

UNIVERSIDAD SIGLO 21



TRABAJO FINAL DE GRADO

REPORTE DE CASO

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

**“ELABORACIÓN DE PLAN ESTRATÉGICO CONSISTENTE EN PROPUESTA
DE AGREGADO DE VALOR PARA INCREMENTAR LA RENTABILIDAD
DEL GRUPO LEDESMA”**

PROFESORA/OR: SOFÍA RINERO

AUTOR/A: ZURBRIGGEL ALEJANDRO

Legajo: VADM07005

DNI: 37.446.460

CUARTA ENTREGA

AÑO 2023

RESUMEN

Luego de los distintos análisis realizados para este estudio, se puede concluir que, en un horizonte de planeación de tres años, Ledesma se encuentra ante un escenario de incrementar su rentabilidad, mediante una mayor eficiencia productiva, a partir del cual es capaz de conseguir no solo el objetivo principal planteado, sino también los consecuentes objetivos específicos y metas que lo acompañan, derivando esto en una importante participación de mercado en un rubro en el cual Ledesma tiene un alto potencial de crecimiento aún. Asimismo, se desarrolló el correspondiente enmarque teórico con los conceptos más relevantes del tema elegido con el diagnóstico de la situación de la empresa, haciendo también énfasis en el diagnóstico y discusión sobre la problemática detectada en la corporación. Por último, se busca otorgarle a la empresa ventajas competitivas sostenibles que puedan en el tiempo y que logren incrementar no solo la rentabilidad, sino también las ventas y la cartera de clientes, logrando así conseguir el retorno de la inversión requerida para la implementación del plan propuesto, demostrando la viabilidad o conveniencia del proyecto en su faz económico-financiera.

Palabras Claves: Eficiencia - Productividad – Inventarios – Valor - Gestión

ABSTRACT

After the different analyses carried out for this study, it can be concluded that, in a planning horizon of three years, Ledesma is facing a scenario of increasing its profitability, through greater productive efficiency, from which it is capable of achieving not only the main objective set, but also the consequent specific objectives and goals that accompany it, resulting in an important market share in an area in which Ledesma still has high growth potential. Likewise, the corresponding theoretical framework was developed with the most relevant concepts of the host topic with the diagnosis of the company's situation, also emphasizing the diagnosis and discussion of the problems detected in the corporation.. Finally, it seeks to give the company sustainable competitive advantages that can be achieved over time and that can increase not only profitability, but also sales and the client portfolio, thus achieving the return on investment required for the implementation of the plan. proposed, demonstrating the viability or convenience of the project in its economic-financial aspect.

Keywords: Efficiency–Productivity -Inventories- Management-Value

ÍNDICE

Introducción.....	5
Análisis Situacional.....	7
Análisis del Macro Entorno.....	7
<i>Factor Político</i>	7
<i>Factor Económico</i>	7
<i>Factor Social</i>	8
<i>Factor Tecnológico</i>	8
<i>Factor Ecológico</i>	9
<i>Factor Legal</i>	9
Análisis del Micro Entorno.....	10
<i>Poder de Negociación de Clientes</i>	10
<i>Poder de Negociación de Proveedores</i>	10
<i>Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores</i>	11
<i>Rivalidad entre Competidores</i>	11
<i>Amenaza de Productos Sustitutos</i>	11
Análisis Interno.....	11
<i>Cadena de Valor</i>	11
Actividades Primarias.....	11
<i>Actividades de Soporte</i>	13
Análisis de Mercado.....	13
Marco Teórico.....	17
Diagnóstico y Discusión.....	20
Propuesta de Implementación.....	22
Objetivo General.....	22
Objetivos Específicos.....	23
Alcance.....	24
Planes de Acción.....	24
Presupuestos.....	29
Diagrama de Gantt.....	29

Análisis Financiero.....	30
Conclusiones y Recomendaciones Profesionales.....	32
Bibliografía.....	34
Anexos.....	36

INTRODUCCIÓN

El Grupo Ledesma es un importante y destacado grupo económico argentino, propiedad de la familia Blaquier/Arrieta, cuya compañía madre es Ledesma SAAI (Sociedad Anónima Agrícola Industrial), con asiento en la localidad de Libertador General San Martín, en la Provincia de Jujuy, situada en el extremo norte del país. Sus acciones, desde hace décadas, cotizan en la Bolsa de Comercio de Buenos Aires.

Complementando lo anterior, Ledesma es una empresa agroindustrial centenaria de capitales argentinos, que además de estar comprometida con el desarrollo del país, lidera los mercados argentinos del azúcar y el papel, dedicándose también a la producción frutas y jugos cítricos, carnes y cereales.

En Ledesma, cuya cabecera departamental es la ciudad de Libertador General San Martín, se encuentra enclavado el complejo agroindustrial. Tanto la ciudad como el establecimiento están dentro de la reserva natural ecológica de biosfera de las Yungas, representando el cultivo de la caña de azúcar la principal actividad desarrollada en este núcleo productivo, generándose estrechas relaciones entre la comunidad y la planta azucarera establecida en la ciudad mencionada.

En cuanto ya al análisis de la estructura y diseño organizacional del grupo económico, el principal problema detectado es la falta de una planificación estratégica, lo cual no le permite poseer una perspectiva de visión a futuro definida, clara y concreta, es decir no establecer específicamente la dirección de una empresa en general y la administración de su cartera de negocios o productos.

En tanto que, como antecedente práctico relevante, se puede mencionar el referido a la revisión y actualización de la planificación estratégica de la empresa de turismo Lozada Viajes. A través de los años y junto a los constantes cambios, tanto a nivel internacional como nacional, la empresa fue transformando su modelo de negocio con el fin de adaptarse a las nuevas necesidades de sus clientes. Los inicios de Lozada se dieron en el año 1987, en el cual la empresa fue fundada y abrió sus puertas operando como una agencia de viajes tradicional (Jabif, 2019). En dicho trabajo se tomaron los conceptos de Hill, Jones y Schilling (2015), quienes plantean que la planificación estratégica es utilizada por los administradores para desempeñar acciones que maximicen el desempeño de una compañía y, obtener así, una ventaja competitiva superadora.

El propósito de este trabajo es encontrar la manera de generar una propuesta de agregado de valor para Ledesma, mediante la adecuada gestión de recursos, procedimientos y objetivos. Esto se va a llevar a cabo mediante una planificación estratégica que se encargue de analizar los aspectos internos y externos de la empresa, y a través de la formulación de planes de implementación, desarrolle una estrategia de solución. Esta estrategia estará dirigida a la unidad de negocio de Azúcar, y se desarrollará mediante la integración de todos los instrumentos proporcionados de la planificación.

Se evidencia que la empresa Ledesma atraviesa una pérdida de rentabilidad y eficiencia productiva. Esto es común en compañías de gran tamaño, al tener mayor demanda de desempeño productivo y de satisfacción de clientes. Una de las causas que provoca esta caída en el desempeño productivo, es la baja eficiencia en la gestión de inventarios. Los procesos de la cadena de suministro de Ledesma, suelen caer en restricciones de capacidad y cuellos de botella que perjudican la elaboración del azúcar en sus distintas etapas. Otra de las razones de esta problemática, es una caída en la productividad. La empresa cuenta con equipos y maquinarias de relativa capacidad de trabajo para lo que el ciclo de vida de la caña de azúcar lo requiere, y que quedaron obsoletos para los niveles de producción que la empresa genera hoy. Por otro lado, el nivel de ventas suele verse comprometido en términos anuales, con una disminución del ingreso por ventas con respecto a los años anteriores. Estas causas provocan el problema principal, y si no se toman medidas a tiempo, pueden generarse efectos inmediatos en la compañía.

Una problemática de estas condiciones afecta a los departamentos más importantes de la organización: finanzas, producción, logística, abastecimiento, investigación y desarrollo. Por ende, el valor de la organización, la cuota de mercado y la capacidad financiera de la empresa se ven comprometidos, y es una oportunidad para Ledesma que se aplique un plan estratégico eficiente, atendiendo a las necesidades descubiertas, y logrando un mejoramiento general de todos sus componentes.

Ala hora de apoyar la propuesta en una base teórica, la ciencia de la administración es el origen de múltiples autores que justifican los resultados de una planificación estratégica. Un estudio de planeación estratégica de 656 compañías, dio como

resultado que las metodologías formales, tienen en cuenta un buen proceso de formulación de planes estratégicos, sobretodo en un entorno cambiante e inestable.

ANÁLISIS SITUACIONAL

Análisis del Macro Entorno

El mismo consiste en realizar el llamado Análisis PESTEL, donde se evalúa la incidencia sobre la industria de diferentes factores globales, los cuales son los siguientes:

Factor Político

La Argentina atraviesa actualmente una situación de gran debilidad, incertidumbre e inseguridad política debido a múltiples factores. El primero que se puede mencionar, es el escaso poder de decisión propia que posee el Presidente de la Nación, derivado de su escasa legitimidad al asumir en dicho cargo para el cual fue electo. El segundo, está determinado por los constantes rumores en referencia a cambios que se puedan producir en el gabinete de ministros. El tercero, es la inexistencia de un horizonte claro respecto a los **candidatos y propuestas claras de los mismos de cara** a la elección general para autoridades nacionales, así como el inevitable cambio de gobierno que se produciría luego de la celebración de las elecciones ya mencionadas tanto a nivel nacional como provinciales.

