

Universidad Siglo 21



Reporte de Caso

Licenciatura en Administración

Planificación estratégica para incrementar la rentabilidad
de la empresa Ledesma (unidad de negocios alcohol y caña de azúcar)

Autor: Silvina Ahilin Freat

DNI: 39.195.284

Legajo: VADM09358

Tutor: Vittar Carlos

Entrega: N° 4

2023

Resumen

En el presente reporte de caso, se lleva adelante una propuesta para desarrollar una planificación estratégica para el Grupo Ledesma, con el fin de mejorar su nivel de rentabilidad. Para lograr este objetivo principal, se propone una estrategia de crecimiento a través del desarrollo de un nuevo producto, la implementación de planes de capacitación, formación y motivación y la promoción y posicionamiento de los productos de Ledesma en los canales digitales online

Se estructura el trabajo en diferentes etapas, en primer lugar, con un análisis de la situación de la organización. Luego se plantea un marco teórico con los principales autores que darán sustento al desarrollo de la propuesta. Seguidamente, un plan de implementación donde se detallan los objetivos y sus programas para justificar la propuesta planteada. Un análisis financiero, con indicadores VAN, TIR y ROI, para determinar si el proyecto es viable para su desarrollo. Por último, las conclusiones arribadas y recomendaciones futuras.

Palabras Claves: Planificación Estratégica – envases descartables orgánicos – capacitación– e-Commerce – plan marketing digital.

Abstract

In this case report, a proposal is carried out to develop strategic planning for Grupo Ledesma, in order to improve its level of profitability. To achieve this main objective, a growth strategy is proposed through the development of a new product, the implementation of training, training and motivation plans and the promotion and positioning of Ledesma products in online digital channels.

The work is structured in different stages, firstly, with an analysis of the situation of the organization. Then a theoretical framework is proposed with the main authors that will support the development of the proposal. Next, an implementation plan detailing the objectives and their programs to justify the proposed proposal. A financial analysis, with VAN, TIR and ROI indicators, to determine if the project is viable for its development. Finally, the conclusions reached and future recommendations.

Keywords: Strategic Planning - organic disposable packaging - training - e-Commerce - digital marketing plan.

Índice

Resumen	1
Abstract.....	1
Índice	2
Índice de Tablas	3
Introducción	4
Análisis de la situación	7
Análisis PESTEL	8
Análisis de la Industria: Cinco Fuerzas de Porter	12
Análisis del Mercado	13
Análisis Interno: Cadena de Valor	15
• Actividades de Soporte:	15
• Actividades Primarias	17
Análisis FODA.....	18
Análisis del Perfil Profesional: Matriz BCG	20
Marco Teórico	22
Diagnóstico y Discusión.....	26
Plan de implementación.....	29
Presentación de la propuesta.....	29
Objetivos	29
Alcance	31
Estrategias	32
Planes de acción	32

Programa 1: Interacción en redes sociales	32
Programa 2: Envases descartables orgánicos.....	35
Programa 3: Planes de capacitación y desarrollo personal.	37
Diagrama de Gantt	40
Análisis Financiero	41
• Presupuesto.....	41
• Flujo de Fondos.....	42
• VAN – TIR.....	42
• Análisis ROI.....	43
Conclusiones.....	44
Bibliografía.....	46
Anexos	50

Índice de Tablas

Tabla 1: Analisis FODA.....	18
Tabla 2: Programa 1	34
Tabla 3: Programa 2	36
Tabla 4: Programa 3	39
Tabla 5: Diagrama de Gantt.....	40
Tabla 6: Presupuestos	41
Tabla 7: Flujo de Fondos	42
Tabla 8: Van Tir Roi.....	42
Tabla 9: Cash Flow Proyectado.....	53

Introducción

El grupo Ledesma es una empresa que lleva 111 años en el sector de la producción agroindustrial y tiene dependencias en muchas partes del país, en la planta de frutas, fabricación de jugos cítricos, alcohol, bioetanol, carne, cereales, cuadernos y repuestos escolares, papelería comercial para las empresas, azúcar, azúcar light o edulcorante en sobre o en paquete y establecimientos agropecuarios (Grupo Ledesma, 2022).

Los productos que se elaboran están controlados con los más altos estándares de calidad, y a su vez todas las sucursales poseen una política de calidad para asegurar un abordaje óptimo, trabajando con sistemas de certificados de estándares de nivel internacional. Además, preservan los ecosistemas que nos rodean y cuidan el bienestar de la comunidad.

En 2017, creó una empresa de energía renovable, orientada a desarrollar proyectos para futuros parques solares en distintos puntos de la Argentina. Hoy, la mitad de la energía que se utiliza en Ledesma para producir azúcar, alcohol, bioetanol, papel, frutas y jugos en Jujuy es renovable.

Es una organización comprometida con su desempeño y satisfacer las necesidades de sus clientes; poseen alrededor 7.000 personas trabajando en Jujuy y 40.000 hectáreas destinadas a la cosecha de la principal materia prima: la caña de azúcar. Dentro de su proceso productivo se utiliza el jugo de la caña, y se elabora azúcar y alcohol que se usa para producir bioetanol, un combustible que se suele mezclar con la nafta.

Ledesma usa la fibra de la caña para fabricar papel, al que, para sumarle un valor agregado, lo utilizó para la fabricación de artículos de papelería. Luego, destina las fibras y la medula de la propia caña a generar energía limpia que se emplea en sus procesos, logrando contribuir con el medio ambiente.

Ledesma es una sociedad anónima, en la que el máximo órgano decisor es la asamblea de accionistas. La conducción estratégica de la empresa está a cargo de un Directorio, y las decisiones operativas quedan bajo la conducción de un gerente general.

Ledesma cuenta con representaciones comerciales en Bahía Blanca, Mar del Plata, Rosario, Salta y Mendoza.

Entre sus valores como empresa se destacan la ética, el desarrollo personal y profesional de sus empleados, el trabajo en equipo, la innovación y creatividad, el cuidado del medio ambiente, entre otros que se desarrollaran más a fondo en el marco teórico del presente trabajo.

La rentabilidad de las empresas en general y, puntualmente de Ledesma, se ve condicionada por las dificultades que rodean a la Argentina desde los últimos años. La pérdida de competitividad, caída de la demanda, incremento en los costos, pérdida de valor de la moneda local, y otras variables económicas afectan a la industria.

Dentro del análisis se pudo observar que en el ejercicio cerrado el 31 de mayo de 2022, Ledesma arrojó una ganancia neta del ejercicio por operaciones continuadas después de impuestos de miles de \$ 5.637.621, inferior respecto de la ganancia de miles \$ 7.007.153, registrada el ejercicio económico anterior.

Los gastos de comercialización incrementaron un 9% respecto a los del Ejercicio pasado y los gastos de administración muestran una disminución del 8%.

Por su parte, a pesar de una política de racionalización de costos y gastos de administración, la ganancia operativa tuvo un incremento importante, pasando de miles de \$5.602.201 a miles de \$6.789.764, lo que representa un aumento del 21%, como consecuencia principalmente de la baja en la ganancia por ventas.

Al cierre del ejercicio económico Ledesma presenta una deuda financiera bruta de \$12.482.904 y una deuda financiera neta de miles de \$9.527.093. El 67% de ese endeudamiento se encuentra denominado en dólares y el 33% restante en pesos.

Es muy importante la puesta en marcha de una planificación estratégica que le permita a la empresa optimizar sus niveles de rentabilidad a mediano y largo plazo en sus unidades de azúcar y alcohol reduciendo el endeudamiento. Para ello se empleará una estrategia de crecimiento en la unidad de negocios basada en el desarrollo de nuevos mercados y productos manteniendo su valor diferencial.

Este proyecto hace hincapié en publicaciones de autores y especialistas que analizaron la problemática planteada.

Los autores (Montoya; Campomanes Gonzalez; Cabrera Rodriguez, 2018) ejecutaron un plan estratégico para la compañía agroindustrial Laredo S.A.A. en la cual se plantean ciertas medidas para mejorar el papel que representan en la industria de la caña de azúcar en Perú. En función del camino de acción definido en dicho plan, se logró un incremento del margen operativo,

con mayor participación en el mercado, un aumento de la producción de caña de azúcar y también de sus ventas.

La experiencia de la empresa (Coca Cola - FEMSA, 2014) es muy interesante, ya que en la presentación de su informe de sustentabilidad deja en evidencia cómo siguió desarrollando su arquitectura de portafolio de productos para poder satisfacer mejor las demandas de los mercados que atiende. De esta manera, logró aumentar la rentabilidad total de la compañía con base en la estrategia de segmentación y de posicionamiento.

(Posso Gordillo, 2021) lleva a cabo un plan estratégico para la compañía azucarera Valdez, para el periodo 2020-2024 que ayude a la empresa a mejorar su administración y el direccionamiento empresarial, para lograr crecimiento comercial y económico. Se analizaron varias situaciones que permitieron diagnosticar los aciertos y desaciertos, para posteriormente definir y plantear acciones operativas y correctivas que permitan el cumplimiento de los objetivos empresariales. Se diseñó un plan estratégico y su operatividad, aplicable como herramienta que ayuda a mejorar los niveles de eficiencia y eficacia de la organización, direccionando y controlando las actividades diarias alineadas a los objetivos organizacionales a corto, mediano y largo plazo, mediante estrategias que crean un marco de sostenibilidad administrativa de esta compañía.

Teniendo en cuenta esta situación, en el presente reporte del caso, se propone realizar una planificación estratégica que permita mejorar los niveles de rentabilidad de la empresa Grupo Ledesma para el período 2023/2026 buscando un incremento en sus ventas. Para ello, se plantea una estrategia de diversificación, que considere el desarrollo de nuevos mercados y productos, sosteniendo su estrategia actual de negocios basada en la diferenciación y continuando la política de reducción de costos.

La implementación de una planificación estratégica en la empresa resulta beneficiosa dada la formulación de objetivos estratégicos que permiten crear valor a la empresa, mejorar su rentabilidad y reducir el riesgo ante las posibles amenazas del entorno.

Análisis de la situación

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

Debido a la situación económica que atraviesa la Argentina, la rentabilidad de Ledesma se ve afectada por la inestabilidad del mercado, la caída del consumo, la pérdida de competitividad y el aumento de los costos de producción.

Ledesma cerró su ejercicio económico con una ganancia neta de 5.637 millones de pesos, que resultó algo menor a los 8.357 millones de pesos ganados durante el ejercicio 2021, reexpresados en pesos de mayo de 2022.

Durante el Ejercicio 2021/2022, Ledesma abonó \$4.883 millones en concepto de impuestos nacionales, provinciales y municipales, y \$5.027 millones en concepto de retenciones y percepciones de impuestos de terceros. Es decir que la actividad económica de la compañía generó \$9.910 millones en ingresos para el fisco.

En una campaña difícil en cuanto al contexto externo, Ledesma lideró nuevamente en 2021 la exportación de cítricos frescos de la Argentina, con un total de 35.634 toneladas de frutas, 7.000 toneladas más que en 2020. El 86% del total (30.689 toneladas) fue naranja y el 14% restante (4.995 toneladas) fue limón.

Al cierre del ejercicio económico Ledesma presenta una deuda financiera bruta de \$12.482.904 y una deuda financiera neta de miles de \$ 9.527.093. El 67% de ese endeudamiento se encuentra denominado en dólares y el 33% restante en pesos (Ledesma, 2022). La reducción del nivel de endeudamiento sigue siendo una de las prioridades de Ledesma para el corto y mediano plazo.

Mediante este reporte de caso, se plantea el desarrollo de una planificación estratégica con el objetivo de mejorar la rentabilidad de la empresa (unidad de negocios alcohol y azúcar) durante el periodo 2023-2025. También se busca que Ledesma reduzca, progresivamente, sus costos productivos para que la utilidad se vea incrementada. La caída en los márgenes en los últimos años ha aumentado debido a que los precios en general no lograron acompañar la suba en los costos de producción, comercialización y distribución.

