde un inicio el espectro granel, sino que la organización podrá generar mayores márgenes de ingreso, trabajando con su propia marca, y dándole respaldo corporativo desde su trayectoria como compañía.

Además, se debe considerar que este, al ser un nuevo mercado, más allá de buscar solidificarse y llevar adelante una gestión rápida del consumo de los productos en su puesta en valor, se deben analizar los requerimientos y la demanda de los consumidores finales para

saber de qué manera darle forma a la conceptualización comercial y marcaría que luego deberá ser atractiva para solventarse con sus expectativas.

Es por esto que se llevaron adelante actividades comerciales que van desde su análisis situacional diagnóstico de los consumidores, el análisis de la viabilidad comercial, aludiendo a la segmentación y depuración de las características del consumidor, la determinación del desarrollo conceptual y de marca de la miel orgánica, el establecimiento de las formas de presentación y de promoción, la delimitación de las estrategias de segmentación y posicionamiento, un plan de marketing global, el pronóstico y proyección de demanda y de ventas, y la definición de los canales tanto de distribución y comercialización.

Pasos a seguir	Temporalidad	Responsable	Recursos Tercerizados	Recursos Económicos
Planificación y diseño del plan en general	de mar a jul 2022	Asesor Externo	Asesor Externo	1.500.000
Análisis de la viabilidad comercial.	de ene a mar 2023	Comercial	Asesor Externo y consultora de MKT	\$ 700.000
Análisis de las perspectivas del consumidor.	de ene a mar 2023	Comercial	Asesor Externo y consultora de MKT	\$ 500.000
Gestión de la conceptualización de marca.	de abr a jul 2023	Comercial	Asesor Externo y consultora de MKT	\$ 800.000
Definición de la estrategia de posicionamiento.	de jun a jul 2023	Comercial	Asesor Externo	\$ 110.000
Delimitación de las proyecciones de venta.	de jul a ago 2023	Comercial	Asesor Externo	\$ 50.000
Definición de las acciones comerciales directas.	de ago a sep 2023	Comercial	Asesor Externo	\$ 500.000
Definición de los canales de distribución y comercialización.	de sep a oct 2023	Comercial	Asesor Externo	
Implementación del plan global de marketing.	de ene a dic 2024	Comercial	Asesor Externo	
Gestión de una comunicación permanente a nivel corporativo en los distintos soportes de la	de ene a dic 2024	Comercial	Asesor Externo	

Presupuesto del plan general

Plan 1			
Pasos a seguir	Proyección temporal		
	2022	2023	2024
Planificación y diseño del plan en general	4.000.000		
Selección y viabilidad del espacio organizacional.	\$ 700.000		
Gestión y análisis de la viabilidad técnica.	\$ 850.000		
Gestión y análisis de la viabilidad ambiental (análisis del impacto).	\$ 950.000		
Gestión y análisis de la viabilidad productiva comenzando con la selección y evaluación de proveedores.		\$ 550.000	
Compra del instrumental y materiales de producción.		\$ 15.000.000	
Delimitación de los estándares productivos.		\$ 350.000	
Confección de los indicadores para el control de calidad.		\$ 150.000	
Planificación y diseño de los manuales operativos.		\$ 450.000	
Gestión de la perspectiva de seguridad e higiene.		\$ 700.000	
Implementación.		\$ 1.500.000	\$ 500.000
Gestión de monitoreo y control.			
Total anual	<u>6.500.000</u>	17200000	\$ 500.000

Total plan

\$ **24.200.000**

Plan 2			
Pasos a seguir	Proyección temporal		
	2022	2023	2024
Planificación y diseño del plan en general	4.000.000		
Definición de la estructura organizacional de la subunidad.		\$ 350.000	
Descripción de puestos y funciones (objetivos y responsabilidades).		\$ 600.000	
Definición del plan de reclutamiento y selección.		\$ 450.000	
Implementación de la selección de personal.		\$ 1.100.000	
Gestión de la inducción y la integración de personal.		\$ 350.000	
Diseño del plan de capacitación y formación.		\$ 600.000	
Implementación de la capacitación y formación.		\$ 1.300.000	
Seguimiento, monitoreo y control.			\$ 1.100.000
Total anual	4.000.000	4750000	1100000