Factor Económico

Nuestro país atraviesa por serias dificultades económicas que provocan que, en particular, diferentes agentes económicos (asalariados, jubilados, pensionados, etc.) no dispongan de grandes excedentes de dinero que les permiten realizar consumos de productos de calidad. Esta situación es provocada por los altos niveles de inflación que se vienen verificando en los últimos años. Asimismo, a nivel país, no se están llevando a cabo inversiones productivas de gran magnitud o significativas que permitan ampliar e incrementar las posibilidades de producción actuales, en especial, derivadas de las altas tasas de interés (que impactan también sobre el consumo), el valor del tipo de cambio y las restricciones al ingreso desde el exterior de bienes de capital (CEPAL, 2022).

Hay cuatro elementos que condicionarán la economía del año actual: el contexto internacional desfavorable; la sequía; la escasez de dólares, y el proceso electoral.

La guerra en Europa, el aumento en el precio de la energía, el alza en las tasas de interés internacionales y la desaceleración de la economía china limitarán el desempeño de la economía argentina en 2023.

Las condiciones meteorológicas harán que la cosecha sea inferior a la del ciclo anterior y que se inicie con retraso, al menos para la cosecha fina y la soja de primera. Ello implica que la sequía de dólares se prolongará en el tiempo. La contracara será la prolongación de las restricciones a las importaciones, que generan dos efectos: menor actividad económica por carencia de insumos y aumentos de precios por tener que pagar las importaciones con dólares adquiridos en el mercado libre, a un precio más alto. (CEPAL, 2022)

En tanto, estima que la economía argentina se desacelerará y crecerá tan sólo un 1% en 2023, lo cual implica apenas empatar la tasa de crecimiento vegetativo de la población argentina (CEPAL, 2022)

Factor Social

En lo referido a este elemento, la Argentina sufre una degradación sin precedentes en su historia. Una muestra de ello, está representando por la todavía alta tasa de desempleo, a pesar de que se confirmó que la desocupación, continuando con la tendencia de los meses anteriores, en el cuarto trimestre del 2022 cayó 0,7 puntos porcentuales la tasa de desocupación en la Argentina, pasando del 7% al 6,3%, lo que significa que hay 72 mil personas menos buscando trabajo, alcanzando a 1.296.000 personas, lo que representa una baja de 110.000 personas en el período analizado, en los 31 principales aglomerados urbanos del país. Como dato negativo y mejorar en este aspecto se puede mencionar la todavía alta tasa de informalidad existente en el mercado laboral, los subempleados, monotributistas, así como los trabajadores por cuenta propia (INDEC, 2023).

Factor Tecnológico

Los avances en ciencia y tecnología, en especial en biotecnología, tecnologías de la información y las comunicaciones (TICs) como la nanotecnología, abren nuevas oportunidades para convertir la actividad agropecuaria de Argentina. La innovación y el

conocimiento permiten superar falsos dilemas generando las condiciones para desarrollar esquemas productivos más diversificados y sustentables, promover la oferta de servicios especializados y densificar la red de proveedores.

Para 2023, los empresarios deberán estar bien informados y asesorados de hacia dónde deben dirigir sus inversiones, y elaborar una estrategia en consecuencia que les permita incrementar los ingresos con nuevos modelos operativos con foco en el cliente y con una visión de sustentabilidad(LEDESMA, 2022).

Factor Ecológico

Las personas, actualmente, prefieren comprar productos amigables con el medio ambiente y esta tendencia sostenible se está incrementando. A su vez, en los últimos años, las empresas han adquirido una especial conciencia respecto al cuidado del medio ambiente mediante la implementación de sistemas y métodos de producción adaptados al efecto. Grupo Ledesma no es ajeno a esa situación, por lo que permanentemente ejecuta acciones tendientes a proteger el ecosistema en el que está inmerso, ya que es consciente de que dicho cuidado pueda redundar en beneficios futuros.(LEDESMA, 2022)

Factor Legal

Al ser una empresa que produce y comercializa productos alimenticios, la empresa está fuertemente regulada por diferentes normativas que influyen sobre su actividad productiva (SENASA, Convenios Colectivos de Trabajo, Impuesto al Valor Agregado, Impuesto a las Ganancias, Impuesto a los Ingresos Brutos, Contribuciones Municipales, Impuestos Inmobiliarios, Impuesto a los Débitos y Créditos Bancarios, Retenciones a las Exportaciones etc.). La corporación en comercialización de uno de sus productos principales, que es el azúcar, debe cumplir con la Ley 27.545 (Ley de Góndolas), que tiene por como propósito lograr una armonía y equilibrio entre los operadores económicos alcanzados por la ley, para evitar prácticas comerciales abusivas contra la competencia. A su vez, se tiene que cumplir con lo establecido por la ley de Defensa del Consumidor (Ley 24.240). Por último, se puede decir que en el presente año comenzará a regir la plenamente la ley Ley 27.642) de etiquetado de advertencias con octógonos en los alimentos y bebidas procesados.

Esta situación analizada con respecto al macroentorno de la empresa, fundamentalmente en los aspectos político, económico y social, afecta

considerablemente a la industria, ya que genera una alta inestabilidad así como incertidumbre en la toma de decisiones para la realización de inversiones en este rubro del azúcar, ya que las mismas son a muy largo plazo y se requiere de significativas sumas de dinero para llevar adelante las mismas, además de tener un mercado con capacidad de consumo estable para adquirir los productos que se venden. También esta situación se ve agravada por todas las normativas que debe cumplir las empresas para el desarrollo de su actividad, así como, sobre las constantes inversiones tecnológicas que se realizan para mejorar el producto y cuidar el medio ambiente.

Análisis del Microentorno

El modelo de las 5 (Cinco) Fuerzas de Porter modelo establece un marco para analizar el nivel de competencia dentro de una industria, para poder desarrollar una estrategia de negocio. El mismo analiza lo siguiente:

Poder de Negociación de Clientes

Al ser un mercado de alta competencia, los clientes poseen un alto poder de negociación, debido a que se trata de un producto de consumo masivo y estándar, lo que implica que, ante variaciones en su precio o calidad, los consumidores pueden hasta dejar de consumirlo o buscar otras alternativas adquiriendo el mismo producto, a precios más accesibles, pero de otras marcas competidoras de Ledesma.

Poder de Negociación de Proveedores

Dentro de los proveedores que le proporcionan bienes y servicios a la empresa, los hay de dos tipos: por un lado, se encuentran aquellos que le proporcionan y suministran bienes y servicios públicos, como agua corriente, energía eléctrica, gas natural, internet, telefonía celular, etc., en donde el poder de negociación de los proveedores es alto, ya que se trata de tarifas reguladas por diferentes gobiernos (que son los prestadores, de manera directa o indirecta de los mismos) y por otro lado se encuentran aquellos proveedores de materias primas y/o insumos, en donde estos proveedores poseen un bajo poder de negociación, al ser un grupo empresario de considerable envergadura en el mercado, pudiendo ejercer presión sobre ellos. Es decir, que el poder de negociación de los proveedores sopesando y combinando ambos grupos, es moderado.

Amenaza de Nuevos Competidores

Al ser un mercado donde existen grandes barreras a la entrada salida de nuevos oferentes, principalmente por las altas inversiones que se deben realizar, esto significa que el riesgo de que nuevos competidores le quiten cuota de mercado a la empresa está siempre latente, aunque en grado reducido. Ante esta situación, la corporación invierte en campañas de marketing de manera constante y permanente a efectos de no perder posicionamiento en el mercado de sus productos. Es decir, que la amenaza respecto a la entrada de nuevos competidores es baja.

Rivalidad entre los Competidores

El mercado de provisión y abastecimiento de azúcar. al ser un producto estándar, hace que el enfrentamiento comercial con sus competidores sea alto, lo cual obliga a la empresa permanentemente a innovar, así como implementar permanentemente acciones para neutralizar a potenciales empresas rivales que aparezcan en el mercado.

Amenaza de Productos Sustitutos

En este rubro industria de la producción y venta de azúcar, el peligro o riesgo de aparición de productos sustitutos es permanente y constante, ya que si bien existen barreras a la entrada de nuevos competidores al mercado de orden económico (alta inversión inicial), pueden aparecer productos sustitutos sin ningún otro impedimento. Resumiendo, la amenaza de los productos sustitutos es alta.

En síntesis, en referencia al análisis del microentorno, se puede mencionar que se trata de un mercado altamente competitivo, ya sea por la feroz rivalidad que existe entre los competidores actuales como así también por la amenaza constante de aparición de productos sustitutos como de nuevos competidores, obligando a las empresas que componen el mercado a innovar permanentemente y a ofrecer nuevos y mejores servicios a sus clientes, ya que los mismos al contar con buena disponibilidad de oferta de este producto, no sucediendo lo mismo con los proveedores, donde, con los cuales, de acuerdo a lo mencionado oportunamente, existe diferente poder de negociación.

