



Trabajo Final de Grado

Lic. Administración

Reporte de Caso

**Planificación estratégica para Grupo Ledesma: mejora en la producción de jarabe
de glucosa**

Alumna: Lucía Costa

DNI: 40.404.518

Legajo: ADM05571

Tutora: Ana María Ortiz Figueroa

Entrega 4: 13 de noviembre de 2022

Resumen

El presente trabajo consistió en una planificación estratégica concentrada en trabajar los tres niveles de la planificación: corporativo, de negocios y funcional, siendo la estrategia central la corporativa de penetración de mercados, luego fue la de negocios alusiva a la competitiva de diferenciación y la tercera enfocada en las estrategias funcionales de producción, recursos humanos y marketing. A partir de un diagnóstico preestablecido se identificó que Grupo Ledesma, en su unidad estratégica azucarera no lleva adelante la actualización en el proceso productivo del jarabe de glucosa, que representa un insumo fundamental para el mejoramiento de los procesos de producción en grandes corporaciones que son tomadas como clientes corporativos. Es por ello que se propuso un plan contemplando actividades vinculadas a la mejora continua de dichos procesos en busca de optimizar la calidad de este producto para de esa forma establecer y penetrar los estándares actuales, buscando actualizar y mejorar el proceso productivo, establecer un equipo técnico idóneo, y lograr el posicionamiento a partir del concepto de calidad, para esta forma incrementar las ventas de dicha unidad de negocios.

Palabras clave: Planificación estratégica. Penetración de mercado. Diferenciación. Jarabe de glucosa.

Abstract

The present work consisted of a strategic planning focused on working on the three levels of planning: corporate, business and functional, the central strategy being the corporate market penetration strategy, then it was the business strategy alluding to the competitive differentiation and the third focused on functional strategies of production, human resources and marketing. Based on a pre-established diagnosis, it was identified that Grupo Ledesma, in its strategic sugar unit, does not carry out the updating of the production process of glucose syrup, which represents a fundamental input for the improvement of production processes in large corporations that are taken over. as corporate clients. That is why a plan was proposed contemplating activities related to the continuous improvement of said processes in search of optimizing the quality of this product in order to establish and penetrate current standards, seeking to update and improve the production process, establish a technical team ideal, and achieve positioning based on the concept of quality, in order to increase the sales of said business unit.

Keywords: Strategic planning. Market penetration. Differentiation. Glucose syrup.

Índice

Introducción.....	3
Análisis de la situación.....	5
Macroentorno:.....	5
Matriz PESTEL.....	5
Microentorno:	9
5 Fuerzas de Porter.....	9
Análisis del mercado.....	12
Marco teórico.....	15
Diagnóstico y discusión.....	17
Plan de intervención	19
Objetivos.....	19
Objetivo general:.....	19
Alcance	21
Cronograma del plan.....	24
Presupuesto	25
Análisis financiero	25
Conclusiones y recomendaciones.....	28
Referencias	30
Anexos.....	32
Anexo 1: presupuesto análisis viabilidad técnica y organizacional.....	32
Anexo 2: presupuesto Cámara de refrigeración de 10 módulos	33
Anexo 3: presupuesto Tanque licuador industrial	34
Anexo 4: presupuesto de logística de instalación	35
Anexo 5: proyección REM	36
Anexo 6: precio Tn de azúcar.....	36

Introducción

En este trabajo se aborda un reporte de casos profesional desde la mirada de la Licenciatura en Administración en la Universidad Siglo 21. El caso en cuestión es la empresa Grupo Ledesma a la cual se le pretende aplicar una planificación estratégica concentrada en su Unidad Estratégica de Negocios Azucarera.

El trabajo estará concentrado en trabajar los tres niveles de la planificación: corporativo, de negocios y funcional. Específicamente se llevará adelante una estrategia corporativa de penetración de mercados, complementada a una estrategia de negocios competitiva de diferenciación e integrada a las estrategias funcionales de producción y marketing.

Las líneas antes mencionadas responden a que luego de haber realizado un análisis situacional, se pudo identificar que Grupo Ledesma cuenta con uno de sus espacios productivos enfocados en el desarrollo del jarabe de glucosa como insumo de producción para otras empresas, sin un mejoramiento de sus procesos y también en una falta de gestión fuerte de comercialización. En ese sentido, se pretende gestionar las actividades vinculadas a una mejora continua en los procesos productivos, y de esa manera refinar el desarrollo del jarabe de glucosa, y así restablecer y penetrar los estándares de producción y comercialización de este insumo en el mercado de intermediarios.

Grupo Ledesma es una de las empresas más grandes de Argentina, cuenta con una diversidad importante de unidades de negocios que se desarrollan exitosamente en distintos mercados, tanto internos en el país como en el exterior. Sus más destacados son, el azúcar, el papel, el desarrollo de alcohol, jugos/cítricos, las grandes extensiones territoriales en Entre Ríos destinadas a los cereales y la cría ganadera que sirve también para sus perspectivas estratégicas de integraciones horizontales y verticales. Es decir, es una empresa con una capacidad de autoabastecimiento que, desde sus distintas unidades de negocios, va complementándose y fomentando su desarrollo productivo y comercial.

Tiene más de 100 años de desarrollo en los distintos mercados, su casa central se encuentra en la provincia de Jujuy, y se extiende en Tucumán, Salta, Buenos Aires y Entre Ríos.

En lo que refiere a la Unidad Estratégica Azucarera, los principales ingenios de caña de azúcar se encuentran en Tucumán y en Salta y Jujuy, estos son los espacios estratégicos de autoabastecimiento, y a partir de allí van depurando los distintos derivados como son, las jaleas y en específico, el jarabe de glucosa.

Como antecedentes a la problemática y el abordaje que aquí se propone, es posible referenciar a Solís Fuentes, Calleja Zurita y Durán de Bazúa (2010), quienes explican sobre el desarrollo de jarabes fluctosados de caña de azúcar y sostienen que el sector azucarero en general se ha visto inmerso en un escenario complejo problemático como consecuencia de las distintas situaciones alusivas a la paulatina obsolescencia en las fábricas en procesos productivos, y además, con la aparición en los distintos mercados del mundo, de edulcorantes a partir de productos sucedáneos y sustitutos de la sacarosa. En tal sentido, a partir de su investigación, manifiestan la importancia de la actualización en los procesos productivos, en la depuración de los mismos, como así también en los insumos, materiales y las metodologías de trabajo que van estipulándose en dicho proceso.

Otro antecedente, ya más específicamente referido a la planificación estratégica relacionada a los beneficios en el agronegocio es el de *Fava Neves* (2012), donde se expresa la importancia en la convicción sobre la construcción de sistemas y redes con inclusión de innovación, captura de valor, reducción de costos, transacción, marketing que le permiten al agronegocio y a los productores, la oportunidad de llevar adelante un desenvolvimiento sustancial e inteligente. En su trabajo describe que la metodología de la planificación debe estar consumada en una perspectiva de identificación y análisis de las formas sistémicas en la cadena productiva o también denominado sistema agroindustrial con el propósito de exponer un método de organización, dirección y gestión estratégica de los sistemas productivos en búsqueda de mejorar la competitividad y de esa forma establecer una revisión permanente de nuevas propuestas metodológicas del planeamiento estratégico.

Un último trabajo que puede colaborar en el entendimiento de la planificación estratégica en el marco de las empresas dedicadas a la productividad en el sector agroindustrial es el realizado por Gobeia Cortes, Cabral Martell, Aguilar Valdéz, Hernández, López Trujillo y García Elizondo (2016), refiriendo al diseño y aplicación de la planificación estratégica y su fundamento en las empresas productivas. En su desarrollo, concluyen que el diseño y la planificación de esta herramienta permite dar origen a una organización competitiva y eficiente con capacidad de contrastar los nuevos mercados con su modelación de propuesta de valor.

Trabajar estratégicamente alinea la profesionalización y predispone a las organizaciones a implementar buenas prácticas de manufactura, alistamiento de procedimientos de operación, alineación sobre las normativas de sanitización, entre otros.

Análisis de la situación

Para llevar a cabo el análisis de la situación se realizan 3 sub-análisis tales como el Macroentorno a través de la matriz PESTEL, el Microentorno a través de las 5 Fuerzas de Porter y finalmente el análisis interno mediante la cadena de valor.

Macroentorno:

Matriz PESTEL

Esta matriz posibilita la descripción de las distintas tendencias en materia política, económica, social, tecnológica, ecológica y legal, que pueden incidir de forma positiva o negativa sobre el contexto, el sector y la industria donde se encuentra inmersa Grupo Ledesma.

Factor político:

En esta primera dimensión, lo más importante a destacar es el cambio de Ministro de Economía en el último periodo, siendo asignado Sergio Massa, y previamente en menos de 2 meses una fluctuación de otros 2 ministros, sin embargo, la idea partir de Massa es fijar ciertos lineamientos para dar una certeza a los distintos sectores y a los ciudadanos. Dentro de los principios explicados por el nuevo ministro, refieren al superávit fiscal, el fortalecimiento de las reservas y el desarrollo con inclusión. En cuanto al orden fiscal, se advirtió una relación positiva por parte del empresariado, observando que muchos sectores apoyan el ajuste fiscal, sin embargo, se mantienen en una cautela sobre la brecha cambiaria y la inflación. (Natalia Donato en Infobae, 2022).