Análisis PESTEL

- *Factor Político*

La fragilidad de la situación económica se aceleró en los últimos días, luego de que el Indec publicara que la inflación mensual de marzo (7,7%) fue mayor a la esperada. El dato fue la confirmación de que la Argentina entró al año electoral fuertemente afectada por la sequía, que puso en jaque el “Plan Llegar” del Gobierno. Esta situación no pasó desapercibida en los bancos internacionales, que alertaron sobre el aumento de los desequilibrios económicos del país en los últimos informes que enviaron a sus clientes, publica (Diamante , 2023).

Un factor a considerar es que el Gobierno Nacional dispuso nuevas restricciones para acceder al MULC (Mercado Único y Libre de Cambios), dificultando el acceso a las divisas que las empresas requieran para el pago de los insumos, los bienes de capital y los servicios que contratan en el exterior (Argentina.Gob.ar, 2022).

Si bien el gobierno mantiene proyecciones de crecimiento de 3% para 2023, todas las estimaciones privadas, e incluso las del Fondo Monetario Internacional (FMI), pronostican que la economía sufrirá una caída de al menos 2% (La Voz, 2023).

Ya es casi un hecho que el Gobierno irá a las elecciones en un clima económico malo. La única duda pareciera ser si ese clima será "solo" malo o muy malo. El comportamiento del dólar determinará eso último. Lo que marca que el clima será malo es, en primer lugar, la inflación, publica (El Economista, 2023).

En los últimos días, luego de semanas de especulaciones, y en medio de una fuerte subida del precio del dólar contra el peso, el presidente de Argentina, Alberto Fernández, finalmente anunció el viernes pasado que no buscará su reelección en las elecciones presidenciales de octubre (Padinger, 2023).

De acuerdo con (Sieiria, 2023), mientras los partidos políticos apuran la definición de sus estrategias para las elecciones presidenciales, el Frente de Todos y Juntos por el Cambio ingresan en una pelea voto a voto en la que intenta meterse el libertario Javier Milei, que agrega mayor incertidumbre al panorama político en medio de la crisis económica que atraviesa el país, según coinciden las encuestas más recientes. Un sondeo muestra a las principales figuras con un nivel de imagen muy parecido y alto rechazo.

Se puede concluir, que este escenario resulta muy complicado para las aspiraciones del oficialismo en las elecciones de octubre, a las que llegará con alta inflación, actividad en baja y deterioro del empleo.

- *Factores Económicos*

La sensación de estancamiento y ahogo económico que sufre la sociedad argentina fue confirmada por datos del Instituto Nacional de Estadística y Censos (Indec), que apuntalan los pronósticos de una recesión para 2023. Según datos del organismo, en los últimos seis meses sólo hubo crecimiento económico en enero, publica (La Voz, 2023).

La economía de Argentina se estancó en febrero luego de que la inflación superara el 100% por primera vez en tres décadas y que una sequía récord comenzara a cobrar un alto precio en las industrias vinculadas a la agricultura.

En la ola inflacionaria que padece la Argentina, la azúcar no es la excepción. A principios de año, el azúcar común estaba en 180 o 190 pesos. Hoy, luego de un mes, está a precios variados, pero cuesta unos 280 o 290 pesos. El azúcar refinado supera los 300 pesos ampliamente y puede llegar a los 400 pesos. La empresaria tucumana de la firma azucarera Los Balcanes menciona que la suba de precios obedece, además, a una baja en la oferta debido a la sequía (Redaccion Cadena 3, 2023).

La sequía podría costarle a Argentina hasta US\$19.000 millones en exportaciones, de acuerdo con una estimación.

Por la sequía, estiman que la producción de caña de azúcar caería a la mitad. Los productores cañeros advierten que están al borde del quebranto y piden medidas de asistencia de manera urgente al Estado. Las consecuencias devastadoras de la sequía más severa de los últimos 60 años en Argentina se extienden más allá de la región central, En el noroeste del país, los productores cañeros de Jujuy y Salta advierten que se encuentran al borde del quebranto. Según señala (Clarín, 2023), las pérdidas por la falta de lluvias podrían superar el 50% de la producción.

Por su parte. La Gerente General de la Cía. Azucarera Los Balcanes y presidente de Bioenergética La Florida, analiza el presente del sector y la actualidad de la industria azucarera. Destaca que El bioetanol se está convirtiendo en el negocio más importante, Y hace hincapié en que a la actividad azucarera le falta financiamiento. Eso hace que inversiones que quizás se podrían hacer en uno o dos años lleven una década. Menciona que hay que resignificar la actividad azucarera y pensar en la caña de azúcar.

Se puede concluir, que la situación económica se aleja cada vez más de la proyección oficial que quedó plasmada en el Presupuesto presentado el año pasado, con altos índices de inflación, tipo de cambio atrasado, caída del empleo, pérdida de competitividad, y con gran incertidumbre y desconfianza.

- *Factores Socio- Cultural:*

El alto consumo de azúcares añadidos en la dieta de la población argentina y su consecuente efecto sobre la salud son preocupaciones actuales tanto a nivel clínico como de salud pública. Si se observa el consumo en función de la edad, en Argentina, el consumo en gaseosas y, jugos azucarados tiene un comportamiento similar, que es inversamente proporcional a la edad. Por el contrario, las infusiones azucaradas tienden a mostrar un patrón directamente proporcional a la edad. En Argentina, los adolescentes de 15 a 19 años consumen azúcares de adición en una amplia gama de alimentos y bebidas, liderando todos los grupos de alimentos, con excepción de las infusiones azucaradas (Kovalskys, 2019).

Por otro lado, la aceleración de la inflación y, en particular, del precio de los alimentos, contrarrestó las mejoras observadas en el mercado de trabajo y los ingresos. La Canasta Básica Alimentaria, que se utiliza para establecer el piso de indigencia subió 9% en marzo y 120% interanualmente, mientras que la Canasta Básica Total, con la que se delimita la pobreza, aumentó 8% y 113%, respectivamente. Ante un contexto inflacionario, la gente se deshace más rápidamente de los pesos y se vuelca a consumir lo más básico. Esto empuja los precios del sector (Infobae, 2023).

En conclusión, sobre este apartado se puede observar que por un lado se maneja un nivel de desempleo alto, con bajos sueldos, desocupación y pobreza por la suba de los precios y las personas que no logran satisfacer las necesidades de la canasta básica.

- *Factores Tecnológicos*

Con el objetivo de mejorar la eficiencia, la precisión y la oportunidad en la toma de decisiones que permitan obtener cultivos más sostenibles y con un mayor rendimiento productivo, la agroindustria de la caña de azúcar, a través de ingenios y cultivadores, con el apoyo técnico y científico, promueven un modelo de Agroindustria 4.0. La aplicación de este concepto de producción agrícola, que hace uso de sistemas y dispositivos inteligentes para su desarrollo, se materializa en redes diseñadas para medir, hacer predicciones y evaluar diferentes aspectos

relacionados con las actividades de siembra, riego, fertilización y cosecha de la caña de azúcar, publica el periódico especializado (El Tiempo, 2023).

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

La digitalización también se mete de lleno en la cosecha de la caña de azúcar. La tecnología permite nuevos desarrollos de equipos conectados, más confiables de menores costos operativos y mayor vida útil. Además, la agroindustria ha avanzado en estudiar la implementación de biotecnología, tecnología de las comunicaciones y nanotecnología, como mencionamos anteriormente, y con esto otorgara al mercado oportunidades para convertir este sector en un lugar innovador y sustentable en el tiempo.

Se puede concluir que los equipos de cosecha de caña de azúcar llegaron a la agricultura digital 4.0. Todo para llegar a una máquina de mayor productividad, mayor confiabilidad, menor consumo de combustible, conectada y preparada para una nueva era de agricultura digital.

- *Factores Ecológicos*

En varios países, Investigadores y la industria azucarera ya trabajan por el medio ambiente. Los científicos del Centro de Investigación Regional del Sur (SRRC) y del Servicio de Investigación Agrícola (ARS), de los Estados Unidos, tienen como objetivo desarrollar productos de base biológica para reemplazar los productos a base de petróleo y refrescar el suelo con enmiendas hechas a partir de desechos del procesamiento de la caña de azúcar.

Los ingenios azucareros estadounidenses, dice el reporte del ARS, producen alrededor de 2,5 kilos de lodo por cada 50 kilos de caña de azúcar procesada. En las cuentas del investigador Thomas Klasson, “si todo el lodo de las fábricas de caña de azúcar, que procesan alrededor de 1,9 millones de toneladas de caña de azúcar al año, pudiera reciclarse como fertilizante, se ahorrarían 2.100 toneladas de fertilizante nitrogenado y 950 toneladas de fertilizante fosforado” publica el portal especializado (Contexto Granadero , 2023).

En conclusión, a medida que los recursos se vuelven más escasos y los combustibles fósiles y los productos químicos se vuelven más caros, aumentará el uso de subproductos agrícolas y a

medida que crezca la población, consumiremos más azúcar y habrá una mayor necesidad de encontrar usos para estos desechos.

- *Factores Legales*

La ley de promoción de alimentación saludable y etiquetado frontal de los alimentos, trajo modificaciones a la hora de llevar adelante la producción y promoción de los productos que la industria ofrece, por ejemplo esta ley plantea una colaboración de etiquetas octogonales de advertencia a aquellos productos comestibles y bebibles que contengan un exceso de algún nutriente cíclico (Azúcares, sodio, calorías, grasas y grasa saturadas), regula la publicidad que se dirija a niños, niñas y adolescentes y prohíbe que se usen figuras públicas, dibujos animados o personajes infantiles para fomentar su consumo, entre otras cosas que se tendrá que tener en cuenta (Bafs, 2022).

La aprobación del dictamen de la ley de Biocombustibles (Ámbito, 2021) resulta una medida para destacar. El mismo establece la reducción del 10% al 5% en el corte obligatorio entre gasoil y biodiesel. A diferencia del combustible elaborado a base de caña de azúcar, que los volúmenes deberán ser del 6% de la mezcla mínima obligatoria. Los puntos centrales, que tendrán vigencia hasta 2030, son los porcentajes de los cortes entre gasoil y biodiesel y bioetanol con caña de azúcar y con maíz.

Análisis de la Industria: Cinco Fuerzas de Porter

El presente análisis se desarrolla en la industria del azúcar y el alcohol debido a que la planificación se enfoca en dichas unidades de negocio.

- *Poder de Negociación de los Clientes*

Por un lado, el poder de los grandes clientes es alto porque su demanda es elevada y adquieren grandes volúmenes de compra.

Por otro lado, está la negociación de los clientes consumidores finales masivos que no podrán ejercer demasiada presión sobre la industria en cuanto a precios y formas de pago, pero tendrán gran variedad de productos a su alcance en los diversos puntos de venta. En este caso, su poder es escaso.

En la industria del etanol, el poder de negociación de los consumidores es relativamente bajo, en parte por el escaso poder de concentración de estos y por la gran cantidad de consumidores que presenta la industria.

- *Poder de Negociación de los Proveedores*

Para la industria analizada, el poder de negociación es relativamente bajo cuando se trata de proveedores que proporcionan insumos básicos y materia prima natural. Sin embargo, el poder de los proveedores aumenta cuando ofrecen maquinaria sofisticada y de uso específico para determinadas actividades agrícolas.

- *Rivalidad entre competidores*

En el azúcar, existe una fuerte competencia entre los competidores valga la redundancia. Cada organización busca la mejor forma de posicionarse tanto como empresa como sus productos, sea a través del liderazgo en costo, o una diferenciación dada por calidad o una mezcla de ambas estrategias.

En la industria del etanol, la rivalidad industrial es alta y se ve representada con mayor fuerza en el ámbito de la innovación y la tecnología que sobre otro tipo de variables para esta industria.

- *Amenaza de Nuevos Competidores*

El riesgo de una entrada de nuevos competidores es bajo. El alto capital que se necesita para ingresar se suma a la inversión en maquinaria, en investigación y desarrollo de productos, instalaciones, marketing, estrategias de posicionamiento en el mercado etc. Además, otra barrera sería los canales de distribución, teniendo en cuenta beneficios en costos, publicidad o marketing, redes sociales etc.