Análisis Interno

Cadena de Valor

Actividades Primarias

Logística Interna: Grupo Ledesma, en su unidad de negocios o división azúcar, gestiona mediante el enfoque en objetivos prioritarios con visión al futuro en cuanto a clientes, colaboradores, y proveedores, es por ello que incorporan cláusulas anticorrupción, código de buena conducta, etc. El área de abastecimiento de la división azúcar tiene como objetivo asegurar la continua provisión de materias primas, insumos y servicios con niveles de calidad que satisfagan los requerimientos estipulados, a precios adecuados y cumpliendo las pautas de la empresa en lo que respecta a esta unidad de negocios. La división azúcar de Ledesma, aplica los procedimientos de compras, selección, evaluación y calificación de los proveedores verificación de las provisiones bajo la Norma ISO 9001:2000.

Operaciones: Grupo Ledesma posee diversas unidades de negocio, entre las que se destaca la El Ingenio, nombre con el que se conoce a las fábricas de azúcar, recibe aproximadamente 4 millones de toneladas de caña por año, que muele en los trapiches para poder extraer la sacarosa que está en el jugo y fabricar el azúcar.

Asimismo, la unidad de negocios azúcar, destina un 35 % de su producción a consumo masivo, un 40 % a industrias y un 25 % a exportación. Sus principales clientes son embotelladores de bebidas, fabricantes de lácteos, productores de panificados y alimentos envasados y fabricantes de golosinas.

Logística Externa: Grupo Ledesma ofrece soluciones rápidas y con la mejor atención posible hacia los clientes, además de disponer de un canal virtual a través del cual los clientes pueden realizar todo tipo de transacciones virtuales, etc. Asimismo, dispone de una flota de camiones propia a disposición que le permite transportar y distribuir su producción hacia los distintos lugares de consumo masivo ubicados a lo largo y ancho del territorio nacional. Al mismo tiempo, cuenta con una de las más amplias redes de distribución de producto masivo. Esta red de clientes está compuesta en su gran mayoría por cadenas de supermercados y negocios de venta mayorista de consumo nacionales, así como por cientos de comercios regionales de todo el país. En el mercado industrial, se cuenta con una base de 200 clientes que usan el azúcar elaborado por la corporación como materia prima para la elaboración de sus productos.

Marketing y ventas: Grupo Ledesma, en su división o unidad de negocios Azúcar, posee una política de puertas abierta para que el público en general pueda conocerlos, posee numerosos canales de comunicación, ya sea de ventas, asistencia post

venta, consultas, pagos, etc., herramientas de gestión y publicidad que le permitiera ser líder en las ventas de sus productos y diseñó un nuevo modelo de atención llamadas sucursales del futuro que permite brindar solución personal con resolución en primer contacto.

Servicios: Hoy en día es muy importante el servicio de atención al cliente. Es por eso que constantemente se está capacitando al personal, en cuanto a mejorar la atención al cliente, también procurar que el ambiente en sus sucursales sean la mejor experiencia que pueda tener el cliente, al igual que la respuesta rápida ya sea por sus canales de atención telefónica las 24 horas., a través de las páginas web de las que dispone, apps o redes sociales.

Actividades de Soporte

Infraestructura: Grupo Ledesma, en cuanto a lo que respecta al envío de azúcar a diferentes puntos del territorio nacional cuenta con 5 centros de distribución dentro del país, ubicados estratégicamente a lo largo y ancho del mismo, lo que le permite tener una amplia cobertura a nivel nacional. A su vez, cuenta con todos sus centros logísticos conectados en red, lo que implicó una gran inversión en sistemas informáticos (sujetos a reformas y actualizaciones).

Gestión de Recursos Humanos: en el Grupo Ledesma se pretende que los trabajadores colaboren en el crecimiento de la corporación y que sientan orgullo de trabajar en la empresa. Es por ello que implementan distintas mediciones como encuestas, entrevistas de clima laboral, etc., con el objetivo de contar con la información necesaria para generar acciones que fomenten el bienestar en cada equipo. A su vez se intenta potenciar el talento mediante capacitaciones permanentes de su personal. En lo que respecta a perspectiva de género, no existe diferencia de salario entre hombres y mujeres bajo iguales condiciones laborales.

Desarrollo de Tecnología: con el avance de la tecnología y las crecientes necesidades de actualización, el Grupo Ledesma constantemente realiza inversiones y renueva su stock de bienes de capital para mantenerse a la vanguardia en este aspecto. Además, incorporó nuevas modalidades de manejo de inventarios, control satelital de camiones que despachan los pedidos.

Compras: los proveedores conforman una parte fundamental de la comunidad que conforma la corporación, es decir que son piezas importantes para ser líderes en el mercado. Por dicho motivo se pone especial atención a la selección de los mismos para poder ser proveedores. Para ello, deben cumplir una serie de requisitos impositivos además de cumplir ciertos estándares de calidad. Grupo Ledesma elige proveedores nacionales los cuales se conforman en proveedores de producción; y proveedores de soporte, necesarios para la operatoria de la empresa.

Análisis de Mercado

En lo que se refiere al análisis del mercado, se puede decir que Grupo Ledesma, de acuerdo a los últimos datos disponibles proporcionados por la corporación, en mayo de 2020, el rubro de “Alimentos y bebidas” registró una caída de 5,4 % -la menor de los 16 rubros que abarca el IPI- respecto del mismo mes de 2019 (INDEC, 2021). Dentro de él, la categoría “Azúcar, productos de confitería y chocolate”, presentó una baja de 27,5 %. Durante el Ejercicio bajo análisis, Ledesma procesó un total de 3.712.000. A su vez, en este período contable, Ledesma procesó un total de 3.712.000 toneladas de caña, lo cual representa una disminución del 4.6% con respecto al año anterior. Sin embargo, dada la menor derivación para alcohol y la compra de azúcares crudos a terceros, la producción de azúcar refinada fue un 11% superior a la del Ejercicio anterior, y alcanzó 324.130 toneladas, sobre las 292.247 toneladas del ejercicio 2018/19. A su vez, durante el Ejercicio bajo análisis, Ledesma vendió 334.674 toneladas totales de azúcar, lo cual representa un crecimiento del 3,1% con respecto al Ejercicio anterior.

En consumo masivo, el Negocio alcanzó un crecimiento del 6%, mientras que en el segmento industrial las ventas aumentaron un 14%.

A partir de este buen año de ventas, la marca Azúcar Ledesma alcanzó valores récord de participación de mercado gracias a la consolidación de la nueva estrategia comercial lanzada en 2018, que se focaliza en tres pilares: cliente final, canal de distribución y gestión del punto de venta. En línea con esto, cabe resaltar que en el Ejercicio 2019/20 Ledesma volvió a crecer en cantidad de clientes a lo largo de todo el país, ofreciendo un alto nivel de servicio y consolidando la diversificación de productos. Es importante destacar que a la par del crecimiento del 6% en las ventas de azúcar fraccionado, Ledesma experimentó un crecimiento notable en las ventas de sus tres

nuevas familias de producto: Azúcar Light (132%), Azúcar Rubia Mascabo (500%) y Edulcorantes (122%).

La caña propia de Ledesma logró tener razonables niveles de rendimiento de caña por hectárea (TCH) debido al exitoso plan que la compañía puso en marcha hace unos años con el objetivo de darle al campo las mejores condiciones para su desarrollo. Ese plan hizo foco en tres pilares: reducir la edad promedio del cañaveral, asegurar un buen nivel de riego y maximizar el ciclo de crecimiento para las socas de mayor potencial.

En el Ejercicio 20/21 Ledesma procesó un total de 3.601.000 toneladas de caña, lo cual representa una disminución del 3% con respecto al año anterior. Este menor volumen se explica por la menor cantidad de caña de productores independientes, que pasaron de 660.000 toneladas en la zafra 2019 a 555.000 toneladas en la zafra 2020. Esta reducción es consecuencia de la sequía que el norte argentino sufrió durante la primavera 2019 y los primeros meses del año 2020.

La menor molienda no afectó la cantidad de azúcar disponible, debido al muy buen rendimiento sacarino que tuvo la caña en la zafra 2020 y una menor derivación de caña para la producción de alcohol. De este modo, la producción de azúcar fue 1,5% superior a la del Ejercicio anterior y alcanzó un total de 328.830 toneladas, sobre las 324.300 toneladas del Ejercicio 2019/20.

Durante el ejercicio económico bajo análisis, Ledesma vendió 344.500 toneladas de azúcar, 3.1% por encima del año anterior. Este volumen de ventas se logró gracias a un importante crecimiento de las exportaciones que sumaron un total de 96.400 toneladas, contra las 42.600 exportadas en el Ejercicio anterior, debido a que, en el mercado interno, las ventas se redujeron respecto del ejercicio anterior. La mayor diferencia se produjo en consumo masivo, donde la reducción fue del 19%, mientras que la caída en el mercado industrial fue de un 12%.

Para terminar de analizar las ventas de Ledesma en consumo masivo, es importante resaltar que en el Ejercicio 20/21, donde las ventas de sus tres nuevas familias de productos han vuelto a tener un crecimiento importante. Azúcar Rubia Mascabo (+113%) fue la de mayor impacto, seguida por Azúcar Light (+65%) y Edulcorantes (+30%).

En la zafra 20/21, la producción argentina de azúcar física fue de 1.753.360 toneladas, 13% por encima de la anterior. Las exportaciones del sector fueron de 250.000 ton de azúcar, lo que representa un crecimiento del 23% con respecto al año anterior. Este volumen dejó un stock inicial para la zafra 2021 de 155.000 toneladas.