Sobre esa línea es clave lo que puedan gestionar a partir de los productores y exportadores, quienes podrán darle una plataforma de alivio al desenvolvimiento que actualmente se encuentran desandando (Natalia Donato en Infobae, 2022).

En lo que refiere al superávit comercial, este es un punto donde también se deberá trabajar fuertemente ya que, en el pasado mes de julio, debido a la suba de las importaciones de energía, el país tuvo un déficit comercial por primera vez en un año y medio, lo que significa un indicador que enciende las alarmas y en consecuencia obliga a estas medidas promovidas por Sergio Massa a establecerse con recortes más que importantes, y articularse desde los subsidios (Natalia Donato en Infobae, 2022).

Es justamente el concepto de la balanza comercial, enfocada en la búsqueda del superávit comercial, lo que ha sido una característica positiva buscada por el actual gobierno de Alberto Fernández donde a través de un sentido de proteccionismos se buscó establecer un resguardo de las industrias internas, y al mismo tiempo, darle viabilidad a

las proyecciones de exportación, sin embargo, a partir de los hechos críticos en los últimos 3 meses, estos componentes no han podido darse de esa forma y han puesto en tela de juicio esta política generando un debilitamiento entre los distintos sectores principalmente en materia productiva.

Factor Económico

En el sentido económico, profundizando desde la dimensión política hacia esta segunda fase, se describe una situación de crisis económica en el país que se encuentra explicada a partir de la devaluación del peso, la inflación disparada, el riesgo país a partir de las potencialidades y las intenciones de recuperar las inversiones y fomentar las mismas, la caída del Producto Bruto Interno.

Uno de los elementos más determinantes, es justamente, la devaluación del peso que ha ido teniendo un debilitamiento total respecto a la moneda extranjera estadounidense. La misma en el dólar blue se encuentra en un promedio de los \$270 y llegó a estar por arriba de los \$320, lo cual evidencia un sentido total de incertidumbre y especulación que lleva a los individuos/ciudadanos y a las empresas a gestar una posición de especulación y de inacción (Sebastián Giménez Valencia en CNN, 2022).

La otra perspectiva es alusiva a la inflación, cada vez más disparada y se proyecta para fin de año un indicador superior al 80%, mientras en lo que va del 2022 ya se estipuló una inflación interanual del 64% y del 36,2% en la acumulada, y de acuerdo al relevamiento del Banco Central, se espera que para finales de año se alcancen, como bien se decía, entre los 75 y los 80 puntos (Sebastián Giménez Valencia en CNN, 2022).

En referencia al riesgo país, ha superado los 2.350 puntos ya en el mes de julio, lo que evidencia una percepción negativa por parte de los potenciales inversores, y generado por el GP Morgan que va evaluando aquellas posibilidades de recuperar aquellas inversiones tanto en el ámbito financiero como en los aspectos alusivos a capital de trabajo (Sebastián Giménez Valencia en CNN, 2022).

Factor Social

En el sentido social, el principal indicador inevitablemente es uno referido a lo económico que aplica a el poder adquisitivo que puede tener el ciudadano y en consonancia el índice de precios que puede tener la canasta básica, ya que esto, estipula la estratificación social, y los niveles de accesibilidad, y sobre todo de pobreza que ha alcanzado la sociedad en Argentina.

Específicamente la inflación es uno de los componentes que más declina la posibilidad de ascenso social, debido a que el sueldo de los ciudadanos no se encuentra a

la altura, sin poder superar esta brecha que va promoviendo un decrecimiento en sus capacidades y accesos. Una familia promedio necesitó a finales de julio del presente año, acceder a \$160.850 para poder alcanzar la canasta básica total, y de esa forma no caer en la indigencia que evidenciarían un debilitamiento de la clase media que ha sido tradicionalmente el espacio donde mayoritariamente se han condensado los argentinos, sin embargo, ya se ha superado el nivel del indicador del 40% entre pobreza e indigencia, 30 y 10% respectivamente. (Redacción de *Ámbito Financiero*, 2022).

En ese escenario, la sociedad argentina y sus integrantes se debaten entre el trabajo, la salud, la educación que muestran indicadores negativos, y tratan de paliarlos entre otras dimensiones como el entretenimiento y el turismo. Sobre ese punto existen muchos análisis críticos referidos a este contraste, ya que, en cada fin de semana largo, el argentino pareciera buscar una manera alternativa de sosegar estas líneas críticas y por el contrario, se encauza en mayores problemas ya que, tanto el entretenimiento como el turismo, son conceptualizados como gastos que promueven al fin y al cabo, una situación aún más crítica y estresante (Alfredo Zaiat en *Página 12*, 2022).

Factor tecnológico

El sector industrial al igual que el desarrollo de los servicios, se encuentra atravesado, no solo por la materia pesada tecnológica para la producción de sus bienes, sino también desde una perspectiva de integralidad a lo que se viene conceptualizando como la evolución de la industria 4.0, y hasta inclusive 5.0. estas tecnologías refieren a los sistemas cyberfísicos, el cloud computing, el big data y analítica, la inteligencia artificial, los cobots y robots autónomos, los AR y Br para simulaciones, la cyber seguridad y la impresión 3.D.

Los sistemas cyberfísicos refieren a internet de las cosas y busca aprovechar la tecnología de todos los dispositivos hiper conectados y a control remoto. Estos tienen como propósito, conjugar el almacenamiento y la comunicación para fomentar la interacción de forma física y controlar los procesos. Es decir que, a través de diversos estándares de software se puede articular la gestión fundamental del control de forma remota, y esto es un claro ejemplo de la transformación de las industrias (Oasys, 2022).

Por su lado, el cloud computing, implica el trabajo en la nube, y se optimiza en el uso de espacios físicos, el hardware y otros recursos, por su parte, el big data y analítica, es la tecnología que complementa el control y monitoreo para una mejora continua y la toma de decisiones estratégicas a partir de la utilización de los datos, estadística y que esto en la industria se va dando cada vez de forma más determinante (Oasys, 2022).

Y en lo que aplica en la inteligencia artificial y robots autónomos, estos son adelantos funcionales que aplican a la robotización, una tecnología más acorde, si se quiere, a lo que implica el desarrollo industrial, y un alineamiento a las máquinas para desplegar sus servicios. En este sentido, es la robotización la que dará la automatización y autonomía a los diferentes procesos (Oasys, 2022).

Factor Ecológico

Es puntual y concreto el compromiso que la sociedad le exige a las empresas en lo que aplica al involucramiento y actuación en temas de sustentabilidad. Según el estudio realizado por Kantar (2021), se advierten que casi un 80% de la población expresa que las empresas no hacen lo suficiente para cuidar el medio ambiente, lo que describe un escenario muy determinado en cuanto a una percepción negativa sobre el rol de las organizaciones en este contexto, mientras que en complementariedad más del 60% de los integrantes de la sociedad considera y explica que entiende a las empresas con una función fundamental en la gestión de mantenimiento y mejoramiento de la sustentabilidad combinado entre lo económico, social, y ambiental.

Ahora bien, a nivel global, el 95% de las personas considera que las empresas tienen una responsabilidad directa en el cuidado del medio ambiente, sin embargo, en la Argentina no llega al 70%, siendo este un porcentaje más que importante y determinante.

Es así que el concepto de la sustentabilidad es entendido en un sentido de perspectiva amplia que incluye no solamente lo ambiental sino también lo social y lo económico, y que se ha descripto como un factor crucial para el desenvolvimiento de las empresas en el contexto que las rodea, siendo una oportunidad para el mediano y largo plazo, sin embargo, en el corto periodo está siendo una obligación y al mismo tiempo una amenaza que pone en jaque a muchas de las organizaciones que no tienen la capacidad o no se han predispuesto a adaptarse a esta tendencia.

Factor Legal

Lo más sobresaliente durante el año 2022, es la ley agroindustrial que busca su encomienda en diputados. Hasta el momento, la idea es generar economías regionales, y la descripción de esta ley se encuentra hasta mediados de agosto tramitándose en las comisiones internas en la Cámara de Diputados. Concretamente es la ley agroindustrial, como viene describiéndose, y tiene un propósito federal que busque promocionar y brindar herramientas de desarrollo a las economías regionales y le dé un espacio a los pequeños y medianos productores, considerando un sentido de equidad en contraste con las grandes corporaciones.

Más allá de este sentido de equidad, en la ley también se reconoce dentro de sus tipificaciones, la importancia de las medianas y grandes empresas productoras, ya que en su trasfondo, lo que busca es consolidar a la Argentina como un país productor de alimentos mediante el solvento y la potenciación de las condiciones ambientales y humanas que se posee en materia técnica para su desarrollo.

En sus estamentos también se advierte que es un proyecto que busca incentivar el aspecto fiscal para la inversión, siendo un punto de partida para una futura ley agrícola argentina que pueda establecer las reglas de juego de forma clara y que defina a la política comercial del sector, considerando una estrategia de desarrollo sostenible en el país (Disputados argentina, 2022).