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

- *Amenaza de Productos Sustitutos*

La amenaza de productos sustitutos es alta y las empresas deben competir con las demandas por parte de los clientes que solicitan productos sustentables con el medioambiente y a su vez sea una dieta verde y sana. Existe una gran variedad de productos edulcorantes sustitutos del azúcar como por ejemplo la sacarina, el aspartamo, la sucralosa y el edulcorante herbal Stevia. En el caso del alcohol, si se analizan los productos elaborados en base a alcohol, depende de su uso encontraremos multiplicad de bienes, pero no existe un producto sustituto directo del alcohol.

Análisis del Mercado

Los principales competidores del mercado son las marcas Swift, Hileret, La fronterita.

Solo ocho empresas controlan el 90 % del total del refinamiento de azúcar, dentro de ellos, sólo dos casi la mitad. Esta concentración en el sector da margen para maniobras especulativas. Según publica (Gomez Aguzzi, 2022), la industria azucarera ha mostrado ser un negocio muy rentable, que genera ganancias multimillonarias apropiadas en Argentina tan sólo por ocho empresas locales y dos extranjeras. De acuerdo con el portal de noticias Agrofy, durante el año 2021 la industria tuvo una facturación de 1000 millones de dólares. La zona principal de cultivo del azúcar es el Noroeste de la Argentina, en el cual la provincia de Tucumán ocupa un lugar central.

Según los datos aportados por el Centro Azucarero Argentino, las tres empresas que más procesaron azúcar durante la campaña 2021 fueron: Grupo Los Balcanes, Ledesma y Grupo Luque. El listado de los mayores cosechadores azucareros de acuerdo al portal Agrofy se compone de la siguiente manera: 1° Grupo Los Balcanes 3.5 millones de tn, 2° Ledesma 3.3 millones de tn, 3° Grupo Luque 3.2 millones de tn, 4° Tabacal Agroindustria (capitales estadounidenses) 2.3 millones de tn, 5° Azucarera Argentina 2.2 millones de tn, 6° Azucarera del Sur 2 millones de tn, 7° Grupo Budeguer 1.7 millones de tn, 8° Grupo Arcor 1.6 millones de tn, 9° Grupo Minetti (capitales suizos) 900 mil tn y 10° Salta Refrescos 830 mil tn.

Desde el lado de la demanda, teniendo en cuenta todo el cambio climático, los consumidores adquieren productos que sean más naturales y de empresas que apoyen causas sociales y ambientales.

- Azúcar y endulzantes: El azúcar es el producto fundacional de Ledesma. La empresa es líder en el mercado azucarero argentino, con producción a partir de propios cañaverales en Jujuy y mediante acuerdos con productores independientes de la región. Al mismo tiempo, cuenta con una de las más amplias redes de distribución de producto masivo. A nivel internacional, la marca está presente en Chile, Uruguay, Paraguay, Brasil y Estados Unidos. Ocupa un 30 % del Market Share en el canal Supermercados.

-Alcohol y bioetanol: En Jujuy hay una planta productora de alcohol, que provee ese insumo estratégico para diferentes industrias: licorista y de bebidas espirituosas, farmacéutica, cosmética y perfumista. Además, parte de ese alcohol hidratado se entrega a BioLedesma SA, una empresa del grupo que es una productora de bioetanol, el combustible renovable con el que se mezclan al 12% las naftas en todo el país. En el último tiempo, la empresa se volcó a la producción de alcohol farmacológico para desinfección.

En cuanto a los mercados en los que incursiona Ledesma son el azúcar, cítricos, gasoil, endulzantes, resmas de papel, alcohol, etc. Con una incidencia de las 324.130 toneladas de azúcar, 147.509 toneladas de cereales y oleaginosas, más de 5000 proveedores, 89.815 toneladas de papel, 105.622 toneladas en frutas, 80000 m³ de alcohol, y con una incidencia en mercado (canal de supermercados) del 30%, 3712.000 toneladas de caña de azúcar, 334.674 ton de azúcar que son vendidas, 42.423 ton de azúcar que son exportadas. Por lo tanto, se puede resumir que el segmento de consumo masivo logro un crecimiento del 6% con un aumento en las ventas de los productos como el azúcar light en un 132%, el azúcar mascabo con un 500% y los edulcorantes con un 122%. En el caso del segmento industrial las ventas subieron en un 14% por el desarrollo de nuevos clientes, sin contar que los productos son aptos para las personas que padecen la enfermedad de celiacía y con certificación Kosher.

En Argentina se consume 115 gramos de azúcar diarios por habitante, el triple de lo que recomienda la Organización Mundial de la Salud, que va de 50 gramos (como límite firme) y 25 gramos para obtener beneficios adicionales", sostuvo Luciana Paduano, nutricionista miembro de Aadynd (Asociación Argentina de Nutricionistas y Nutricionistas Dietistas) de acuerdo a (Ambito, 2022).

Análisis Interno: Cadena de Valor

- *Actividades de Soporte:*

- ✓ Infraestructura de la empresa:

La empresa líder nacionalmente en la producción de azúcar y papel conforma su infraestructura de la siguiente manera, y se integra totalmente en todas sus actividades de las distintas unidades de negocio que genera: Azúcar, Jarabes y Alcohol, Frutas y Jugos y Agropecuario; logrando que su responsabilidad abarque desde la producción de su materia prima básica —la caña de azúcar— y la de energía para su autoabastecimiento hasta la distribución de sus productos.

En cuanto al organigrama de la organización, cuenta con un directorio que es el responsable de dirección estratégica, el Gerente General, CEO, encargado de Liderazgo, y cuatro unidades de negocio, azúcar y alcohol, el agropecuario (ganadero-agrícola), el papel, y los jugos y frutas. Además, tiene una planificación estratégica orientada a cada unidad de negocio, un plan de acción con pilares que abarcan a todas estas unidades.

- ✓ Recursos Humanos:

Tiene un staff de 1023 empleados que colaboran, el 80% se desarrollan en la planta de Jujuy, además, tiene una gerencia interna de RRHH que se encarga de la búsqueda de personal, con los procesos de selección, capacitación, desarrollo y examinación del desempeño laboral en cada unidad de negocio.

Ledesma promueve el compromiso y trabajo en cada uno de sus colaboradores, se busca una integración en las áreas productivas e inducir el sentimiento de protagonismo en las tareas que les toca llevar adelante. Esto se desarrolla a través de cinco ejes básicos: promoción del liderazgo, gestión del talento, simplificación de procesos, consolidación de una estructura innovadora y elaboración de un programa de bienestar, con el objetivo de acompañar a sus colaboradores en contexto de pandemia. (Ledesma.com.ar, 2021).

✓ Tecnologías:

La transformación digital y tecnológica se profundizó. Ledesma incorporó nuevos sistemas de gestión de campo, continuó los avances en la tecnificación del riego en los campos productores de caña y la automatización robótica de procesos, e inició el desarrollo de un portal B2B, el cual le permitirá mejorar el contacto con sus clientes. (Ledesma.com.ar, 2021). La empresa tiene un instituto de investigación Chacra Experimental Agrícola Santa Rosa, ubicado en Salta, donde se realizan investigaciones agronómicas aplicada a la caña de azúcar.

Puso en marcha el desarrollo del Proyecto Biomasa para el desarrollo de energías alternativas. Impulso por el desarrollo sostenible.

✓ Compras:

En Jujuy, Ledesma produce su materia prima básica, la caña de azúcar. Con sus jugos elabora azúcar y alcohol, y con su fibra, pasta celulósica y papel, al que se le agrega valor convirtiéndolo en resmas, cuadernos, formularios continuos y repuestos escolares y comerciales. Para estos procesos Ledesma genera su propia energía con gas de su producción, bagazo de caña de azúcar y el aprovechamiento del agua.

En las provincias de Buenos Aires y Entre Ríos, la sociedad produce carne y cereales. Al maíz se le agrega valor a través de la molienda húmeda, de la que se extrae jarabe de fructosa (sustituto del azúcar), almidones utilizados en la elaboración de papel y otros productos. La ventaja competitiva se evidencia en la integración de las actividades por lo que, en la fábrica de azúcar, la caña es molida en los trapiches, separándose los jugos (de los que se extrae azúcar y melaza para

la producción de alcohol) y la fibra, que se utiliza para la fabricación de celulosa y papel y para la generación de vapor y energía eléctrica.

- *Actividades Primarias*

- ✓ Logística Interna:

Ledesma posee su propia cadena de logística a cargo de la empresa DEPFLE, la logística es corporativa e incluye la gestión de los depósitos tanto del inbound como del outbound, los transportes, la atención al cliente, la planificación y la programación de todos los procesos e incluso aspectos de la fabricación. El transporte es un jugador muy importante, en la medida en que las distancias medias son de 1200 km. El tren representa una porción minoritaria del transporte y las cargas tienen una alta dependencia del camión.

- ✓ Operaciones:

Se incluyen las actividades agropecuarias de caña de azúcar, frutas y granos, los procesos de ganado bovino, azúcar, alcohol, bioetanol, aceites y jugos a partir de las frutas, resmas y cuadernos que se obtienen de la fibra de la caña etc. Además, están los procesos de empaquetamiento y almacenamiento de los productos.

El alcohol se obtiene por medio de la fermentación de los azúcares. La producción de alcohol se destina a las empresas licoristas, los laboratorios de especialidades medicinales, el sector perfumista y la industria química.

Todas las actividades tienen su valor agregado a través de las certificaciones que se renuevan anualmente; y son auditadas interna y externamente, como por ejemplo Certificación KOSHER, Certificación ISO 2015; USDA certificación de azúcar orgánica y SIN TACC, productos aptos para personas celiacas.

- ✓ Logística Externa:

Este sistema se realiza por un lado a clientes industriales o plantas productivas del país como insumos de las empresas que abastecen. Por otro lado, a clientes de consumo masivo, que se hace mediante una distribución a clientes mayoristas, cadenas de supermercados, y consumidor final.

- ✓ Marketing y ventas:

La compañía lidera los mercados del azúcar y papel para impresión y el de cuadernos y repuestos escolares. Además, tiene importante participación en los mercados de frutas y jugos cítricos, carne y cereales, alcohol hidratado y bioetanol anhidro, y jarabes de maíz.

Posee página web actualizada y perfiles en diversas redes sociales como LinkedIn, Facebook, Twitter, Instagram y YouTube.

En el negocio del azúcar Ledesma atiende el mercado de consumo masivo llegando directamente a las empresas minoristas y a pequeños comercios a través de mayoristas y distribuidores. Por otra parte, trabaja con empresas medianas y grandes de diversos segmentos de la industria nacional y extranjera, operando con los de menor consumo a través de distribuidores. En el caso del alcohol, concentra sus ventas en las principales industrias licoristas establecidas en el mercado interno, aprovechando la ventaja competitiva que implica la alta calidad del alcohol que produce. El alcohol para combustibles es vendido a Bio Ledesma, que lo deshidrata y luego comercializa el total de su producción a las refinerías alcanzadas por el Plan de Biocombustibles.

✓ Servicios

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

Se puede concluir que la empresa posee gran trayectoria en el mercado y en encuentra muy bien posicionada en los negocios de azúcar y papel. Presenta grandes perspectivas a futuro gracias a las energías renovables que genera y a su capacidad de innovación, investigación y desarrollo. La transformación digital y tecnológica hacen una empresa sostenible y sustentable en el tiempo.

En las actividades primarias, se destacan las operaciones de la empresa que incluyen las actividades agropecuarias de caña de azúcar, frutas y granos, los procesos de ganado bovino, azúcar, alcohol, bioetanol, aceites y jugos a partir de las frutas, resmas y cuadernos que se obtienen de la fibra de la caña etc. Dentro de las actividades de soporte es de destacar, la infraestructura que posee la empresa y la tecnología e innovación en cada uno de sus procesos.