En lo que respecta a la producción mundial de azúcar, la misma no alcanzó para cubrir la demanda en la zafra 2019/2020 (que corre de octubre a septiembre del año siguiente), lo cual generó un déficit de 2,5 millones de toneladas y dejó la relación inventario/consumo en 42%, solo 2 puntos por encima de la relación que los especialistas consideran ideal (40%).

Aunque la sensación de riesgo haya mejorado a principios de 2023, a medida que las economías de Estados Unidos y Europa se recuperan, es probable que el mercado del azúcar enfrente constantes desafíos en adelante. Pero la reapertura gradual de China y su aceleración económica, pueden ofrecer apoyo a los precios de los commodities, favoreciendo los precios de los edulcorantes y demás derivados del azúcar.

Al contrario de las últimas tres cosechas, todo indica que el azúcar tendrá superávit en la cosecha de 2022/2023. Con cierta recuperación en 2022/23 con respecto a años anteriores y excelentes expectativas para la temporada 2023/24, los fundamentalls (comoditties) indican un mercado de tendencia hacia la baja. Sin embargo, se debe ser cauteloso.

Realizando un análisis conjunto de todas las regiones productoras de azúcar, según especialistas del sector, el comportamiento del clima ha sido positivo y muchas regiones mostraron buenas mejoras en la producción de azúcar y el pronóstico es que las lluvias se mantendrán favorables hasta el comienzo de la nueva cosecha, lo que añadirá positividad a las expectativas de volumen de molienda, por lo que se cree que va a ser un año con superávit, aunque hay riesgos para esta visión. Sin embargo, otros factores hacen preveer una corrección de precios hacia la baja.

MARCO TEÓRICO

La formulación de la estrategia incluye la identificación de oportunidades y amenazas en el medio ambiente en que se desarrolla la compañía, así como el atribuir una estimación de riesgo a cada una de las posiciones discernibles. Antes de inclinarse por una elección particular, se deben valorar los puntos fuertes y las debilidades de la compañía con los recursos disponibles y al alcance de ésta. Será preciso determinar, con la mayor objetividad posible, su capacidad real y potencial para tomar ventaja de las necesidades percibidas en el mercado, así como su capacidad para hacer frente a los riesgos inherentes a su desempeño. La opción estratégica que resulte de conjuntar la oportunidad y la capacidad corporativas en un nivel aceptable de riesgo constituye lo que se podría denominar estrategia económica.(Mintzberg, 2007, pág. 53).

La implantación de la estrategia comprende una serie de subactividades de naturaleza administrativa. Una estructura organizacional apropiada para el desempeño deficiente de las tareas requeridas ha de traducirse en sistemas efectivos de información y relaciones que permiten la coordinación de las actividades subdivididas(Mintzberg, 2007, pág. 54).

La administración estratégica es la sumatoria del pensamiento, más el desarrollo y el control estratégico. El primero es la sustentación básica del resultado estratégico. El segundo es un desarrollo organizacional flexible y suficientemente creativo, que asegura los cambios propuestos. El tercero es un criterio empresarial, práctico e innovador, que estimula la comunicación, la confianza y el compromiso compartido por aquellos que integran y participan en la empresa (Alvarez, 1999, pág. 20).

El planeamiento estratégico es el proceso de aprendizaje por medio del cual el Comando Estratégico intenta lograr niveles de aspiración, objetivos y metas, haciendo el uso más eficiente de sus recursos ante un entorno cada vez más turbulento, cada vez

más impredecible, cada vez más impenetrable. Es el proceso de aprendizaje de la fuerza (competitividad evolutiva) a aplicar (presión estratégica) para poder progresar (modelo evolutivo)(Levy, 1981, pág. 12).

Ante este nivel de turbulencia del cambio, el Planeamiento Estratégico requiere nuevos mecanismos de percepción y nuevas habilidades. Si la inercia producida por la resistencia al cambio impide operar a estas nuevas percepciones y habilidades, la brecha entre los requerimientos del entorno y la conducta de las empresas puede llegar al nivel irreversible en el que la supervivencia quede comprometida(Levy, 1981, pág. 15).

Robbins y Coulter enumeran tres razones por las que la administración estratégica es importante. La primera y la más relevante es para ver qué tan buen desempeño tiene una organización; la segunda, es que los gerentes utilizan el proceso de administración estratégica para examinar factores importantes y decidir qué acciones llevar a cabo; y la tercera pero no menos importante, es que la administración estratégica contribuye al logro de los objetivos generales, por lo que cada una de las partes de la organización debe trabajar en conjunto con las demás para así poder lograr dichos objetivos (Robbins, 2014, pág. 5)

El proceso de administración estratégica consta de tres etapas: formulación, implementación y evaluación de la estrategia. La formulación de la estrategia incluye desarrollar la visión y misión, identificar las oportunidades y amenazas externas para la organización, determinar las fortalezas y debilidades internas, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias particulares que se habrán de seguir. Entre los temas de la formulación de la estrategia están decidir que nuevos negocios emprender, cuales abandonar, como asignar los recursos, si conviene expandir las operaciones o diversificarse, si es recomendable entrar en mercados internacionales, si es mejor fusionarse o crear una empresa conjunta, y como evitar una toma de poder hostil. (Robbins, 2014, pág. 6)

Según Arthur A. Thompson, la esencia de la administración estratégica es encontrar respuestas claras a las preguntas: ¿Cuál es nuestra situación actual?, ¿Hacia dónde queremos ir? Y ¿Cómo vamos a llegar? Estas respuestas llevan a la empresa a elaborar un plan de acción en el cual se expresan las acciones competitivas y los enfoques de negocios para superar a los competidores, responder a los cambios del entorno y aprovechar las oportunidades de crecimiento, manejar mejor las actividades

que realiza la empresa, y mejorar el desempeño financiero de la misma. Para este autor, la estrategia tiene que ver con competir de manera diferente (Arthur A. Thompson, 2012, pág. 20).

Para ser efectivas, las estrategias y las políticas deben ponerse en práctica mediante planes, con detalles crecientes hasta llegar a lo esencial de la operación. Los planes de acción a través de los cuales se realizan las estrategias se conocen como tácticas, y éstas deben ser efectivas para el apoyo de las primeras (Hill, 2015, pág. 16)

El posicionamiento comienza con un producto, esto es una mercadería, un servicio, una compañía, una institución o incluso una persona. Sin embargo, el posicionamiento no es lo que se hace con un producto, sino lo que se hace con la mente del cliente prospecto, esto es cómo posiciona con la mente de este. Por ello es incorrecto hablar del concepto de “posicionamiento del producto”, como si una empresa hiciera algo con el producto mismo (Ries, 2001, pág. 2)

Lo anterior no implica que en el posicionamiento no haya cambios, los hay; pero las modificaciones hechas en el nombre, en el precio, el empaque, no son, en modo alguno, cambios en el producto. Se trata solo de modificaciones superficiales, realizadas para garantizar una posición en la mente del cliente prospecto (Ries, 2001, pág. 3)

La idea, en ese sentido, es llegar a más consumidores dentro de ese mercado, generando competitividad en la búsqueda para conquistar a quienes aún no son clientes de la marca. En consecuencia, esto permitirá a la empresa "robar" y atraer consumidores de sus competidores (Ries, 2001, pág. 163)

A veces, existe un poco de confusión relacionada con este concepto. Cuando esto sucede, se clasifica como una estrategia de entrada al mercado, con el fin de buscar competitividad. Sin embargo, en realidad se trata de expansión del mercado, como medio para ayudar a llegar a más personas que ya forman parte de la segmentación de audiencia. La práctica tiene como intención aumentar la visibilidad y vender a más usuarios dentro del público objetivo (Ries, 2001, pág. 164)

La penetración de mercado lo que pretende lograr ampliar la participación de mercado combinando una serie de tácticas que se ajustan a las condiciones del mercado que son favorables para la empresa. El trabajo de marketing consiste en expandir sus productos y marcas actuales dentro del mercado, sin necesidad de introducir nuevos productos, logrando que el mercado se interese más en la empresa y en los productos que vende (Diehl, 2017, pág. 8)

Siempre es importante recordar que la penetración de mercado seguirá trabajando con los productos que la empresa ya vende y con las personas a las que esta empresa ya quiere llegar, pero haciéndolo de forma más consistente, efectiva y acentuada (Diehl, 2017, pág. 165)

Diagnóstico y Discusión

Declaración del Problema: Luego de llevar a cabo un análisis situacional integral, y de enmarcar este Trabajo de Grado en una base teórica para justificar la implementación del plan estratégico, se presenta un diagnóstico organizacional que describe la salud actual de la compañía.

Como se describió en la Introducción de este Reporte de Caso, la empresa se enfrenta a una caída en términos de rentabilidad y eficiencia productiva. Muchas empresas grandes como Ledesma, se confrontan a este tipo de desafíos cuando logran tener un alcance que supera a los límites de capacidad. Para mantenerse competitiva, y generar utilidades a medida que se logra un crecimiento sostenido, las empresas deben tener un sistema robusto de respaldo que soporte las demandas cada vez mayores. Esto tiene relación con lo planteado en el capítulo anterior, donde los autores nombrados destacan la importancia de la aplicación de una planificación estratégica, que sirva para alcanzar el logro de los objetivos, satisfacer la demanda, y generar utilidades para financiar el crecimiento empresarial.

