

Universidad Siglo 21



Trabajo Final de Grado

Reporte de caso

“Planificación Estratégica para Grupo Ledesma S.A:

Estrategia de Diversificación con enfoque en la unidad de negocio Azúcar”

Jessica Melanie Baigorria

DNI: 36784446

Profesora: Sofia Rinero

Legajo: VADM027484

Licenciatura en Administración

2022

## **Agradecimientos**

En primer lugar deseo expresar mi agradecimiento a mis docentes por el tiempo dedicado y los conocimientos otorgados.

Agradecerle también a mi familia por darme ánimo durante este proceso, en especial a mi novio, mi hermana, mi mamá y mi tía, que me han brindado un gran apoyo moral y emocional, necesarios en los momentos difíciles, sin su apoyo este proyecto nunca se habría escrito y, por eso, este trabajo también es suyo.

Por todo lo anteriormente dicho, quiero remarcar que un trabajo final de graduación es también fruto del reconocimiento y del apoyo vital que nos ofrecen las personas que nos estiman, sin el cual no tendríamos la fuerza y energía que nos anima a crecer como personas y como profesionales.

A todos, muchas gracias!

## Resumen

El presente trabajo final de graduación consiste en el desarrollo de un plan estratégico de diversificación aplicado a la empresa Grupo Ledesma, dedicada a la producción y comercialización de Azúcar.

Para su desarrollo se analizaron los aspectos externos e internos de la compañía con el fin de conocer qué incidencia tienen sobre el proyecto. A partir de allí se determina la implementación de una estrategia de diversificación relacionada, para optimizar los recursos de la organización se define la creación y comercialización de la golosina *malvaviscos*, con el nombre de marca *Shuggys*.

El objetivo perseguido en este trabajo es ampliar el mercado potencial y alcanzar un mayor crecimiento para la empresa en un periodo de 4 años. Para lograrlo, se determinan distintos planes de acción con sus respectivos presupuestos.

Después de analizar los correspondientes estados contables, y los posibles escenarios en conjunto a las acciones a seguir, se observan resultados satisfactorios que cumplen las expectativas proyectadas del plan, lo que indica una mejora y crecimiento óptimo en la organización.

Palabras claves: Planificación- Estrategia- Diversificación- Azúcar- Golosina.

## Abstract

The present final graduation work consists of the development of a strategic diversification plan applied to the company Grupo Ledesma, dedicated to the production and commercialization of Sugar.

For its development, the external and internal aspects of the company were analyzed in order to know what impact they have on the project. From there, the implementation of a related diversification strategy is determined, to optimize the organization's resources, the creation and marketing of the *marshmallow* candy, with the brand name *Shuggys*, is defined.

The objective pursued in this work is to expand the potential market and achieve greater growth for the company in a period of 4 years. To achieve this, different action plans are determined with their respective budgets.

After analyzing the corresponding financial statements, and the possible scenarios together with the actions to follow, satisfactory results are observed that meet the projected expectations of the plan, which indicates an improvement and optimal growth in the organization.

Keywords: Planning- Strategy- Diversification- Sugar- Candy.

## Índice

1	Introducción .....	6
2	Análisis de situación .....	8
	2.1 <i>Macroentorno: PESTEL</i> .....	8
	2.2 <i>Microentorno: 5 Fuerzas de Porter</i> .....	14
	2.3 <i>Análisis de Mercado</i> .....	16
	2.4 <i>Análisis Interno: Cadena de Valor</i> .....	18
3	Marco Teórico .....	24
4	Diagnóstico .....	26
5	Propuesta de aplicación.....	28
	5.1 <i>Descripción de la Propuesta</i> .....	28
	5.2 <i>Objetivo General</i> .....	29
	5.3 <i>Objetivos Específicos</i> .....	29
	5.4 <i>Alcances</i> .....	30
	5.5 <i>Planes de Acción</i> .....	30
	5.6 <i>Presupuesto</i> .....	37
	5.7 <i>Análisis Financiero</i> .....	39
6	Conclusiones y Recomendaciones .....	42
7	Bibliografía .....	44
8	Anexos.....	46

## 1 Introducción

El presente trabajo se realizó bajo el formato de un reporte de caso desde la óptica del profesional de administración. Se abordó el desarrollo de una planificación estratégica, tomando como objeto de estudio a la empresa Grupo Ledesma S.A, con enfoque en la estrategia de diversificación relacionada para la unidad de negocio de Azúcar.

La empresa Ledesma, con más de 100 años de trayectoria, lidera el mercado del azúcar y el papel, y se caracteriza por su diversidad en cuanto a la producción de distintos productos asociados al sector agroindustrial.

La compañía inicia sus actividades en 1908 como un ingenio azucarero en Jujuy, donde producen la caña de azúcar, con los jugos de la caña elaboran azúcar y alcohol, luego con su fibra comenzaron a fabricar papel. En las provincias de Buenos Aires y Entre Ríos, la sociedad también produce carne, cereales, fructosa y frutas.

El ingenio Ledesma es la principal productora de azúcar de Argentina, al año recibe 4 millones de toneladas de caña, del total de su producción se destina un 35% a consumo masivo, un 40% a industria y un 25% a exportación. También cuentan con una amplia red de distribución donde traslada el producto a más de 100 cadenas de supermercados y mayoristas, así como a cientos de comercios regionales. En el mercado industrial cuentas con 200 clientes que utilizan su producto como materia prima para la elaboración de sus productos.

Desde 1990, Ledesma organiza sus actividades por unidades de negocio, cada unidad se administra de forma independiente. La diversificación le permite adecuarse a la inestabilidad de las ventas: en ocasiones el azúcar subsidia al papel, y en otras el papel subsidia al azúcar, lo que genera un equilibrio en los ingresos ante distintas adversidades.

Durante el periodo 2019/2020, tras las medidas adoptadas por la pandemia de covid 19, la fábrica de papel se vio obligada a cerrar 42 días su sede en Jujuy y su planta de cuadernos en San Luis por una fuerte caída en las demandas, mientras la industria azucarera mantuvo su actividad por pertenecer al listado de actividades esenciales.

Por este motivo, se advierte que dicha unidad de negocio puede verse amenazada por diversos factores externos difíciles de controlar, lo que puede convertirse en un desafío para los propietarios, pero a su vez, puede ser una oportunidad para reinventarse. Por eso se define una estrategia corporativa de diversificación, con el fin de desarrollar una nueva línea de producto que

capte la atención de un nuevo mercado, con el objetivo de fortalecer la producción y aumentar la rentabilidad de la empresa.

