

Universidad Siglo 21



Trabajo Final de Grado

Lic. Administración

Planificación estratégica para Grupo Ledesma: consolidación en mercado del alcohol

Autor: Barrionuevo, Gastón.

DNI: 39936646

LEGAJO: AMD04709

Directora de TFG: Rinero, Sofía.

Noviembre, 2021

Resumen

En este trabajo se realiza el diseño de una planificación estratégica para el negocio de alcoholes y bioetanol pertenecientes a la UEN Azúcar de Grupo Ledesma, buscando implementar una estrategia de enfoque-diferenciado. A raíz del diagnóstico organizacional, se planteó la proyección de ingresos y disminución de costos mediante la incorporación de nuevas tecnologías en los procesos productivos, permitiendo una optimización de su fabricación y la elaboración de productos de alta calidad. Se llega a la conclusión de que el plan estratégico es viable para su implementación, debido a que se calcularon indicadores económicos y financieros tales como el retorno sobre la inversión, el valor actual neto y la tasa interna de retorno, arrojando valores positivos que cumplen con su regla de aceptación.

Palabras claves: Planificación estratégica. UEN. Alcohol. Bioetanol. Tecnología.

Abstract

In this work, the design of a strategic planning for the alcohol and bioethanol business belonging to Grupo Ledesma's SBU Azúcar is carried out, seeking to implement a differentiated-approach strategy. As a result of the organizational diagnosis, the projection of income and cost reduction through the incorporation of new technologies in the production processes was proposed, allowing an optimization of its manufacture and the elaboration of high quality products. It is concluded that the strategic plan is viable for its implementation, because economic and financial indicators such as return on investment, net present value and internal rate of return were calculated, yielding positive values that comply with your acceptance rule.

Keywords: Strategic planning. SBU. Alcohol. Bioethanol. Technology.

Índice

Introducción	3
Análisis situacional	5
<i>Análisis del macro entorno</i>	5
<i>Análisis del micro entorno</i>	9
<i>Análisis interno</i>	12
Marco Teórico	16
Diagnóstico y Discusión	18
Plan de implementación	20
<i>Objetivo general</i>	21
<i>Objetivos específicos</i>	21
<i>Fundamentación de los objetivos</i>	21
<i>Alcance</i>	21
<i>Descripción del Plan de acción 1</i>	22
<i>Descripción del Plan de acción 2</i>	23
<i>Descripción del Plan de acción 3</i>	24
<i>Diseño de presupuestos</i>	25
<i>Análisis económico-financiero</i>	26
<i>Cronograma de actividades</i>	28
Conclusión y recomendaciones	29
Bibliografía	31
Anexo	33

Introducción

En el presente Trabajo Final de Grado se diseñó una planificación estratégica dirigida a la empresa Grupo Ledesma, en este caso enfocándose sobre una de sus Unidades Estratégicas de Negocios, conocida por la elaboración de azúcar y otros bienes provenientes de la caña de azúcar, tales como el alcohol, bioetanol y jarabes.

La idea central del plan estratégico se basó en generar un afianzamiento sobre el mercado de uno de los bienes producidos a partir de la caña de azúcar, en este caso del alcohol. Este aspecto surgió luego de realizar un análisis sobre la situación de la empresa, reconociendo que dentro de la configuración de la cartera de clientes, los relacionados a la comercialización de alcohol presentan uno de los niveles más bajos. Por ende, con el plan estratégico se buscó potenciar la relación con estos clientes, en este caso las corporaciones, para aumentar la cantidad comercializada y por ende contribuir al crecimiento de la rentabilidad de la unidad estratégica.

En este caso, se escogió utilizar una estrategia de diferenciación y de penetración de mercado. La diferenciación se empleó para destacar los atributos del producto, en este caso relacionados a la calidad del mismo para ser utilizado en diferentes procesos productivos, es decir que puede ser adquirido por organizaciones de diferentes industrias. En cuanto a la estrategia de penetración, la misma busca afianzar y consolidar las relaciones con un mercado y un producto que actualmente es realizado por la organización.

Grupo Ledesma es una organización con más de 100 años de trayectoria en el sector agroindustrial, dedicada a la elaboración de distintos bienes de consumo masivo, siendo en este caso la fabricación de azúcar, alcohol, bioetanol, derivados de la caña de azúcar, papel, carnes, cereales y juegos de fruta.

La estrategia que ha utilizado la organización a lo largo de su historia ha sido la diversificación diferenciada dentro del sector agroindustrial, ya que a medida que fueron creciendo incorporaron nuevas plantas productivas y productos para nuevos mercados, es decir creando nuevas oportunidades de negocio.

Como se expresaba, al realizar el análisis de situación, se pudo identificar que la organización cuenta con una falta de concentración sobre un grupo de clientes, en este caso aquellos que demandan alcohol para sus procesos productivos. Por tales motivos, se considera que desarrollar un plan estratégico permitirá afianzar la relación con estos

clientes corporativos, mejorando las tasa de ingresos y la rentabilidad de la unidad estratégica.

Existen distintos trabajos que se han realizado en torno a la línea temática de la planificación estratégica, los cuales han sido tomados como base para el diseño de la herramienta dirigida a Grupo Ledesma. Estos antecedentes permiten reconocer porque es relevante trabajar sobre la planificación estratégica y los aspectos que deben tenerse en cuenta al buscar una mejora en su relación con los clientes, es decir para consolidarse en un mercado actual.

Como primer antecedente se menciona el trabajo realizado por Apaolaza (2015) en el cual se desarrolló una planificación estratégica realizando un enfoque en las actividades y estrategias funcionales de comercialización y de posicionamiento para afianzar la posición de una organización en un mercado particular. En el trabajo, se especifica que para lograr un posicionamiento marcado y aumentar la cartera de clientes de una organización es fundamental contar con la determinación de los segmentos de clientes, reconociendo sus características específicas con el fin de poder atenderlas y satisfacerlas de manera eficiente. Además, al contar con los segmentos definidos, se pueden aplicar acciones concretas en torno al posicionamiento del producto y de la empresa, brindándole beneficios en materia económica, comercial y financiera, además de contribuir al crecimiento y desarrollo.

Otro antecedente que puede utilizarse para este trabajo fue el realizado por Goicochea (2016) en el cual se desarrolló un plan estratégico enfocado en la producción y comercialización de alcohol, cuya idea partió luego del relevamiento del sector, encontrando que las modificaciones económicas han generado la creación de nuevas necesidades y por ende nuevos negocios que buscan satisfacerlas. En este sentido, se desarrolló la planificación para producir una nueva línea de producto, basada en alcohol en gel, esto debido a que existe un alto potencial de mercado, tanto por parte de las distribuidoras y de los usuarios finales, es decir de la sociedad. Si bien en este antecedente se aplica otro tipo de estrategia al escogido en el reporte, es decir el desarrollo de producto frente a la penetración de mercado, sirve para reconocer como las variables del entorno modifican la forma en la cual las organizaciones compiten y la sociedad realiza su consumo, requiriendo de la planificación para poder adaptarse a dichos cambios.

Análisis situacional

El análisis de la situación se realizó en tres etapas, las cuales se encuentran íntimamente relacionadas y se buscó recopilar información perteneciente al sector de la producción de alcohol. Se inició con un análisis de los entornos externos, macro y micro, utilizando la herramienta PESTEL, la cual sirve para reconocer aquellas cuestiones que las organizaciones deben tener en cuenta al momento de llevar adelante sus planificaciones, ya que permite la identificación de variables que incidirán, de manera indirecta, en el desarrollo de las actividades de la empresa, permitiendo la clasificación de dichas variables en aspectos positivos o negativos, pudiendo utilizar las mismas para aprovecharlas o bien para plantear acciones que contribuyan a minimizar su impacto adverso (Thompson, Petraf, Gamble y Strickland, 2012).