Justificación del Problema: El aspecto favorable de esta situación, es que las causas que generan esta merma en la rentabilidad y eficiencia productiva de la empresa son factores internos de la unidad de negocio y dependen de una correcta gestión para su mejoría. Entre estas causas se encuentran una ineficiente gestión de inventarios, una disminución de productividad en la unidad de negocio y cierta inestabilidad en el nivel de ventas. Estas dificultades organizacionales vienen originadas a su vez por motivos más específicos como

deficiencias en los canales de distribución, costos elevados, restricciones de capacidad, un marketing debilitado, y ciertas demoras de tiempo de trabajo en maquinarias. Estas representan un segundo nivel de causas, y que, junto al primer nivel, generan la situación problemática principal (ver Anexo, p. 33).

Si bien Ledesma no es una empresa improvisada y lleva adelante una gestión integral que dirige actividades empresariales específicas, hoy ese ejercicio se lleva adelante de forma parcial. Los índices de desempeño muestran una falta de eficiencia en casos como la rotación de inventarios, acumulación de materia prima en el traspaso de etapas, o capacidad de respuesta tardía de equipos y maquinarias. Estos puntos son ideales para la aplicación de un plan de acción que modifique aspectos de la gestión actual.

Conclusión Diagnóstica: Por todo esto, y en relación a lo planteado en el Marco Teórico, la problemática identificada será remediada por la implementación de la Planificación Estratégica que se propone. Algunas decisiones tácticas y operativas que complementan esta Planificación Estratégica se van a desarrollar en el capítulo Plan de Implementación, mediante un cronograma de actividades, incluyendo una evaluación del impacto de las mejoras aplicadas.

Como se describió en el análisis situacional, hoy Ledesma se encuentra con un buen estado de salud empresarial. Si se revisa el análisis interno, se revelan aspectos positivos como la calidad de sus productos, la cual genera un valor agregado en el mercado. Además, hoy la empresa es líder en el mercado del azúcar, y en paralelo, cuenta con una diversificación de productos que le permite gestionar recursos para compensar dificultades momentáneas, aun que esto no sea suficiente para mantenerse competitivo de manera sostenible en el tiempo. Una

inadecuada gestión puede acentuar sus debilidades y reducir aún más aquellas dificultades que comprometan a la empresa. En ocasiones, la gestión de colocación de los productos es ralentizada por los canales de distribución, y esto puede generar mermas en los niveles de ventas. Por otra parte, en determinados pasajes los costos fijos de producción suelen aumentar y se pone en riesgo el capital de trabajo de la organización. Teniendo en cuenta estos factores, la empresa se va a enfrentar al futuro de manera más segura y confiable. Es por esto,

que es fundamental que se lleve a cabo un plan de implementación estratégico que garantice la solidez interna, asegure la mejoría de sus debilidades, aproveche las oportunidades del mercado, y alcance el logro de los objetivos estratégicos propuestos por la organización, mediante el agregado de valor a la empresa como a su unidad de negocios y producto, azúcar.

PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN

Plan de Implementación

Se presenta a continuación la propuesta elegida para implementar el plan estratégico en Ledesma SAAI. El desarrollo cuenta en primer lugar, con la fijación de los objetivos que surgieron tras el diagnóstico organizacional. Luego, se describen los planes de acción a implementar para el logro de estos objetivos, detallando el alcance temporal y los recursos a utilizar. Y, por último, se determinan herramientas de evaluación que estudian el impacto de las mejoras y que justifican la implementación de la estrategia empleada.

Bases Estratégicas

Misión: Ser la empresa líder del mercado argentino en el negocio del azúcar y del alcohol gracias a la preferencia de nuestros clientes y consumidores, a las utilidades brindadas a nuestros accionistas, al desarrollo personal y profesional de nuestros colaboradores, y al respeto y cuidado del ambiente.

Visión: Hacer sostenible en el tiempo el hecho de que es posible y rentable hacer azúcar de calidad con la fibra de la caña de azúcar y sostener con ello el liderazgo de Ledesma en los mercados en los que participa.

Propósitos: El propósito principal de Ledesma es contribuir con el desarrollo de la provincia de Jujuy, en particular en el área de impacto directo, que abarca las comunidades cercanas al complejo agroindustrial.

Objetivo General

Incrementar la rentabilidad superior al 20% para los próximos para el período 2024-2026, con respecto al 2023, mediante la adopción de estrategias eficientes de gestión y de recursos por parte de Ledesma, se puede alcanzar el logro del objetivo general en tiempo y forma.

Justificación: Este objetivo está fundamentado en que la rentabilidad es una noción que se aplica a toda acción económica en la que se movilizan medios y recursos con el fin de obtener utilidades. A modo general, se trata de la medida del rendimiento que producen los capitales invertidos en un negocio en un determinado periodo de tiempo. En otras palabras, es el resultado obtenido tras la comparación entre beneficio neto que se genera con el capital invertido para obtenerlo.

Objetivos Específicos

1. Generar un crecimiento en la productividad del 25 % para el período 2024-2026, con respecto al año 2023, modificando la gestión de los inventarios y los procesos productivos internos.

2. Aumentar la participación de mercado en un 15% para el período 2024-2026, con respecto al nivel actual, a través del rediseño, de la estrategia de distribución de clientes,. Con esta acción se busca informar sobre el lanzamiento del producto, generar una experiencia a clientes potenciales, comunicar a través de la prensa y ampliar la base de datos de potenciales clientes.

3. Incrementar el volumen de ventas del Azúcar Ledesma en un 30% en el período 2024-2026, en referencia a nivel actual, incorporando una visión de marketing orientada hacia el cliente.

4. Obtener un aumento del 15% en el margen de contribución total de la

unidad de negocios Azúcar en el período 2024-2026 respecto al nivel actual.

5. Dotar y proveer de competencias requeridas 80% al personal operativo en el período 2024-2026, con respecto al año actual, a través de un intensivo programa de capacitación profesional.

A través de un criterio profesional, se determina que las metas determinadas por los objetivos específicos, son coherentes en relación a aspectos positivos de la empresa como: experiencia de 100 años en el rubro, infraestructura, plantaciones propias de caña de azúcar, calidad, marca e imagen, entre los más importantes. Es fundamental organizar estos factores y gestionar eficientemente los recursos para lograr cada objetivo planteado. Además, es importante tener en cuenta las condiciones de un mercado, que muestra que el precio del azúcar en los mercados mundiales varió desde 17 dólares por quintal hasta 30, sufriendo altibajos significativos en sus valores en el medio del proceso (Sánchez, 2021). Esto significa que la empresa opera en un mercado volátil y dinámico, y que, si logra administrar correctamente sus capacidades, puede lograr en un principio las metas planteadas, y luego generar un crecimiento sostenido a través del tiempo.

Alcance

Alcance Temporal

El plan estratégico implementado abarca el período 2024-2026 de actividad de la empresa, evaluando los resultados cada mes para actuar en tiempo y forma según desviaciones.

Ámbito Geográfico

La aplicación del plan estratégico abarca las actividades de la empresa Ledesma en el mercado argentino, y si la empresa lo decide, aplicar las estrategias para el ámbito regional, esto es, exportaciones e importaciones

Planes de Acción

La implementación del plan se encarga de generar una optimización integral

de las bases estratégicas en la unidad de negocio, para lograr una alta eficiencia de trabajo, generar mayores ingresos, reducir costos y aumentar la rentabilidad de la empresa, logrando así un sistema productivo sustentable para mantenerse competitivo en el mercado y en el entorno dinámico en el que se encuentra.

El flujo de la propuesta se inicia aplicando una mejora en el corazón del proceso productivo como son los inventarios y su capacidad. Se identifican los problemas y se sugiere, y se aplica un apalancamiento que impulse una rotación más ligera y de rápida respuesta a los pedidos. Luego, se pone el foco en los canales de distribución. Con esto, se busca una logística externa más eficiente que acerque a los clientes al producto, yaumentela cantidad de puntos de venta. Esto trae una mayor participación en el mercado, que, junto a una fuerte estrategia de marketing, impulsan un aumento en el nivel de ventas de la línea de productos de la unidad, adquiriendo un mayor porcentaje de cuota de mercado. Para acompañar estas estrategias se buscará redefinir la estructura de costos fijos y variables, buscando aumentar el margen de contribución de la unidad de negocios, generando mayores ingresos y creando una plataforma productiva rentable y adecuada para los planes de acción especificados.

Táctica 1. Administrar restricciones de capacidad y gestionar rotación de inventarios. Se comienza por la corrección de limitaciones que impiden la maximización de la productividad anual, para tener una base estructural y enfrentar el mercado. Las actividades a desarrollar son:

1. *Identificar restricciones de capacidad:* se realiza un estudio de cuellos de botella generados entre etapas del proceso (cultivo, cosecha, transporte a planta, molienda, cocción, refinado, empaquetado y distribución), y se identifican los puntos críticos que ralentizan los procedimientos del sistema.