Análisis FODA

Tabla 1: Análisis FODA

Fortalezas	Debilidades
------------	-------------

<ul style="list-style-type: none"> • Es el 1° productor de azúcar en Argentina. • Trayectoria. • Produce bioetanol y lo consume. • Inversión en investigación y desarrollo • Fábricas de azúcar, alcohol, celulosa y papel con gran variedad. • Calidad en sus productos con las certificaciones pertinentes. • Política de sostenibilidad y Medio Ambiente • Grandes terrenos de caña de azúcar. • Una marca muy reconocida y elegida por sus proveedores y clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Presencia en países extranjeros. • Pérdida de Rentabilidad • Elevada deuda • Dependencia de sus actividades de la estacionalidad.
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Nuevas tecnologías. • Materia prima renovable. • Exportación de cítricos en aumento. • Crecimiento del biocombustible • Aumento de la demanda mundial de alimentos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fluctuación constante en el tipo de cambio. • Cambio climático • Nuevas formas de alimentación. • Suba en los precios por la inflación generada. • Aumento de los costos. • Productos sustitutos como edulcorantes, azúcar.

Fuente: Elaboración Propia

- *Conclusión del FODA:*

Dentro de los atributos que hacen a Ledesma una empresa fuerte en el mercado, se puede destacar la trayectoria y conocimiento de la industria que posee la empresa, sin olvidar que es el productor N° 1 de azúcar. Ledesma es una de las pocas empresas en el mundo que elabora celulosa a partir de la caña de azúcar, que es un producto que se renueva anualmente, por eso, el papel fabricado por la empresa se caracteriza por ser un producto sustentable. La diversificación en sus unidades de negocio (Azúcar, Jarabes y Alcohol, Frutas y Jugos y Agropecuario) la presenta como

uno de los grandes grupos empresariales de Argentina, sumado a su política de recursos humanos y de sostenibilidad y medio ambiente.

En el caso de las oportunidades, según el análisis, se puede encontrar los avances tecnológicos de los cuales la empresa puede aprovechar y salir beneficiada, el incremento en la exportación de cítricos, la demanda en aumento de alimentos y el crecimiento que está teniendo la energía renovable y biocombustibles.

Dentro de las debilidades se pueden visualizar algunos aspectos a mejorar: en el último tiempo se ha reducido la rentabilidad en algunos de sus negocios, no cuenta con una presencia fuerte en el exterior, suele presentar conflictos con el personal, y la elevada deuda que la empresa posee.

Por último, al considerar las amenazas, no se puede dejar de lado los nuevos competidores ingresando al sector, la aparición de nuevos productos sustitutos, el aumento de los costos provocado por la inflación y la suba del dólar, la ley de etiquetado buscando una alimentación saludable, entre otras variables.

En conclusión, Ledesma es una empresa agroindustrial argentina con 115 años de historia, líder en la producción de azúcar y papel, y con una importante participación en los mercados de frutas y jugos cítricos, alcohol, bioetanol, carne y cereales que la respaldan y la convierten en una de las empresas más importantes pero que, sin embargo, posee ciertas debilidades y amenazas que no debe dejar de observar para continuar con su liderazgo.

Análisis del Perfil Profesional: Matriz BCG

La matriz BCG, conocida también como matriz de crecimiento, es una herramienta que permite a las empresas analizar sus productos para poder diseñar estrategias eficaces para cada uno de ellos.

- *Estrella:*

La gran inversión que realiza Ledesma dentro de la unidad de negocios de energías renovables, formado parte de Eternum Energy para operar en el sector de las energías renovables, forma parte de su negocio estrella debido al alto crecimiento en el mercado nacional e internacional. A su vez, según (Ensinck, 2023) el grupo Ledesma constituyó, junto a la firma Eternum Energy, una nueva sociedad que se dedicará al desarrollo de energías renovables. Con una inversión de u\$s 2.200.000, la flamante compañía, bajo el nombre de Ledesma Renovables,

trabajarán en proyectos de generación eléctrica a partir de fuentes limpias, empezando por la energía solar.

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

- *Vaca Lechera:*

En este cuadrante podríamos poner a la unidad de negocios del azúcar ya que tiene una alta participación en el mercado. Según la proporción de ventas por negocio (2019-2020) de la empresa, el negocio del azúcar se posiciona como la vaca lechera, ya que produce grandes flujos de efectivo como consecuencia de que ser líder en el mercado y gozar de economías de escala y curvas de experiencia que le permiten obtener mayores utilidades.

En las bebidas, en los lácteos, en galletitas y hasta en los aderezos. Los argentinos consumen mucha azúcar, porque está presente en todo tipo de alimentos, incluso en aquellos en los que no sospechamos. La ingesta promedio en el país de azúcares totales es de 114,3 gramos al día, más del doble de lo recomendado por la Organización Mundial de la Salud, publica (Ballarino, 2020). Así, Argentina lidera el ranking de consumo de azúcar en la región.

- *Perro:*

En este caso no se encontró una unidad de negocios que represente una gran pérdida para la empresa o motivo por el cual deba salir de la inversión realizada.

- *Signo de Interrogación:*

En este cuadrante, la unidad de negocio de carnes ya que no tienen una perspectiva de producto muy elegido por los consumidores, ya que hay muchas otras marcas sustitutas y que se dirigen a estos productos como su objetivo principal.

En el añorado "país de las vacas" sus habitantes comen cada vez menos carne. Así lo refleja un informe de la Bolsa de Comercio de Rosario publicado en (Agencia Tierra Vida, 2022), que señala al 2021 como el año de menor consumo promedio por habitante en un siglo. La inflación, los salarios bajos, la concentración del mercado y los intermediarios hacen un combo que aleja la carne de los platos argentinos.

Marco Teórico

Para cumplir con el objeto del presente análisis, resulta necesario mencionar los principales conceptos que darán sustento al desarrollo del trabajo y servirán como guía para la puesta en práctica de las mencionadas teorías.

Los autores (Goodstein, Nolan, & Pfeiffer, 2012), definen a la planificación estratégica como el proceso a través del cual los directivos de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y lineamientos necesarios para alcanzarlos. De acuerdo al autor (Sainz de Vicuña, 2012), la planificación estratégica consiste en el proceso de definición (hoy) de lo que queremos ser en el futuro, apoyado en la correspondiente reflexión y pensamiento estratégico.

De acuerdo con el autor (Sainz de Vicuña, 2014) al mencionar el plan estratégico de la organización, se refiere al plan maestro en el que la alta trayectoria almacena las decisiones estratégicas colectivas que ha adaptado “hoy” en noticia a lo que formará en los tres próximos años (horizonte más habitual del plan estratégico), para alcanzar una formación más profesional que le acceda reparar las perspectivas de sus diferentes grupos de intereses.

El autor (Coulter, 2016) , menciona que la planeación estratégica se lleva a cabo por la gerencia como instrumento para desarrollar los planes que facilitara a la organización el cumplimiento de su propósito, competir con éxito, la manera en que se capta y se cubren las necesidades de los clientes actuales y potenciales. El autor (Palacios Acero , 2016) indica que sin un plan una organización tiene pocas probabilidades de lograr sus metas o de saber cuándo y dónde está desviando su camino. La planeación estratégica permite la correcta administración de un proceso, dando claridad sobre lo que se quiere lograr y cómo se va a conseguir.

Por otra parte, (Porter, 2008) plantea que toda empresa que compita en una industria debe definir una estrategia competitiva, ya sea explícita en un proceso de planeación o implícita en las actividades de sus departamentos funcionales.

Según (Jimenez, 2012) señala que las empresas están en competencia: en los factores productivos, en los clientes, en los ingresos con qué hacer frente a los costos, etc. Los empresarios tienen que tomar decisiones para conducir el diseño de la estrategia a la práctica. Las que implican a la estrategia incluyen: la selección de objetivos, la elección de los productos y servicios que ofrecer, el diseño y la configuración de las políticas que determinan cómo establecer las posiciones competitivas de la empresa en los mercados, la elección de un nivel apropiado de perspectiva y

diversidad, y el diseño de la estructura organizativa, los sistemas administrativos y las políticas utilizadas para definir y coordinar el trabajo. Por ello la planeación estratégica de las organizaciones debe estar en el corazón de las empresas.

Por su parte, señala (Steiner, 2014) que la planeación estratégica está entrelazada de modo inseparable con el proceso completo de la dirección, por lo que cualquier compañía que no cuente con algún tipo de formalidad en su sistema de planeación estratégica, se expondrá a un desastre inevitable.

Para (Garrido, 2020) la estrategia es un elemento en una estructura de cuatro partes y el éxito de una estrategia dependerá de múltiples factores entre otros: lo acertado del análisis de recursos, capacidades, fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades; la evaluación que de los competidores; la evolución del entorno y su consonancia con las previsiones, planes y cálculos, y las acciones de la competencia.

El autor (Thompson & Strickland, 2016), define que el proceso de creación y puesta en práctica de la estrategia con la declaración de visión y misión de la compañía.

→ Desarrollar la visión y la misión estratégica:

La visión de una empresa describe sus planes, el mundo, sus clientes y en sí misma, es decir, indica cómo le gustaría que el mundo fuese en algunos años. Esto incluye una idea de que cambios quieren ver en el mundo.

La misión es la razón de ser de una empresa, es decir, el propósito de una compañía en cuanto a lo que se refiere a productos y mercado, permitiendo distinguirse de otras empresas similares.

→ Determinar objetivos:

El autor (David, 2017) en su libro Conceptos de Administración Estratégica, establece que los objetivos a largo plazo representan los resultados que se esperan del seguimiento de ciertas estrategias. Las estrategias son las acciones que se emprenderán para alcanzar los objetivos a largo plazo.

→ Crear una estrategia:

Las estrategias son un medio para alcanzar los objetivos a largo plazo, Las estrategias son necesarias para la compañía como un todo, para cada negocio en particular y para cada parte funcional de cada unidad.

Según (Porter M. , 2008) existen tres estrategias genéricas que, manipulándolas por separado o combinadas, se utilizan para actuar en la industria buscando superar a los rivales defendiendo y/o mejorando el posicionamiento en el mercado. Las estrategias genéricas son:

Diferenciación: se busca agregar un valor o aspecto diferencial en el producto/servicio para sobresalir de la competencia. La diferenciación crea lazos de fidelidad con los clientes, ya que éstos están dispuestos a pagar un precio superior porque perciben al producto/servicio como único.

Enfoque o concentración: mediante esta estrategia la empresa busca satisfacer las necesidades de un segmento de mercado en particular, líneas de productos o una zona geográfica definida. Esta estrategia puede estar basada en liderazgo en costos o diferenciación.

Liderazgo global en costos: en esta estrategia se hace énfasis en los costos de la empresa, la misma debe tener la capacidad de reducirlos en todas sus actividades de tal manera que el precio final del producto sea el más bajo que se ofrezca, para lograr una mayor participación en el mercado.

→ Poner en práctica y ejecutar la estrategia:

Los autores (Hill & Jones, 2012), indican que la implementación de estrategias también supone diseñar la mejor estructura organizacional y la mejor cultura y sistemas de control posibles para poner en acción una estrategia determinada.

→ Evaluar el desempeño e iniciar los ajustes correctivos necesarios:

Las ventajas de la planeación estratégica son muchas, algunas de las más importantes y utilizadas son originadas con el fin de establecer métodos de utilización legítimos de los recursos, se reducen a los niveles de incertidumbre y se prepara a las organizaciones para hacer frente a los destinos (Galindo, 2017).

Por su parte, el autor (Sainz de Vicuña, 2012) plantea la importancia del control y productividad de cada área y/o persona en el cumplimiento de los objetivos.

Se puede definir los beneficios de aplicar esta herramienta de gestión, se enfoca en proporcionar un sentido de dirección, describe objetivos medibles y además es una herramienta útil para orientar las decisiones cotidianas y también para evaluar el progreso y cambiar los enfoques al avanzar.

Para finalizar, se evidencia la importancia del planeamiento estratégico como la mejor herramienta de gestión para lograr una ventaja competitiva que permita el crecimiento de la

empresa. El análisis externo de la industria, competencias, amenazas y oportunidades, y el análisis de la situación actual de la empresa, sus fortalezas y debilidades, permiten diseñar las mejores estrategias para definir el camino que lleve al éxito organizacional. La visión de los autores (Thompson & Strickland, 2016) se considera la más acertada para llevar a cabo el desarrollo de la planificación el cual propone un modelo estratégico que facilita la toma de decisiones en todos los niveles de la organización y generar un horizonte futuro planificado.