Considerando la importancia de la planificación estratégica de diversificación, pueden referenciarse distintos antecedentes que dan por hecho la implicancia de esta herramienta para las organizaciones, como el ejemplo que menciona (Hill & Jones, 2009), en su libro *Administración Estratégica 8d*, sobre la diversificación de la empresa Intel:

En sus inicios, la empresa dominaba firmemente el mercado de los microprocesadores, y sus principales clientes (importantes fabricantes de PC) crecían rápidamente, al igual que la demanda de los microprocesadores. Posteriormente, luego de una reunión con los ejecutivos, se detectó una futura saturación en el mercado de PC, lo que significaría una disminución en la demanda de su producto. Previendo este escenario, decidieron desarrollar un nuevo producto relacionado con la industria de los Chips para comunicaciones, esta estrategia les permitiría trasladar sus conocimientos y mantener el crecimiento de sus utilidades.

Finalmente llevaron a cabo el plan y adquirieron 18 importantes compañías de chips, convirtiéndose en la cuarta compañía global más grande del mundo en dicha industria.

Según un artículo del diario Expansión (Medina, 2018), otra firma que implementó con éxito la planificación estratégica de diversificación es la empresa de café Starbucks, que comenzó con la venta de granos y máquinas de café en 1970, y una década después se reinventó con la venta de café expés. En 1987, la nueva cadena de cafeterías Starbucks abrió sus primeros locales en las afueras de Seattle y en Chicago. Actualmente cotiza en la bolsa norteamericana desde 1992.

De esta manera luego de evidenciar cada uno de los casos, se concluye que Ledesma es una empresa capaz de implementar una estrategia de diversificación relacionada, potenciando el crecimiento con una nueva línea de producto destinado a la industria de las golosinas, que aproveche al máximo la eficacia de sus recursos, con el objetivo de fortalecer la participación de mercado y aumentar la rentabilidad de la empresa.

## 2 Análisis de situación

### 2.1 Macroentorno: PESTEL

Se utilizará la herramienta PESTEL para entender los distintos factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales del macroentorno.

**Factores Políticos:** En enero de 2022, durante una conferencia de prensa del gobierno argentino, el jefe de Gabinete, Juan Manzur y el ministro de Economía, Martín Guzmán brindaron detalles sobre el acuerdo alcanzado con el Fondo Monetario Internacional (FMI):

La decisión política era acordar en el marco de respetar el crecimiento del país, y hoy podemos confirmar que este acuerdo apunta a un camino de la producción y fundamentalmente el trabajo”. En esta línea, Manzur hizo hincapié en que “lo que anunció hoy el presidente de la Nación busca dar certeza, previsibilidad y sustentabilidad a las políticas públicas en el marco del crecimiento que ha venido experimentado la Argentina. (Argentina.gob.ar, Argentina Unida, 2022)

Durante su exposición, explicó el marco general acordado, que consta de dos bloques: el esquema de políticas macroeconómicas y las medidas que promueven el crecimiento de mediano plazo y una estabilidad duradera. En este sentido, el ministro afirmó que se consensuó una “política fiscal que no inhiba la continuidad de la recuperación”. De esta manera, indicó que habrá “una reducción gradual del déficit fiscal sobre la base de una economía que se recupera” y que para el año 2022 se proyecta un déficit fiscal primario de 2,5% del PBI; para 2023, 1,9%; y para 2024, 0,9%.

En cuanto a la política monetaria, el ministro aseguró que se prevé una “reducción gradual pero decidida de la asistencia monetaria que realiza el Banco Central al Tesoro” y anticipó que este año, “el financiamiento monetario será de 1% del PBI;

en 2023 alrededor de 0,6%; y en 2024 este será cercano a 0”. “Se apunta a converger en una situación en la cual no haya más financiamiento sistemático del Banco Central al Tesoro”, agregó. (Argentina.gob.ar, Argentina Unida, 2022)

**Factores Económicos:** Dentro de los factores económicos que influyen en la industria, Calveira (2022) menciona que, “La inflación mensual de 6,7% de marzo 2022 es el mayor registro mensual desde septiembre 2018 cuando había sido 6,5% y luego de producirse una brusca devaluación del 48% en solo dos meses (entre agosto y septiembre 2018).”

El aumento acumulado del año en los precios de alimentos y bebidas de 21% supone no solo un deterioro del poder adquisitivo principalmente de la clase media y baja, y de todos los sectores que perciben subsidios, sino que evidencia la necesidad de recuperación de ingresos de esos sectores y, por lo tanto, una potencial segunda ronda de ajustes de precios, pues los márgenes de rentabilidad y decisiones de ajustes se exacerban frente a este ritmo mensual.

Expectativas de inflación en niveles más elevados configuran decisiones de precios sesgadas hacia el crecimiento, lo cual hace costoso y difícil para la gestión de la política de estabilización. Decisiones de precios en media y alta inflación no solo inducen mayores costos en toda la estructura económica, sino que ralentizan decisiones económicas y financieras. (Calveira, 2022)

Por otro lado, en marzo de 2022, la página oficial del Gobierno Argentino informó que: El ministro de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, Claudio Moroni, presidió el Consejo Nacional del Empleo, la Productividad y el Salario Mínimo, Vital y Móvil, en el que se resolvió una suba del 45% sobre la base del mes de marzo en 4 tramos.

De esta manera, el monto del salario mínimo, vital y móvil, definido con 31 votos a favor, 0 en contra y 1 abstención, pasará de \$33.000 a \$47.850. El aumento consistirá en un incremento de un 18% en abril, 10% en junio, 10% en agosto y 7% en diciembre, con una revisión a pedido de las partes (trabajadora y empleadora) en el mes de agosto. (Argentina.gob.ar, Argentina unida, 2022)

**Factores Sociales:** Un artículo de Infobae asegura que “Según el Indec, el ingreso promedio per cápita del total de la población -el muestreo alcanza a unos 29 millones de personas-, alcanzó los \$32.192, mientras que la mediana del ingreso per cápita fue de \$24.571.” (Roncoroni, 2022)

El índice específico que publicó la semana pasada el Indec mostró que el 37,2% - unos 17,4 millones de personas- es considerada pobre en la Argentina y el 8,2% vive en condiciones de indigencia.

De acuerdo a los datos del segundo semestre de 2021, los indicadores sociales principales mostraron una mejora respecto al 42% de pobreza que marcó el 2020 y el 40,6% de la primera mitad del año pasado.

La recuperación del empleo alivió la situación de muchos hogares durante el año pasado, en que la economía creció más de 10%, aunque estiman que una aceleración fuerte de la inflación podría rever la tendencia de mejora. (Roncoroni, 2022)

Según estadísticas, el 85% de la población del país tiene una alimentación de "mala calidad". Para probar este punto, el nutricionista Sergio Britos, director del Centro de Estudios sobre Políticas y Economía de la Alimentación, lanzó una detallada encuesta.

El estudio "¿Cómo comen los argentinos?" no solo se enfoca en los productos consumidos, sino también el por qué: y que casi el 40% de la población esté por debajo de la línea de la pobreza, no es un dato menor. (Post, 2022)

“Según los datos en los que los especialistas se basaron para elaborar el informe, la alimentación de los argentinos es poco variada y en ella predominan los alimentos con alto aporte calórico.” (Post, 2022)

Harinas, panificados, papa y carne con alto contenido graso encabezan la lista de alimentos más consumidos en Argentina, cuando lo más saludable es basar la alimentación en productos como frutas, verduras, legumbres y yogur.