2. *Diseño de cronograma de entregas:* se diseña un cronograma con las horas esperadas de entrega para controlar tiempo entre pedidos y acelerar el reabastecimiento en las etapas de molienda de caña, cocción, refinado y empaquetado.

3. *Minimizar inventarios de seguridad y de previsión:* a través del estudio sobre el comportamiento histórico de la demanda, se minimiza el tamaño de los lotes de estos inventarios.

4. *Maximizar inventarios de ciclo y en tránsito: se ordena la reducción del tiempo de espera de la caña estacionada, y se maximiza la cantidad de azúcar producida por lote.*

Plan de Acción 1: Administrar Restricciones de Capacidad y Gestionar Rotación de Inventarios								
Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos Físicos	Recursos financieros	Tercerización	Observaciones
	Inicio	Fin	Area	Responsable				
Identificar Restricciones de Capacidad	ene.-24	ene.-24	Departamento de Producción - División Azúcar	Gerente de Producción de la División Azúcar	Personal, Computadoras, Teléfono Celulares y Servicio de Internet	\$ 150.000,00	No	Ninguna
Diseño de Cronograma de Entregas	feb.-24	feb.-24	Departamento de Producción - División Azúcar	Gerente de Producción de la División Azúcar	Personal, Computadoras, Teléfono Celulares y Servicio de Internet	\$ 80.000,00	No	Ninguna
Minimizar Inventarios de Seguridad y Previsión	ene.-24	dic.-26	Departamento de Producción - División Azúcar	Gerente de Producción de la División Azúcar	Personal, Computadoras, Teléfono Celulares y Servicio de Internet	\$ 170.000	No	Ninguna
Maximizar Inventarios de Ciclo y en Tránsito	ene.-24	dic.-26	Departamento de Producción - División Azúcar	Gerente de Producción de la División Azúcar	Personal, Computadoras, Teléfono Celulares y Servicio de Internet	\$ 300.000	No	Ninguna

Fuente: Elaboración Propia

Rotación del Inventario = Costo de la Mercadería Vendida / Inventario Promedio

Cuanto mayor sea la rotación del inventario, más eficiente será la empresa a la hora de vender a través de su inventario.

Táctica 2. Rediseñar los canales de distribución e intermediarios. Luego de solidificar la cadena productiva desde el cultivo hasta el empaquetado se pone el foco en gestionar los canales de distribución y una estrategia de marketing. Con esto se buscará incrementar la participación de mercado y fidelizar clientes. Las actividades a aplicar son:

1. *Integración vertical hacia adelante:* se adquieren almacenes de distribución para aumentar la colocación de productos en el mercado y acrecentar la relación con el cliente.

2. *Implementar un sistema de marketing vertical corporativo (VMS):* se integran las etapas de producción y distribución bajo un solo dueño (Armstrong y Kotler, 2013), para aumentar la presencia de mercado y generar valor agregado en los clientes.

3. *Aplicar una distribución intensiva:* se abastece el producto en tantos puntos de venta como sea posible. Esto trae un servicio diferencial para los clientes, que disponen del producto cuando y donde quieran, y aumenta la cuota de mercado de la empresa.

Plan de Acción 2: Rediseñar los Canales de Distribución e Intermediarios								
Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos Físicos	Recursos Financieros	Tercerización	Observaciones
	Inicio	Fin	Área	Responsable				
Integración Vertical Hacia Adelante	ene.-24	feb.-24	Departamento de Marketing	Gerente de Marketing	Personal, Teléfonos Celulares, Computadoras y Servicio de Internet	\$ 350.000	No	Ninguna
Implementar un sistema Vertical de Marketing Corporativo (VMS)	mar.-24	jul.-24	Departamento de Marketing	Gerente de Marketing	Personal, Teléfonos Celulares, Computadoras y Servicio de Internet	\$ 500.000	No	Ninguna
Aplicar una Distribución Intensiva	ago.-24	dic.-27	Departamento de Marketing	Gerente de Marketing	Personal, Teléfonos Celulares, Computadoras y Servicio de Internet	\$ 250.000	No	Ninguna

Fuente: Elaboración Propia

Indicadores de Medición

Rendimiento de Marketing = Contribución Neta de marketing / Ventas

Táctica 3. Implementar una estrategia de penetración de mercados. Para apoyar el objetivo anterior, y poder generar un significativo aumento en las ventas, se adoptan nuevas estrategias de marketing teniendo en cuenta aspectos promocionales y comerciales. Los pasos a seguir son:

1. *Diseñar nuevo packaging:* se renueva el embalaje del paquete de azúcar común, mascado, y edulcorantes, mediante la contratación de un consultor de marketing y ventas.
2. *Inversión en publicidad:* se adquieren pautas de publicidad en medios de comunicación masivos para comunicar las novedades del producto y promocionar su venta.
3. *Fijación de precios y promociones:* mediante la detección de períodos de bajo consumo por los clientes, y la fluctuación de su comportamiento, se renueva la estrategia de precios y promociones por cantidad o forma de pago.

Plan de Acción 3: Implementar una Estrategia de Penetración de Mercado								
Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos Físicos	Recursos Financieros	Tercerización	Observaciones
	Inicio	Fin	Área	Responsable				
Diseñar Nuevo Packaging	ene.-24	feb.-24	Departamento de Administración	Gerente de Marketing	Personal, Computadoras, Teléfonos Celulares y Servicio de Internet	\$ 500.000,00	No	Ninguna
Inversión en Publicidad	mar.-24	mar.-24	Departamento de Marketing	Gerente de Marketing	Personal, Computadoras, Teléfonos Celulares y Servicio de Internet	\$ 3.000.000,00	No	Ninguna
Fijación de Precios y Promociones	abr.-24	abr.-24	Departamento Contable - Departamento de Marketing	Gerente de Administración	Personal, Computadoras, Teléfonos Celulares y Servicio de Internet	\$ 500.000	No	Ninguna

Fuente: Elaboración Propia

Retorno a la inversión publicitaria (ROAS) = (Ingresos Adicionales Generados por la Campaña Publicitaria / Inversión realizada en la Campaña Publicitaria) x 100

Porcentaje Anual de Incremento de Ventas = (Ventas Período Actual – Ventas Período Anterior) / Ventas Período Anterior) x100

Porcentaje de Consultas Realizadas = Cantidad de Consultas Realizadas por los Clientes/ Cantidad de Ventas Realizadas.

Táctica 4. Reasignación de costos fijos y maximización de producción por lotes.

Se busca aumentar el margen de contribución, para lograr que la producción del azúcar contribuya a los beneficios de la empresa, logrando mayores ingresos y que los costos variables sean menores que los costos fijos. Las actividades que se llevan a cabo son:

1. *Análisis de estructura de costos:* se analiza la distribución de los costos y se identifican clasificaciones erróneas en la distribución de costos fijos.
2. *Reasignación costos fijos:* se rediseñan los centros de costos para aplicar una redistribución y minimizar la generación de costos fijos por métodos de clasificación contable.
3. *Orden de producir el máximo de cada lote:* una vez minimizados los costos fijos, se ordena la producción total de cada lote de cada inventario aprovechando el margen para incurrir en costos variables.
4. *Documentar proceso y diseñar programar de tareas:* es fundamental dejar plasmado el proceso que minimiza los costos fijos y aumenta las unidades

producidas para crear la economía de escala buscada.

Plan de Acción 4: Reasignación de Costos Fijos y Maximización de Producción por Lotes								
Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos Físicos	Recursos Financieros	Tercerización	Observaciones
	Inicio	Fin	Área	Responsable				
Análisis de Estructura de Costos	ene.-24	feb.-24	Departamento Contable	Gerente Contable	Personal, Computadoras, Teléfono Celulares y Servicio de Internet	\$ 300.000,00	No	Ninguna
Reasignación de Costos Fijos	mar.-24	abr.-24	Departamento Contable	Gerente Contable	Personal, Computadoras, Teléfono Celulares y Servicio de Internet	\$ 350.000,00	No	Ninguna
Orden de Producir el Máximo de cada Lote	may.-24	may.-24	Departamento Contable	Gerente Contable	Personal, Computadoras, Teléfono Celulares y Servicio de Internet	\$ 200.000,00	No	Ninguna
Desarrollar Proceso y Diseñar Programas de Tareas	jun.-24	dic.-27	Departamento Contable	Gerente Contable	Personal, Computadoras, Teléfono Celulares y Servicio de Internet	\$ 300.000	No	Ninguna

Fuente: Elaboración Propia

Indicadores de Medición

Porcentaje de Reducción de Costos Fijos = (Costos Fijos Actuales – Costos Fijos Anteriores) / Costos Fijos Anteriores

Táctica 5. Desarrollar nuevas competencias y habilidades en personal involucrado.

Se lo informa en el último lugar, pero es el primero en aplicarse. Se capacitará al 80% del personal que ejecutará las tareas operativas para garantizar la aplicación de los procesos de manera adecuada. Mediante esta capacitación se logra un potencial humano que genera una ventaja competitiva. Los pasos a seguir son:

1. *Descripción de tareas y procedimientos:* se manifiesta por escrito el nuevo manual de tareas y procesos que detallan la totalidad de las nuevas funciones y metas por departamento.
2. *Programa de capacitación específico:* se realiza el programa así, con un cronograma de actividades y eventos de la capacitación.
3. *Evaluación de desempeño y resultados:* se evalúa al personal de trabajo y se determinan los resultados de la capacitación generando retroalimentación con el personal.