Microentorno:

5 Fuerzas de Porter

Aquí se utiliza la Matriz de las 5 Fuerzas de Porter para realizar el análisis del Microentorno, contemplando el poder de influencia que cada uno de estos actores tiene sobre el sector

Poder de negociación de competidores

Según el Centro Azucarero Argentino (2021), son más de 20 los complejos que se dedican a la producción del azúcar en el país, siendo entonces un sector que con una baja tasa de crecimiento que lleva a que estos competidores tengan un ajustado perfil en pos de ganar espacios en el mercado. Dentro de estos complejos, pueden mencionarse ingenios tales como San Isidro, Tabacal, San Martín, que se encuentran ubicados en Salta. En Misiones está el ingenio San Javier, en Santa Fe, Inaza y Las Toscas, y en Jujuy, La Esperanza, Río Grande y Ledesma, mientras que, la mayor proporción de estos actores se encuentra diseminada en la provincia de Tucumán, siendo más de 14 los que allí se desenvuelven, entre ellos puede mencionarse a, Complejo Aguilares, Bella Vista, Cruz Alta, La Florita, La Providencia, La Trinidad, Leales, Ñuñorco, Santa Bárbara, entre otros.

En este sentido, se observa una cantidad que, si bien aparenta ser numerosa, a los fines de la cantidad de productores y en contraste con el mercado es mínima y en ese sentido puede describirse un poder de negociación bastante importante por parte de estos actores para con el sector.

Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores de la industria azucarera no cuentan con una proyección fuerte en su desenvolvimiento debido a que los productores de azúcar tienen la capacidad de autoabastecimiento debido a que naturalmente su estructuración de modelo de negocio lleva a que cada uno de dichos productores tenga en el marco del ingenio azucarero, las extensiones territoriales necesarias con las plantaciones de caña de azúcar que es su principal insumo para la producción del azúcar. Por lo que los proveedores terminan siendo de gestión más indirecta para la fabricación, como ser, fertilizantes, embalajes, químicos. En este sentido, las presentaciones y la diversidad de potenciales proveedores son muy elevada ya que estos son productos estándares que no necesitan de una búsqueda específica o de una accesibilidad compleja, sino que es posible que los productores puedan cambiar de un productor a otro o escoger nuevos, de un momento a otro.

Poder de negociación de Clientes

Dentro del mercado consumidor que vienen a conformar la fuerza de consumo/clientes, debe considerarse el sentido productor y de comercialización de este sector, donde la industria azucarera, y más precisamente el derivado del jarabe de glucosa es un insumo que sirve para la producción de otros productos terminados tales como galletitas, tostadas, bebidas, golosinas, postres, jugos, entre otros. Es decir, son clientes que se encuentran en la cadena productiva industrial, y se valen del jarabe para iniciar con su proceso productivo.

Dentro de estos actores pueden mencionarse grandes corporaciones, tales como, Procter & Gamble, Unilever, Johnson & Johnson, Nestlé, Kellogg's, Mars, Coca-Cola, Kraft, Pepsico y General Mills, que tienen en su desarrollo productivo, una lista de productos finales que necesitan del jarabe de glucosa para su desarrollo.

En este marco, al considerar la envergadura de estas corporaciones, es posible decir que su poder de negociación es bastante importante y podría definirse como el más determinante de la industria en la cadena productiva.

Existen 2 aspectos fundamentales al momento de negociar sobre este insumo, considerando que la producción para el producto final debe ser de altísima calidad, por lo tanto, la economía de escala, juega un papel fundamental, la capacidad y logística de entrega, el precio del bien, la calidad del insumo y por supuesto la adecuación a las normativas de higiene y seguridad, de calidad, que se encuentran totalmente ligadas y asociadas a las mejoras productivas y los procesos de desarrollo aplicados con maquinaria y tecnología.

Poder de negociación sustitutos

En materia de productos alternativos al azúcar y al jarabe de glucosa en la utilización que realiza el consumidor final, es elevada y diversa, sin embargo, en lo que refiere a sustituto como insumo para la producción que era descripta en la actividad que realizan los clientes corporativos es prácticamente nula, ya que, lo que se necesita es el jarabe de glucosa en su esencia concreta.

Específicamente, los sustitutos directos del azúcar y del jarabe de glucosa para el consumo diario, cotidiano de una persona, pueden ser, la sucralosa, stevia, jarabe de agave, el jarabe de maple, la miel, el jarabe de arce, la melaza de abedul, los edulcorantes líquidos y en polvo, el eritritol, azúcar de coco, entre otros.

Es decir que, como sustitutos del consumo cotidiano existen muchos y el poder de negociación es elevado, pero aquí, la incidencia radica en el análisis alusivo al poder de negociación de los sustitutos de la industria concretamente enfocada hacia el jarabe de glucosa como un insumo de producción para los clientes corporativos y en ese sentido, no existen sustitutos concretos directos, más bien, casi nulos, y en consecuencia el poder de negociación es prácticamente inexistente.

Amenaza de nuevos competidores

La principal barrera de ingreso que limita a los nuevos competidores es contar con una extensión pertinente de tierra y superficie en un lugar específico y afable ambientalmente para beneficiar el desarrollo y cultivo de la caña de azúcar, ya que esto es algo importante como condición de autoabastecimiento que bien se mencionaba en el análisis de la fuerza de los competidores, además, la integración horizontal hacia la planta de fabricación de la planta de azúcar propiamente dicha, implica una gran inversión, una gestión del conocimiento y la experiencia y al mismo tiempo una articulación sobre el funcionamiento del sector agroindustrial con integración tecnológica que significa una complejidad para cualquier competidor que pretenda hacerse en esta industria.

Bajo este sentido, también es importante agregar que la industria en sí misma se encuentra en una curva de madurez, lo que lleva a que el mercado en sí, esté prácticamente solapado y pueda ser descripto como un océano rojo donde la cantidad de producción está estipulada y colocada en el mercado, siendo compleja la situación para cualquier nuevo ingresante que pretenda hacerse de una parcela del segmento.

En consecuencia, la amenaza de nuevos competidores es mínima debido a las altas barreras de ingreso al sector.

Análisis del mercado

Al realizar este análisis debe comenzarse definiendo al tipo de mercado al que se enfoca el estudio, y como bien viene describiéndose, este es un mercado de negocios, es decir, una industria que produce jarabe de glucosa para grandes corporaciones que se dedican a la producción de otros productos a partir de la incorporación del jarabe como insumo de desarrollo. En ese marco se está entonces en el mercado y la industria alimentaria.

En Argentina, esta ha sido una industria que ha experimentado altibajos en los últimos 5 años debido al control de precios y el monitoreo sobre los volúmenes de compra que ha ido estableciendo un escenario de desabastecimiento de los productos básicos. Según el Ministerio de Desarrollo Productivo (2022), lograr la regularidad entre la cadena productora, distribuidora y comercializadora, es cada vez más complejo.

Sin embargo, las grandes cadenas de producción tienen también su integración hacia adelante refiriéndose a la distribución y comercialización. Bien se describió en la fuerza competidoras que las integrantes de esta industria, son grandes corporaciones, tales como, Procter & Gamble, Unilever, Johnson & Johnson, Nestlé, Kellogg's, Mars, Coca-Cola, Kraft, Pepsico y General Mills entre otros, que establecen las formas y reglas de negociación.

Según la Cámara de Industriales de Productos Alimenticios (CIPA, 2021), se puede describir una distribución del mercado que terminan circunscribiéndose entre estas grandes organizaciones dedicadas a la producción de golosinas, bebidas sin alcohol, que necesitan de las harinas, el azúcar, los jarabes, para su desarrollo productivo, y en consecuencia, todo se concentra en la demanda que puedan realizar para dichos procesos, ya que son las que marcan el ritmo de la producción y la comercialización, como así también, las que establecen y negocian con gran caudal de incidencia sobre la métrica de los precios.

Puntualmente, con el jarabe de glucosa se producen la mayor cantidad de los productos de las grandes organizaciones/corporaciones antes mencionadas, tales como los chocolates, las golosinas, las galletas y sus derivados, las conservas de fruta y sus derivados, las pulpas, la panificación, las aguas saborizadas y envasadas, las pastas secas, los postres, las bebidas energizantes, los jugos de fruta en polvo, que son componentes que se han ido convirtiendo en habituales en el uso, la costumbre y el consumo de los ciudadanos.

En ese sentido, al ser el jarabe de glucosa, un componente determinante, su demanda es elevada, y en este análisis puede decirse que el desarrollo de las unidades estratégicas azucareras dedicadas a la depuración del jarabe de glucosa de diferentes empresas tiene una perspectiva positiva en cuanto a la comercialización, sin embargo, deben enfrentarse al poder de negociación de estas corporaciones, acudiendo y respondiendo eficientemente a sus pedidos en cuanto a negociaciones de entregas, tiempos, logística, calidad, entre otros.