Diagnóstico y Discusión

Las empresas en la actualidad están en constante cambio. En una sola generación, las organizaciones han tenido que adaptarse a nuevos canales de comercialización, han debido aprender a decidir cómo invertir y utilizar nuevas tecnologías, y a competir en un escenario global.

Uno de los efectos secundarios de estos cambios es que las empresas deben contar con las herramientas para poder hacer frente a incertidumbres del macro y microentorno.

El mundo se encuentra atravesando una crisis producto de las consecuencias que ha dejado la pandemia, la guerra, la escasez y otros factores que afectan la economía. Se proyecta que el crecimiento mundial se desacelerará y experimentará el tercer ritmo más débil en casi tres décadas. A su vez, el crecimiento de la inversión en los mercados y economías en desarrollo se mantendrá por debajo de la tasa promedio de las últimas dos décadas.

En Argentina, donde la empresa Ledesma tiene su compañía, el horizonte no es menos complejo, al contrario. La aceleración de la inflación, las escasas reservas de dólares del BCRA, la sobre emisión de pesos para financiar un déficit fiscal, el FMI con los pedidos para cumplir las metas previstas, el aumento de la pobreza, la caída del consumo, el aumento de los costos, y las elecciones del corriente año hacen del actual contexto el camino hacia una tormenta perfecta.

Ante esto, las empresas necesitan de medidas inmediatas y planes a mediano y largo plazo con el objetivo de impulsar el crecimiento y la inversión.

Ledesma es el 1° productor de azúcar en Argentina, posee una gran diversificación de servicios y productos involucrándose en negocios como el azúcar, alcohol, celulosa y papel con gran variedad. A su vez, la empresa posee un instituto de investigación y desarrollo, calidad en sus productos con las certificaciones pertinentes y se constituye como una empresa muy reconocida y elegida por sus proveedores y clientes con más de 100 años de experiencia en el mercado. También, tiene una importante participación en los mercados de frutas y jugos cítricos, carne y cereales, alcohol, y jarabes de maíz y posee una gran infraestructura y plantas de producción.

En los últimos ejercicios, la empresa ha venido obteniendo menores niveles de rentabilidad. La rentabilidad de las empresas en general y, puntualmente de Ledesma, se ve condicionada por las dificultades que rodean a la Argentina desde los últimos años.

Dentro del análisis se pudo observar que en el ejercicio cerrado el 31 de mayo de 2022, Ledesma arrojó una ganancia neta del ejercicio por operaciones continuadas después de impuestos

de miles de \$ 5.637.621, inferior respecto de la ganancia de miles \$ 7.007.153, registrada el ejercicio económico anterior. Los gastos de comercialización incrementaron un 9% respecto a los del Ejercicio pasado y los gastos de administración muestran una disminución del 8%.

Por su parte, a pesar de una política de racionalización de costos y gastos de administración, la ganancia operativa tuvo un incremento importante, pasando de miles de \$5.602.201 a miles de \$6.789.764, lo que representa un aumento del 21%, como consecuencia principalmente de la baja en la ganancia por ventas.

Al cierre del ejercicio económico Ledesma presenta una deuda financiera bruta de \$12.482.904 y una deuda financiera neta de miles de \$9.527.093. El 67% de ese endeudamiento se encuentra denominado en dólares y el 33% restante en pesos.

En una campaña difícil en cuanto al contexto externo, Ledesma lideró nuevamente en 2021 la exportación de cítricos frescos de la Argentina, con un total de 35.634 toneladas de frutas, 7.000 toneladas más que en 2020. El 86% del total (30.689 toneladas) fue naranja y el 14% restante (4.995 toneladas) fue limón.

Ledesma debe enfrentar altos gastos en comercialización y distribución y un aumento generalizado de los costos como consecuencia de la situación económica actual. La elevada estructura de costos que presenta la empresa, sumado a la caída de las ventas en ciertas unidades de negocios y la falta de operaciones en el exterior afectan la rentabilidad de la empresa.

En base a todo lo expuesto, la planificación estratégica se constituye como la herramienta ideal para poder organizar la empresa ante situaciones como las actuales y poder prevenir situaciones de incertidumbre, reduciendo el riesgo y aprovechando las oportunidades del entorno.

Teniendo en cuenta esta situación, en el presente reporte del caso, se propone realizar una planificación estratégica que permita mejorar los niveles de rentabilidad de la empresa Grupo Ledesma para el período 2023/2026 buscando un incremento en sus ventas. Para ello, se plantea una estrategia de diversificación, que considere el desarrollo de nuevos mercados y productos, sosteniendo su estrategia actual de negocios basada en la diferenciación y continuando la política de reducción de costos.

La importancia de las redes sociales en los negocios cambia a medida que las personas cambian la manera en la que se relacionan, consumen y se entretienen a diario. Por medio de la implementación y fortalecimiento de los canales online y redes sociales en Ledesma se pretende tener un buen posicionamiento en las redes clave para que la marca alcance muchos beneficios,

entre ellos mayor nivel de ventas, mejor conocimiento, atención e interacción con los clientes y potenciales clientes, aumento en la visibilidad de la empresa, mayor promoción, etc.

Por otro lado, y enfocándose en la estrategia de desarrollo de producto, se propone fabricar envases y recipientes de un solo uso con pulpa termo moldeada originada en la fibra de la caña de azúcar. Se busca aprovechar un residuo, el bagazo de la caña, que es desechado y quemado para darle una beneficiosa aplicación sin causar daño al medioambiente.

Por último, una buena formación garantiza una mejora en la rentabilidad. Se desarrollarán capacitaciones y evaluaciones de desempeño al personal. El tema de capacitación y motivación para las empresas es de vital importancia ya que contribuye al desarrollo personal y profesional de los individuos a la vez que ofrecen grandes beneficios a la empresa.

La puesta en marcha la planificación exige un permanente compromiso por parte de la organización y de sus miembros, un monitoreo constante de avances mediante indicadores para la evaluación de los resultados alcanzados.

Plan de implementación

Presentación de la propuesta

Se espera que, mediante establecimiento de la planeación estratégica, definiendo objetivos estratégicos, planes de acción y evaluando el proceso, la compañía pueda aumentar sus ventas y reducir sus costos en el mediano plazo logrando aumentar sus niveles de rentabilidad.

Se plantea un programa de planificación efectiva que consista en proporcionarle una guía a la gerencia de la compañía en todos los aspectos del negocio para tomar decisiones afines con las metas y estrategias de la dirección. Se detalla la importancia de la puesta en marcha de un plan estratégico que desafíe las amenazas, fomente las oportunidades y fortalezas y enfrente las debilidades.

Con aumentar la rentabilidad en un 30%, con relación al último ejercicio económico, de la empresa Ledesma (unidad de negocios alcohol y caña de azúcar) durante el periodo 2023-2025 se proponen planes que tienen que ver con el desarrollo de nuevos productos, la mejora en los procesos de capacitación, formación y motivación del personal que ayudaran a reducir costos y el desarrollo de nuevos canales de venta y promoción a través de redes sociales generando nuevos ingresos para la compañía.

- *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”.

- *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 el cuidado del ambiente en el que actuamos”.

- *Valores:*

Eficiencia, calidad, servicio al cliente, ética, desarrollo personal y profesional.

Objetivos

- *Objetivo General*

Aumentar la rentabilidad en un 30%, con relación al último ejercicio económico, de la empresa Ledesma (unidad de negocios alcohol y caña de azúcar) para diciembre del año 2025 mediante el desarrollo de una planificación estratégica.

El porcentaje indicado se considera viable, Ledesma cuenta con recursos financieros para destinar un mayor presupuesto al diseño de nuevos productos, desarrollar nuevas y mejores estrategias de marketing e invertir en la incorporación en su marca propia. Se estima que el aumento en la rentabilidad mencionado resulta propicio para lograr aumentar los ingresos y reducir los costos de la empresa.

Para justificar el aumento en la rentabilidad, de acuerdo a la información brindada por el análisis financiero-económico de la empresa al 31 de mayo de 2022 y al 31 de mayo de 2021, los indicadores manifiestan los siguientes resultados.

ROE 2022: Beneficio Neto / Patrimonio Neto x 100 = 5.637.621 / 34.298.797= **16,43%**

ROE 2021: Beneficio Neto / Patrimonio Neto x 100 = 8.357.937/ 28.955.416= **28,86%**

El ROE es uno de los indicadores más utilizados para determinar el nivel de rentabilidad de la empresa. Se puede determinar que la empresa tiene una menor capacidad para generar valor para sus accionistas.

Rentabilidad Neta 2022: (Beneficio Neto / Ventas) x (Ventas / Activo Total) =

Rentabilidad Neta 2022: (5.637.621 / 78.742.773) x (78.742.773 / 63.935.392) = **8,81%**

Rentabilidad Neta 2021: (Beneficio Neto / Ventas) x (Ventas / Activo Total) =

Rentabilidad Neta 2021: (8.357.937 / 72.569.268) x (72.569.268 / 62.685.604) = **13,33%**

Se verifica que del año 2021 al año 2022, hubo una pérdida de rentabilidad.

- *Objetivos Específicos*

- ✓ Incrementar en un 20% los ingresos por ventas mediante la interacción con el público en canales online y en redes sociales para diciembre de 2024.

Las redes sociales permiten a la audiencia objetivo interactuar con la compañía, que sabe cómo generar confianza y establecer una conexión. Este programa tiene como objetivo aumentar la conciencia y la memoria de la marca y aumentar la interacción con el grupo objetivo. El canal se encuentra con la audiencia objetivo que resalta los atributos que producen la diferenciación.

- ✓ Incrementar la participación en el mercado en un 20% mediante la incorporación del producto “envases descartables orgánicos” para los próximos 12 meses.

Los productos serán orgánicos y compostables. Estarán fabricados cien por ciento con pulpa de caña de azúcar y podrán ser perfectamente compostados luego de utilizarlos ya sea para una comida como guiso, locro, ensalada o cualquier tipo de alimento. En un mundo cada vez más conectado, los ciclos de vida promedio de los productos son increíblemente cortos. Para seguir siendo competitivas, las empresas deben innovar continuamente mediante el desarrollo de nuevos productos.

- ✓ Incrementar la productividad de los empleados en un 30%, para el año 2025, mediante la capacitación y desarrollo personal de los recursos humanos.

Contratar a los colaboradores adecuados para construir equipos de alto rendimiento en las organizaciones es el primer paso para asegurar el éxito de la compañía y los niveles de rentabilidad esperados, pero esa es solo una parte. Si se quieren obtener los mejores resultados de los empleados, se les debe proporcionar la capacitación suficiente para que puedan desarrollar su potencial. La capacitación efectiva y de calidad tiene un impacto directo en los resultados financieros de la organización, tal es así que las empresas con empleados comprometidos son un 21% más rentable que las compañías con una fuerza laboral desalineada.

Alcance

- *Alcance de contenido*

El reporte de caso se ajusta al desarrollo de una planificación estratégica para la empresa Ledesma con el objetivo de incrementar la rentabilidad a través sus ventas y atraer nuevos clientes mediante el desarrollo de productos, mejoras en la productividad del personal y el aprovechamiento de sus recursos naturales.

- *Alcance temporal*

La implementación se lleva a cabo en el período comprendido entre los años 2023-2025.

- *Alcance Geográfico:*

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

Estrategias

- *Estrategia de crecimiento.*

Se implementa una estrategia de diversificación basada, por un lado, en el desarrollo de nuevos productos proponiendo el reto de colocar productos nuevos en mercados existentes para lograr una mayor participación en el mercado y, a su vez, llegar a nuevos mercados. Por otro lado, se propone una estrategia de desarrollo de mercado con el fin de generar más ventas. Es importante implementar una estrategia, ya que permite construir una relación con los clientes futuros, impulsar las ventas por medio del marketing y proyectar un crecimiento.

- *Estrategias competitivas o de negocios:*

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

Planes de acción

Programa 1: Interacción en redes sociales

- *Objetivo del programa:*

Incrementar en un 20% los ingresos por ventas mediante la interacción con el público en canales online y en redes sociales para diciembre de 2024.