En cuanto al análisis micro, se utilizó el modelo de las 5 fuerzas de Porter, el cual sirve para estudiar el sector y la industria en la cual la empresa se desenvuelve. Sin embargo, el análisis requiere de un enfoque no sobre la organización sino sobre el comportamiento de cada fuerza, es decir los competidores, los clientes, los proveedores, los productos sustitutos y los potenciales rivales (Koontz, Weihrich y Cannice, 2012).

En una etapa posterior, se empleó la cadena de valor para realizar el análisis interno, la cual sirve de acuerdo a lo expuesto por Hill, Jones y Schilling (2015) para identificar la manera en la cual la organización desarrolla sus actividades, advirtiendo las ventajas competitivas que presenta con el fin de utilizarlas para ampliar su capacidad competitiva y mejorar aquellos aspectos, es decir las debilidades, que requiera para aumentar su predominio en el mercado.

Análisis del macro entorno

Dimensión política:

Dentro del entorno político se pueden definir las líneas estratégicas que promulga actualmente el Estado. Entre ellas se busca mejorar la situación económica, reactivando los sectores productivos y el consumo, además de crear las condiciones para disminuir las tasas de inflación. Desde el punto de vista social, las medidas se encuentran pactadas para reducir

la pobreza, asistir a la sociedad en situación de vulnerabilidad, contribuir a un mayor acceso a la educación y tecnología, como también la vacunación frente al Covid-19 (Celag, 2021).

Puede decirse que el enfoque de la política se encuentra ligado a mejorar las condiciones económicas y sociales, esto producto del contexto de inestabilidad por el que transita el país y diferentes naciones del mundo a causa de la pandemia.

Por otro lado, también debe prestarse especial atención a las elecciones legislativas que tienen lugar en el año 2021, ya que estas comenzaran a delimitar los posibles escenarios para las elecciones presidenciales del año 2023 (Celag, 2021)

Dimensión económica:

Como se enunciaba, el contexto de actualidad se encuentra bajo una situación de inestabilidad e incertidumbre, por un lado marcado por los efectos que generó la pandemia durante el año 2020, como también por los desequilibrios macroeconómicos que viene presentando el país desde el año 2016 (Celag, 2021)

En efecto, Argentina presenta un alto nivel inflacionario, el cual ha contado con una tasa entre el 3% y 4% mensual, con una tendencia a que finalice en el 2021 en un 48%, cuyo nivel comenzará a decrecer en los próximos años pero manteniendo una media cercana al 30% (Indec, 2021).

Además, el país presenta una devaluación del peso argentino frente al dólar, lo que lleva a un encarecimiento de las materias primas, a la falta de confianza para generar ahorros en pesos, lo que dificulta el desarrollo sostenible de la economía nacional (Santander, 2021).

En este sentido, se puede decir que el contexto económico es desfavorable y volátil, por lo que debe realizarse un análisis continuo de las variables con el fin de actualizar los escenarios posibles en cuanto al desenvolvimiento de las actividades de una organización.

Dimensión social

En cuanto a los aspectos sociales, se advierte un incremento considerable de los niveles de pobreza e indigencia, esto generado por la ya mencionada situación económica y por los efectos que trajo aparejados la pandemia (Indec, 2021).

Además, se observa a nivel consumo, un aumento en la compra de productos de higiene personal, los cuales se encuentran elaborados a base de alcohol, esto debido a las nuevas demandas de la sociedad ante los cuidados que hay que tener frente al covid-19. Además, también se observa un incremento en el aumento a nivel nacional de bebidas alcohólicas, otro producto relacionado al caso que se busca implementar (Indec, 2021). De esta manera, si el consumo de productos a base de alcoholes se encuentra en aumento, existen organizaciones que presentan una demanda del bien como materia prima para la elaboración de sus propios productos, encontrando aquí una oportunidad de mercado a explotar.

Dimensión tecnológica:

Los sucesos que la pandemia género aceleraron los cambios relacionados al aspecto tecnológico. Se identifican tecnologías en variadas categorías, tanto para uso doméstico, en el sector educativo, para los procesos productivos e industriales, canales de distribución, en el sector financiero, como también en los métodos de compra/venta (BBVA, 2020).

Entre las principales alternativas de tecnología se destacan aquellas dentro de la industria 4.0, tales como la automatización de procesos industriales, el uso de equipos de robótica, el análisis de grandes cantidades de datos o bien data, inteligencia artificial, entre otros. A su vez, una industria en gran avance es el de la información y la seguridad de datos. Además del crecimiento del comercio electrónico y las plataformas de pago para realizar transacciones comerciales (Ministerio de Desarrollo Productivo, 2021)

Se puede decir que en este ámbito existen oportunidades para las organizaciones, ya que utilizando diferentes tecnologías se pueden agilizar los procesos de elaboración de los bienes, como también disminuir los costos de producción, ya sean indirectos, como la energía, como directos por el uso de menor mano de obra.

Dimensión ecológica:

Una de las dimensiones que presenta una gran relevancia en la actualidad es la ecológica, principalmente por en cuanto a la sustentabilidad. Las organizaciones que realizan sus actividades y alinean sus estrategias en torno a la sustentabilidad pueden crear grandes beneficios, ya sea una mejor relación con el cliente, el crecimiento y desarrollo de sus colaboradores, la creación de una cultura amigable con el medio ambiente, el crecimiento en cuanto a los beneficios de los accionistas, e incluso un aporte sobre temas relacionados a las dificultades actuales que atraviesa la sociedad. Además, los usuarios de productos, especialmente aquellos de consumo masivo y de alimentos, valoran a las empresas que impulsan un desarrollo sostenible de sus actividades, convirtiéndolo de esta manera en un impulsor cambio, ya que modifica la manera en la que los individuos consumen y las empresas compiten (Cepal, 2020).

Dimensión legal:

La ley 24.566 es la que rige la producción, fraccionamiento y comercialización de alcohol, en sus diferentes formas de presentación, dentro del territorio argentino. Conjuntamente, en este documento se plantean los requisitos que deben tener las organizaciones que se dediquen a la producción de alcoholes, además de las fórmulas desarrolladas para cada tipo de producto, ya que un cambio puede alterar la composición e incluso dañar la salud de las personas, en caso del alcohol etílico de fermentación de mosto, es decir para consumo humano. Las empresas deben contar con tecnología avanzada y procesos de seguridad e higiene, además de políticas de calidad ya que se trata de un producto con alto riesgo de inflamación (Ley 24.566)

Conclusión parcial de PESTEL:

Se puede decir que existe un entorno de amplia dificultad en cuanto a los aspectos económicos y sociales los cuales han sido condicionados por las medidas políticas que se han establecido. En este sentido, se esperan años difíciles para la Argentina, en donde se observan indicios de una leve recuperación pero que aún se encontrará un panorama de inestabilidad e ineficiencia económica. Por otro lado, se observan avances en cuanto a las

líneas tecnológicas y ecológicas que pueden atribuirle a una organización la creación de ventajas competitivas.

Análisis del micro entorno

Como segunda etapa del análisis de situación se realiza a continuación un enfoque sobre el sector competitivo relacionado al caso bajo estudio, es decir dentro de la producción de azúcar y cómo bien derivado el alcohol, utilizando el modelo de las 5 fuerzas de Porter, el cual permite identificar oportunidades y amenazas de mercado (Hill, Jones y Schilling, 2015).

Competidores:

Los competidores que se analizan en este caso corresponden a aquellas organizaciones que desarrollan el alcohol primario, es decir el generado desde la fermentación de materias primas tales como el azúcar y el maíz. El primero, es decir el alcohol originado por la fermentación de azúcar, representa el 84% de la producción total a nivel nacional; en cambio, el alcohol elaborado a partir de cereales como el maíz el 16%.