Además, la especialista detalló que se consume muy poco pescado en relación al porcentaje de azúcares, snacks, harina y golosinas.

Por esta razón es que los especialistas sugieren que en Argentina se aplique una política definida en cuanto a la alimentación, con herramientas que alcancen a toda la población. (Post, 2022)

**Factores Tecnológicos:** Según un artículo de la revista América Economía, de América latina, se puede observar que:

Hoy, los avances en ciencia y tecnología, en especial en biotecnología, tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) y nanotecnología, abren nuevas oportunidades para transformar la actividad agropecuaria de Argentina.

“El agro está viviendo una silenciosa transformación para adecuarse a las exigentes demandas de la sociedad del siglo XXI. Este proceso comienza a ser reconocido como la revolución digital del agro y promete transformar los principios fundamentales del negocio agroindustrial. Como ya ha sucedido en otras industrias, esta revolución seguramente determinará cambios significativos en los liderazgos

del sector y Argentina tiene la oportunidad única de jugar un rol protagónico en esta. Muchas de sus startups ag-Tech tienen el potencial de convertirse en protagonistas y liderar la nueva agricultura digital”. (Perazo, 2021).

La startup ag-Tech fue desarrollada por dos emprendedores argentinos hace apenas dos años y ya se utiliza en varios países de Latinoamérica y Europa.

“Nuestra plataforma permite combinar distintas fuentes de información como imágenes satelitales, imágenes de drones, mapas de suelos, mapas de rendimiento e información de sensores para armar una especie de historia clínica de cada metro cuadrado del campo y en base a eso tomar, cada vez, mejores decisiones. Si bien la utilizan tanto contratistas como agricultores y productores, el usuario principal es el agrónomo, que es el que toma las decisiones de cómo cultivar”, explica su CEO, Leandro Sabignoso. (Perazo, 2021).

**Factores Ecológicos:** El desarrollo industrial genera un fuerte crecimiento socioeconómico y mejoras en la calidad de vida de la población, pero por otro lado puede provocar grandes modificaciones que ocasionan el desequilibrio de ecosistemas, diversas formas de contaminación y otros problemas ambientales.

Según un artículo de investigación sobre el desarrollo industrial y el impacto del medio ambiente:

Para la prevención de los riesgos que se derivan de la contaminación industrial es imprescindible una estrategia de integración eficaz del desarrollo sostenible, donde la protección del medio ambiente esté incluida en los objetivos económicos y sociales de un país. Esto repercute favorablemente en el estado de salud de la

población quién a su vez debe estar consciente también del rol que tiene en esta estrategia (Suárez Tomayo & Molina Esquivel, 2014).

Según una entrevista sobre la “agroecología frente a la agroindustria”, el investigador Pastor Pazmiño (2018) sostiene que:

La agroecología tiene varias connotaciones. Quisiera enfatizar aquellas que la conciben como el conjunto de saberes y prácticas de producción alimentaria que buscan superar la dependencia de los combustibles fósiles así como de tecnologías contrapuestas a la sostenibilidad de los ecosistemas y, en su lugar, pretenden fortalecer sistemas de producción de alimentos que ponen en el centro la agricultura local, la producción nacional de alimentos por campesinos y familias rurales y urbanas, con base en la innovación socio ecológica sustentable, los recursos locales y la energía solar (Parr.11).

**Factores Legales:** La secretaria del ministerio de la salud de la Nación, Sandra Tirado, afirmó en una entrevista en marzo de 2022, que:

El Gobierno reglamentó este miércoles la Ley 27.642 de Promoción de la Alimentación Saludable, más conocida como ley de Etiquetado frontal, por la cual las empresas que producen alimentos deberán brindar a los consumidores información clara a través del etiquetado en los envases. Allí se podrá advertir cuando un producto tenga "exceso en azúcares", "exceso en sodio", "exceso en grasas saturadas", "exceso en grasas totales", y/o "exceso en calorías", según los valores propuestos por la OPS (Organización Panamericana de la Salud). También deberán indicar la presencia de edulcorantes o cafeína.

La reglamentación estipula dos plazos. Para cumplir con la primera parte, las grandes empresas tendrán 9 meses para adecuarse a la ley y las pequeñas y medianas empresas (pymes), 15 meses. La implementación de la segunda etapa estipula un plazo no mayor a los 18 meses para las grandes empresas y de 24 para las pymes. (Tirado, 2022)

## 2.2 *Microentorno: 5 Fuerzas de Porter*

A través de esta herramienta de gestión se analizará el microentorno de la industria azucarera para conocer el grado de competitividad del sector.

***Amenaza de nuevos Competidores:*** Las barreras de entrada para crear una empresa azucarera son muy fuertes, dentro de la inversión inicial que se necesita para la implementación, se destacan las grandes hectáreas para la cosecha, las maquinarias para los procesos productivos y la red de distribución, entre otros.

Por otro lado, se detectó que las barreras de diferenciación eran muy débiles, ya que los competidores actuales no ofrecen características muy distinguidas en sus productos, lo que puede facilitar la entrada a la industria.

Teniendo en cuenta los elevados costos para incorporarse al mercado, más la situación actual del país que limita la inversión inicial y las débiles barreras de diferenciación, se confirma que la amenaza de nuevos competidores es MEDIA.

***Rivalidad entre empresas:*** Los ingenios instalados en el país son 23; 15 de ellos se ubican en Tucumán, 3 en Jujuy, 2 en Santa Fé, 2 en Salta y uno en Misiones, la mayoría de ellos compran la caña a cañeros independientes, mientras que otros pocos cuentan con sus propias hectáreas de cultivo.

Aunque la mayoría de los ingenios azucareros argentinos están ubicados en la provincia de Tucumán, el que lidera la industria en la actualidad es el ingenio Ledesma, ya que cuenta con la ventaja de producir su propia caña de azúcar.

Conforme a la cantidad de competidores que posee la industria, y su nivel ascendente de competencia, se puede decir que el nivel de rivalidad de los competidores es ALTO.

***Poder de negociación de los Clientes:*** La industria azucarera abarca a una gran cantidad de clientes, entre ellos podemos mencionar supermercados e hipermercados, mayoristas y gran parte del mercado industrial que usa el azúcar como materia prima para la producción de sus productos.

Es importante tener en cuenta que la oferta en la industria azucarera es amplia, lo que puede afectar la fidelidad de los clientes.

Teniendo en cuenta estos factores, se concluye que el poder de negociación de los compradores es ALTO, ya que dificultan la fidelidad del cliente y la diferenciación del producto al tener tantas opciones similares.