Total plan

\$ **9.850.000**

Plan 3				
Pasos a seguir	Proyección temporal			
	2022	2023	2024	
Planificación y diseño del plan en general	4.000.000			Total plan
Análisis de la viabilidad comercial.		\$ 700.000		
Análisis de las perspectivas del consumidor.		\$ 500.000		
Gestión de la conceptualización de marca.		\$ 800.000		
Definición de la estrategia de posicionamiento.		\$ 110.000		
Delimitación de las proyecciones de venta.		\$ 100.000		
Definición de las acciones comerciales directas.		\$ 100.000		
Definición de los canales de distribución y comercialización.		\$ 100.000		
Implementación del plan global de marketing.			\$ 300.000	
Gestión de una comunicación permanente a nivel corporativo en los distintos soportes de la compañía (web, redes sociales, entre otros).			\$ 300.000	
Gestión de monitoreo y control.		\$ 300.000	\$ 500.000	
Total anual	4.000.000	2.710.000	1.100.000	

Análisis financiero

El análisis financiero comenzó considerando el 5% del incremento en las ventas de la Unidad Estratégica de Negocios azucarera con la complementación y diversificación del producto miel orgánica para dar sustento a esta unidad.

Para ello se estableció la referencia de comercialización precedente de Grupo Ledesma alusiva a 334.674 toneladas a un valor de \$74.600 lo que infiere ingresos por ventas de la unidad azúcar asignada en \$24.966.680.400.

Con esta referencia, el 5% de incremento alude a 1.248.334.020 que implica el beneficio bruto de este plan.

Considerando la proyección de aproximadamente 3 años, el objetivo fraccionado en meses implica una numeración de 36 meses y obteniendo un incremento mensual de \$34.675.945.

Supuestos para el armado del cash flow

Supuestos		
Ingresos		
1° y 2° año sin ingresos derivados del plan de acción.		
2° año. Para el trabajo y por un criterio de prudencia, se considera que ingreso recién en el año 3°		
Inflación		
Para el Ingreso: Se toma la estimación anual del año, sin tener en cuenta la estacionalidad, considerando la misma para cada mes en forma lineal, es decir a la estimación anual dividida en 12 meses.		
Para los egresos: se consideran los costos y gastos, calculados en el año 1, ajustados por la inflación estimada para los años 2023 y 2024.		
Gastos		
Gastos de Administración y Comercialización	25% del valor del costo del proyecto y luego a ese valor se le aplica la inflación anual	
Gastos de Financiación	se considera, que se toman préstamos financieros para el proyecto.	
Pago de impuesto a las ganancias		
Por criterio de simplificación del trabajo, se considera el 35 % (máxima alícuota) para cada año, sin considerar el quebranto que puede generarse períodos anteriores.		
Se consideran todos los egresos de fondos, como gastos y costos computables en el impuesto a las Ganancias, no se toman como activos amortizables		

Proyección de la inflación

Año	2021	2022	2023	2024
Tasa de inflación	50,9%	65,1%	50,5%	45,0%

Fuente: Agencia DW (2022)

Cash Flow

Cash flow	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Totales
Ingresos del plan de acción			\$ 474.289.725	\$ 474.289.725
Ingresos Totales	\$ -	\$ -	\$ 474.289.725	\$ 474.289.725
Egresos del plan de acción 1	\$ 6.500.000	\$ 17.200.000	\$ 500.000	\$ 24.200.000
Egresos del plan de acción 2	\$ 4.000.000	\$ 4.750.000	\$ 1.100.000	\$ 9.850.000
Egresos del plan de acción 3	\$ 4.000.000	\$ 2.710.000	\$ 1.100.000	\$ 7.810.000
Egresos Totales	\$ 14.500.000	\$ 24.660.000	\$ 2.700.000	\$ 41.860.000
Utilidad Bruta	-\$ 14.500.000	-\$ 24.660.000	\$ 471.589.725	\$ 432.429.725
Gastos de Administración y Comercialización	\$ 3.625.000	\$ 5.455.625	\$ 7.910.656	\$ 16.991.281
Gastos de Financiación	\$ 8.143.956	\$ 2.874.337	\$ 0	\$ 11.018.293
Gastos Totales	\$ 11.768.956	\$ 8.329.962	\$ 7.910.656	\$ 28.009.574
Utilidad antes de Impuestos	-\$ 26.268.956	-\$ 32.989.962	\$ 463.679.069	\$ 404.420.151
Impuesto a las Ganancias - 35%	\$ -	\$ -	\$ 162.287.674	
Utilidad Neta	-\$ 26.268.956	-\$ 32.989.962	\$ 301.391.395	\$ 242.132.477