En este sentido, se puede decir en una primera instancia, que las organizaciones que se desenvuelven en la industria de los ingenios azucareros cuentan con una mayor capacidad para la elaboración de este bien, principalmente porque se autoabastecen de la caña de azúcar. Aquí se destacan 3 grandes organizaciones, convirtiéndolo en un sector muy competitivo pero muy difícil de ingresar, esto porque se ha formado una especie de lobby entre los productores de alcohol que impide el ingreso de nuevos rivales.

- 1) Ingenio Tabacal: Seabor Corp.
- 2) Ingenio La Florida: Los Balcanes.
- 3) Ingenio Blaquier: Grupo Ledesma.

Por otro lado, también se encuentran los competidores que realizan alcohol a base de cereales, encontrando nuevamente a un grupo reducido de competidores de grandes dimensiones, tales como:

- 1) Aca Bio Coop.
- 2) Pro Maíz AGD/Bunge.

- 3) Bio 4.
- 4) Diaseer.
- 5) Vicentín.

Se puede decir en base a lo expuesto que el nivel de competencia es elevado, ya que la cuota de mercado se la reparten entre unas pocas organizaciones, además de que las mismas compiten principalmente por la relación precio-calidad y por la capacidad de producción con la que cuentan, es decir con el autoabastecimiento de materias primas, ya sea la caña de azúcar o el maíz.

Poder de negociación de los proveedores:

Como se viene enunciando, las empresas, en su mayoría, se autoabastecen de la materia prima para la elaboración de alcohol y sus derivados. En general, los proveedores abastecen de aquellos materiales indirectos para la elaboración del alcohol o servicios que son requeridos para el seguimiento y mantenimiento de las líneas de producción. Considerando que el alcohol, en este caso se vende a granel, no se requiere de envases, por lo que el uso de proveedores es mínimo. Además, como se mencionaba, la gran mayoría de los competidores cuenta con integraciones verticales dotándolos de mayor poder de negociación frente a los proveedores.

Productos sustitutos:

Existe una baja amenaza de los productos sustitutos ya que no se evidencian un alto número de productos equivalentes al alcohol. Se pueden mencionar productos derivados tales como el alcohol el gel, el cual ha presentado una amplia popularidad y su consumo se ha incrementado durante el 2020 por la pandemia del Covid-19. También en cuanto al alcohol etílico y como medidas de desinfección puede emplearse el peróxido de hidrógeno, también conocido como agua oxigenada. Por otro lado, en cuanto al bioetanol, es decir un producto derivado del alcohol que puede emplearse como combustible sustentable y ecológico, los sustitutos son los combustibles convencionales a base de la refinería de petróleo, los cuales si bien dominan el mercado ya no cuentan con el mismo potencial de crecimiento.

Barreras de ingreso:

Como se mencionaba en el análisis de los competidores existe un fuerte lobby de productores de alcohol en la Argentina que controlan el sector de competencia, por lo que el ingreso al mismo se vuelve más difícil. Además, para competir se requiere de grandes extensiones territoriales para la plantación de caña de azúcar o maíz utilizado para la elaboración del alcohol. Por otro lado, el mercado actualmente al ser distribuido entre unos pocos, vuelve difícil la generación de nuevos clientes, que implicaría el desarrollo de grandes inversiones que, considerando la situación económica actual, no se ve viable al menos por parte de capitales nacionales. En este sentido, las barreras de ingreso se consideran altas, disminuyendo el riesgo de incorporación de nuevos competidores.

Poder de negociación de los clientes:

Los clientes del sector se encuentran caracterizados por otras industrias que utilizan el alcohol o el bioetanol como materia prima para la post elaboración de sus propios productos, ya sea el tratamiento del alcohol y envasado, la producción de bebidas alcohólicas, alcohol en gel, entre otros. Estas industrias son grandes organizaciones, por lo que cuentan con mayores infraestructuras y por ende más requerimientos. En este sentido, los clientes presentan un poder relativo de negociación, ya que los competidores del sector, son grandes corporaciones o grupos empresarios con mayor poder a la hora de determinar las propuestas comerciales. Además, al existir pocas alternativas, los clientes no cuentan con una facilidad para el recambio de proveedores. De esta manera se puede decir que el poder de negociación de los clientes se cataloga en un término medio.

Conclusión parcial de las 5 fuerzas de Porter

Se observa un sector y un mercado que tienen potencial de mercado, especialmente para los productos de tipo ecológicos como el bioetanol, el cual ha comenzado a ganar terreno en el mercado argentino. No obstante, es un sector en madurez, lo que implica que no ingresarán nuevos competidores al menos en el corto y mediano plazo, manteniendo estable la situación a nivel rivalidad, competitividad y comercialización. Se considera fundamental establecer relaciones comerciales duraderas para generar confianza con los clientes y ganar cuota de mercado sobre otros competidores.

Análisis interno

Tal como se enunció anteriormente, Grupo Ledesma es una empresa que cuenta con más de 100 años de trayectoria y que se desenvuelve dentro del sector agroindustrial, contando con una amplia gama de líneas de producción y ofreciendo una gran variedad de productos para distintos mercados. Es así, que la estrategia implementada por la empresa a lo largo de su ciclo de vida se basó en la diversificación, es decir en crear nuevos productos para nuevos mercados, ampliando su nivel de competitividad.

Dicha organización, si bien cuenta con la característica de ser un grupo empresario, compuesto tanto por inversores internos como externos, es una empresa bajo gestión familiar, en este caso la familia Blaquier, reconocida en el país por su ingenio azucarero en la provincia de Jujuy de más de 40.000 hectáreas y reservas naturales.

Grupo Ledesma, cuenta actualmente con 4 Unidades Estratégicas de Negocios, las cuales se ubican en diferentes regiones de la Argentina, las cuales tienen una ubicación estratégica debido a la actividad, ya sea agrícola o ganadera, a la que se dedican. Se encuentran así la producción de azúcar, alcohol, bioetanol y jarabes como derivados de la caña de azúcar; la elaboración de papel y productos escolares como cuadernos; la producción de molienda de cereales, primariamente maíz utilizada para la industria alimentaria; la producción de frutas cítricas y sus jugos naturales; y la producción de carne, avícola y bovina.

Los diferentes niveles de producción que realiza todos los años son destinados tanto para el consumo interno, es decir dentro del territorio argentino, como también para ser exportado, generando de esta manera una diversificación de ingresos, lo que le ayuda a recuperar su inversión y contar con retornos positivos teniendo en cuenta la situación económica que actualmente atraviesa el país.

Sus centros de producción se encuentran en:

- 1) Provincia de Jujuy: Casa Central y elaboración de azúcar, alcohol, bioetanol, jarabe y papel.
- 2) Provincia de Salta: elaboración de cítricos y jugos de fruta.
- 3) Provincia de Tucumán: elaboración de cítricos (limón).

- 4) Provincia de San Luis: fabricación de celulosa y materias de librería, y molienda de maíz.
- 5) Provincia de Entre Ríos: negocio agropecuario, carnes avícolas.
- 6) Provincia de Buenos Aires: negocio agropecuario, carnes bovinas.

En cuanto a la Unidad Estratégica de Negocios de Azúcar, la misma se encuentra ubicada en San Salvador de Jujuy, dedicada a la elaboración de diferentes productos, ya que fue la casa matriz desde los inicios, sumando nuevas actividades productivas y comerciales.

Las extensiones de plantación de caña han permitido procesar en el último año un promedio de 3 millones de toneladas de caña de azúcar, las cuales fueron utilizadas, en su mayoría, para la elaboración de azúcar, y el resto para alcoholes y sus derivados.