Plan de Acción 5: Desarrollar Nuevas Competencias y Habilidades en Personal Involucrado								
Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos Físicos	Recursos Financieros	Tercerización	Observaciones
	Inicio	Fin	Area	Responsable				
Descripción de Tareas y Procedimientos	ene.-24	feb.-24	Departamento de Recursos Humanos	Gerente de Recursos Humanos	Personal, Computadoras, Teléfonos Celulares y Servicio de Internet	\$ 500.000,00	No	Ninguna
Programa de Capacitación Específico	mar.-24	mar.-24	Departamento de Recursos Humanos	Gerente de Recursos Humanos	Personal, Computadoras, Teléfonos Celulares y Servicio de Internet	\$ 1.000.000,00	No	Ninguna
Evaluación de Desempeño y Resultados	abr.-24	abr.-24	Departamento de Recursos Humanos	Gerente de Recursos Humanos	Personal, Computadoras, Teléfonos Celulares	\$ 500.000	No	Ninguna

Fuente: Elaboración Propia

Indicadores de Medición

Porcentaje de Capacitaciones Realizadas: Cantidad de Empleados Capacitados / Cantidad de Empleados Totales de la Empresa

Porcentaje de Nuevas Capacitaciones = (Nuevas Capacitaciones Realizadas / Total de Personal a Capacitar) x 100

La capacitación de los trabajadores para conformar equipos laborales, permite a las empresas combinar, así como potenciar las habilidades y conocimientos de sus trabajadores en un grupo y hacer más fácil la consecución de objetivos.

Presupuestos (Ver Anexo 1)

Diagrama de Gantt

Latabla

expuesta continuación, muestra el alcance de las actividades específicas delimitando las fechas y resumiendo la información. Cada se conforma a su vez de una serie de pasos a seguir que generan el logro de los objetivos específicos.

Actividades		Area a Cargo	Inicio	Fin	Duración / Mes	2024												2025												2026												
						E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	
PLAN 1	Identificar Restricciones de Capacidad	Departamento de Producción - División Azúcar	ene.-24	ene.-24																																						
	Diseño de Cronograma de Entregas	Departamento de Producción - División Azúcar	feb.-24	feb.-24																																						
	Minimizar Inventarios de Seguridad y Previsión	Departamento de Producción - División Azúcar	ene.-24	dic.-26																																						
	Maximizar Inventarios de Ciclo y en Tránsito	Departamento de Producción - División Azúcar	ene.-24	dic.-26																																						
PLAN 2	Integración Vertical Hacia Adelante	Departamento de Marketing	ene.-24	feb.-24																																						
	Implementar un sistema Vertical de Marketing Corporativo (VMS)	Departamento de Marketing	mar.-24	jul.-24																																						
	Aplicar una Distribución Intensiva	Departamento de Marketing	ago.-24	dic.-27																																						
PLAN 3	Diseñar Nuevo Packaging	Departamento de Administración	ene.-24	feb.-24																																						
	Inversión en Publicidad	Departamento de Marketing	mar.-24	mar.-24																																						
	Fijación de Precios y Promociones	Departamento Contable - Departamento de Marketing	abr.-24	abr.-24																																						
PLAN 4	Análisis de Estructura de Costos	Departamento Contable	ene.-24	feb.-24																																						
	Reasignación de Costos Fijos	Departamento Contable	mar.-24	abr.-24																																						
	Orden de Proucir el máximo de cada Lote	Departamento Contable	may.-24	may.-24																																						
	Desarrollar Proceso y Diseñar Programas de Tareas	Departamento Contable	jun.-24	dic.-27																																						
PLAN 5	Descripción de Tareas y Procedimientos	Departamento de Recursos Humanos	ene.-24	feb.-24																																						
	Programa de Capacitación específico	Departamento de Recursos Humanos	mar.-24	mar.-24																																						
	Evaluación de Desempeño y Resultados	Departamento de Recursos Humanos	abr.-24	abr.-24																																						

Fuente: Elaboración Propia

Análisis Financiero

Con los resultados de los indicadores obtenidos en el flujo de caja realizado, se puede apreciar que el proyecto es rentable para llevarlo a cabo, ya que se ha arrojado un VAN positivo de \$3.704.681,81, indicando que se logrado la rentabilidad deseada por los accionistas en términos de valores monetarios, obteniéndose un excedente y recuperándose la inversión. En segundo lugar, la Tasa Interna de Retorno (TIR) ha sido de 101, 25 %, la cual concluye que ha superado la tasa de rentabilidad deseada, siendo en este caso la de las LELIQS (Letras de Liquidez) e igual al 97%, lo significa que se ha recuperado la inversión y se le puede exigir el proyecto una rentabilidad (tasa de retorno) hasta el valor de TIR. Por último, cabe mencionar, que se obtuvo un Retorno de

la Inversión (ROI) del 104,75%, es decir, que por cada peso invertido se recuperan \$ 1,0475(Ver Anexo 2)

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES PROFESIONALES

Si se evalúa el resultado obtenido de los indicadores con los cuales se mide la rentabilidad o viabilidad del proyecto se puede concluir que el plan estratégico es rentable y viable económicamente.

Al verificar el retorno sobre la inversión se observó que el mismo arroja un resultado de 104,75%, el cual nos indica la rentabilidad del proyecto, es decir, por cada peso que Grupo Ledesma invierta en este plan, podrá obtener un retorno de \$1,0475 por cada \$1 invertido.

Finalmente se puede concluir que el plan estratégico proyectado para Grupo Ledesma otorgara, además de beneficios económicos, tal como se demostró a través de los diferentes indicadores, una forma de trabajar eficiente y sustentable, conservando el medioambiente, cuidando y ayudando al crecimiento de sus colaboradores y cooperando de diferentes formas con la comunidad que rodea a Ledesma, tanto local, como nacional.

Considerando a su vez el VAN que conseguiría este proyecto, que fue de \$3.704.681,81 y la TIR del mismo, que arrojó un 101,25% y el fuerte crecimiento en rentabilidad que conllevarían los años venideros al mismo, se debería analizar la inserción de nuevos productos relacionados a la cartera de productos ya existentes de la empresa.

De esta manera, se podría seguir penetrando el mercado nacional y seguir aumentando la participación en el mismo, con el objeto de posicionar a Grupo Ledesma en mercados diferentes a los cuales ya está acostumbrado, considerando su cultura de innovación y diversificación relacionada.

Es por esta última razón que se justifica la idea de este proyecto en sí, Ledesma en todos los mercados en los que sea posible empezar a ejercer actividad, siempre y cuando esta diversificación conlleve una relación importante con sus otras unidades de negocio, cosa que se puedan encontrar sinergias importantes entre las mismas para, de esa manera, poder distribuir nuevos productos en nuevas industrias a menores costos.

Asimismo, el establecimiento de controles administrativos, sobre todo para inventarios se hace cada más crítico si se pretende introducir una nueva línea de productos.

En síntesis y teniendo en cuenta todo lo analizado anteriormente y que, a su vez, se podría decir que el proyecto es rentable en un período de implementación de 3 años.

Además de lo anteriormente expuesto, como parte de las recomendaciones profesionales a efectuar, se le sugiere a la organización, a modo de recomendación profesional, crear un tablero específico de control (Cuadro de Mando Integral) para medir continuamente las políticas de sostenibilidad proyectadas y la correspondiente consecución o no de cada una de ellas, tanto dentro de la organización como fuera de la misma, con el fin de poder estar preparados para corregir cualquier desviación que pudiese ocurrir de lo proyectado.

A su vez se recomienda hacer foco en el área de Marketing, especialmente con las nuevas incorporaciones de Marketing Digital, para adaptarse a nuevos clientes y costumbres, aprovechando de esta manera llegar a todos los clientes finales y no solo a los minoristas. La inversión en publicidad digital no solo generará nuevos clientes, sino que actualizaría considerablemente su imagen.

Sumado a esto se propone la creación de un packaging totalmente sostenible por ejemplo 100% a base de caña de azúcar para los productos de este tipo de productos, lo que generara una notable diferenciación en cuanto a la competencia al seguir con la línea de la protección del medioambiente y cuidado de la salud, atrayendo y fidelizando clientes interesados en la temática.

Se aconseja, también, hacer foco en la inversión en tecnología e innovación, ya que eso le permitiría automatizar procesos, mejorar los tiempos de distribución, tener mayor control y como resultado final mejorar la experiencia al cliente. Dicha tecnología generaría resiliencia, y permitiría tanto a la empresa como a sus empleados que se puedan adaptar a los cambios.

Por otra parte, asimismo, se recomienda comenzar a proyectar e idear nuevos productos que estén en consonancia con las políticas de sostenibilidad empresarial planteadas. Estos productos se deben planear elaborar con materias primas de buena calidad, saludables, con una imagen fresca y agradable, comprometidos con el medioambiente, con sus integrantes y también con la comunidad, con el objetivo de poder atacar al mercado en el cual Grupo Ledesma desarrolla sus actividades en esta unidad de negocios (azúcar) y también aquellos negocios en donde quiera conquistar una apropiada y mejor cuota de mercado.