***Poder de negociación de los Proveedores:*** La industria azucarera cuenta con una variedad de productos fundamentales para el éxito de la empresa, se puede decir que los más importantes son la proveeduría de tierras para el cultivo de caña y la maquinaria agraria, ésta última incluye equipos de alto valor como cosechadoras, trenes de caña, tractores y máquinas de alza, entre otros.

Considerando que la mayoría de los ingenios del país alquilan tierras para cultivo de caña, y que la cantidad de proveedores que satisfacen esta demanda es escasa, se podría decir que dichos proveedores cuentan con un ALTO poder de negociación debido a la poca oferta de insumos disponibles.

***Amenaza de productos Sustitutos:*** Observando los cambios de hábitos alimenticios presentes en la actualidad, se confirma que la sociedad ha optado por un consumo más saludable, lo que generó el ingreso de distintos endulzantes sustitutos al mercado, por ejemplo: el edulcorante, la stevia, la sucralosa y la miel, entre otros. Lo que confirma una amenaza competitiva ALTA, ya que limita el precio que puede cobrar la compañía por su producto, pese a la variedad importante de sustitutos que satisfacen necesidades semejantes.

### 2.3 *Análisis de Mercado*

Es imprescindible llevar a cabo una investigación de mercado que le permita a la compañía obtener información pertinente para definir las características del mismo y lograr los objetivos establecidos.

La incorporación de una nueva línea de producto en la industria de las golosinas, requiere una investigación que analice las variables más relevantes del mercado: La competencia, los clientes, los proveedores y la distribución.

***Análisis de los Competidores:*** Para evaluar a los competidores se debe definir el producto con el que se va a competir en el mercado. Es importante investigar a las empresas del sector para analizar las estrategias comerciales que implementaron, y determinar cuales tuvieron éxito y cuales fracasaron.

En esta planificación estratégica de diversificación, se decide adentrarse en la industria nacional de las golosinas, más específicamente en la producción de malvaviscos, también llamados marshmallows o esponjitas.

Considerando que los malvaviscos son una golosina novedosa para el mercado, solo se pudo detectar dos grandes competidores en el país, por un lado, se encuentra la marca Buffys, de la empresa ¡Gam!, que fue la primera en producir malvaviscos en argentina en 2015, y por otro lado está la empresa Gongys de Billiken, ambas son marcas que se encuentran bien posicionadas y con amplia variedad de sabores y presentaciones.

La marca Buffys cuenta con cinco líneas de sabor, entre ellos:

- Sabor Tradicional en presentaciones de 200g y 450g.
- Sabor Frutal en sus presentaciones de 12g, 20g, 28g, 125g, 200g y 450g.
- Sabor Fresa en sus presentaciones de 12g, 20g, 125g, 200g y 450g.
- Sabor Chocolate en sus dos presentaciones de 200g y 450g.
- Sabor limón en su presentación de 200g y 450g.

Por otro lado, la familia de Gongys incluye tres líneas de sabor:

- Sabor Tradicional Vainilla, en su presentación de 200g.
- Sabor Frutilla, en su presentación de 200g también.
- Sabor Frutal en sus presentaciones de 28g y 200g.

Según la investigación de producción de la competencia, se pudo determinar que, con 10.000 kilos de azúcar, se producen alrededor de 12.000 kilos de esponjitas.

Para finalizar, se describen los precios promedios de los productos más destacados de los competidores, en sus presentaciones más vendidas. Dicha información se extrajo de la página web de venta de Mercado libre y de la distribuidora mayorista de golosinas Golomax.

TABLA DE PRECIOS DE COMPETIDORES			
MARCA	PRESENTACIÓN	PRECIO PROMEDIO MINORISTA	PRECIO PROMEDIO MAYORISTA
	450g	\$696	\$546,54
	200g	\$378,33	\$186,65
	200g	\$256	\$174,09
	28g	\$43,82	\$29,69

*Fuente: Elaboración propia (2022)*

**Análisis de Clientes:** El objetivo es analizar cuantitativa y cualitativamente los clientes o segmentos de clientes claves para la empresa.

Para analizar el perfil del cliente hay que tener en cuenta sus preferencias y necesidades, su sensibilidad a los factores de compra (precio, plazo de entrega, ubicación, servicio posventa, imagen de marca, etc.), y también su comportamiento de compra, que incluye las diferentes acciones del proceso de toma de decisión, como sus motivaciones, criterios de elección de proveedores, escalas de valores, etc.

En este caso, podemos mencionar que la clientela de este producto son los supermercados/ hipermercados, mayoristas de golosinas, casas de cotillones y kioscos.

**Análisis de Proveedores:** Es importante determinar la cantidad y las características de los proveedores claves, como así también sus capacidades para cubrir las necesidades tanto en calidad

como en cantidad o plazos de entrega, y por último conocer los compromisos que tienen con otras empresas, ya que es un factor que puede afectar su capacidad de servicio con la compañía Ledesma.

Los principales ingredientes para la producción de malvaviscos son: Azúcar, gelatina, saborizantes y colorantes, y con respecto a la maquinaria utilizada, se requiere de batidoras, moldes industriales y cortadoras de masa, además de energía eléctrica y mano de obra.

En dicho proceso, se procura compartir y proveer recursos de la fábrica de Grupo Ledesma para reducir costos, entre ellos, la infraestructura, la materia prima (azúcar) y la energía eléctrica.

***Análisis de Distribución:*** Establecer un eficiente sistema de distribución es fundamental para definir el costo total del producto final.

Es importante determinar si la distribución se realizará con recursos propios o externos, ya que dependiendo del canal de distribución que se elija, se puede provocar un incremento o una disminución en el precio del producto.

En este caso se pretende utilizar recursos propios de la compañía, aprovechando que cuenta con una amplia red de distribución y que, además, comparten algunos clientes como supermercados e hipermercados.

#### *2.4 Análisis Interno: Cadena de Valor*

Esta herramienta se utilizará para analizar todas las actividades principales y de soporte de la compañía Ledesma, como producción, mercadotecnia, investigación y desarrollo, sistemas de información, manejo de materiales y recursos humanos, que participan en la reducción de la estructura de costos y el incremento de la utilidad percibida de los productos.