En cuanto al alcohol, Grupo Ledesma cuenta con un market share de alrededor del 8%, lo cual se considera relativamente bajo frente a la participación de otras organizaciones competidoras. El 35% de la producción es comercializada a espacios minoristas, principalmente para el consumo masivo, el 40% es vendido a industrias para realizar otros productos, y el 25% es exportado. Dentro de los principales clientes se encuentran los licoristas, fabricantes de bebidas espirituosas, la industria farmacéutica, y la cosmética y perfumería.

En la actualidad se observa que Grupo Ledesma carece de una formalización de su visión y misión a nivel corporativo sino que cada una de las UEN cuenta con estos conceptos. A continuación se presentan la visión y la misión de la UEN Azúcar, cuyos componentes corporativos hacen referencia a alcanzar el liderazgo de mercado dentro del territorio argentino, además de crear una relación óptima con el cliente, utilizando procesos sustentables en la elaboración de sus bienes, alcanzando una buena relación precio-calidad.

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.

Misión: 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.

Reconociendo los aspectos generales de la organización y de la UEN Azúcar y la elaboración del alcohol, se pasa a continuación a exponer un análisis sobre la cadena de valor, la cual contribuyó a la identificación de ventajas competitivas, fortalezas y debilidades en el funcionamiento interno de la empresa. Para ello, se dividieron los procesos en 2 grandes grupos de actividades, las de soporte y las primarias.

Tabla 1: Análisis de la Cadena de Valor (Actividades de Soporte)

Actividades de soporte	Infraestructura	Gran capacidad de producción 40.000 hectáreas destinadas a la plantación de caña de azúcar. 3 millones de toneladas procesadas para fabricar azúcar, alcohol y otros bienes derivados. Extensiones territoriales y plantas de producción que le dan mayor control sobre el sector competitivo.
	Gestión de Recursos Humanos	Cuenta con un área de recursos humanos unificada para todo el grupo empresario lo cual puede generar desperfectos en el seguimiento de todos los empleados de la firma. De acuerdo a la gestión sustentable se realizan constantes programas de desarrollo profesional para sus empleados.
	Desarrollo Tecnológico	Carece de un alto grado de tecnología en sus plantas productivas, pudiendo catalogarse como precario e incluso obsoleto. Sin embargo, Grupo Ledesma cuenta con un plan estratégico de renovación tecnológica que le permitirá adquirir nuevos equipamientos para mejorar la calidad de los productos y la agilidad productiva
	Abastecimiento / Compras	Grupo Ledesma cuenta con la ventaja de que presenta las capacidades suficientes para autoabastecerse de materias primas, tanto en la fabricación de azúcar, como la de papel, es por eso que el sector en el que se encuentra se denomina agroindustrial, producción de agro y luego la elaboración de bienes secundarios

Fuente: elaboración propia.

Tabla 2: Análisis de la Cadena de Valor (Actividades Primarias)

Actividades primarias	Logística Interna	El proceso de la elaboración comienza con la cosecha de la caña de azúcar, la cual es realizada mediante equipos con bajo grado tecnológico, requiriendo en su mayoría el esfuerzo humano, lo cual puede llevar a un trabajo forzoso. La caña de azúcar puede plantarse y cosecharse a lo largo de todo el año, lo que ayuda a contar con un abastecimiento continuo de materia prima para el proceso de producción.
	Operaciones	La planta de elaboración de azúcar, como también de alcohol y bioetanol, cuenta con la certificación en procesos de calidad ISO 9001:2015, además de seguir una serie de protocolos e indicadores para crear productos de alta calidad.
	Logística Externa	El proceso de envasado y empaque también es realizado por la organización, aunque no cuenta con integración vertical en este punto, es decir que debe abastecerse de dichos bienes. Los productos son almacenados y distribuidos a los clientes, principalmente industrias en el caso del alcohol, y comercios minoristas y mayoristas en el caso del azúcar.
	Marketing	Grupo Ledesma utiliza canales de promoción y comunicación convencionales lo que le quita protagonismo al momento de comercializar sus productos. Únicamente cuenta con el contacto telefónico y el manejo de su página de internet, además de realizar publicidades en redes sociales para el azúcar y el papel. Cada unidad cuenta con sus propios canales, lo que muchas veces lleva a un desconocimiento sobre la empresa como Grupo Empresario.
	Servicio	Cuenta con el ofrecimiento del servicio de post-venta, tanto para los clientes como para los usuarios finales del azúcar y el papel. Se observa que carece del uso de otro tipo de servicios, tales como distribución o la implementación de nuevas tecnologías en sus procesos productivos.

Fuente: elaboración propia.

Marco Teórico

Las organizaciones llevan adelante sus actividades en contextos que presentan una amplia volatilidad lo cual genera una sensación de incertidumbre en las cúpulas directivas sobre el futuro que sus organizaciones puedan presentar, tanto en la inmediatez como en el largo plazo. De esta manera, una de las funciones elementales que requieren los administradores se basa en la definición y planificación de estrategias que contribuyan al aprovechamiento de las oportunidades, lo cual creará la condición para enfrentar las amenazas y ampliar el nivel de competencia, instaurando una proyección de crecimiento en sus negocios (Van Duijne y Bishop, 2018).

De acuerdo con Hill, Jones y Schilling (2015) la planificación estratégica se relaciona con las acciones que son definidas por las organizaciones para hacer frente a las adversidades del entorno, haciendo uso de sus ventajas competitivas, para realzar su posición en el mercado, creando las condiciones para generar un desempeño económico y financiero positivo. De esta manera, puede decirse que el plan estratégico se relaciona con la búsqueda de objetivos que se enmarcan en el aumento de la rentabilidad de la empresa, a la vez que se persiguen metas parciales que contribuirán al logro de la visión.

De esta manera, el plan estratégico se puede entender como un proceso en el cual se integran las variables más relevantes que han sido advertidas en el análisis de situación, instaurando el principio del cambio organizacional para que las empresas puedan alcanzar sus objetivos de manera eficiente, es decir asignando de manera correcta los recursos necesarios y empleando sus capacidades para crear ventajas competitivas, es decir diferenciarse de su competencia, arraigando su posición en el mercado (Koontz, Weihrich y Cannice, 2012).

Para llevar adelante una planificación estratégica, los autores Hill, Jones y Schilling (2015) plantean que deben seguirse 5 pasos, comenzando por la definición de la visión y misión empresarial, la cual enmarcará la dirección hacia la cual busca dirigirse a los distintos negocios que desarrolla una organización. Luego se deberá realizar un análisis del ambiente externo y operativo, esto con el fin de advertir el lugar en el cual se encuentra para determinar las posibles vías de mejora o de aprovechamiento de sus puntos fuertes. El siguiente paso, será la definición de las estrategias, y por último, pero no menos importante, la puesta en acción.

En este sentido, David (2013) establece que el plan estratégico es un sistema abierto, el cual si bien se define para el largo plazo, requiere de procesos de revisión y de adaptación, y es por ello la importancia de diseñar indicadores que contribuyan a reconocer el grado de avance sobre el cumplimiento de los objetivos, tanto parciales, como de largo plazo.

Siguiendo a Sainz de Vicuña Ancín (2012) las estrategias pueden definirse en 3 niveles, siendo las corporativas, las de negocios y las funcionales; cada una de ellas interrelacionada para que, leyendo el plan de arriba abajo se observe el camino que busca la empresa para cumplir con su visión y misión.

En las estrategias corporativas se distinguen las de competencia, es decir cómo se comportará con sus rivales, distinguiendo entre las estrategias de diferenciación, liderazgo en costos y enfoque. La diferenciación se basa en prevalecer los atributos de los productos para que los mismos sean valorados y permitan una distinción marcada sobre el resto de los competidores (Hill, Jones y Schilling, 2015).