Análisis interno

Cadena de valor

Tabla 1: Actividades primarias en la Cadena de valor

<i>Análisis interno</i>	
<i>Cadena de valor</i>	
<i>Actividades de soporte</i>	<p align="center"><i>Infraestructura</i></p> <p>Grupo Ledesma experimenta una muy buena salud en cuanto a sus aspectos tangibles e intangibles, respecto a sus componentes tangibles goza de una extensión de superficie territorial importante que le posibilita llevar adelante toda la logística de su producción y sus negocios, pudiendo tener espacios para los requerimientos técnicos de distinta índole, ya sea abastecimiento, stock, herramientas, maquinaria, talleres, entre otros. En lo que refiere a su aspecto intangible, la empresa tiene una participación en los capitales nacionales con apertura en el mercado de valores, lo que le posibilita la generación de fondos tanto propios como de terceros, y a partir de allí, puede gestionar un financiamiento de diversas operaciones que va dándole la posibilidad de abastecerse permanentemente en una proyección financiera de liquidez constante y muy saludable.</p>
	<p align="center"><i>Gestiones de RRHH</i></p> <p>La administración de sus empleados a nivel organizacional, es una de sus debilidades, no por deficiente la misma, sino por la política de gestión, ya que esta, se encuentra unificado en un departamento específico en la casa central, en la sede en provincia de Jujuy, no pudiendo tener una diversificación y adaptación de las necesidades y requerimiento del personal en las distintas unidades de negocios, no solamente en lo que implica los tiempos, sino también los que demanda cada una de sus formas de trabajo, y en consecuencia, sus problemáticas u oportunidades de desarrollo.</p>
	<p align="center"><i>Tecnología</i></p> <p>Este es otro de los puntos débiles de la empresa, ya que en todas sus unidades de negocio se trabaja tecnológicamente, sus plantas carecen de actualización, como así también sus procesos y desarrollos productivos; esto no quiere decir que los mismos no sean de calidad, pero si carecen de automatización, de gestión de optimización de recursos, de monitoreo y seguimiento tecnologizado, entre otros, que no le permite gestar una competencia distintiva y en consecuencia una ventaja competitiva.</p>
	<p align="center"><i>Gestión de abastecimiento</i></p> <p>La unidad estratégica de negocio del azúcar, es una de las tantas que experimenta la capacidad de autoabastecimiento, que es una de las características principales de Grupo Ledesma debido a su estrategia corporativa de integración vertical, que le posibilita tener la elaboración de productos primarios y secundarios que puedan integrarse a los procesos de desarrollo como insumos, y generando una garantía y optimización de tiempos en logística y desarrollo como así también gestando una independencia frente a sus proveedores. Además, sus extensiones en territorio y su disponibilidad de espacio para el abastecimiento, como se describía en la característica de su infraestructura, es otro factor importante y predominante que le da alternativas en la gestión de toda su logística interna.</p>

Tabla 2: Actividades secundarias en la Cadena de valor

<i>Actividades primarias</i>
<i>Logística interna</i>
Los procesos llevados adelante por Grupo Ledesma se encuentran bajo una gestión de autoabastecimiento debido a que su materia prima es producida por la propia empresa en cuanto a la elaboración de la caña de azúcar, que es desde donde se generan los extractos principales para toda la unidad de negocios azucarera. También es importante mencionar que los desarrollos en esta instancia se encuentran alineados a la certificación de normativas de calidad ISO 9001 del 2015, que está ligada directamente a la concentración de este diferencial en el bien primario como también en el secundario, es decir, en el jarabe de glucosa.
<i>Operaciones</i>
Aquí debe describirse que los trabajos actuales que se llevan adelante para la elaboración de la glucosa no pueden ser descriptos como ágiles, debido a que no se encuentran trabajando con una tecnología de punta y que en distintas ocasiones pueden tener un desperfecto en la calidad final del bien. Sin embargo, al tener y estar adecuados a la normativa ISO 9001 se aplican procesos eficientes, aunque como bien se dice, no integrados a una tecnología de última generación. Es así que puede decirse que los procesos tienen un desarrollo acorde, pero podrían mejorar y ser mucho más eficientes en búsqueda de la calidad del jarabe de glucosa. Además, como bien se decía, en el área de RRHH no existe un trabajo estratégico de capacitaciones permanente, por lo tanto sería pertinente llevar adelante un programa de capacitación para que los colaboradores sepan sobre la correcta manipulación de las herramientas de trabajo, y de esta manera poder incidir de forma positiva en el manejo de la agilidad y en la calidad final de los bienes, aspectos que serán valorados por los clientes corporativos.
<i>Logística de salida</i>
Una vez que el jarabe de glucosa se ha procesado, comienza su distribución. Para esto, la empresa tiene en el marco de la provincia de Jujuy, canales propios de distribución, aunque, para destinar a clientes de otras provincias y localidades, alude al outsourcing, esto le optimiza la gestión de sus costos operativos. En referencia a los productos que son para el tratamiento de exportación, la gran gestión de esta instancia se encuentra tercerizada, principalmente por agentes de comercio internacional y aduaneros.
<i>Marketing y ventas</i>
Viene describiéndose a los principales clientes del jarabe de glucosa de la unidad estratégica azucarera, se encuentra vinculado al mercado de los negocios, fundamentalmente las empresas multinacionales que necesitan de este insumo para la producción de sus productos finales. Aquí se observa que existe un gran porcentaje de pequeñas y medianas organizaciones que se encuentran realizando el uso de este bien para la elaboración de sus productos, y en ese sentido, podría decirse que la organización ha desatendido y se ha desenfocado de su relación comercial con estos pequeños productores. Claro está que su ventaja se encuentra en vincularse con las grandes corporaciones, pero al no trabajar estrategias de marketing concentradas, ni en los pequeños ni tampoco en los grandes, ya que su desarrollo se encuentra ligado específicamente a su distribución y a la vinculación tradicional comercial que pueda emplear con estos, y en consecuencia su trabajo de diferenciación y posicionamiento no se encuentra bien estipulado.
<i>Servicios</i>
Desde Grupo Ledesma expresan que llevan adelante un servicio posventa, lo cual se materializa mediante encuestas de satisfacción, sin embargo, estas actividades no son suficientes y más aún si el vínculo es proyectado hacia grandes corporaciones que necesitan de un seguimiento y de una ilustración permanente de lo que se realiza a nivel producción y la calidad de los mismos principalmente en un insumo como es el jarabe de glucosa que será parte del proceso productivo de estas grandes empresas para generar sus propios productos, y esto lleva a que, Grupo Ledesma tenga que estar concentrada en satisfacer sus necesidades, mostrarles las formas de trabajo y que estos se encuentren con toda la garantía posible de reconocer la predisposición de la empresa en pos de un servicio diferencial.

Marco teórico

La planificación estratégica puede ser definida desde diferentes autores y perspectivas, y más allá de cada conceptualización, queda claro que es una herramienta fundamental para que las empresas logren adaptarse a su entorno de manera eficiente, y a partir de allí potenciar sus propias virtudes.

Se puede mencionar a Armijo (2001), expresando que la planificación es un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, donde su principal sustento es la capacidad para establecer los cursos de acción pertinentes que propulsen a una compañía a alcanzar dichos objetivos. El autor explica que la planificación es una herramienta que articula las capacidades de reconocer aquellos recursos fundamentales que pueden servirle a una organización para integrarse globalmente en pos de sus objetivos estratégicos. Allí mismo es posible decir según Kotler (2012), que la planificación tiene que considerarse en el principal nivel gerencial de la organización, es decir, que es integrada a toda la compañía, pero es considerada gestionada e implementada desde el nivel gerencial. En este sentido, toma una mirada de dirección estratégica que busca alinear las metas y los recursos con las oportunidades cambiantes del mercado.

Sainz de Vicuña (2017), quien explica que la planificación estratégica es un proceso que consiste en 5 etapas: análisis situacional, diagnóstico, definición de Objetivos, determinación de estrategias y diseño de acciones. El autor describe que se dan el análisis del macroentorno, microentorno y el análisis interno. Para llevar adelante el análisis del macro entorno se puede utilizar la Matriz PESTEL que refiere justamente a la clasificación de las dimensiones de aquel contexto que presenta ciertas tendencias que podría incidir de forma negativa, o al mismo tiempo, podrían ser oportunidades si es que la compañía entiende cómo aprovecharlas. Según Kotler (2012), en cada una de las dimensiones el profesional debe concentrarse en identificar los aspectos pertinentes ya que, son diversos los componentes de un macroentorno. Se trabajan bajo las tendencias de lo político, lo económico, social, tecnológico, ecológico y legal. El análisis del microentorno, una de las herramientas utilizadas, son las 5 fuerzas competitivas de Porter, quien describe justamente que el análisis del sector debe de ser trabajado, identificando los distintos actores que se movilizan entre estos, refiriendo a la fuerza y rivalidad de competidores y la competencia, la amenaza de nuevos ingresantes pudiendo describir las distintas barreras de ingreso tanto de capital, económicas, de conocimiento, de clientes, entre otros, los productos sustitutos que puedan llegar a amenazar el desenvolvimiento

del actual producto, los compradores, describiendo su capacidad de acceso al producto, y al mismo tiempo de sustitución o cambio por otro competidor, y los proveedores que, de acuerdo a su nivel de exclusividad, capacidad de producción y logística, distribución geográfica, podrán ser actores que influyeran en el desarrollo del microentorno (Kotler, 2012)

Finalmente, en el análisis interno, se puede trabajar mediante la Cadena de Valor, entendiéndola como un desarrollo de herramientas que van clasificando entre actividades primarias y secundarias, el desempeño organizacional (Kotler, 2012)

Con estas tres dimensiones se completa el análisis situacional, para posteriormente llegar a un diagnóstico que sería la segunda etapa de la planificación estratégica. En este punto, se puede mencionar a Thomson, Peteraf, Gamble y Strickland (2011) diciendo que en el diagnóstico se clasifican los datos provenientes del análisis situacional, para de esta forma comprender a que tendencias del exterior se enfrenta la compañía, y con qué virtudes cuenta para afrontarlas y qué problemáticas presenta internamente de las que debe ocuparse.