BIBLIOGRAFÍA

- Abascal Rojas, F. (2004). *Cómo se Hace un Plan Estratégico (Teoría): La Teoría del Marketing Estratégico*. Esic Editorial. Madrid (España).
- Álvarez Ruiz, A. (2017). *La Magia del Planning: Cómo Utilizar la Planificación Estratégica Para Potenciar la Eficacia de la Comunicación*. Esic Editorial. Madrid (España).
- Ansoff, I., Declerk, R.P. y Hayes, R.L. (1965). *El Planteamiento Estratégico: Nueva Tendencia de la Administración*. Editorial Trillas. México D.F. (México)
- Choque Larrauri, R. (2015). *Planeamiento Estratégico*. Lima (Perú). Empresa Editora Macro.
- Diehl, G. V. (2017) *Desarrollando la Identidad de marca: Como crear una Historia Única Sobre tu Compañía para Volver Irresistibles tus Productos*. Edición a Cargo del Autor. Kalavan (Armenia)
- Galindo, C. (2008). *Planeación Estratégica: El Rumbo Hacia El Éxito (2^{da} Edición)*. Editorial Trillas. México D.F. (México).
- García Sánchez, E., Valencia Velazco, María Lourdes. (2014) *Planeación Estratégica: Teoría y Práctica*. México D. F. Editorial Trillas.
- Guerras Martín, L. A. y Navas López, J. E. (2020). *Casos de Dirección Estratégica de la Empresa*. Editorial Civitas Madrid (España).
- Hernández Reyes, S. (2021). *Planeación Estratégica: Una Guía Didáctica a Través de Modelos Analíticos*. Publicación Independiente. México D.F. (México).
- Herrscher, E. (2008). *Planeamiento Sistémico*. Buenos Aires. Ediciones Granica.
- Hill, Ch. W.L., Jones Gareth R. y Schilling, Melissa A. (2015). *Administración Estratégica: Teoría y Casos. Un Enfoque Integral (11^{ma} Edición)*. Cengage Learning. México D.F. (México).
- [http://: www.bcra.gov.ar](http://www.bcra.gov.ar). BCRA (Banco Central de la República Argentina). Obtenido de BCRA.
- [https://: www.cepal.gov.ar](https://www.cepal.gov.ar). CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe). Obtenido de CEPAL
- [https://: www.indec.gov.ar](https://www.indec.gov.ar). Obtenido de INDEC (Instituto nacional de Estadísticas y Censos)

- [https://: www.ledesma.com.ar](https://www.ledesma.com.ar). Obtenido de LEDESMA.
- Lee, N. R. y Kotler, P. (2020). *Social Marketing: Behavior Change for Social Good*. Sage Editorial. Los Ángeles (Estados Unidos)
- Levy, A. R. (1981). *Planeamiento Estratégico*. Buenos Aires. Ediciones Macchi
- Johnson, G., Scholes, K. y Richard W. (2006). *Dirección Estratégica*. Editorial Alhambra. Madrid (España)
- Mintzberg, H. y Garrido, F. (2007). *Pensamiento Estratégico: Hacia el ADN de la Planificación Estratégica*. Editorial Deusto. Barcelona (España).
- Palacios, M. (2020). *LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EMPRESARIAL: ¿Existe para el director una Secuencia Lógica para Planificar Estratégicamente?... Definitivamente, sí*. Publicación Independiente. El Salvador.
- Pizzi, C. M. (2021). *Planeamiento Estratégico y Control de Gestión Sustentable: Creando Pymes con Futuro*. Buenos Aires. Sb Editorial.
- Porter, M. (2017). *Ser Competitivo*. Ediciones Deusto. Barcelona (España).
- Ries, A. y Trock., J. (2001). *Posicionamiento: la batalla por su mente*. McGraw-Hill-Interamericana. México D.F. (México).
- Sánchez, R. (2017). *Planificación Estratégica de Recursos Humanos en Administración Local: En un Contexto Económico difícil (Spanish Edition)*. Editorial Académica Española(EAE). Madrid (España)
- Sloan, J. (2019). *Aprende a Pensar Estratégicamente*. Editorial Trillas. México D.F. (México)
- Robbins, S. y Coulter, M. (2014). *Dirección de Marketing. Administración*. México: Pearson Education.
- Thompson, A. A., Jr. (2018). *Administración Estratégica: Teoría y Casos*. Editorial McGraw-Hill. México D.F. (México).
- Tovstiga, G. (2012). *Estrategia en la Práctica: La Guía Profesional para el Pensamiento Estratégico*. Editorial Granica. Ciudad Autónoma de Buenos Aires (Argentina)

ANEXOS

Anexo 1: Presupuestos

Presupuesto Planes de Acción 2023		
Acciones / Años		2024
PLAN 1	Identificar Restricciones de Capacidad	\$ 150.000,00
	Diseño de Cronograma de Entregas	\$ 80.000,00
	Minimizar Inventarios de Seguridad y Previsión	\$ 170.000
	Maximizar Inventarios de Ciclo y en Tránsito	\$ 300.000
	Total Plan 1	\$ 700.000,00
PLAN 2	Integración Vertical Hacia Adelante	\$ 350.000
	Implementar un sistema Vertical de Marketing Corporativo (VMS)	\$ 500.000
	Aplicar una Distribución Intensiva	\$ 250.000
	Total Plan 2	\$ 1.100.000,00
PLAN 3	Diseñar Nuevo Packaging	\$ 500.000,00
	Inversión en Publicidad	\$ 3.000.000,00
	Fijación de Precios y Promociones	\$ 500.000,00
	Total Plan 3	\$ 4.000.000,00
PLAN 4	Análisis de Estructura de Costos	\$ 300.000,00
	Reasignación de Costos Fijos	\$ 350.000,00
	Orden de Proucir el máximo de cada Lote	\$ 200.000,00
	Desarrollar Proceso y Diseñar Programas de Tareas	\$ 300.000
	Total Plan 3	\$ 1.150.000
PLAN 5	Descripción de Tareas y Procedimientos	\$ 500.000,00
	Programa de Capacitación específico	\$ 1.000.000,00
	Evaluación de Desempeño y Resultados	\$ 500.000
	Total Plan 5	\$ 2.000.000
Total General		\$ 8.950.000,00

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 2: Flujo de Caja – Información Complementaria

CASH FLOW PROYECTADO - EMPRESA: LEDESMA - UNIDAD DE NEGOCIOS AZÚCAR			
	2024	2025	2026
INGRESOS			
Ventas de Mercaderías	\$ 570.736.280,00	\$ 873.226.509,00	\$ 1.292.375.233
Ventas con Planes de Acción	\$ 57.073.628	\$ 87.322.651	\$ 129.237.523
Ingresos Financieros	\$ 47.695.304	\$ 72.773.814	\$ 108.001.245
TOTAL DE INGRESOS	\$ 675.505.212	\$ 1.033.322.974	\$ 1.529.614.001,00
EGRESOS			
Costo de Mercadería Vendida	\$ 381.188.310	\$ 580.218.114	\$ 863.162.809
Gastos de Comercialización	\$ 96.454.717	\$ 147.575.716	\$ 218.412.061
Gastos Administrativos	\$ 49.239.448	\$ 75.336.356	\$ 111.497.807
Gastos Financieros	\$ 32.838.331	\$ 50.242.646	\$ 74.359.116
Otros Egresos	\$ 322.947	\$ 494.109	\$ 731.281
Plan de Acción 1	\$ 700.000	\$ 719.100	\$ 1.064.268
Plan de Acción 2	\$ 1.100.000	\$ 382.500	\$ 566.100
Plan de Acción 3	\$ 4.000.000	\$ 0	\$ 0
Plan de Acción 4	\$ 1.150.000	\$ 0	\$ 0
Plan de Acción 5	\$ 2.000.000	\$ 459.000	\$ 679.320
TOTAL DE EGRESOS	\$ 568.993.753	\$ 854.933.432	\$ 1.270.472.762
UTILIDAD BRUTA	\$ 106.511.459	\$ 178.389.542	\$ 259.141.239
IMPUESTO A LAS GANANCIAS	\$ 39.409.240	\$ 62.436.340	\$ 90.699.434
UTILIDAD NETA CON PLANES DE ACCIÓN	\$ 67.102.219	\$ 115.953.202	\$ 168.441.805

Fuente: Elaboración Propia con criterio profesional

Premisas generales:
1. El aumento de ingresos será proporcional a la cantidad de años de la propuesta de implementación
2. Al aumentar los ingresos, también se incrementan tanto los costos como los gastos
3. Al actualizarse lo ingresos por la inflación, también se actualizarán los los gastos en la misma proporción
4. Los ingresos y egresos se "ajustan" por el coeficiente de inflación de acuerdo a las estimaciones realizadas por el REM (ver tabla 1)
6. Se toma como referencia los estados financieros al 31/05/2022
7. La Inversión Inicial está compuesta por el Efectivo más colocaciones a Plazo (Corrientes), Inventarios y Activos Biológicos

Impuesto a las Ganancias	35%
Tasa de Referencia LELIQS	97%

Tabla 1: Inflación (REM)	Junio - Diciembre 2022		2023		2024		2025		2026	
	55%	1,55	126%	1,26	206%	1,00	54%	1,54	48%	1,48