El segundo nivel, es decir las estrategias de negocios, se basan en la manera en la cual la empresa se desenvolverá en el mercado, encontrando 4 tipos: la penetración de mercado, el desarrollo de productos, el desarrollo de mercados y la diversificación. En base a lo que se busca llevar a cabo en este reporte, se define a la penetración de mercado como la búsqueda de la amplificación de la cartera de clientes y de la revalorización de los productos actuales, generando la posibilidad de contar con un mejor posicionamiento de mercado (Kotler y Armstrong, 2013).

Por último, las estrategias funcionales serán aquellas que pondrán en funcionamiento las anteriores, ya que en cada una de ellas se especificarán los planes de acción, los responsables de su implementación, los recursos necesarios ya sean propios o subcontratados, como también la determinación de indicadores de plazo y de logro para la revisión de su avance. Las principales estrategias funcionales en empresas productivas o industriales se basan en el diseño de los productos, las operaciones, la logística y distribución, la gestión de los recursos humanos, así como también la comercialización y las finanzas (Sainz de Vicuña Ancín, 2012).

Diagnóstico y Discusión

El diagnóstico organizacional se realiza en base a la **matriz FODA (Anexo 1)**, en donde se abordó un enfoque sobre la UEN de Azúcar, específicamente en uno de sus negocios, en este caso la elaboración de alcoholes y bioetanol, ya que son productos derivados de la caña de azúcar, principal materia prima utilizada para la fabricación de los productos mencionados.

Se ha logrado advertir que Grupo Ledesma carece de un foco sobre la gestión de los clientes demandantes de productos tales como el alcohol y el bioetanol, los cuales presentan un alto potencial de mercado, por tales motivos se considera que la empresa debe desarrollar una estrategia de enfoque diferenciado, es decir focalizarse en este segmento de clientes, caracterizado por las industrias y comercios que venden dichos bienes, realzando los atributos de alta calidad de los mismos.

A partir de esta estrategia la organización contará con un afianzamiento sobre la relación con dichos clientes, es decir que desde el nivel de negocios, se deberá establecer una estrategia de penetración de mercado.

En este sentido, el plan estratégico para Grupo Ledesma se basará en el enfoque y diferenciación de los alcoholes y bioetanol, penetrando en los mercados desatendidos. Esta elección surge debido a que se observa que en la composición de la cartera de clientes, los mencionados cuentan con un bajo predominio. Así, se buscará utilizar las fortalezas actuales de la empresa, basadas en la calidad de los bienes, como también en la trayectoria y posicionamiento actual de Grupo Ledesma para aprovechar las oportunidades de crecimiento de dicho segmento de mercado.

A su vez, para ello, la empresa deberá realizar inversiones en materia de tecnología, no solo en cuanto a los procesos productivos sino también sobre las técnicas empleadas para el relacionamiento con sus clientes.

En este sentido, las estrategias funcionales principales se basarán en la producción, la tecnología y los recursos humanos, ya que los mismos deberán contar con las habilidades y capacidades para emplear las nuevas técnicas que se busquen implementar.

Considerando estos aspectos, el análisis de diagnóstico permitió el establecimiento de las siguientes estrategias:

- Competencia: Enfoque-diferenciado.
- Negocios: Penetración de mercado.
- Funcionales: Producción, tecnología, comercialización y recursos humanos.

Se observa entonces que la empresa podrá hacer uso de sus fortalezas para aprovechar las oportunidades, disminuyendo las debilidades, lo cual contribuirá a hacer frente a las adversidades del entorno, las cuales se basan en contextos de incertidumbre y volatilidad.

En este sentido, considerando lo mencionado en cuanto al diagnóstico organización, se buscará incrementar la rentabilidad de la UEN de elaboración de azúcar, enfocándose en la línea de negocios de alcohol y bioetanol.

Para aumentar la rentabilidad se buscará por un lado, la disminución de costos mediante el empleo de tecnologías, optimizando el proceso productivo para ofrecer un producto de alta calidad que se diferencie la competencia con precios competitivos. Esto permitirá que los potenciales clientes adviertan las cualidades de los productos ofrecidos, es decir del alcohol y el bioetanol, posibilitando un incremento en la cartera de clientes que contribuirá a una mejora en los ingresos de la UEN.

Además, se plantea el desarrollo de un plan de capacitación continuo con el personal de la UEN, esto con el fin de mejorar las competencias y habilidades de los mismos para desempeñarse en un entorno altamente competitivo y volátil, además de instaurar las bases de habilidades blandas, tales como el trabajo en equipo, la innovación y el liderazgo, lo cual tendrá un beneficio en la motivación y de los empleados, quienes podrán aplicar las mejoras en los procesos productivos y contribuir a la eficiencia organizacional.

Plan de implementación

Plan estratégico para el afianzamiento del mercado de Alcoholes y Bioetanol Ledesma

Con el objetivo de contribuir al crecimiento y desarrollo de Grupo Ledesma dentro del sector agroindustrial se realiza un plan estratégico enfocado específicamente en la línea de productos de alcoholes y bioetanol por las altas oportunidades de crecimiento que pudieron advertirse a lo largo del análisis de situación.

Concretamente el plan se abocará a generar una contribución de la rentabilidad de la UEN de elaboración de azúcar, a la cual pertenece la línea de productos de alcoholes y bioetanol. Para lograrlo, se establece la implementación de nuevas tecnologías para crear productos con una alta calidad que sean valorados por las industrias que requieren de dichos bienes para sus propios procesos productivos. Estas nuevas tecnologías ayudarán a optimizar los procesos de producción, reduciendo los costos. Además se realizarán planes de capacitación en aspectos técnicos para el desarrollo profesional de los empleados de la firma contribuyendo también a la optimización y eficiencia de la producción.

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.

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.

Valores: Eficiencia productiva; Calidad e Innovación; Desarrollo profesional; Responsabilidad Social; Respeto y Transparencia.

Estrategia competitiva: Enfoque-diferenciado sobre los clientes corporativos y diferenciación en los atributos de calidad de alcoholes y bioetanol.

Estrategia de negocio: Penetración de mercado sobre el alcohol y bioetanol con los clientes corporativos actuales.

Objetivo general

Aumentar la rentabilidad de la UEN Azúcar en un 2% para el año 2024 gracias al posicionamiento de los productos de alcohol y bioetanol implementando una estrategia de enfoque diferenciado sobre los clientes corporativos.

Objetivos específicos

- Incrementar los ingresos por la comercialización de alcohol y bioetanol en un 40% para el año 2024 por contar con productos de alta calidad gracias a la instauración de procesos eficientes y nuevas tecnologías.
- Reducir los costos de fabricación de alcohol y bioetanol en un 40% para el año 2024 a través del uso de nuevas tecnologías en el proceso productivo.
- Optimizar en un 80% el proceso productivo para el año 2024 mediante la aplicación de planes de capacitación sobre el personal afectado en la fabricación de alcohol y bioetanol.

Fundamentación de los objetivos

Se plantea como principal objetivo el incremento de la rentabilidad en este caso en un 2% como la contribución que pueda generar la comercialización de alcohol y bioetanol a la UEN Azúcar. El porcentaje planteado se basa en que la línea de productos basados en alcohol y bioetanol es la más baja en cuanto a participación de mercado, en este sentido se buscarán incrementar los ingresos y disminuir los costos para contribuir a una mejora en la rentabilidad total del negocio y de la UEN Azúcar. De esta manera, las vías para el crecimiento de la rentabilidad serán el aumento de ingresos y la reducción de costos, implementando mejoras en los procesos productivos y contando con colaboradores altamente capacitados que puedan sobreponerse a los actuales desafíos del entorno.

Alcance

El alcance del plan estratégico se definió en 3 aspectos, el temporal, organizacional y geográfico.