Habiendo entonces determinado un diagnóstico, la planificación estratégica continúa con la estipulación de objetivos. Estos pueden ser enfocados en las ganancias, la consolidación o el crecimiento, pudiendo darse en simultáneo. Es así, que luego se da paso a las diferentes estrategias. Según Robbins (2014) existen 3 niveles: corporativo, negocios y funcional.

En el primer nivel aparecen las estrategias de crecimiento, sostenimiento y renovación. Las de crecimiento refieren por ejemplo a las estrategias de mercado, teniendo que analizar si se mantiene, crece o renueva. Para esto es posible referenciar a Porter (2006) explicando la lógica de análisis sobre actuales o nuevos productos y actuales o nuevos mercados. Si se pretende sostener, se apelará a trabajar sobre actuales productos y actuales mercados, lo que se define como la penetración de mercados. Si se pretende crecer se podrá articular un desarrollo de productos o de mercados, o finalmente una combinación absoluta de ambas alternativas, es decir desarrollar nuevos productos para nuevos mercados que es lo que se define la estrategia de diversificación.

En el nivel estratégico de los negocios, se encuentran las estrategias competitivas. Y dentro de ellas son tres en las que es posible basarse: liderazgo en costos, enfoque y diferenciación. Retomando a Robbins (2014), una organización se enfila detrás de una estrategia de diferenciación cuando pretende hacer referencia a una mejora en sus productos para desde allí diferenciarse, y lograr que sus clientes tengan un valor hacia

estos, importante, pudiendo identificar las características distintivas que se ofrecen siendo por ejemplo, la calidad, sus precios, o el servicio que lo integra y complementa un aspecto que también lo termine de diferenciar y haga un agregado a la propuesta. También pueden describirse elementos tales como la tecnología o diseños innovadores que terminarán proyectando una imagen diferencial de la marca en la mente de los consumidores. Este tipo de estrategias tiene como ventaja que fideliza a los clientes y fortalece su vínculo, generando un resguardo de la sensibilidad al precio, por ejemplo, o las ofertas de los competidores o tendencias del sector que puedan influir negativamente en el desarrollo comercial, pero si el cliente se encuentra fidelizado y al mismo tiempo identificado con las características del producto reconociendo sus ventajas, será difícil entonces que éste cambie fácilmente. (Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland, 2012).

Por último, está el nivel funcional, allí, según Hill y Johns (2009), las estrategias funcionales son aquellas dirigidas en optimizar la eficacia de las operaciones de una organización, y por ello, su capacidad de incrementar la calidad innovación y capacidad de respuesta hacia los clientes es el aspecto básico. Estas estrategias son aquellas que tienen una relación directa con las competencias distintivas, la diferenciación, el bajo costo, la creación de valor y la rentabilidad. Dentro de los lineamientos estratégicos que mencionan Hill y Johns (2009), se describen acciones específicamente concentradas en las eficiencias y economías de escala, los efectos el aprendizaje, la gestión sobre la curva de la experiencia, los sistemas de manufactura, el marketing y la eficiencia, la gestión de materiales y logística de entrega, la investigación y desarrollo, la gestión de los RRHH, los sistemas de información y la gestión de la infraestructura de la organización.

Diagnóstico y discusión

Este diagnóstico se centra en decir que los elementos desarrollados en el análisis situacional evidencian que Grupo Ledesma necesita llevar adelante una profundización en la gestión de uno de sus actuales productos pero que aún no ha desplegado todas sus fuerzas y procesos sobre estos. El mismo es la producción de jarabe de glucosa que se encuentra en el contexto de la unidad estratégica azucarera.

Teniendo en cuenta que se han ido gestando cambios en la tendencia del consumo, en el mediano y largo plazo seguramente el azúcar como producto, irá perdiendo su participación de mercado, ya lo ha demostrado en los últimos 10 años, y en consecuencia Grupo Ledesma deberá profundizar o desarrollar nuevas alternativas. Pues bien, una de estas alternativas es darle una renovación a su trabajo de jarabe de glucosa, que es un

insumo fundamental para la producción de grandes empresas corporativas, como Procter & Gamble, Unilever, Coca Cola, Johnson and Johnson, Nestlé, entre otros, a los que este insumo les resulta de una integración importante para sus procesos productivos.

Sin embargo, Grupo Ledesma no tiene la mejor tecnología y los procesos productivos sobre este desarrollo no han sido actualizados, y en consecuencia es importante generar un buen trabajo que contemple los tres niveles estratégicos planteados en el marco teórico, es decir, definir un desarrollo a nivel corporativo, de los negocios y funcional. En el nivel corporativo la estrategia que se planteará es de sostenimiento y al mismo tiempo de renovación ya que se buscará sostener el desenvolvimiento comercial y al mismo tiempo renovar a través de sus procesos la producción de jarabe de glucosa, y por lo tanto, la idea, al trabajar sobre un actual producto y un actual mercado será la estrategia de penetración de mercado.

En segundo nivel será la diferenciación, ya que, si se busca ser competitivos a través de la renovación de toda la planta de producción, se le podrá expresar a estos grandes clientes corporativos que Grupo Ledesma se encuentra con los procesos afinados para darles el mejor insumo a sus procesos de desarrollo.

Finalmente, en las estrategias funcionales la idea estará concentrada sobre los procesos, es decir, la forma de trabajar de la mejor manera posible integrando tecnologías e innovación a sus plantas para entregar un producto de alta calidad como bien lo exigen estos clientes corporativos. Al mismo tiempo la estrategia funcional de marketing y comercialización también será un elemento importante para lograr esta diferenciación ya que el vínculo comercial con dichos clientes será clave, y finalmente sobre los RRHH de la propia organización ya que se deberá capacitarlos para que estos comprendan la nueva dinámica sobre la mejora en el proceso de la producción de jarabe de glucosa y la integración a esta renovación de la planta.

Plan de intervención

Considerando la estrategia de penetración de mercado para el producto del jarabe de glucosa de Grupo Ledesma es que en este plan estratégico se contemplan 3 fases de desenvolvimiento que posibilitarán aquel cometido, alusivo a dicha penetración. Para esto será importante el trabajo sobre la incorporación de nueva tecnología para mejorar la calidad del jarabe de glucosa ya que el mismo es un insumo que debe estar bajo altos estándares de calidad para las grandes empresas que lo utilizan como materia prima en sus propios procesos productivos. En segunda instancia, se trabajará sobre el aspecto de los procesos y recursos humanos, es decir, donde se busque que aquella calidad que se pretende lograr también esté integrada a el equipo que manejará la planta y las máquinas que han sido renovadas. Finalmente, el tercer aspecto estará enfocado en un plan de marketing para proyectar ésta renovación como un rasgo diferenciador y que los clientes corporativos puedan identificarlo como un componente que le dé a la empresa un posicionamiento positivo.

Es importante decir que éste plan se encuentra alineado a los componentes estratégicos de Grupo Ledesma como ser su misión y visión:

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.

Objetivos

Objetivo general:

Aumentar las ganancias por ventas de la empresa Ledesma en un 2,75% a través de la aplicación de una planificación estratégica concentrada en la mejora del proceso productivo del producto jarabe de glucosa para diciembre de 2025.

Justificación:

Para la justificación de este objetivo general se debe tener en cuenta el último ejercicio del año 2020 en el que la unidad estratégica azucarera de Grupo Ledesma

alcanzó una comercialización total de 334.674 toneladas de azúcar que consideradas al precio vendido por la empresa de la tonelada alusivo a \$138.489,00 se pueden proyectar ingresos por ventas que fueron de \$46.348.667.586. Ahora bien, según lo establecido por el informe del ejercicio en su comercialización, la producción y comercialización de jarabe de glucosa le significa en un valor de ventas del 0,5% anual, por lo tanto, en un promedio de 3 años alcanzaría el aporte de 1,5%. En ese sentido, si se establece un plan de mejora, tanto productivo como comercial se puede aspirar a aumentar ese aporte hacia un total de 0,91% anual, siendo un total en los 3 años de alcance de este plan de un 2,75%.

Objetivos específicos

- 1) Generar la mejora en la calidad del producto jarabe de glucosa mediante la optimización del 90% de su proceso de desarrollo para diciembre de 2025.