- *Indicadores*

- Incremento de facturación anual = $[(\text{Facturación del año en curso} - \text{Facturación del año anterior}) / \text{facturación del año anterior}] \times 100$
- Cuota de mercado relativa = $(\text{Ventas de la empresa} / \text{Ventas totales del mercado}) \times 100$

- Clientes nuevos por redes sociales / Total de clientes.
- *Fundamentación del programa:*

La posición de la compañía en el momento de la búsqueda de una empresa como Ledesma no es el óptimo.

Las redes sociales permiten a la audiencia objetivo interactuar con la organización, que sabe cómo generar confianza y establecer una conexión. Este programa tiene como objetivo aumentar la conciencia y la memoria de la marca y aumentar la interacción con el grupo objetivo. El canal se encuentra con la audiencia objetivo que resalta los atributos que producen la diferenciación.

- *Actividades/Acciones*

Se recomienda la contratación de un social media *planner* y un *community manager* para llevar adelante la propuesta. Se deben seguir los siguientes pasos:

Los profesionales deben responder a los siguientes requisitos de perfil:

- Planificador de redes sociales: conocimiento sobre marketing, administración, marca y desarrollo de contenido. Participio en: sistemas de análisis de ROI, conversiones y redes sociales.
- *Community manager*: Claro conocimiento en Photoshop, Excel, facilidad comunicativa escrita y oral, conocimiento de las herramientas de medición respuesta.

Después de hacer elección del personal adecuado, ambos perfiles se incorporarán al equipo de trabajo junto con el personal de Administración y Marketing.

El planificador de redes sociales analizara la eficiencia de planes estratégicos, estrategia de contenido, coordinación estratégica, segmentación de audición, toma de decisiones, definición y segmentación del usuario, selección de herramientas y aplicaciones para llevar a cabo tareas, gestión y Control de presupuestos y generar informes adecuados.

Estas tareas están encaminadas por los objetivos establecidos por el sector de marketing.

El *community manager* publicará contenido en plataformas, escritura de contenido, monitorear interacciones con seguidores, informes detallados, escuchar y responder a los usuarios dirigidos. En resumen, generar espacios de comunicación, participación y cooperación.

Se realizan diferentes campañas en Instagram y Facebook, con objetivos diferente al lograr audiencias para aumentar el reconocimiento, la consideración y el recuerdo de la marca.

- *Responsables*
 - Gerente de Administración. Área de Marketing. Dirección de Negocio de Azúcar y Alcohol.
- *Plazo*
 - 18 meses (junio 2023 a diciembre 2024)

Tabla 2: Programa 1

PROGRAMA 1: Producción de acetato de etilo					
Descripción	Tiempo		Recursos humanos	Recursos materiales	Recursos económicos
	Inicio	Fin			
Presentación del plan al directorio de la empresa.	06/2023	07/2023	Administración Dirección de Negocio de Azúcar y Alcohol	Material para la presentación de la idea y plan.	20 horas de salario del personal de planificación de redes sociales por mes (de lunes a viernes) \$184.800 <i>ver anexo 2.</i>
Definición de los recursos necesarios y contrataciones de los profesionales.	08/2023	10/2023	Gerente de Administración. Gerencia General. Dirección de Negocio de Azúcar y Alcohol	Contratación de los profesionales.	
Desarrollo plan de social media.	11/2023	12/2024	Dirección de Negocio de Azúcar y Alcohol Área de Marketing		Respecto a los arreglos de publicación, se proporcionará un total de \$520.000
Etapa 1: Definir la estrategia de marketing.	01/2024	12/2024	Marketing y gerencia general.		Durante el período del plan. No se establece mensualmente porque puede usarse para Estrategias desarrolladas por planificadores de redes sociales.
Etapa 2: Armado de placas, redes sociales.					
Etapa 3: Publicidad en redes sociales.					
Etapa 4: Evaluación de indicadores.					
Almacenamiento	01/2024	12/2024	Logística y producción	Contenedores ya existentes.	Gastos de promoción y publicidad estimado: \$1.000-000
Control de calidad	05/2024	12/2024	Jefe de producción		Monto total del plan es de

Control y evaluación	06//2024	12/24	Gerente de Administración. Gerencia General. Dirección de Negocio de Azúcar y Alcohol	Planilla de control de calidad.	\$1.704.800,00
----------------------	----------	-------	--	---------------------------------	----------------

Fuente: Elaboración Propia

Programa 2: Envases descartables orgánicos

- *Objetivo del programa:*

Incrementar la participación en el mercado en un 20% mediante la incorporación del producto “envases descartables orgánicos” para los próximos 12 meses.

- *Fundamentación del programa:*

Se propone fabricar envases y recipientes de un solo uso con pulpa termomoldeada originada en la fibra de la caña de azúcar. Se busca aprovechar un residuo, el bagazo de la caña, que es desechado y quemado para darle una beneficiosa aplicación sin causar daño al medioambiente. Por las características de la fibra de la caña de azúcar se podría, por ejemplo, calentar comida sobre estos envases en microondas o conservarse. No se necesita ningún tratamiento salvo un caso en particular que tenga que ver con algún alimento o bebida que esté en el envase por mucho tiempo.

- *Actividades/Acciones*

El proceso de producción de envases descartables orgánicos consta de las siguientes etapas generales como lo son formación, construcción, ensamble y empaque, destacando la zona de empaque porque es la etapa donde se culmina el proceso y se realiza la entrega del producto final.

Aprovechando los desechos que se generan en el proceso de cosecha de la caña de azúcar, los mismos serán redirigidos al proceso de producción de los envases orgánicos.

Como primer paso, se hará una presentación del proyecto a los directivos de la compañía para obtener su aprobación para el desarrollo del programa. Se definen los recursos humanos, materiales y financieros necesarios para su fabricación. Se solicitan presupuestos y se elige la alternativa más conveniente en maquinaria. Adquirida la maquinaria, se establece que personal del que posee actualmente la empresa se va a redestinar a este proceso para dar inicio a la producción. El área de marketing y producción en conjunto deberán definir los modos de empaquetado y presentación para la venta.

Con respecto a la maquinaria adquirida, los contadores de la empresa han estimado que la misma puede depreciarse en 10 años en forma lineal. Valor de origen: \$6.704.000 Valor de recupero (el 20% = \$ 1.340.800).

Depreciación anual: Valor Origen – Valor Residual % Vida Útil = \$536.320

La empresa cuenta con la capacidad para realizar dicha compra.

- *Indicadores*
 - Incremento de clientes: Cantidad de clientes del periodo / Cantidad de clientes del periodo anterior x 100.
 - Cuota de mercado: unidades de envases orgánicos vendidos por la empresa / total de envases orgánicos vendidos en el mercado
- *Responsables*
 - Gerencia General. Dirección de Innovación, Medioambiente y Energía. Dirección de Negocio de Azúcar y Alcohol
- *Plazo*
 - 12 meses (junio 2023 a junio 2024)

Tabla 3: Programa 2

PROGRAMA 2: Envases descartables orgánicos					
Descripción	Tiempo		Recursos humanos	Recursos materiales	Recursos económicos
	Inicio	Fin			
Definir el proyecto con el área de dirección	06/2023	08/2023	Gerencia General Dirección de Innovación, Medioambiente y Energía Dirección de Negocio de Azúcar y Alcohol	Presentación. Smart TV.	Valor maquina: \$6.704.000 para una producción diaria de referencia de 100.000 envases (ver anexo 3).
Evaluar diferentes alternativas de proveedores de maquinaria.	07/2023	08/2023	Logística Gerencia General	Pliegos para proveedores	Se requieren de 100 horas extras del personal operativo para la

Definir el personal a cargo de la fabricación	07/2023	08/2023	Dirección de Talento y Desarrollo Organizacional	-	producción de envases orgánicos. Valor total \$882.000.
Adquirir la maquinaria necesaria.	08/2023	11/2023	Producción Gerencia General	Máquina para fabricar envases orgánicos.	
Fabricación	12/2023	06/204	Producción Personal de fabrica	Bagazo de la caña. Película de Polietileno, Cinta Frontal, Adhesivos Termofusibles, Tela Filtrante, Cinta Elástica. Cintas Laterales, Pan de Celulosa y Gel Absorbente.	
Paso 1: Termoconformado Paso 2: Troquelado de plástico Paso 3: Inyección – soplado Paso 4: Extrusión - soplado	12/23	06/24	Producción Personal que actualmente trabaja en la compañía con horas adicionales.	Bagazo de la caña. Película de Polietileno, Cinta Frontal, Adhesivos Termofusibles, Tela Filtrante, Cinta Elástica. Cintas Laterales, Pan de Celulosa y Gel Absorbente.	
Control de calidad	12/23	06/24	Jefe de producción y auditores	Manual de control de procesos	
Almacenamiento y Empaquetado	12/2023	06/2024	Personal de Producción y venta	Galpones y contenedores existentes en la empresa	

Fuente: Elaboración Propia

Programa 3: Planes de capacitación y desarrollo personal.

- *Objetivo del programa:*

Incrementar la productividad de los empleados en un 30%, para el año 2025, mediante la capacitación y desarrollo personal de los recursos humanos.

- *Fundamentación del programa:*

Una buena formación garantiza una mejora en la rentabilidad. Llevar a cabo capacitaciones y evaluaciones de desempeño al personal, permite a Ledesma tener innovación, el desarrollo de estrategias competitivas, corporativas y funcionales, apoyado en el uso de tecnologías de información, con un sentido ético y de responsabilidad social. Desarrollar la capacitación implica planearla estratégicamente y que también deberá estar alineada a la planeación estratégica, es decir, que los objetivos y estrategias en que se base, deberán ser parte de los mismos objetivos y planes organización.

- *Actividades/Acciones*

En el proceso de crecimiento empresarial es importante tener en cuenta varios aspectos dentro de la organización. Uno de los puntos más relevantes a desarrollar es tener una adecuada capacitación de los colaboradores, especialmente en áreas como servicio al cliente, comunicación, ventas, líderes y cargos operativos. Etapas:

- › Realizar un diagnóstico en profundidad: analizar cuáles son las habilidades y aptitudes que deben potenciarse en el equipo de trabajo.
- › Evaluar las necesidades y recursos (aquí se puede incluir los factores desafiantes que se han mencionado anteriormente)
- › Establecer los objetivos y metas dejando en claro cuál es el propósito de capacitar al equipo de trabajo.
- › Diseñar una capacitación apropiada para tu audiencia objetivo y armar un cronograma de la capacitación (fechas y temario a llevar a cabo).
- › Motivar la participación de los capacitadores, los estudiantes y los supervisores de los estudiantes.
- › Brindar una capacitación a los colaboradores utilizando métodos que impulsen a lograr resultados que se buscan.
- › Evaluación del proceso. Evaluar los éxitos y áreas de mejora; reportando los hallazgos.
- › Entregar certificados de participación.