Desde el punto de vista temporal, el plan estratégico tendrá una duración de 3 años, iniciando en el 2022 para concluir en el año 2024, en cuyo caso se aplicarán las acciones de planificación, implementación de acciones y control y evaluaciones.

Desde el punto de vista organizacional este plan estratégico se concentra en la UEN de elaboración de azúcar, específicamente en la línea de negocios de alcoholes y bioetanol, por lo que el plan no se encuentra alcanzando a la totalidad de Grupo Ledesma, no obstante si generará un impacto en la rentabilidad del mismo.

Desde el punto de vista geográfico, al enfocarse sobre la línea de negocios de alcoholes y bioetanol el plan se desarrollará en las inmediaciones e instalaciones productivas ubicadas en la provincia de Jujuy, Argentina.

Descripción del Plan de acción 1

El primer plan de acción se desarrolla para cumplir con el primer objetivo específico, en este caso la reducción de los costos de fabricación de alcohol y bioetanol, con el fin de ofrecer una cartera de productos con precios competitivos en el mercado. Para lograr dicha disminución en los costos se buscará incentivar la implementación de nuevos procesos productivos, además de la incorporación de nuevas tecnologías en este caso relacionados con la industria 4.0 siendo la implementación de robótica y automatización en dichos procedimientos. Esto permitirá que la fabricación sea más eficiente, reduciendo los costos y contribuyendo a contar con bienes de alto valor agregado que sean elegidos frente a los de la competencia.

Actividades	Temporalidad		Recursos Humanos		Recursos Físicos	Recursos Tercerizados	Recursos Económicos
	Desde	Hasta	Responsable	Área			
Relevamiento de los procesos de fabricación	ene-22	ene-22	Procesos	Producción		Asesor externo	\$ 66.000
Determinación de los procesos a optimizar	feb-22	feb-22	Procesos	Producción		Asesor externo	\$ 66.000
Búsqueda de proveedores de robótica	ene-22	feb-22	Compras	Administración			\$ -
Búsqueda de proveedores de automatización	ene-22	feb-22	Compras	Administración			\$ -
Diseño de la optimización del ciclo productivo	mar-22	mar-22	Procesos	Producción		Asesor externo	\$ 60.000
Determinación de indicadores de calidad	mar-22	mar-22	Calidad	Producción		Asesor externo	\$ 60.000
Presentación a los directivos	abr-22	abr-22	Directivos	Directorio	Presentación		\$ 12.000
Presentación a los empleados de la UEN	abr-22	abr-22	Empleados	Todas	Presentación		\$ 12.000
Instalación de las nuevas tecnologías	abr-22	abr-22	Procesos	Producción	Robot y maquinaria	Instaladores	\$ 15.000.000
Capacitación a los empleados	may-22	may-22	Desarrollo Humano	RRHH		Capacitador	\$ 45.000
Implementación del nuevo proceso productivo	jun-22	dic-24	Procesos	Producción			\$ -
Seguimiento y evaluación de costos	jul-22	dic-24	Auditor	Contabilidad			\$ -
Mantenimiento de robótica y automatización	jul-22	dic-24	Mantenimiento	Producción		Mantenimiento	\$ 4.500.000
Presupuesto Total							\$ 19.755.000

Descripción del Plan de acción 2

Con el segundo plan de acción se buscan generar nuevas vías de ingreso para el negocio de alcohol y bioetanol, en este caso para responder al segundo objetivo específico. Para contar con nuevos clientes se realizará una búsqueda de potenciales clientes, que desde el análisis de situación se ha observado que existe un alto potencial de ingreso de nuevos clientes corporativos, en este caso del mercado industrial.

Para ello se plantea la creación de acciones de vinculación con los clientes, tanto actuales como potenciales, a partir del desarrollo de desayunos corporativos para compartir el desenvolvimiento de Grupo Ledesma en el negocio de alcoholes y bioetanol, mostrando las instalaciones y la manera en la cual se está desarrollando la optimización y aplicación de nuevas tecnologías. Además, se plantea la creación de una revista institucional virtual en donde también se presentarán los cambios y avances del plan estratégico esto con el fin de que los potenciales clientes puedan observar la importancia y el valor agregado que tienen los bienes ofrecidos por la empresa. En última instancia, también se desarrollarán eventos y conferencias virtuales con cámaras industriales y socios estratégicos a fin de demostrar el nuevo enfoque y lineamientos estratégicos que proyecta Ledesma en esta línea de negocios.

Actividades	Temporalidad		Recursos Humanos		Recursos Físicos	Recursos Tercerizados	Recursos Económicos
	Desde	Hasta	Responsable	Área			
Evaluación de los clientes actuales	jul-22	jul-22	Marketing	Comercial		Asesor externo	\$ 39.600
Segmentación de clientes para la UEN	jul-22	jul-22	Marketing	Comercial		Asesor externo	\$ 39.600
Elaboración de pronósticos de demanda	jul-22	jul-22	Ventas	Comercial		Asesor externo	\$ 39.600
Elaboración de plan de marketing	ago-22	ago-22	Marketing	Comercial		Asesor externo	\$ 59.400
Seguimiento y fidelización de clientes	sep-22	sep-22	Ventas	Comercial		Asesor externo	\$ 33.000
Diseño de invitación a desayunos corporativos	oct-22	oct-22	Marketing	Comercial	Comida y bebida	Catering	\$ 80.000
Diseño de invitación a eventos y conferencias	oct-22	oct-22	Marketing	Comercial	Plan de eventos	Diseñador	\$ 65.000
Diseño de revista institucional	oct-22	oct-22	Marketing	Comercial	Revista	Diseñador	\$ 70.000
Presentación a los directivos	nov-22	nov-22	Directivos	Directorio			\$ -
Implementación de los desayunos corporativos	feb-23	jul-24	Directivos	Directorio	Comida y bebida	Catering	\$ 480.000
Implementación de los eventos y conferencias	feb-23	jul-24	Directivos	Directorio	Plan de eventos	Diseñador	\$ 390.000
Implementación de la revista institucional	mar-23	ago-24	Directivos	Directorio	Revista	Diseñador	\$ 420.000
Seguimiento y evaluación de clientes	nov-22	dic-24	Ventas	Comercial		Asesor externo	\$ 900.000
Presupuesto Total							\$ 2.616.200

Descripción del Plan de acción 3

El último plan de acción se basa en la creación de un programa de formación y capacitación de largo plazo dirigido a los empleados de la UEN, enfocándose en la fabricación de alcohol y bioetanol. Dichos planes de capacitación buscarán aumentar las capacidades y habilidades de los empleados para que las mejoras aplicadas en torno a las nuevas tecnologías posibiliten la optimización del proceso productivo y así cumplir con el tercer objetivo específico del plan estratégico.

Se realizarán dos instancias anuales de capacitación, en las cuales se desarrollarán competencias técnicas sobre el manejo de materiales y el uso de los nuevos procesos de producción. A su vez, se dictarán temáticas alusivas a habilidades blandas, en este caso sobre liderazgo, comunicación interna, el trabajo de equipos de alto rendimiento, resolución de conflictos e innovación. Con este plan se espera un crecimiento profesional y personal de los empleados pudiendo de esta manera contribuir al cumplimiento de la visión y misión empresarial, así como también los valores de la UEN y de Grupo Ledesma.