Justificación del objetivo específico 1:

Para lograr ese aumento en el ingreso desde la comercialización de la glucosa en primer término es importante generar la mejora de la calidad del producto y por ello es fundamental la optimización al menos del 90% de su proceso productivo, ya que éste es un insumo básico necesario para las grandes corporaciones en sus procesos productivos, y el mismo debe ser de una calidad elevada, por lo tanto, Grupo Ledesma debe planificar la incorporación de nueva tecnología en dicho proceso.

- 2) Lograr que el 100% de los colaboradores se encuentren con las competencias necesarias para un óptimo desempeño, pudiendo alcanzar al menos un 90% en su evaluación de desempeño para diciembre de 2025.

Justificación del objetivo específico 2:

En complemento al objetivo número 1, la articulación de un proceso de calidad global no solamente se configura desde la incorporación de nueva tecnología sino también desde el saber manejar y gestionar dichas herramientas. Es por ello que será importante establecer una estructura pertinente de operarios, y un desenvolvimiento de su formación y desempeño alcanzando que el 100% de estos colaboradores con competencias idóneas y que su evaluación de desempeño alcance el mínimo del 90%.

- 3) Lograr un posicionamiento del jarabe de glucosa de Grupo Ledesma como un insumo de calidad en el 100% de sus actuales clientes productores para diciembre de 2025

Justificación del objetivo específico 3:

Cabe aclarar que la medición del indicador expresado en el objetivo se realizará mediante la aplicación de una encuesta para reconocer la percepción de los clientes. En dicha encuesta se les realizarán preguntas referidas al nivel de calidad con el que describen al jarabe de glucosa comercializado por Grupo Ledesma. Las escalas de calidad en las preguntas irán desde 1 (mala), 2 (Regular), 3 (Buena), 4 (Muy buena), 5 (Excelente). Para cumplir con el objetivo las respuestas de los clientes deben estar entre el punto 4 (muy buena) y 5 (Excelente)

Este último objetivo es importante debido a que todo el trabajo de producción y mejora en la calidad del producto deberá ser comunicado a sus actuales clientes, para generar el desarrollo comercial en primera instancia debe haber un conocimiento y un posicionamiento, por ello se plantea que se logre un posicionamiento de esta calidad del producto de jarabe de glucosa en el 100% de los actuales clientes corporativos de Grupo Ledesma. Esto significa que la totalidad de los actuales clientes deberá conocer las renovaciones efectuadas y el desenvolvimiento en la calidad de este producto.

Alcance

- Temporal: tendrá una duración de 3 años. Iniciará en 2023 y finalizará en diciembre de 2025
- Geográfico: estará dirigido a los clientes corporativos que posee Grupo Ledesma en Argentina
- Conceptual: se basará en la planificación estratégica desde las estrategias de penetración de mercado, diferenciación, posicionamiento, producción y comercialización.

Descripción de los planes de acción

- Plan de acción 1: Mejora en el proceso productivo de glucosa
- Plan de acción 2: Definición del equipo técnico
- Plan de acción 3: Marketing

Explicación plan 1: Mejora en el proceso productivo

Como bien se viene diciendo la producción de jarabe de glucosa es importante para establecer la garantía en la calidad del producto, pensando que éste es un insumo aprovechado por grandes compañías, y en consecuencia su calidad debe ser totalmente asegurada, Para esto, deben establecerse estándares en su grado de dulzura, el control de

crystalización, la viscosidad, la capacidad de retención de agua, la presión de vapor saturada como así también la presión osmótica y la fermentabilidad. Luego, otro elemento fundamental para garantizar la calidad es el punto de congelación y el tiempo que se invierte en este proceso.

Para lograrlo, el proceso de producción actual en Grupo Ledesma debe ser modernizado principalmente en sus cámaras de refrigeración, como así también el tiempo en que deba establecerse esta acción como se decía anteriormente. Otro de sus componentes necesarios de renovación es el tanque licuador mediante la amilasa ya que desde allí comienza en un primer momento la gestión del almidón crudo y este paso es el que dará la viabilidad técnica de la calidad del producto final. Es decir, tanto la licuación en un principio como la refrigeración en el proceso final se muestran fundamentales a renovar al menos en un primer y corto plazo.

Es por ello que en este plan se trabajará concentrados en el desarrollo de la viabilidad técnica y organizacional, haciendo un análisis y clasificación de los proveedores de las máquinas más pertinentes al respecto, tanto en la licuadora como en las cámaras de refrigeración. Luego se analizarán si son otros los componentes que también puedan llegar a ser sustituidos y renovados.

Este plan también implicará la definición de los procesos de producción con la descripción de las funciones y de los tiempos de trabajo como así también los manuales de operación necesaria para ajustar lo más precisamente posible cada una de las etapas productivas,

Tabla 3: Plan de acción 1: mejora en el proceso productivo

Actividades	Plazos	Área Responsable	Servicios tercerizados	Costos
Análisis y viabilidad técnica del proyecto	de enero 2023 a marzo 2023	Logística y Producción	Asesora externa y consultora de ingeniería	\$3.500.000
Búsqueda de proveedores	de de febrero a abril 2023	Producción y Compras	No aplica	\$0
Análisis y viabilidad organizacional	de enero a marzo 2023	Producción e HyS	Asesora externa y consultora de ingeniería	\$3.500.000
Compra de maquinarias	de abril a junio de 2023	Compras	Asesora externa y logística de traslado	\$50.500.000
Gestión e instalación	de julio a agosto 2023	Producción y Logística interna	Asesora externa y consultora de ingeniería	\$6.500.000
Pruebas pilotos	de agosto a septiembre 2023	Producción	No aplica	\$0
Rediseño de procesos en el manual operativo	de octubre a dic de 2023	Producción	Asesora externa	\$150.000

Fuente: elaboración propia

Explicación plan de acción 2: Definición del equipo técnico

Esta segunda aplicación refiere a la estrategia funcional de recursos humanos y estará concentrada en el acompañamiento, el desarrollo, la formación, la capacitación de los operarios para poder complementarse idóneamente a los estándares productivos establecidos. Al ser un proceso específico con diversos requerimientos y lineamientos técnicos es importante la capacitación permanente y contar con un personal idóneo que se encuentre enfocado en cumplir con sus responsabilidades sabiendo gestionar y teniendo las habilidades pertinentes para llevar adelante la gestión de estos procesos,

Tabla 4: Plan de acción 2 definición del equipo técnico

Actividades	Plazos	Área Responsable	Servicios tercerizados	Costos
Adaptación del manual operativo	de enero a febrero de 2024	RRHH y Producción	Asesora externa	\$150.000
Definición del manual de puestos	de enero a febrero de 2024	RRHH y Producción	Asesora externa	\$350.000
Planificación e implementación de la capacitación	de febrero a agosto de 2024	RRHH	Asesora externa	\$1.100.000
Implementación del funcionamiento	de septiembre 2024 a dic 2025	RRHH y Producción	No aplica	\$0
Evaluación de desempeño	de octubre 2024 a dic 2025	RRHH y Producción	Asesora externa	\$100.000

Fuente: elaboración propia

Explicación del plan de acción 3: Marketing

Este último plan estará enfocado en lograr el posicionamiento, es decir la notoriedad y el conocimiento por parte de las grandes compañías que se proveen del jarabe de glucosa de Grupo Ledesma para su proceso productivo. En este sentido será fundamental un abordaje de la estrategia funcional comercial de promoción, realizando trabajos de vinculación, comunicación, para que estos actores puedan reconocer la renovación que ha llevado a cabo Grupo Ledesma en la búsqueda de la calidad en el jarabe de glucosa.

Tabla 5: Plan de acción 3 - Marketing

Actividades	Plazos	Área Responsable	Servicios tercerizados	Costos
Definición de los conceptos a destacar para lograr el posicionamiento	de julio a agosto 2024	Marketing y servicios	Asesora externa y Consultora de MKT	\$7.500.000
Elección de las pautas de comunicación a establecer	de julio a agosto 2024	Marketing y servicios	Asesora externa y Consultora de MKT	
Definir los canales de comunicación	de agosto a septiembre 2024	Marketing y servicios	Asesora externa y Consultora de MKT	
Implementación de la comunicación	de noviembre 2024 a dic 2025	Marketing y servicios	Asesora externa y Consultora de MKT	
Evaluación de los resultados	en junio y diciembre 2025	Marketing y servicios	Asesora externa y Consultora de MKT	

Cronograma del plan

Tabla 6: Diagrama de gantt

Planes	Actividades	2023												2024												2025														
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			
Plan 1: Mejora en el proceso productivo	Análisis y viabilidad técnica																																							
	Búsqueda de proveedores																																							
	Análisis y viabilidad organizacional																																							
	Compra de maquinarias																																							
	Gestión e instalación																																							
	Pruebas pilotos																																							
	Rediseño de procesos en el manual																																							
Plan 2: Equipo técnico	Adaptación del manual operativo																																							
	Definición del manual de puestos																																							
	Planificación de la capacitación																																							
	Implementación del funcionamiento																																							
	Evaluación de desempeño																																							
Plan 3: MKT para el posicionamiento	Definición de los conceptos																																							
	Elección de las pautas de comunicación																																							
	Definir los canales de comunicación																																							
	Implementación de la comunicación																																							
	Evaluación de los resultados																																							