- *Indicadores*

- Efectividad de las capacitaciones realizadas: $(N.º \text{ capacitaciones efectivas} / \text{total capacitaciones}) \times 100$
- Productividad: $(\text{Cantidad producida} / N.º \text{ de trabajadores})$
- Porcentaje de cumplimiento cronograma de capacitación: $(N.º \text{ capacitaciones ejecutadas} / N.º \text{ capacitaciones programas}) \times 100$
- *Responsables*
 - Dirección de Talento y Desarrollo Organizacional
 - Gerencia General
- *Plazo*
 - 12 meses (enero 2024 – enero 2025)

Tabla 4: Programa 3

PROGRAMA 3: Planes de capacitación y evaluación de desempeño					
Descripción	Tiempo		Recursos humanos	Recursos materiales	Recursos económicos
	Inicio	Fin			
Identificar las necesidades de Ledesma. Diagnosticar.	01/2024	03/2024	Gerencia General Personal de diferentes áreas de la empresa Dirección de Talento y Desarrollo Organizacional Consultora Externa	Salón de Reuniones para capacitación. Flybanners. Manual de capacitación. Proyector para presentaciones presenciales y virtuales. Certificados de capacitación.	Costo de la capacitación: \$780.000 anual Presupuesto estimado por la consultora PM Recursos Humanos (PM Recursos Humanos, 2023)
Definir los objetivos y metas del programa de capacitación.	04/2024	05/2025			
Identificar el público (a quién va dirigido el programa de capacitación de personal).	05/2024	06/2024			
Elaborar el programa de capacitación	06/2024	07/2024			
Comunicar el programa de capacitación y evaluación de desempeño a los empleados.	08/2024	09/2024			
Implementar el programa de capacitación	09/2024	01/2025			

Obtener feedback y evaluar el programa de capacitación	01/2025	02/2025			
--	---------	---------	--	--	--

Fuente: Elaboración Propia

Diagrama de Gantt

Tabla 5: Diagrama de Gantt

DIAGRAMA DE GANTT	Año 2023						Año 2024												Año 2025						
	MESES																								
PROGRAMAS	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	16	
OBJETIVO 1: Interacción redes sociales																									
Presentación del plan al directorio de la empresa.																									
Definición de los recursos necesarios y contrataciones de los profesionales.																									
Desarrollo plan de social media																									
Etapa 1: Definir la estrategia de marketing.																									
Etapa 2: Armado de placas, redes sociales.																									
Etapa 3: Publicidad en redes sociales.																									
Etapa 4: Evaluación de indicadores.																									
Almacenamiento																									
Control de calidad																									
Control y evaluación																									
OBJETIVO 2: Envases descartables																									
Definir el proyecto																									

Programa 1	\$ 1.704.800
Programa 2	\$ 7.586.800
Programa 3	\$ 780.000
Total	\$ 10.071.600

- *Flujo de Fondos*

Tabla 7: Flujo de Fondos

Años	Flujos de Fondos
0	\$ -10.071.600
1	\$ -805.955
2	\$ 24.654.680
3	\$ 56.890.739

Ver en anexo 4 Cash Flow anual y mensual detallado

- *VAN – TIR*

Tabla 8: Van Tir Roi

VAN	\$1.882.776
TIR	%120

Valor Actual Neto, este valor se obtiene de medir los flujos de caja futuros del proyecto que queremos poner en marcha o en el que queremos invertir, descontando la inversión inicial que necesitamos. Si el resultado obtenido es positivo, en este caso el proyecto es viable.

Si $TIR > k$, el proyecto de inversión será aceptado. En este caso, la tasa de rendimiento interno que obtenemos es superior a la tasa mínima de rentabilidad exigida a la inversión.

Se define que el Valor Actual Neto de la propuesta es de \$1.882.776 (mayor a cero) y su TIR es de 120% (mayor a la tasa de referencia del mercado 95%). El ROI otorga un valor de 118.12% sobre la inversión realizada, lo que evidencia que el proyecto es viable y beneficioso para la organización

- *Análisis ROI*

$\text{ROI} = (\text{GANANCIA} - \text{INVERSIÓN}) / \text{INVERSIÓN} \times 100\%$
ROI = 393%

El resultado expresa que, a partir de la implementación del plan, se

Conclusiones y recomendaciones

Se viven tiempos cambiantes, especialmente para las empresas. En pocos años, las organizaciones han tenido que adaptarse a nuevos canales de comercialización, nuevas formas de trabajo han tenido que aprender a decidir cómo invertir y el uso de las nuevas tecnologías, y a competir en un escenario global y cada vez más competitivo.

Ser capaces de predecir y adelantarse a todos estos cambios resulta clave para que las empresas puedan aprovechar oportunidades y enfrentarse a las amenazas. Las empresas en la actualidad tienen que ser sostenibles y también rentables.

Y sobre esto se ha trabajado a lo largo del presente reporte para la empresa Ledesma, en el cual se propuso el diseño e implementación de una Planificación estratégica como instrumento para aumentar la rentabilidad de la empresa en un 30 % durante los próximos tres años.

Para alcanzar dicho cometido, en primera medida se propuso incrementar en un 20% los ingresos por ventas mediante la interacción con el público en canales online y en redes sociales. Por medio de este plan, se logra generar mayor confianza entre la comunidad y los potenciales clientes de Ledesma, diferenciarse de la competencia y, principalmente, empujar las ventas de los productos o servicios en un nuevo mercado. La presencia y el posicionamiento online otorga nuevas oportunidades para la empresa.

Como segundo punto, y dentro de la estrategia de desarrollo de producto, se propone fabricar envases y recipientes de un solo uso con pulpa termo moldeada originada en la fibra de la caña de azúcar. Se busca aprovechar un residuo, el bagazo de la caña, que es desechado y quemado para darle una beneficiosa aplicación sin causar daño al medioambiente. Los mismos serán redirigidos al proceso de producción de los envases orgánicos. Este programa, además de colaborar en la mejora de la rentabilidad de la empresa, fortalece el compromiso de Ledesma con el cuidado del medioambiente no solo beneficiando a la empresa al contribuir con su imagen corporativa de sostenibilidad sino también a la sociedad.

Como tercer programa, y volviendo a lo referencia al comenzar el presente capítulo, se busca incrementar la productividad de los empleados mediante la capacitación y desarrollo personal de los recursos humanos. Una buena formación garantiza una mejora en la rentabilidad. La empresa debe redefinir la estructura de trabajo para sus trabajadores debido a los cambios que vienen afectando el área. El gran desafío no es únicamente retener a los empleados, sino también

definir la administración de la cultura corporativa mientras se establecen los nuevos modelos de trabajo.

En cualquier organización, independientemente de su dimensión y sector de actividad, la satisfacción y motivación del empleado es muy importante a la hora de aportar valor.

Los programas implementados dieron como resultados valores financieros positivos que ayudan a contribuir en la mejora de los niveles de rentabilidad.

Se estima que el Valor Actual Neto de la propuesta es de \$\$1.882.776 (mayor a cero), y su tasa de Costo de Oportunidad es inferior a la TIR (120%). Por su parte, prevé un beneficio del 393% sobre la inversión realizada, lo que evidencia que el proyecto es viable y beneficioso para la organización.

En conclusión, la planificación estratégica como herramienta es fundamental para la empresa ya que ayuda a reducir la incertidumbre en el manejo de riesgos, fomenta la motivación y productividad de los colaboradores, optimiza recursos, promueve la diferencia con la competencia e incrementa la rentabilidad y participación en el mercado.

La compañía está altamente consolidada, y continuará en su constante crecimiento. Se detallan a continuación algunas recomendaciones:

- Se recomienda profundizar aún más el desarrollo de acciones de marketing y comunicación digital (impulsando sus redes sociales, publicidad mediante influencers, entre otros medios).
- Transformación digital: Los retos en la aceleración de la transformación digital estarán relacionados con el incremento del costo laboral, la inflación y la implementación de las estrategias de largo plazo.
- La necesidad de fortalecer la credibilidad y confianza como una de las habilidades más importantes de Ledesma para competir y crecer.
- Continuar el camino de empresa sustentable. Ser una empresa Eco-Friendly ayuda a mejorar los niveles de rentabilidad, aumenta la productividad, potencia la imagen de marca, genera mejores oportunidades financieras y fomenta un mejor clima laboral

Bibliografía

- Agencia Tierra Viva. (22 de 06 de 2022). *Agencia Tierra Viva* . Obtenido de <https://agenciaterraviva.com.ar/argentina-registro-el-menor-consumo-de-carne-en-cien-anos/>
- Ambito. (26 de 07 de 2022). *Ambito*. Obtenido de [https://www.ambito.com/informacion-general/azucar/semana-la-no-dulzura-cuando-es-y-porque-se-celebran5494425#:~:text=%22En%20Argentina%20consumimos%20115%20gramos,de%20Aa dynd%20\(Asociaci%C3%B3n%20Argentina%20de](https://www.ambito.com/informacion-general/azucar/semana-la-no-dulzura-cuando-es-y-porque-se-celebran5494425#:~:text=%22En%20Argentina%20consumimos%20115%20gramos,de%20Aa dynd%20(Asociaci%C3%B3n%20Argentina%20de)
- Argentina.Gob.ar. (17 de 10 de 2022). *Argentina.Gob.Ar*. Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/noticias/importaciones-el-gobierno-reglamento-el-nuevo-sistema-de-autorizaciones-para-empresas>
- Bafs, P. (23 de MARZO de 2022). *AGROFY*. Obtenido de <https://www.agrofy.com.ar/>
- Ballarino, F. (2020). *Perfil*. Obtenido de <https://www.perfil.com/noticias/ciencia/argentina-lidera-el-ranking-de-consumo-de-azucar-en-la-region.phtml>
- Clarín. (25 de 01 de 2023). *Clarín*. Obtenido de https://www.clarin.com/suscripciones/landing.html?apw-origin=https%3A%2F%2Fwww.clarin.com%2Frural%2Fsequia-estiman-produccion-cana-azucar-caeria-mitad_0_vb2VO3gogi.html%3Fcode%3D4Uj0dQzqeJ4tfXdFm1Xphr6fphaVnt54HuP1PXakTqXUH%26state%3DQ2RXbS5xamk3MVZ5REhId
- Coca Cola - FEMSA. (04 de 2014). *Coca Cola - FEMSA*. Obtenido de https://www.femsa.com/assets/2019/10/IS_KOF_2014.pdf
- Contexto Granadero . (01 de 2023). *Contexto Granadero*. Obtenido de <https://www.contextoganadero.com/agricultura/en-eeuu-investigadores-y-la-industria-azucarera-trabajan-por-el-medio-ambiente>
- Coulter, R. (2016). Administración. Mexico: Pearson.
- David, F. R. (2017). *Conceptos de Administracion Estrategica*. Pearson Educacion.

- Diamante , S. (25 de 04 de 2023). *La Nacion*. Obtenido de <https://www.lanacion.com.ar/economia/golpe-financiero-mas-significativo-bancos-internacionales-alertan-sobre-mayor-inflacion-y-una-caida-nid24042023/>
- El Economista. (23 de 04 de 2023). *El Economista*. Obtenido de <https://eleconomista.com.ar/economia/la-economia-llegara-paso-inflacion-tres-digitos-precios-subiendo-mas-6-mes-n61262>
- El Tiempo. (2023). *El Tiempo*. Obtenido de <https://www.eltiempo.com/comercio/comercial/cenicana-agroindustria-basada-en-innovacion-y-tecnologia-758917>
- Ensinck, M. (27 de 04 de 2023). *El Cronista*. Obtenido de <https://www.cronista.com/negocios/Los-Blaquier-suman-energia-renovable-al-conglomerado-Ledesma-20170707-0023.html>
- Galindo, L. (2017). Fundamentos de administración. *Vida Científica Boletín de la Escuela*.
- Garrido, F. (01 de 2020). *ResearchGate*. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/340436931_Pensamiento_Estrategico_20
- Gomez Aguzzi, J. (15 de 08 de 2022). *La Izquierda Diario*. Obtenido de <https://www.laizquierdadiario.com/Los-duenos-del-azucar-conoce-las-ocho-empresas-que-concentran-el-negocio-del-azucar-en-Argentina>
- Goodstein, Nolan, & Pfeiffer. (2012). *Planeación Estratégica Aplicada*. Bogotá: McGraw-Hill, Inc.
- Grupo Ledesma. (01 de 2022). *Ledesma*. Obtenido de <https://www.ledesma.com.ar/informe-sostenibilidad/preservacion-del-ambiente/>
- Hill, C., & Jones, G. (2012). *Administración Estratégica. Un Enfoque Integral*. Mexico: Cengage Learning Editores.
- Infobae. (30 de 03 de 2023). *Infobae*. Obtenido de <https://www.infobae.com/economia/2023/03/30/en-el-segundo-semester-de-2022-la-pobreza-llego-al-392-de-la-poblacion-y-afecto-a-mas-de-186-millones-de-argentinos/#:~:text=La%20incidencia%20proyectada%20es%20un,viven%20en%20hogares%20urbanos%20pobres.>
- Jimenez, P. (03 de 2012). *Universidad de los Hemisferios*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/1995/199524700046.pdf>

Kovalskys, I. (07 de 2019). *Scielo* . Obtenido de http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0025-76802019000800005

La Voz. (25 de 04 de 2023). *La Voz* . Obtenido de <https://www.lavoz.com.ar/politica/se-apuntalan-las-proyecciones-de-recesion-para-2023-al-confirmarse-el-estancamiento-economico-en-el-arranque-del-ano/>

Ledesma. (09 de 2022). *Ledesma*. Obtenido de <https://www.ledesma.com.ar/informe-sostenibilidad/situacion-economica-y-financiera-2022/#cierre-ejercicio-economico>

Padinger, G. (21 de 04 de 2023). *CNN en Español*. Obtenido de <https://cnnespanol.cnn.com/2023/04/21/analisis-alberto-fernandez-reeleccion-argentina-orix/>

Palacios Acero , L. (2016). Dirección Estratégica. Bogotá ,Colombia: Ecoe Ediciones.