Actividades	Temporalidad		Recursos Humanos		Recursos Físicos	Recursos Tercerizados	Recursos Económicos
	Desde	Hasta	Responsable	Área			
Relevamiento de necesidades de capacitación	ene-22	ene-22	Desarrollo Humano	RRHH		Asesor externo	\$ 66.000
Elaboración de plan de capacitación técnica	feb-22	feb-22	Desarrollo Humano	RRHH		Asesor externo	\$ 39.600
Elaboración de plan de capacitación blanda	mar-22	mar-22	Desarrollo Humano	RRHH		Asesor externo	\$ 39.600
Diseño de indicadores de desempeño	abr-22	abr-22	Desempeño	RRHH		Asesor externo	\$ 66.000
Presentación a directivos	may-22	may-22	Directivos	Directorio			\$ -
Comunicación interna a empleados	jun-22	jun-22	Empleados	Todas	Aviso institucional	Diseñador	\$ 29.000
Definición de recursos necesarios para las capacitaciones	mar-22	mar-22	Desarrollo Humano	RRHH	Comida y bebida		\$ 35.000
					Librería y papelería		\$ 50.000
Implementación de plan de capacitación técnica	sep-22	may-24	Desarrollo Humano	RRHH		Capacitador	\$ 66.000
Implementación de plan de capacitación blanda	dic-22	sep-24	Desarrollo Humano	RRHH		Capacitador	\$ 66.000
Seguimiento y evaluación de empleados	oct-22	oct-24	Desempeño	RRHH		Asesor externo	\$ 810.000
Presupuesto Total							\$ 1.201.200

Diseño de presupuestos

Los costos que se describieron en los planes de acción fueron definidos en base a los importes del año 2021, por lo que se tuvieron en cuenta las metas de inflación del BCRA para calcular los importes reales de la inversión que deberá realizar Ledesma desde el 2022 al 2024. Las tasas de inflación fueron:

2021	2022	2023	2024
48%	46%	38%	32%

Así, los presupuestos pudieron proyectarse, adjudicando el valor anual para cada uno de ellos de acuerdo al momento en el cual se requerirán las actividades y los recursos de cada plan de acción.

Presupuesto: Plan de acción 1	Año 2022	Año 2023	Año 2024
Relevamiento de procesos productivos	\$ 97.680	\$ -	\$ -
Optimización de procesos productivos	\$ 97.680	\$ -	\$ -
Diseño del ciclo productivo	\$ 88.800	\$ -	\$ -
Diseño de indicadores de calidad	\$ 88.800	\$ -	\$ -
Diseño de presentaciones virtuales	\$ 35.520	\$ -	\$ -
Compra e instalación de robótica	\$ 22.200.000	\$ -	\$ -
Capacitación a empleados	\$ 66.600	\$ -	\$ -
Mantenimiento de robótica (30% del costo de compra)	\$ 1.332.000	\$ 3.889.440	\$ 5.367.427
TOTAL	\$ 24.007.080	\$ 3.889.440	\$ 5.367.427

Presupuesto: Plan de acción 2	Año 2022	Año 2023	Año 2024
Evaluación de clientes actuales	\$ 58.608	\$ -	\$ -
Segmentación de clientes	\$ 58.608	\$ -	\$ -
Pronóstico de demanda	\$ 58.608	\$ -	\$ -
Diseño de plan de marketing	\$ 87.912	\$ -	\$ -
Seguimiento y fidelización de clientes	\$ 48.840	\$ -	\$ -
Planificación de desayunos corporativos	\$ 118.400	\$ -	\$ -
Planificación de eventos con clientes	\$ 96.200	\$ -	\$ -
Diseño de revista institucional	\$ 103.600	\$ -	\$ -
Implementación de desayunos	\$ -	\$ 518.592	\$ 715.657
Implementación de eventos con clientes	\$ -	\$ 421.356	\$ 581.471
Implementación de la revista institucional	\$ -	\$ 453.768	\$ 626.200
Seguimiento y evaluación del plan	\$ 88.800	\$ 777.888	\$ 1.073.485
TOTAL	\$ 719.576	\$ 2.171.604	\$ 2.996.814

Presupuesto: Plan de acción 3	Año 2022	Año 2023	Año 2024
Relevamiento de necesidades de capacitación	\$ 97.680	\$ -	\$ -
Diseño de plan de capacitación técnica	\$ 58.608	\$ -	\$ -
Diseño de plan de capacitación en habilidades blandas	\$ 58.608	\$ -	\$ -
Diseño de indicadores de desempeño	\$ 97.680	\$ -	\$ -
Aviso institucional para comunicación con empleados	\$ 42.920	\$ -	\$ -
Catering para las capacitaciones	\$ 51.800	\$ -	\$ -
Librería y papelería para las capacitaciones	\$ 74.000	\$ -	\$ -
Implementación del plan de capacitación técnica	\$ 97.680	\$ 142.613	\$ 196.806
Implementación del plan de capacitación blanda	\$ 97.680	\$ 142.613	\$ 196.806
Seguimiento y evaluación de empleados	\$ 133.200	\$ 777.888	\$ 1.073.485
TOTAL	\$ 809.856	\$ 1.063.114	\$ 1.467.097

Análisis económico-financiero

Para realizar el análisis financiero se definieron las siguientes premisas:

Los beneficios del plan pueden cuantificarse teniendo en cuenta los objetivos específicos 1 y 2, el aumento de ingresos y la disminución de costos en un 40% respectivamente. El tercer objetivo específico se descarta para la cuantificación económica, ya que no genera beneficios directivos, sino que contribuye al logro de los anteriores.

Los beneficios por el aumento de ingresos y disminución de costos se calcularon sobre los importes de la memoria contable de Ledesma del año 2020, teniendo en cuenta los importes de la UEN Azúcar para el negocio de alcoholes y bioetanol.

Ledesma comercializó 800.000 litros de sustancias a un precio promedio de \$145 el litro, lo que implicó un ingreso total de \$116.000.000. Se espera que el primer objetivo específico comience a arrojar beneficios en el año 2023 como el 40% de incremento de ingresos, al igual que para el año 2024, por lo que durante el año 2022 no se observarán ingresos.

Se considera que los costos de fabricación del negocio de alcoholes y bioetanol corresponden al 60% de los ingresos, lo que implicó un costo total de \$69.600.000. Se espera que el segundo objetivo permita disminuir los costos en un 40% anual, comenzando a generar beneficios en el año 2023 y 2024.

Al igual que los presupuestos, para el cálculo de los beneficios se tuvieron en cuenta las metas de inflación del BCRA.

Se consideró que el pago del impuesto a las Ganancias con una tasa del 35% anual.

Se tomó la tasa de base monetaria como la tasa del costo de oportunidad del 38% publicada por el BCRA.

Flujo de Fondos: Ledesma	Año 2022	Año 2023	Año 2024
Ingresos del plan de acción 1	\$ -	\$ 67.744.000	\$ 93.486.720
Ingresos del plan de acción 2	\$ -	\$ 40.646.400	\$ 56.092.032
Ingresos del plan de acción 3	\$ -	\$ -	\$ -
Ingresos Totales	\$ -	\$ 108.390.400	\$ 149.578.752
Egresos del plan de acción 1	\$ 24.007.080	\$ 3.889.440	\$ 5.367.427
Egresos del plan de acción 2	\$ 719.576	\$ 2.171.604	\$ 2.996.814
Egresos del plan de acción 3	\$ 809.856	\$ 1.063.114	\$ 1.467.097
Egresos Totales	\$ 25.536.512	\$ 7.124.158	\$ 9.831.337
Utilidad Bruta	-\$ 25.536.512	\$ 101.266.242	\$ 139.747.415
Impuesto a las Ganancias - 35%	\$ -	\$ 35.443.185	\$ 48.911.595
Utilidad Neta	-\$ 25.536.512	\$ 65.823.058	\$ 90.835.819

Los beneficios finales totales del plan serán de \$131.122.365, mientras que la inversión total será de \$42.492.007. Conociendo estos valores, se puede hacer la relación costo-beneficio mediante el indicador ROI o retorno sobre la inversión.

$$\text{ROI} = \frac{\$131.122.365}{\$42.492.007} \times 100 = 209\%.$$

A partir del cálculo, se puede decir que presenta un retorno positivo, interpretando que por cada peso invertido se generará un retorno de \$2,09 lo cual se considera un resultado positivo de cara a la implementación del plan estratégico propuesto.