Fuente: elaboración propia

Presupuesto

Tabla 7: presupuesto plan 1

Plan de acción 1: Mejora en el proceso productivo		Total
Actividades	Costos	
Análisis y viabilidad técnica del proyecto	\$3.500.000	64.150.000
Búsqueda de proveedores	\$0	
Análisis y viabilidad organizacional	\$3.500.000	
Compra de maquinarias	\$50.500.000	
Gestión e instalación	\$6.500.000	
Pruebas pilotos	\$0	
Rediseño de procesos en el manual operativo	\$150.000	

Fuente: elaboración propia

Tabla 8: presupuesto plan 2

Plan de acción 2: definición del equipo técnico		Total
Actividades	Costos	
Adaptación del manual operativo	\$150.000	1.700.000
Definición del manual de puestos	\$350.000	
Planificación e implementación de la capacitación	\$350.000	
Implementación del funcionamiento	\$0	
Evaluación de desempeño	\$100.000	

Fuente: elaboración propia

Tabla 9: presupuesto plan 3

Plan de acción 3: Marketing para el posicionamiento		Total
Actividades	Costos	
Definición de los conceptos a destacar para lograr el posicionamiento	\$7.500.000	\$7.500.000
Elección de las pautas de comunicación a establecer		
Definir los canales de comunicación		
Implementación de la comunicación		
Evaluación de los resultados		

Fuente: elaboración propia

Análisis financiero

Para concretar el análisis financiero se tomó como punto de referencia el indicador del objetivo general configurado en el incremento de un 2,75% de las ventas de la Unidad

estratégica de negocios azucarera de Grupo Ledesma, y para entender el contraste, es preciso destacar que se utilizó como referencia el ejercicio descrito por el caso de estudio donde expresa que Grupo Ledesma en esta unidad de negocios alcanzó una comercialización de 334.664 toneladas y que proyectándolas en un valor en dólares que asciende a US\$871 y aplicado al tipo de cambio en Argentina por \$159, implica que el valor de la tonelada en pesos argentinos, asciende a \$138.489.

Cabe aclarar que esta proyección de valores se configura a partir del Global Product Prices tomando específicamente la referencia del precio del azúcar a promedios del año 2022.

Por lo tanto, el monto de ingreso por ventas del ejercicio 20/19 de Grupo Ledesma asciende a un total de \$ 46.348.667.586.

A esta referencia de ventas aplicándole el 2,75% se estima entonces un beneficio del plan de un valor de \$1.274.588.359.

Teniendo en cuenta este dato de referencia central, se describen a continuación las premisas y supuestos considerados para armar el esquema y el flujo de fondos correspondiente a este análisis financiero:

- Las ventas totales de unidad estratégica de negocios azucareras en 334.664 toneladas a un valor de US\$871 la tonelada, y un monto de referencia de peso argentino a US\$159, ascendiendo entonces el valor de la tonelada en \$138.489.
- El dato de las toneladas vendidas refiere al ejercicio presentado 20/19.
- Una proyección de comercialización de 36 meses y un incremento mensual del objetivo de \$35.405.232.
- Los ingresos por ventas comienzan a generarse desde junio de 2024. Una tasa proyectada considerando los años de desarrollo del plan comenzando en el año 2023 con un índice de 96%, 2024, con un índice del 70% y 2025 con un valor del 60% (tasa de inflación promedio según BCRA).
- Debe considerarse que el año 1 (2023) se encuentra sin ingresos derivados del plan de acción.
- En cuanto al año 2 (2024) y año 3 (2025), se estipula que los ingresos comienzan a darse desde el mes 1 del año 2 (2024) y siguen continuándose hasta finalizar la aplicación del proyecto en el año 3 (2025).

- 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 2024 y 2025.
- El incremento mensual ajustado por inflación será para el año 1 del 8%, año 2 del 5,8% y del año 3 del 5%.
- Se establece que los ingresos y egresos del plan ya tienen incluido el IVA
- Gastos de Administración y Comercialización al 20% del valor del costo del proyecto y luego a ese valor se le aplica la inflación anual
- Pago de impuesto a las ganancias: se considera el 35 % para cada año,
- Se consideran todos los egresos de fondos, como gastos y costos computables en el impuesto a las Ganancias, no se toman como activos amortizables
- Tasa de comparación: Tasa vigente para plazos fijos en \$. 75% BC.

Tabla 10: flujo de fondos

Flujo de fondos	Año 2023	Año 2024	Año 2025	Totales
Ingresos del plan estratégico		\$485.465.214	\$509.738.475	\$995.203.689
Ingresos Totales	\$0	\$485.465.214	\$509.738.475	\$995.203.689
Egresos del plan 1	\$44.006.900	\$38.079.440	\$30.792.000	\$112.878.340
Egresos del plan 2	\$1.631.700	\$767.440	\$664.000	\$3.063.140
Egresos del plan 3	\$5.880.000	\$3.816.000	\$2.400.000	\$12.096.000
Egresos Totales	\$51.518.600	\$42.662.880	\$33.856.000	\$128.037.480
Utilidad Bruta	-\$51.518.600	\$442.802.334	\$475.882.475	\$867.166.209
Gastos de Administración	\$7.727.790	\$7.727.790	\$7.727.790	\$23.183.370
Gastos de Comercialización	\$5.151.860	\$11.548.266	\$11.031.677	\$27.731.803
Gastos Totales	\$12.879.650	\$19.276.056	\$18.759.467	\$50.915.173
Utilidad antes de Impuestos	-\$64.398.250	\$423.526.278	\$457.123.008	\$816.251.035
Impuesto a las Ganancias - 35%		\$0	-\$308.227.250	-\$308.227.250
Utilidad Neta	-\$64.398.250	\$423.526.278	\$148.895.758	\$508.023.786

Fuente: elaboración propia

Los indicadores para tener una referencia y advertir la viabilidad y conveniencia de llevar adelante el plan, fueron el ROI VAN y TIR.

ROI

Teniendo en cuenta las siguientes pautas, es decir, beneficios e inversión, se pudo aplicar la fórmula correspondiente a este indicador:

Tabla 11: ROI

ROI =	$\frac{\$508.023.786 - \$128.037.480}{\$128.037.480}$	X 100
Beneficios	\$ 508.023.786	
Inversión	\$ 128.037.480	
ROI	297%	

Fuente: elaboración propia

Esto significa que por cada \$1 que Grupo Ledesma destine al presente plan tendrá una retribución de \$2,97

VAN: \$708.636,35. Esta cifra implica que el plan propuesto tiene carácter viable ya que logra el cumplimiento de la regla de aceptación de la $VAN > 0$.

TIR: 76%. En este indicador también se advierte la viabilidad ya que logra con el cumplimiento de aceptación de la TIR, donde esta es mayor a 0 y al mismo tiempo mayor a la tasa de contraste tomada desde el banco central.

Conclusiones y recomendaciones

Con el abordaje desde la planificación estratégica en su fase diagnóstica se observó que en el marco de la estrategia de negocios azucarera la misma lleva adelante la producción del jarabe de glucosa, un producto que es empleado como insumo por grandes corporaciones tales como Coca Cola, Procter & Gamble, Unilever, entre otras, que buscan este insumo en su máxima calidad, sin embargo en este diagnóstico se pudo advertir que Grupo Ledesma no cuenta con una actualización de determinados procesos de producción que no lograrían generar la diferenciación establecida y necesaria frente a estos clientes corporativos. Los elementos específicos que fueron detectados en falta de actualización fueron sus cámaras de refrigeración y de igual forma el tanque licuador, mediante el cual pueden establecerse la mielasa y desde allí darse el establecimiento de almidón crudo para pasar al esclarecimiento de la calidad del producto. Es decir, se identificó que tanto el

proceso de licuación como también el de la refrigeración se muestran en una oportunidad de renovación y con una necesidad explícita en pos de mejorar ese proceso de producción y de finalmente lograr una calidad afinada.

Ahora bien, esta oportunidad tuvo que ser integrada al diseño de un plan estratégico contemplado en tres intervenciones, por un lado desde la estrategia funcional de producción en donde se propuso la mejora del proceso productivo del jarabe de glucosa, luego en el escalafón referido a la estrategia funcional de recursos humanos donde se trabajó para establecer el desarrollo de un equipo técnico con la competencia necesaria para gestionar la planta productiva y finalmente la estrategia funcional de comercialización, estableciendo un plan de marketing que se concentre en dar a conocer los nuevos atributos de la planta y trabajar en el desarrollo de una comunicación y promoción.

Como bien se describe todo esto es un proceso de diseño, definición y aplicación, que conlleva un esfuerzo estratégico tanto del profesional como de la compañía. En ese contexto se le recomienda a Grupo Ledesma continuar con el establecimiento estratégico, en el desarrollo de producción y luego su vinculación comercial con estos clientes corporativos. En segundo punto se le recomienda a la empresa seguir con una actualización tecnológica, ya que en esta primera fase se identificó la posibilidad de actualizar estos dos componentes de su maquinaria, sin embargo, el desgaste seguirá ocurriendo con otros elementos y por ello será fundamental realizar un monitoreo constante, para mantener lo que seguramente este plan podrá proyectarle como un desarrollo permanente de calidad.