PM Recursos Humanos. (1 de 06 de 2023). *PM Recursos Humanos*. Obtenido de <https://patriciamurphy.com.ar/servicios/>

Porter, M. (2008). *Estrategia Competitiva*. México: Grupo Editorial Patria.

Porter, M. (2008). *Técnicas para el análisis de los sectores Industriales y de la Competencia*. México: Grupo Editorial Patria S.A.

Posso Gordillo, V. (2021). *Repositorio Escuela Superior Politécnica de Chimborazo*. Obtenido de https://rraae.cedia.edu.ec/Record/ESPOCH_63f4723de5e1cc2d7421605fae3718f2

Redaccion Cadena 3. (28 de 03 de 2023). *Cadena 3*. Obtenido de https://www.cadena3.com/noticia/informados-al-regreso/el-azucar-aumento-un-30-en-las-ultimas-semanas-y-hay-poca-variedad-de-marcas_351421

Sainz de Vicuña, A. (2012). *El plan estratégico en la práctica*. México: Alfaomega grupo editor. Mexico: Alfaomega.

Sainz de Vicuña, A. (2014). *Plan de Marketing en la practica*. Madrid: Esic.

Sieiria, P. (04 de 2023). *IProfesional*. Obtenido de <https://www.iprofesional.com/politica/380803-encuestas-clave-para-las-elecciones-hay-un-favorito-claro>

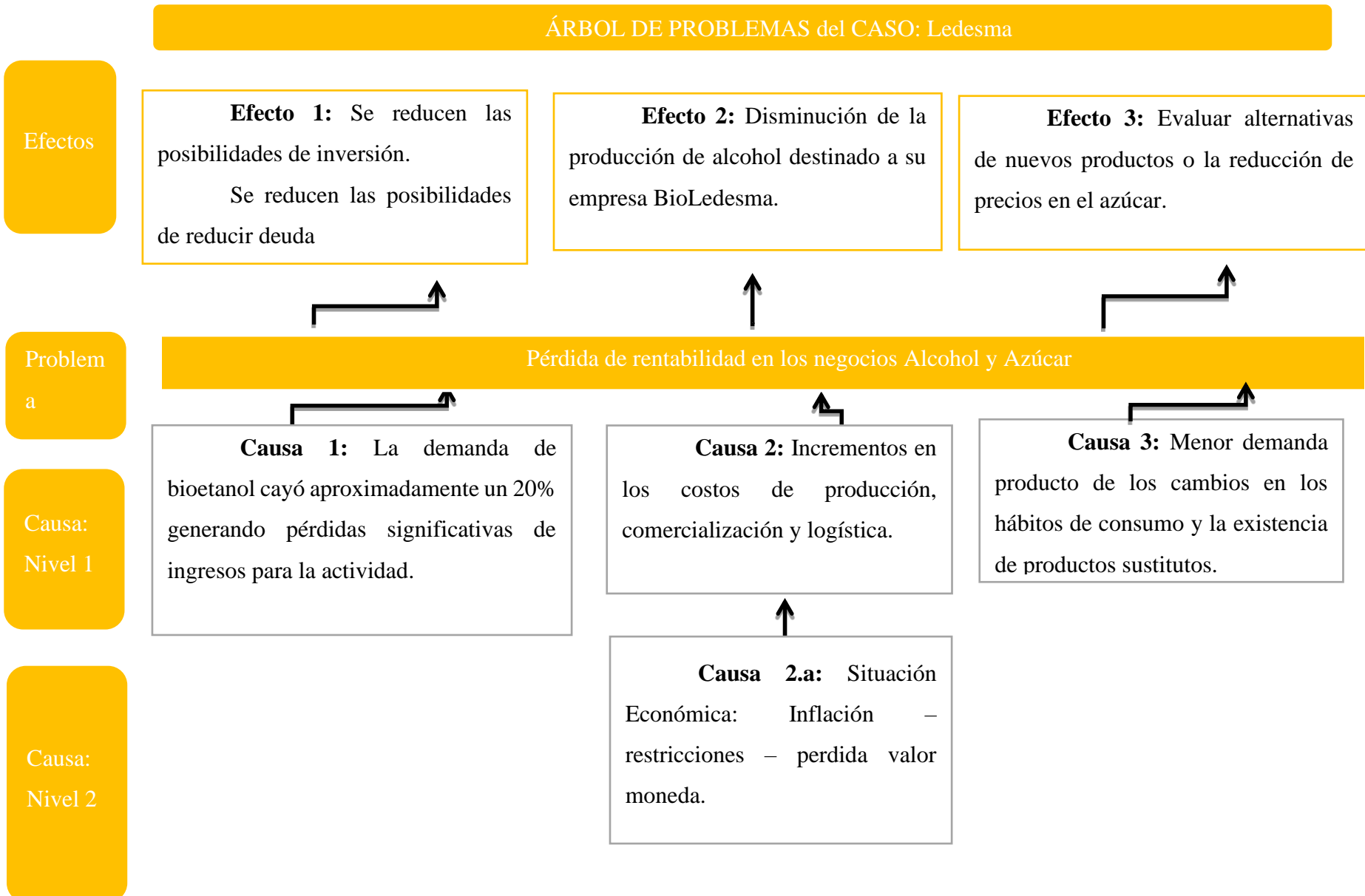
Steiner, G. (2014). *Planeación Estratégica Lo que todo director debe saber*. . Mexico: Grupo Editorial Patria .

Thompson , A., & Strickland, A. (2016). *Adminsitracion Estrategica*. Mexico: MC Graw Hill.

TPLAST. (2 de 06 de 2023). Obtenido de https://www.chinatplast.com/film-blowing-machine?gclid=CjwKCAjwsvujBhAXEiwA_UXnACyem1zIw4SCvBeC6iq9K5yyMA6DSMYIOiOfg-dr5P0xc7yO-xPXhRoCMSAQAvD_BwE

Anexos

Anexo 1: Árbol de Problemas



Anexo 2: Presupuesto Community Manager

Valor hora Community Manager	Cantidad de horas totales	Costo total CM
\$462 valor hora	20 horas mensuales 8 meses 2023 12 meses 2024 Total 400 horas de trabajo	\$184.800

Fuente: Elaboración propia datos informados ambitoagencia.com.ar

Anexo 3: Maquinaria para producir envases orgánicos



Double Colors Film Blowing Machine



Double Die-head Film Blowing Machine

Fuente: (TPLAST, 2023)

\$6.704.000 para una producción diaria de referencia de 100.000 envases

Se requieren de 100 horas extras del personal operativo para la producción de envases orgánicos. Valor total \$882.000.

Anexo 4: Cash Flow. Estado de Resultados

CASH FLOW PROYECTADO - EMPRESA: "LEDESMA"				
	Año 0	2023 (140\$)	2024 (110%)	2025 (90%)
INGRESOS				
Por Ventas de Mercaderías		\$ 1.754.101,99	\$ 16.535.982,33	\$ 14.961.126,87
Otros Ingresos		\$ 565.519,00	\$ 1.187.590	\$ 2.256.421
Plan de acción 1		\$ 333.700	\$ 2.716.696	\$ 5.161.722
Plan de acción 2		\$ 1.420.402	\$ 12.460.939	\$ 23.675.784
Plan de acción 3		\$ -	\$ 1.358.348	\$ 14.961.127
TOTAL DE INGRESOS		\$ 4.073.723	\$ 34.259.555	\$ 61.016.180
EGRESOS				
Costo de Mercadería Vendida		\$ 501.463,48	\$ 1.053.073	2.000.839
Gastos de Comercialización		\$ 133.075,68	\$ 279.459	530.972
Gastos Administrativos		\$ 67.934,19	\$ 142.662	271.057
Otros Egresos		\$ 1.451,27	\$ 3.047,67	\$ 5.790,57
Depreciación		\$ 53.632,00	\$ 53.632,00	\$ 53.632,00
Capital de trabajo Neto		\$ 175.410		
Necesidad de Capital de trabajo Neto			\$ 1.478.188	\$ 17.925
Plan de acción 1		\$ 704.800	\$ 1.000.000	\$ -
Plan de acción 2		\$ 3.000.000	\$ 4.586.800	\$ -
Plan de acción 3		\$ -	\$ 500.000	\$ 280.000
Inversión	-10.071.600			

TOTAL DE EGRESOS		\$ 4.637.767	\$ 9.096.862	\$ 3.160.216
UTILIDAD BRUTA		-\$ 564.044	\$ 25.162.693	\$ 57.855.964
IMPUESTO A LAS GANANCIAS		\$ 241.911	\$ 508.013	\$ 965.225
UTILIDAD NETA CON PLANES DE ACCIÓN		-\$ 805.955	\$ 24.654.680	\$ 56.890.739

Tabla 9: Cash Flow Proyectado

Fuente: Elaboración Propia

CASH FLOW PROYECTADO - EMPRESA: "LEDESMA"													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	TOTAL
INGRESOS													
Por Ventas de Mercaderías	77.458	86.064	95.627	106.252	118.058	131.175	144.293	158.722	174.594	192.054	211.259	258.548	1.754.102
Otros Ingresos	47.127	47.127	47.127	47.127	47.127	47.127	47.127	47.127	47.127	47.127	47.127	47.127	565.519
Plan de acción 1	14.649	16.277	18.085	20.095	22.327	24.808	28.530	31.383	34.521	37.973	41.770	43.282	333.700
Plan de acción 2	63.990	71.099	78.999	87.777	97.530	108.367	119.204	131.124	144.236	158.660	174.526	184.890	1.420.403
Plan de acción 3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL DE INGRESOS	203.223	220.567	239.838	261.250	285.042	311.477	339.152	368.355	400.478	435.813	474.682	533.847	4.073.723
													0
EGRESOS													0
Costo de Mercadería Vendida	24.676	27.418	30.464	33.849	37.610	41.789	41.789	45.967	50.564	55.621	61.183	50.535	501.463
Gastos de Comercialización	6.548	7.276	8.084	8.983	9.981	11.090	11.090	12.199	13.418	14.760	16.236	13.411	133.076
Gastos Administrativos	3.343	3.714	4.127	4.586	5.095	5.661	5.661	6.227	6.850	7.535	8.289	6.846	67.934
Otros Egresos	71	79	88	98	109	121	121	133	146	161	177	146	1.451
Depreciación	2.639	2.932	3.258	3.620	4.022	4.469	4.469	4.916	5.408	5.949	6.544	5.405	53.632
Capital de trabajo Neto	175.410												175.410
Necesidad de Capital de trabajo Neto	0	0	0	0	0		0	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0		0	0	0	0	0	0	0
Plan de acción 1	30.828	34.253	38.059	42.288	46.987	58.733	58.733	64.607	71.067	78.174	85.991	95.079	704.800
Plan de acción 2	147.623	164.025	182.250	202.500	225.000	250.000	225.000	261.000	287.100	315.810	347.391	392.301	3.000.000
Plan de acción 3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
													0
													0
TOTAL DE EGRESOS	391.138	239.698	266.331	295.923	328.803	371.863	346.863	395.049	434.554	478.010	525.811	563.723	4.637.766
													0
UTILIDAD BRUTA	-187.915	-19.131	-26.493	-34.673	-43.762	-60.386	-7.711	-26.694	-34.077	-42.197	-51.129	-29.876	-564.043
													0
IMPUESTO A LAS GANANCIAS	20.159	20.159	20.159	20.159	20.159	20.159	20.159	20.159	20.159	20.159	20.159	20.159	241.908
													0
UTILIDAD NETA CON PLANES DE ACCIÓN	-208.074	-39.290	-46.652	-54.832	-63.921	-80.545	-27.870	-46.853	-54.236	-62.356	-71.288	-50.035	-805.951

Fuente: Elaboración Propia