Además, con el flujo de fondos, pueden calcularse las razones de VAN-TIR, obteniendo resultados que permiten aceptar el proyecto, debido a que $\text{VAN} > 0$ y $\text{TIR} > 0 >$ tasa del costo de oportunidad.

$$\text{VAN} = \$5.891.753 > 0$$

$$\text{TIR} = 46\% > 38\%$$

Conclusión y recomendaciones

El desarrollo del trabajo permite llegar a la conclusión de que Grupo Ledesma, dentro de su UEN de azúcar, cuenta con la oportunidad de hacer crecer el negocio de alcoholes y bioetanol, ya que se identifican variables en el macro y micro entorno que pueden permitir la evolución y mejora en la fabricación y comercialización de este bien.

Para ello, se diseñaron tres planes de acción, buscando el incremento de los ingresos, la disminución de costos de fabricación y la optimización de los procesos productivos, impactando positivamente en la rentabilidad de la UEN Azúcar y de todo el Grupo Ledesma.

Se pudo verificar la viabilidad del plan mediante el diseño de un flujo de fondos, arrojando indicadores positivos en cuanto la relación costo-beneficio ROI, el valor actual neto, VAN, y la tasa interna de retorno, TIR.

Un aspecto a destacar es que la utilidad neta proyectada para los años 2023 y 2024 se asemeja a los beneficios que generará el incremento de ingresos por la comercialización de este bien, identificando entonces que se recupera la inversión de manera directa. Se considera que este aspecto sucede debido a las altas tasas de inflación que se proyectan para los siguientes años, lo que implica una mayor erogación de dinero e inversión para la empresa.

En base a estos aspectos, se puede concluir que el plan estratégico diseñado puede llevarse adelante, impulsando el desarrollo de negocios desatendidos, como lo es el caso trabajado con el negocio de alcohol y bioetanol, los cuales presentan un alto potencial de crecimiento, contribuyendo de esta manera a la obtención de un mejor desempeño económico para la empresa dentro de un contexto de incertidumbre, marcado por la inestabilidad económica y social, y los impactos que la pandemia ha generado en el país y otras regiones.

Considerando este último punto, si la empresa decide implementar el plan estratégico, se le recomienda llevar a cabo un minucioso control y adaptación de los presupuestos y beneficios económicos, a fin de obtener una versión actualizada de las proyecciones y de los indicadores económicos y financieros.

Además de las propuestas presentadas, también se enuncian ciertas recomendaciones que contribuirán a que Grupo Ledesma y sus diferentes unidades de negocio continúen creciendo.

Como primer punto, se le sugiere a la empresa continuar con el desarrollo de inversiones en materia tecnológica, tanto para optimizar los procesos productivos, como para mejorar el desempeño de las labores administrativas, comerciales y operativas. Esto contribuirá a que la empresa se encuentre a la vanguardia en términos tecnológicos, obteniendo mejores resultados y convirtiendo este aspecto en una ventaja competitiva sostenida.

Como segunda recomendación, se propone impulsar una estrategia para la reducción de costos, principalmente para los procesos operativos, creando un entorno organizacional que trabaje bajo una conciencia de costos, lo que contribuirá a mejorar los resultados finales y la rentabilidad de la empresa.

Bibliografía

- Apaolaza, M (2015). *Plan de marketing y posicionamiento para un emprendimiento de lencería infantil: Bellamia*. Disponible en:
<https://rdu.unc.edu.ar/bitstream/handle/11086/4064/Apaolaza%2C%20Maria%20Fernanda.%20Plan%20de%20Marketing%20y%20Estrategia%20de....pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- BBVA (2020). *Los cambios tecnológicos de la era post Covid-19*. Disponible en:
<https://www.bbva.com/es/identidad-digital-machine-learning-y-criptografia-avanzada-a-los-cambios-tecnologicos-de-la-era-post-covid-19/>
- Celag (2021). *Panorama político y social Argentina, marzo 2021*. Disponible en:
<https://www.celag.org/wp-content/uploads/2021/03/encuesta-argentina-mar21-web-desktop-vf.pdf>
- Cepal (2020). *El rol de los recursos naturales ante la pandemia por el Covid-19 en América Latina y el Caribe*. Disponible en:
<https://www.cepal.org/es/enfoques/rol-recursos-naturales-la-pandemia-covid-19-america-latina-caribe>
- David, F. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson Education.
- Goicochea, A. (2016). *Plan de ventas para la nueva marca de alcohol en gel SANITE para el canal retail*. Disponible en:
<https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/621409>
- Hill, C. Jones, G. Schilling, M. (2015). *Administración estratégica, un enfoque gerencial*. México: McGrawHill.
- Indec (2021). *Encuesta de supermercados y establecimientos mayoristas, julio de 2021*. Disponible en:
https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/super_08_2116D2E1E132.pdf
- Indec (2021). *Índice de pobreza e indigencia en 31 aglomerados urbanos, segundo semestre de 2020*. Disponible en:

https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eph_pobreza_02_2082FA92E916.pdf

Indec (2021). *Índice de precios al consumidor, julio de 2021*. Disponible en: https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_08_21C4CDE45C19.pdf

Koontz, H. Weihrich, H. Cannice, M. (2012). *Administración, una perspectiva global y empresarial*. México: McGrawHill.

Kotler, P. Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de marketing*. México: Pearson Education.

Ley 24.566. (1995). *Ley nacional de alcoholes*. Disponible en: http://www.saij.gob.ar/legislacion/ley-nacional-24566-ley_nacional_alcoholes.htm

Ministerio de Desarrollo Productivo (2021). *¿Qué es la industria 4.0?* Disponible en: <https://www.argentina.gob.ar/produccion/planargentina40/industria-4-0>

Sainz de Vicuña Ancín, J.M. (2012). *El plan estratégico en la práctica*. Madrid: Alfaomega.

Santander (2021). *Argentina: política y economía*. Disponible en: <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia>

Thompson, A. Petraf, M. Gamble, R. Strickland, A. (2012). *Administración estratégica*. México: McGrawHill.

Van Duijne, F. Bishop, P. (2018). *Introduction to Strategic Foresight*. American University in the Emirates (Emiratos Árabes Unidos): Future Motions.

Anexo

Anexo 1: Matriz FODA

Fortalezas	Trayectoria de más de 100 años en el sector agroindustrial
	Posicionamiento y reconocimiento en el sector azucarero
	Autoabastecimiento de materias primas: caña de azúcar
	Comercialización a nivel nacional e internacional
	Gestión basada en la sustentabilidad
	Alta capacidad productiva de sus plantas
Debilidades	Unificación de la gestión de Recursos Humanos para todas las UEN.
	Falta de objetivos corporativos para el Grupo Empresario
	Tecnología obsoleta en las plantas de producción
	Técnicas de promoción y marketing tradicionales perdiendo potencial de mercado
	Falta de integración de servicios en la relación con el cliente
	Pérdida de enfoque sobre grupos de clientes potenciales: demandantes de alcohol

Oportunidades	Desarrollo de nuevas tecnologías que permiten agilizar el proceso productivo
	Clientes que valoran la sustentabilidad como modelo de negocio
	Incremento del consumo de alcohol en gel post-pandemia
	Bajo riesgo de ingreso de nuevos competidores: permite afianzarse en el mercado
Amenazas	Incertidumbre a nivel político nacional
	Control de precios en los espacios supermercadistas
	Desequilibrio económico: aumento de la inflación y devaluación del peso (ARS)
	Trabas al sector agropecuario para realizar exportaciones de bienes
	Alto nivel de competitividad entre rivales

Fuente: elaboración propia.