En ese mismo punto, y aludiendo a la estrategia funcional de recursos humanos y de comercialización, será fundamental continuar con capacitaciones y monitoreo de la evaluación de desempeño del equipo técnico establecido. De igual manera deberá suceder

con la actualización en las intervenciones de comercialización y vinculación comercial con sus clientes corporativos. Sobre este último punto será fundamental realizar encuestas de satisfacción para evaluar la percepción de este público objetivo pudiendo medir el nivel de posicionamiento, la notoriedad y el conocimiento respecto a lo que se espera del desempeño de Grupo Ledesma a nivel de oferta/calidad.

Referencias

- Ámbito (2022) Lo que se necesita para ser clase media. Disponible en: <https://www.ambito.com/economia/ciudad-buenos-aires/inflacion-cuanto-se-necesito-ser-clase-media-la-ciudad-n5485456>
- Sebastián Giménez Valencia en CNN (2022) Crisis económica argentina. Disponible en: <https://cnnespanol.cnn.com/2022/07/27/crisis-economica-argentina-5-graficas-orix/>
- Diputados Argentina (2022). La ley agroindustrial ayudará al desarrollo de las economías regionales. Disponible en: https://www.diputados.gov.ar/prensa/noticias/2022/noticias_1873.html
- Durán-de-Bazúa, M, Calleja-Zurita, K. y Solís-Fuentes, J. A. (2010). Desarrollo de jarabes fructosados de caña de azúcar a partir del guarapo. Tecnología, Ciencia, Educación, 25(1),53-62. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=48215094007>
- estratégica. Mc Graw Hill.
- Fava Neves, M (2010). Planificación y gestión estratégica de los sistemas productivos para mejorar la competitividad: el Método GESis. Agroalimentaria, 16(30),77-93. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=199215483005>
- Gobierno de la Nación (2022). Los principios de la gestión. Disponible en: <https://www.argentina.gob.ar/noticias/massa-los-principios-son-orden-fiscal-superavit-comercial-fortalecimiento-de-reservas-y>
- Natalia Donato en Infobae (2022) Déficit comercial. Disponible en: <https://www.infobae.com/economia/2022/07/20/por-la-suba-de-importaciones-de-energia-la-argentina-tuvo-deficit-comercial-por-primera-vez-en-un-ano-y-medio/>

Sebastián Corzo en Kantar (2022) Sostenibilidad. Disponible en: <https://www.kantar.com/latin-america/inspiracion/sostenibilidad/la-sustentabilidad-un-imperativo-para-el-crecimiento>

Kotler, P. (2012). Dirección de marketing. Pearson.

López Trujillo, R, García Elizondo, R, Cruz Hernández, M, Govea Cortés, A, Cabral Martell, A, y Aguilar Valdés, A (2016). Aplicación de la planeación estratégica y fundamento normativo en una empresa procesadora de carne. Revista Mexicana de Agronegocios, Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=14149188003>

Oasys (2022) Tecnologías necesarias en el sector industrial. Disponible en: <https://oasys-sw.com/8-tecnologias-necesarias-sector-industrial/>

Alfredo Zaiat en Página 12 (2022) Consumo explosivo y la plata no alcanza. Disponible en: <https://www.pagina12.com.ar/474979-consumo-explosivo-y-la-plata-no-alcanza>

Porter, M. (2006). Estrategia Competitiva. Compañía Editorial Continental.


Robbins, S. (2014). Administración. Pearson

Sainz De Vicuña Ancín, J (2017). El plan estratégico en la práctica. Editorial ESIC. Madrid.

Thompson, A. Peteraf, M Gamble, J. Strickland III, A. (2012). Administración

Anexos

Anexo 1: presupuesto análisis viabilidad técnica y organizacional

 Mariano Jakobovich y Asociados Estudio de Ingeniería		Riobamba 339 - 7°C - CABA	
Cliente: 312512 LUCIA COSTA Dirección: - Condición: CONSUMIDOR FINAL	TE: 011-153979392 CUIT: - - L: 2 C: 4	<input checked="" type="checkbox"/> DOCUMENTO NO VALIDO COMO FACTURA CUIT: 30-54773266-5 PRESUPUESTO 0000-01945825 Fecha: 05/11/2022	

Viabilidad organizacional y técnica.


Estudio de espacios de ubicación y movimiento de las maquinas.

Estudio de muros portantes.


Tiempos de traslados, descarga, arrastre, instalación, tendido y conexión.

Total: \$ 7.000.000


Anexo 2: presupuesto Cámara de refrigeración de 10 módulos

 <p>simex Simex Brazil Equipamiento para Industrias Alimenticias Filial Argentina. San Martín 536 - CABA.</p>		X	<p>Presupuesto Fecha: 11/10/2022 00 02- N° 00 00749 Vendedor: Dante Ramirez</p>	
<p>Cliente: Lucia Costa Dirección: - Tel: -</p>			<p>Pedido: 45-00678 Vendedor: Dante Ramirez</p>	
Cant.	Cod.	Descripción	P. Unit.	Importe
1	2045-8	Tanque licuador industrial. Capacidad de mezcla 1400kg.	\$ 20.500.000	\$ 20.500.000
				Total \$ 20.500.000
<p>Ing. Hugo Ortiz Responsable</p>				

Anexo 3: presupuesto Tanque licuador industrial

 <p>simex Simex Brazil Equipamiento para Industrias Alimenticias Filial Argentina, San Martín 536 - CABA.</p>		X	<p>Presupuesto Fecha: 11/10/2022 00 02- N° 00 00749 Vendedor: Dante Ramirez</p>	
<p>Cliente: Lucia Costa Dirección: - Tel: -</p>			<p>Pedido: 45-00678 Vendedor: Dante Ramirez</p>	
Cant.	Cod.	Descripción	P. Unit.	Importe
1	2045-8	Tanque licuador industrial. Capacidad de mezcla 1400kg.	\$ 20.500.000	\$ 20.500.000
				Total \$ 20.500.000
<p>Ing. Hugo Ortiz Responsable</p>				

Anexo 4: presupuesto de logística de instalación

 Mariano Jakobovich y Asociados Estudio de Ingeniería		Riobamba 339 - 7°C - CABA	
Cliente: 312512 LUCIA COSTA Dirección: - Condición: CONSUMIDOR FINAL	TE: 011-153979392 CUIT: - - L: 2 C: 4	<input checked="" type="checkbox"/> DOCUMENTO NO VALIDO COMO FACTURA CUIT: 30-54773266-5 PRESUPUESTO 0000-01937937 Fecha: 05/11/2022	

Instalación tanque licuador industrial

Instalación camara de refrigeración 10 unidades

incluye traslados y viaticos

Total: \$ 6.500.000

Anexo 5: proyección REM

Relevamiento de Expectativas de Mercado (REM) - BCRA - OCTUBRE 2022

Precios minoristas (IPC nivel general-Nacional; INDEC)

Período	Referencia	Mediana	Promedio	Desvío	Máximo	Mínimo	Percentil 90	Percentil 75	Percentil 25	Percentil 1
oct-22	var. % mensual	6,5	6,5	0,4	7,3	5,0	6,9	6,8	6,3	6,0
nov-22	var. % mensual	6,2	6,2	0,6	8,7	4,0	6,8	6,5	6,0	5,9
dic-22	var. % mensual	6,4	6,4	0,7	8,1	4,0	7,0	6,8	6,0	5,7
ene-23	var. % mensual	6,0	6,1	0,9	10,0	3,2	6,7	6,5	5,8	5,4
feb-23	var. % mensual	5,9	5,8	0,9	10,0	3,5	6,5	6,1	5,5	5,0
mar-23	var. % mensual	6,0	6,2	1,1	8,9	3,0	7,6	6,7	5,9	5,0
abr-23	var. % mensual	5,8	5,8	0,7	7,0	4,0	6,7	6,4	5,3	4,9
próx. 12 meses	var. % i.a.; oct-23	98,8	97,6	15,3	122,1	54,3	115,4	109,5	89,3	78,9
próx. 24 meses	var. % i.a.; oct-24	74,5	80,1	23,7	125,5	46,0	120,0	93,3	67,6	51,1
2022	var. % i.a.; dic-22	100,0	99,9	2,8	108,6	90,8	102,8	101,1	98,9	97,0
2023	var. % i.a.; dic-23	96,0	95,0	16,3	120,0	55,2	114,9	107,3	88,1	70,8
2024	var. % i.a.; dic-24	69,6	75,9	23,7	130,8	40,6	115,0	90,0	60,8	46,8

Anexo 6: precio Tn de azúcar.

GlobalProductPrices.com

Goods, services and brand prices around the world

[Página de inicio](#) [Países](#) [Productos](#) [Comparación de países](#) [Data](#)

Argentina - Azúcar - precio, junio 2022

▶ Los alimentos básicos

- ▶ Harina
- ▶ Arroz
- ▲ Azúcar
- ▶ Sal
- ▶ Leche
- ▶ Huevos

Argentina - Azúcar - precio, junio 2022

ARS	140.000
USD	0.871
EUR	0.841