CADENA DE VALOR DE GRUPO LEDESMA						
ACTIVIDADES DE SOPORTE	INFRAESTRUCTURA	<ul style="list-style-type: none"> <li>- LIBERTADOR GRAL. SAN MARTIN, JUJUY</li> <li>- 37.000 HECTÁREAS DE CULTIVO</li> </ul>				MARGEN
	RECURSOS HUMANOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 7851 EMPLEADOS</li> <li>- CAPACITACIÓN Y DESARROLLO</li> <li>- EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</li> </ul>				
	INVESTIGACIÓN Y TECNOLOGÍA	<ul style="list-style-type: none"> <li>- INVESTIGACIÓN CHACRA EXPERIMENTAL AGRÍCOLA SANTA ROSA</li> <li>- GÉNESIS XXI</li> </ul>				
	COMPRAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ABASTECIMIENTO LOCAL</li> </ul>				
	LOGÍSTICA INTERNA	PRODUCCIÓN	LOGÍSTICA EXTERNA	MKT Y VENTAS	SERVICIO AL CLIENTE	MARGEN
	<ul style="list-style-type: none"> <li>-PROVEEDORES LOCALES</li> <li>-CAPACITACIÓN</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ZAFRA</li> <li>2. DECANTADO, COCCIÓN Y CRISTALIZACIÓN</li> <li>3. REFINADO</li> <li>4. SECADO Y EMPAQUE</li> </ol>	-AMPLIA RED DE DISTRIBUCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> <li>-374 CLIENTES</li> <li>-300.000 TONELADAS DE AZÚCAR VENDIDA ANUALMENTE</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-RECLAMOS Y QUEJAS</li> <li>-ENCUESTAS DE SATISFACCIÓN</li> </ul>	
<b>ACTIVIDADES PRINCIPALES</b>						

*Fuente: Elaboración propia (2022)*

### ○ *Actividades Principales*

Son las que tiene relación con la creación física del producto, su venta y transferencia al comprador, así como la asistencia posterior a la venta.

**Logística Interna:** Ledesma cuenta con 37.000 hectáreas bajo riego en Jujuy, donde genera su propia materia prima, la caña de azúcar. Anualmente el ingenio procesa alrededor de 3.700.000 toneladas de caña, que se cosecha en los meses de mayo y noviembre, para luego ser trasladada en camiones a la fábrica azucarera, donde comienza su producción.

La política de la empresa es generar relaciones de largo plazo con sus proveedores para asegurar un beneficio mutuo. Además de exigir calidad y cumplimiento en los plazos de entrega, Ledesma capacita a sus proveedores en diferentes temas según el negocio y el perfil de las empresas, se les ofrece cursos de estrategia de crecimiento y creación de valor, estilos de conducción, plan de continuidad, gestión de resultados, negociación, entre otros. A los proveedores de servicios (por ejemplo, contratistas de maquinarias) se los capacita junto con los empleados de la compañía en el uso de maquinaria agrícola con especialistas del rubro. Estas medidas permiten lograr fidelidad y plantear objetivos en común.

***Proceso de Producción del azúcar Ledesma:***



*Fuente: Elaboración propia (2022)*

Luego de pasar por la etapa de zafra, donde se cosecha la caña de azúcar y se traslada a la fábrica para pasar por el trapiche, comienza el proceso de decantado, cocción y cristalización, que consiste en clarificar el azúcar para extraer todo tipo de impurezas, luego pasa a la evaporación para lograr mieles, y finaliza esta etapa con la cocción y centrifugado donde comienzan a aparecer los primeros granos llamado “azúcar crudo”.

El proceso continúa con la etapa de refinado, donde el azúcar se vuelve a evaporar y centrifugar hasta lograr lo que conocemos como azúcar refinada.

La última etapa de proceso de producción es la de secado y empaquetado, donde el producto es embolsado y fraccionado en sus distintas presentaciones: Sobres de 6,25g, bolsa de 1Kg y las Big Bags que son bolsones de grandes cantidades destinados a las industrias.

El 43% de la energía utilizada por Ledesma proviene de dos fuentes renovables: el bagazo, que nace de la molienda de la caña de azúcar, y el uso del recurso hídrico para generación hidroeléctrica.

**Logística Externa:** Ledesma cuenta con una amplia red de distribución masiva que traslada el producto por todo el país. Dentro de estas redes, cuenta con 100 de las grandes cadenas de supermercados y mayoristas nacionales, así como a cientos de comercios regionales.

Dentro de su distribución, el ingenio destina un 35% de su producción a consumo masivo, 40% a industria y 25% a exportación. Anualmente se exporta alrededor de 42.000 toneladas de azúcar.

**Mercadotecnia y Venta:** El ingenio cuenta con 374 clientes. El 36% de la producción se comercializa en supermercados e hipermercados, en el mercado industrial cuenta con una base de 200 clientes que utilizan el azúcar como materia prima para la elaboración de sus productos. Anualmente se vende alrededor de 300.000 toneladas de azúcar.

El equipo Ledesma cuenta con 25 personas que mantienen contacto constante con los clientes para construir un vínculo de confianza que mejore día a día. El personal visita a sus clientes actuales y potenciales para obtener información sobre sus operaciones para el buen desempeño del negocio en toda la cadena de valor.

**Selección de Clientes:** La compañía se focaliza en clientes que mejor se alineen con su estrategia de negocio, basándose en:

- ✓ La valoración de la calidad y servicio.
- ✓ La historia de buen desempeño comercial y situación económica/financiera.
- ✓ La composición de su paquete accionario.
- ✓ Los volúmenes y modalidades de compra.
- ✓ El posicionamiento en su segmento.

La empresa, además, posee distintos sitios para mantener informado a su público: Sitio web, micrositio *Ledesma dialoga* y redes sociales institucionales (Facebook, Twitter, e Instagram).

Actualmente la compañía cuenta con tres nuevas familias de producto: Azúcar Light (combinación de azúcar y edulcorante), Azúcar Rubia Mascabo (Azúcar con menos proceso, orientada al consumidor que demanda productos más simples y naturales) y Edulcorantes (a base de sucralosa), de esta manera se incrementó con éxito el desarrollo de nuevos clientes.

***Servicio al Cliente:*** Ledesma cuenta con un sistema de gestión de quejas y reclamos para ofrecerle al cliente una solución inmediata ante cualquier tipo de problema que pueda surgir con el producto. La empresa pone a disposición el contacto telefónico con un operador comercial asignado, quien cuenta con la necesaria información sobre el cliente para formalizar las operaciones, con esta información se realizan informes semanales y cuatrimestrales con estadísticas y análisis de quejas y reclamos recibidos.

Cada 15 o 18 meses, se realiza una encuesta de satisfacción a los clientes claves. La encuesta consiste en comunicarse personalmente con los clientes para obtener resultados precisos sobre la calidad del producto y el servicio ofrecido. Esta metodología valora la satisfacción del cliente en función a la brecha (gap) que hay entre su percepción y expectativas.

- ***Actividades de Soporte***

Son las que sustentan a las actividades principales y proporcionan insumos para el desarrollo de recursos humanos, tecnología, compras e infraestructura de la empresa.

***Infraestructura de la empresa:*** El complejo agroindustrial Ledesma se encuentra en la ciudad de Libertador General San Martín, Jujuy. Tanto la ciudad como el establecimiento están dentro de la reserva biosfera de las Yungas, donde se destinan 37.000 hectáreas al cultivo de caña de azúcar. El ingenio, recibe aproximadamente 4 millones de toneladas de caña por año, que muele en los trapiches para poder extraer la sacarosa y fabricar el azúcar.