Indicadores de resultados de la viabilidad del plan

Los resultados expresados en indicadores que se tomaron, fueron, el ROI, VAN y TIR.

ROI

Para el cálculo del ROI se establecieron los beneficios y la inversión:

- Beneficios: 242.132.477
- Inversión: 41.860.000
- Aplicando la fórmula referida a $(\text{beneficios-inversión/inversión}) \times 100$

Puede decirse que el ROI obtenido es de 478%, esto significa que por cada \$1 que Grupo Ledesma invierta en este plan estratégico, recibirá como contraprestación, \$4,78.

VAN: \$6.716.353,5

- Aquí se establece una VAN que supera y se adapta al requerimiento de adaptación siendo la VAN mayor a 0.

TIR: 62%

- En este tercer indicador también se advierte la viabilidad positiva, siendo la TIR mayor a 0 y de igual manera, esta cifra supera la tasa de referencia del Banco Central enfocada en 53,53%.

Conclusiones finales y recomendaciones

El haber trabajado desde la planificación estratégica para una compañía de la envergadura de Grupo Ledesma resultó una oportunidad importante para el desarrollo profesional desde la Licenciatura en Administración, logrando comprender la trascendencia del desenvolvimiento estratégico en el marco de las organizaciones, y más aún de este tipo de empresas con una diversidad extensa de unidades de negocios.

Justamente en esa línea de diversificación es que se identificó que una de sus unidades de negocio (azúcar) se encuentran en un estado de estancamiento, que ha incrementado su comercialización pero que su crecimiento ya no es exponencial como en otros períodos. Esto se debe a dos razones, por un lado, el atravesamiento de la pandemia que aún ha dejado huellas en los consumidores, y por otro en la tendencia de los nuevos hábitos de nutrición saludable que ponen en tela de juicio al azúcar como un producto maligno para la salud.

Es así que como alternativa se planteó una estrategia de diversificación para sustituir y compensar los ingresos de esta unidad de negocios actuando como producto estrella la miel orgánica.

Concretamente el abordaje de este desarrollo de producto conlleva una delimitación en aspectos tales como la producción, la conformación de equipos de trabajo y estructuras organizativas de la subunidad de negocios dentro de una ya existente, y la estipulación de lineamientos de comercialización para introducir, posicionar, penetrar y desarrollarse comercialmente. Como se advierte es un trabajo lineal y al mismo tiempo integral interdependiente de diversas fases, que sitúan al profesional junto a la empresa en un espacio de permanente adaptación y perfeccionamiento.

De esta forma se entiende la oportunidad de aprendizaje y crecimiento, aplicando una herramienta base y sustancial en la administración.

Recomendaciones

Trabajar la miel orgánica implica una exigencia y adaptación constante debido a las certificaciones para cumplir con los requerimientos de la característica orgánica, y en ese sentido la organización deberá trazar vínculos estratégicos con las certificadoras nacionales y capacitarse para estar actualizados en referencia a los requisitos técnicos y normativas que tanto los organismos certificadores como SENASA establezcan en dicho cumplimiento.

Otra línea de sugerencia aplica a una estandarización de la producción de miel llevada a no solamente a la planta central Ledesma sino poder diversificarla en integración a diversos ingenios con ingenios azucareros con los que se vincula la propia empresa para de esta manera distribuir la carga productiva y realizar una diversificación en su elaboración beneficiando los tiempos de distribución y apelando a un desarrollo de la plaza mucho más eficiente.

Referencias

Banco de la Nación (2021) El BNA y otros bancos públicos destinarán \$ 100 mil millones para ampliar la producción agropecuaria y estimular las exportaciones. Disponible en: https://bna.com.ar/BackOffice/institucional/prensadoc/1136_a.pdf.