El Directorio de Ledesma lo encabeza desde 2013 el Dr. Blaquier y está conformado por un grupo de ejecutivos con gran experiencia dentro de la empresa, lo que permite que la toma de decisiones se realice con un gran conocimiento de la cultura de la empresa y del funcionamiento del negocio.

***Recursos Humanos:*** Esta integrado por miembros del Directorio y ejecutivos de la empresa. Es el órgano asesor del gerente general sobre los temas de equidad salarial y demás políticas de recursos humanos. Se reúne aproximadamente cada dos meses.

La compañía emplea a 7851 personas, la capacitación y desarrollo permanente del personal es fundamental para permitir la evolución y el crecimiento continuo. Ledesma realiza

capacitaciones diversas, atendiendo a las necesidades específicas de cada negocio con profesionales y académicos de primer nivel, además brinda oportunidades de carrera, desarrollo interno y recompensa por buenos resultados.

Para mantener la mejora continua, se realizan evaluaciones de desempeño cada un año, donde los jefes evalúan a sus colaboradores directos y luego de validar la información, se hace una devolución al colaborador y se incorporan sus comentarios.

Cabe señalar que, para gestionar este campo, la Gerencia de Recursos Humanos está implementando un sistema informático que simplifique y optimice el proceso de capacitación.

Con respecto a los salarios y los convenios de trabajo, se observa que los trabajadores de Ledesma tienen un salario por encima del salario mínimo, vital y móvil. Por otro lado, el complejo agroindustrial de azúcar, cuenta con 22 empleados que delegan el gremio del sindicato, lo que demuestra la libertad que otorga la empresa al funcionamiento de las asociaciones sindicales.

De manera bimestral, la empresa pública gratuitamente a todos sus empleados un boletín informativo *EnContacto*, que informa de novedades de la empresa y sus actividades de responsabilidad social, esto aumenta los conocimientos sobre la organización y facilita el trabajo en equipo.

***Investigación y desarrollo de Tecnología:*** Ledesma cuenta con la investigación de la Chacra Experimental Agrícola Santa Rosa, ubicada en Salta, donde realizan investigación agronómica aplicada a la caña de azúcar. Los avances en biotecnología les permiten desarrollar nuevas variedades en base a investigaciones en biología molecular, genética y bioquímica aplicada para lograr mejores resultados agrícolas.

Ledesma también hizo una inversión de US\$ 10 millones en su programa Génesis XXI, que tiene como objetivo aumentar la productividad en sus fincas de caña de azúcar con incorporación de infraestructura y nuevas tecnologías aplicadas, lo que aumentará la competitividad y potenciará el crecimiento de la empresa.

Recordemos que Ledesma, gracias a su tecnología, se autoabastece del 100% de la energía eléctrica que consume en sus procesos productivos.

Estos procesos pueden ayudar a reducir costos y aumentar la utilidad de un producto, lo que permite que una compañía cobre precios más altos.

**Compras:** Ledesma trabaja con una cadena de abastecimiento, conformada principalmente por pequeñas y medianas empresas locales.

Las áreas de abastecimiento de los diferentes negocios de la empresa tienen 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. Ledesma aplica los procedimientos de compras, selección, evaluación y calificación de los proveedores y verificación de las provisiones bajo la Norma ISO 9001:2000.

### 3 Marco Teórico

En este apartado, se exponen las nociones y definiciones de diferentes autores como punto de referencia teórica para abarcar el desarrollo de una planificación estratégica, herramienta que será de utilidad para el actual reporte de caso.

Siguiendo la definición que utiliza Chiavenato y Sapiro en su libro *Planeación Estratégica*, se concluye que:

La planeación estratégica es el proceso de formular y ejecutar las estrategias de la organización con el propósito de insertarla, por medio de su misión, en el entorno donde actúa, y su producto básico es el plan para la acción organizacional integrada y cohesiva. Por su parte, la estrategia define la estructura de la organización y los procesos internos que buscan producir efectos sumamente positivos en su desempeño. (Sapiro, 2016)

El proceso de planeación comienza con la declaración de la misión corporativa y las metas corporativas principales. Esta declaración es seguida por la base del pensamiento estratégico: análisis externo, análisis interno y elección estratégica. El proceso de elaboración de estrategias termina con el diseño de la estructura organizacional y la cultura, y sistemas de control necesarios para implementar la estrategia elegida por la organización. (Hill & Jones, 2009)

Entre las diferentes estrategias que mencionan Hill & Jones en su libro *Administración estratégica*, se encuentran las estrategias de negocio, las estrategias funcionales, las estrategias globales y las corporativas.

- *Estrategias de Negocio*: Se refiere a la forma de posicionarse en el mercado para ganar ventaja competitiva, estas pueden ser: Liderazgo en costos, diferenciación, enfoque en un nicho o segmento de la industria en particular.
- *Estrategias Funcionales*: Consiste en mejorar la eficacia operacional en áreas tales como manufactura, mercadotecnia, administración de material, desarrollo de producto y servicio al cliente
- *Estrategias Globales*: Se enfoca en la forma de expandir las operaciones fuera del país de origen.
- *Estrategias Corporativas*: Especifica las acciones de la empresa para maximizar la rentabilidad y crecimiento de utilidades a largo plazo, y alcanzar una ventaja competitiva, mediante la selección de un grupo de negocios para desarrollarse satisfactoriamente en el mercado. (2009)

Dentro de la clasificación de estrategias corporativas de mercado, podemos mencionar la estrategia de penetración de mercado, la de desarrollo del mercado, la estrategia de desarrollo del producto y, por último, la estrategia de diversificación

Haciendo referencia a la estrategia de diversificación, se puede definir que:

“La Diversificación es el proceso de entrar en nuevas industrias, distintas de la industria básica, para hacer productos nuevos que se vendan de manera rentable en nuevos mercados.” (Hill & Jones, 2009)

Cabe destacar que los autores distinguen entre dos tipos de estrategias, por un lado, la diversificación relacionada, y por el otro, la diversificación no relacionada, las cuales se definen a continuación:

Diversificación relacionada es la estrategia de establecimiento de una unidad de negocios en una nueva industria relacionada con las unidades de negocios de una compañía por alguna forma de vínculo o aspecto común entre las funciones de la cadena de valor de la nueva unidad de negocios y la existente. La meta es obtener

los beneficios de transferir y apalancar competencias distintivas, compartir recursos y agrupar productos.

La diversificación no relacionada, tiene por objetivo mejorar las utilidades mediante la implantación de competencias organizacionales generales en las nuevas unidades de negocios y capturar los beneficios de la competencia en múltiples puntos. Las compañías que siguen una estrategia de diversificación no relacionada no tienen ninguna intención de transferir o apalancar las competencias entre sus diversas unidades de negocios. (Hill & Jones, 2009)

“Debido a que la diversificación relacionada implica compartir más las competencias, se podría decir que incrementa la rentabilidad en más formas que la no relacionada y que, por lo tanto, es la mejor estrategia de diversificación.” (Hill & Jones, 2009)

#### **4 Diagnóstico**

En base a la información que brinda el análisis de situación, se permite llegar a esta instancia donde se puede determinar las problemáticas que se presentan en la empresa Ledesma.