Bonelli, M (2022) El Cronista. El campo, al rojo: retenciones por decreto, la idea de "rascar siempre la misma olla" y el descrédito a Feletti. Disponible en: <https://www.cronista.com/economia-politica/el-campo-al-rojo-retenciones-por-decreto-la-idea-de-rascar-siempre-la-misma-olla-y-el-descredito-a-feletti/>.

Caso productor orgánico (2021) Disponible en: <https://bichosdecampo.com/miguel-mas-comenzo-a-producir-alimentos-organicos-en-1989-y-cree-que-recien-hoy-el-mercado-interno-los-valora-comemos-medio-kilo-de-veneno-por-ano-con-los-productos-convencionales/>

CEPAL (2019) Recursos naturales, medio ambiente y sostenibilidad. Disponible en: https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44785/1/S1900378_es.pdf

Clarín (2022) Divisa Internacional. Disponible en: https://www.clarin.com/economia/dolar-blue-hoy-cotiza-sabado-23-abril_0_KqDWsHquxy.html.

El Economista (2022) Inflación: marzo, cerca de 5% y proyecciones para 2022 se consolidan en la zona de 60%. Disponible en: <https://eleconomista.com.ar/economia/inflacion-marzo-cerca-5-proyecciones-2022-consolidan-zona-60-n51487>

Hill, C. Jones, G. (2015). *Administración estratégica*. México: McGrawHill.

Indec (2021) Informes técnicos – Cuarto trimestre 2021. Disponible en: https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/pib_03_229F2B413BEF.pdf.

Indec (2022) Índice de precios al consumidor (IPC). Disponible en: https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_03_22442CA948AA.pdf.

Infobae (2022) Ante la demanda de alimentos en el planeta, Argentina se perfila como el 'supermercado del mundo. Disponible en: <https://www.infobae.com/campo/2017/12/06/ante-la-demanda-de-alimentos-en-el-planeta-argentina-se-perfila-como-el-supermercado-del-mundo/>

Iprofesional (2022). El dólar, tras el acuerdo con el FMI: qué precio puede alcanzar este año, según 40 consultoras. Disponible en: <https://www.iprofesional.com/economia/358495-nuevo-precio-del-dolar-2022-conoce-el-pronostico-de-40-expertos>

Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación (2019) La producción orgánica en Argentina: Compilación de experiencias institucionales y productivas. Disponible en: <http://www.alimentosargentinos.gob.ar/contenido/valorAr/organicos/publicaciones/Contenidoiica.pdf>

- OIA (2020) Super Campo - La demanda de alimentos es social y ambiental. Disponible en: <https://supercampo.perfil.com/2019/12/la-demanda-de-alimentos-es-social-y-ambiental/>
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (2015). FAO. Obtenido de <http://www.fao.org/organicag/oa-faq/oa-faq2/es/>
- Red Buenas Prácticas Agropecuarias (2022). Disponible en: <https://redbpa.org.ar/materiales/>.
- Santander Trade (2021). *Trámites aduaneros en Argentina: regímenes arancelarios*, recuperado de: <https://bit.ly/3u7M361>
- SENASA (2018). *Diez beneficios para la salud por el consumo de miel*, recuperado de: <https://bit.ly/3fwIFeZ>
- SENASA. (2016). Situación de la Producción Orgánica en la Argentina durante el año 2015. Buenos Aires.
- SENASA. (Marzo de 2014). Movimiento Argentino para la Producción Orgánica. Obtenido de <http://www.mapo.org.ar/wp-content/uploads/2014/05/informe-senasa-2013.pdf>
- Villafañe, J. (2015); *Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas*; Barcelona; Editorial Pirámide
- Hill, C. Jones, G. (2015). *Administración estratégica*. México: McGrawHill.
- Luyando Cuevas, J.R (2016). *Conciencia social y ecológica en el consumo*, recuperado de: <https://bit.ly/3bqalRB>
- Agencia DW (2022) La inflación en Argentina se sitúa en el 58% interanual en abril. Disponible en: <https://www.dw.com/es/la-inflaci%C3%B3n-en-argentina-se-sit%C3%BAa-en-el-58-interanual-en-abril/a-61780953>