Si bien esta compañía tiene una destacada trayectoria que le permitió mantener la fidelidad de sus clientes a través del tiempo, no se debe olvidar que las tendencias de compra de los mismos están enfrentando cambios en los hábitos como consumidores, según se pudo confirmar en el análisis externo de los factores sociales, los hábitos de los argentinos no son buenos, por ende se pretende aplicar políticas para mejorar la ingesta, esto implica disminuir el consumo de alimentos con alto contenido calórico, azúcares y grasas, lo que podría significar una amenaza para la empresa, lo mismo sucede con el análisis del microentorno, donde se confirma que la tendencia saludable ha obligado a la industria a producir una amplia cantidad de productos sustitutos al azúcar, lo que genera amenaza competitiva que limita el consumo del cliente.

Por otro lado, los factores políticos y económicos, demuestran un aumento en el precio de los alimentos y un deterioro en el poder adquisitivo de los consumidores, lo que puede afectar la decisión de compra, disminuyendo el consumo.

Los avances tecnológicos, según la información que brida el análisis de sector, prometen un crecimiento en el desarrollo y la producción de la agroindustria, lo cual puede verse como una oportunidad para que la empresa se expanda hacia nuevos mercados.

Cabe destacar que Grupo Ledesma ya ha implementado con éxito estrategias de diversificación, lanzando distintos productos al mercado como papel, carnes y frutas, entre otros, lo que demuestra un crecimiento permanente que le permitió adaptarse a los distintos cambios en su entorno, como se menciona en la introducción, en ocasiones una unidad de negocio subsidia a otra que esté enfrenando un deterioro en las ventas, lo que genera un equilibrio en los ingresos ante distintos infortunios, como ocurrió con la producción de azúcar y papel durante la pandemia.

Con respecto al análisis de mercado, se puede destacar que la empresa tiene una gran ventaja competitiva frente a la estrategia de diversificación que se pretende implementar, ya que los resultados demuestran que la cantidad de competidores directos de la golosina “malvaviscos” es escasa, lo que facilita el ingreso al mercado.

Teniendo en cuenta el análisis de la cadena de valor se puede reconocer que las principales ventajas competitivas de Ledesma es su logística interna y externa, ya que cuenta con hectáreas propias donde produce su materia prima, y una amplia red de distribución masiva, ambas actividades se pueden vincular con el proceso de producción de malvaviscos, sabiendo que la materia prima de dicho producto es el azúcar, se podrá proveer el insumo de la misma fabrica Ledesma, aprovechando sus instalaciones y su red de distribución nacional, lo que generará economías de alcance difíciles de superar para la competencia, es decir, se podrá lograr costos más bajos y mayor rendimiento sobre el capital invertido, en comparación a las compañías que carecen de la capacidad de compartir sus recursos.

Por todo lo expuesto en este apartado, se resume que la planificación estratégica de diversificación, es una herramienta que permite a la empresa mantener su posición competitiva dentro de un entorno en permanente y veloz cambio.

Para incrementar la rentabilidad, la estrategia de diversificación relacionada debe permitir que la compañía conecte una o más de sus unidades de negocios, con las funciones de la cadena de valor.

Por estas razones muchos expertos sostienen que las empresas, en cierto nivel de madurez, encuentren nuevas formas de sacar ventaja de sus competencias distintivas y su modelo de negocios básico en nuevos mercados e industrias.

## 5 Propuesta de aplicación

### 5.1 Descripción de la Propuesta

Mediante la implementación de este plan estratégico de diversificación, se busca entrar en la industria de las golosinas nacionales y utilizar las competencias distintivas de la compañía para crear una nueva unidad de negocio que se venda de manera rentable y se posicione como líder ante la competencia directa. Teniendo en cuenta que los malvaviscos son una golosina nueva y novedosa, que actualmente cuenta con pocos competidores en el mercado nacional, y que comparte algunos clientes con Ledesma, se decide llevar a cabo la producción de malvaviscos, con el nombre comercial “Shuggys”, aprovechando la oportunidad de compartir varios recursos con el ingenio azucarero, beneficiando de manera positiva los costos de producción, creando una ventaja competitiva difícil de alcanzar.

Finalmente, para llevar a cabo la propuesta, se definirán diferentes planes de acción buscando optimizar las distintas ventajas competitivas de Grupo Ledesma, analizando sus diversos costos y sus respectivos beneficios.

Se espera abaratar costos de producción gracias a la diversificación relacionada, lo que permitirá ofrecer un producto más económico y más atractivo para el consumidor.

Actualmente la empresa cuenta con una misión y visión correctamente formulada para poder cumplir con la estrategia propuesta, ya que estos dos aspectos coinciden con las proyecciones corporativas que tiene la organización.

Como forma de parámetro se describen a continuación los dos componentes:

#### ***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 derivados gracias a la preferencia de nuestros clientes y consumidores, a las utilidades brindadas a nuestros accionistas, el desarrollo personal y profesional de nuestros colaboradores y al respeto y cuidado del ambiente en el que actuamos.

## 5.2 *Objetivo General*

➤ Aumentar un 20% el margen de ganancia neta de la empresa, en un plazo de 4 años (2022-2026), a través del lanzamiento de una nueva unidad de negocio destinada a la industria de las golosinas en Argentina.

**Justificación:** Con este proyecto se persigue un aumento en la ganancia neta del 20%, de manera escalonada, durante los próximos 4 años. Se toma como base la ganancia neta presentada por la empresa en su información financiera 2020, que revela un total de 736 millones de pesos, resultado obtenido del área de negocio de azúcar (Azúcar light, azúcar rubia mascabo y edulcorantes), jarabes y alcohol. Teniendo en cuenta que el resultado de la ganancia depende de la comercialización de esta variedad de productos, y que el azúcar es la que tiene mayor participación en el mercado, se considera que un 20% de aumento es un porcentaje real y posible de alcanzar en el periodo de tiempo planteado.

## 5.3 *Objetivos Específicos*

➤ Aumentar los ingresos por ventas en un 5% para el año 2026, mediante el diseño de una estructura organizacional que permita establecer una relación entre las distintas unidades de negocio que se ofrecen.

**Justificación:** Diseñar una estructura organizacional definirá las actividades de la empresa, alcanzando las condiciones óptimas para llevar adelante un proceso eficiente que permita tener un orden y control sobre los costos. La estructura de estos procesos garantiza el buen funcionamiento de la fábrica, lo que asegura el aumento de ventas establecidas en el plan.

➤ Incrementar en un 20% los canales de distribución para el año 2024, creando un software que optimice los procesos de compra y venta.

**Justificación:** El aumento de los canales de distribución, mediante los cuales la empresa ofrece los productos al público, es una estrategia bastante efectiva que brinda una mayor facilidad para obtener los productos y, por ende, incremento de ingresos en las ventas. Teniendo en cuenta las actualizaciones tecnológicas, se puede estimar un gran aumento en las ventas a mediano y largo plazo, mejorando de esta manera el servicio que se le brinda al cliente, brindando nuevas opciones

digitales que faciliten la información y los procesos de venta, para fidelizar y optimizar las compras de los nuevos consumidores.

➤ Aumentar la cartera de clientes en un 15% para 2025 a través de una estrategia de Marketing mix que impulse el lanzamiento del nuevo producto.

**Justificación:** Según la información que brinda la cadena de valor, Ledesma cuenta con 374 clientes, al expandir sus mercados a clientes potenciales que aún no han sido tocados se espera tener un aumento del 15% en su clientela, ya que se desea incorporar a la lista: casas de cotillones, mayoristas de golosinas, kioscos e industrias pasteleras (para decoración de tortas), además de los supermercados e hipermercados.

#### 5.4 Alcances

➤ **Alcance geográfico:** El proyecto se realizará en la provincia de Jujuy, compartiendo la infraestructura de la fábrica Ledesma que se encuentra en la localidad Libertador General San Martín, con el fin de lograr un alcance Nacional.

➤ **Alcance temporal:** El estudio y propuesta de aplicación comenzará en el mes de Julio de 2022, esperando resultados positivos para diciembre de 2026, estimando ver beneficios a partir de 2024.

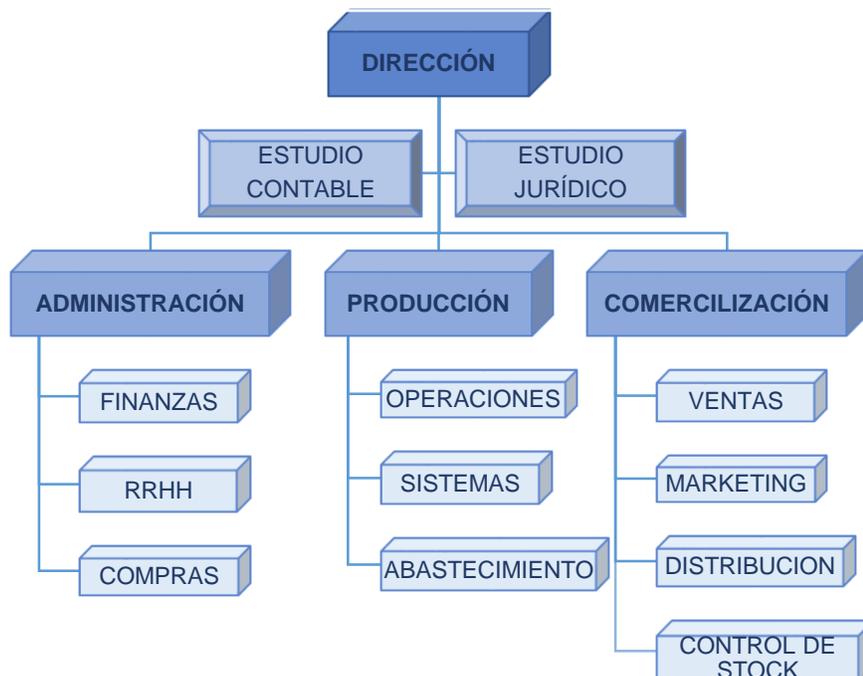
➤ **Alcance organizacional:** El plan de implementación se llevará a cabo dentro del área de negocio de azúcar, jarabe y alcohol, donde se incorporará la producción del nuevo producto “malvavisco”, procurando proveer la principal materia prima (el azúcar) desde la fábrica.

#### 5.5 Planes de Acción

**Plan de acción N° 1:** Aumentar los ingresos por ventas en un 5% para el año 2026, mediante el diseño de una estructura organizacional que permita establecer una relación entre las distintas unidades de negocio que se ofrecen.

Se desarrolla el primer plan de acción con el fin de determinar y definir una estructura organizacional acorde a la nueva unidad de negocio, logrando amoldar las actividades para que puedan relacionarse entre sí, de esa forma optimizar los procesos para reducir costos y aumentar los ingresos.

A continuación, se presenta el modelo de organigrama propuesto para la nueva unidad de negocio:



**Dirección:** El directorio es el que tomará las decisiones importantes, determinará los objetivos generales, las políticas organizacionales y llevará a cabo el proyecto. Dicho sector, será asesorado por el responsable del proyecto y respaldado por las áreas de administración, producción y comercialización.

Al igual que todas las unidades de negocio de Ledesma, la dirección estará compuesta por Carlos Herminio Blaquier, Alejandro Blaquier, Santiago Blaquier, Ignacio Blaquier y Juan Ignacio Pereyra Iraola.

**Administración:** En el área de administración se evaluarán los presupuestos, las facturaciones, transacciones bancarias, contratación del personal, capacitación, procesos de licitación de proveedores y la compra de insumos y maquinarias, entre otras actividades correspondientes.

En total se estima contratar a 25 empleados para la implementación del proyecto, los cuales se distribuirán entre el área de producción y comercialización.

**Producción:** Dentro de esta área, se llevará un control de las distintas fases del proceso de producción de los malvaviscos, con el fin de optimizar las distintas actividades para cumplir con el objetivo establecido. Se controlará la cantidad y calidad de los ingredientes, el correcto empleo de las maquinarias y también se supervisará el cumplimiento de las normas de higiene y seguridad personal. Este sector contará con un total de 12 empleados, todos trabajarán 6 horas diarias, 6 trabajadores harán el turno mañana, de 8:00h a 14:00h, y los otros 6 harán el horario de la tarde, de 14:00h a 20:00h, de lunes a viernes. El responsable de dicha área será el designado como jefe de planta, especializado en manipulación de alimentos.

Todos los empleados recibirán capacitaciones de los sistemas de producción a medida que se incorporen nuevas actualizaciones.

**Comercialización:** En el área de comercialización se controlarán los servicios de preventa, venta y postventa, como así también las distintas actividades de marketing que impulsen las estrategias comerciales que satisfagan las necesidades de los clientes.

Por otro lado, el departamento de distribución se ocupará del proceso de recepción, almacenamiento y entrega de productos a los clientes.

En esta área, trabajarán en total 13 empleados para cumplir las distintas funciones designadas, los cuales trabajarán 8 horas diarias, de lunes a viernes, de 8:00h a 16:00h.

PLAN DE ACCIÓN N° 1								
ACCIÓN	TIEMPO		RECURSOS HUMANOS		RECURSOS FÍSICOS	TERCIARIZACIÓN	RECURSOS ECONÓMICOS	OBS.
	INICIO	FIN	RESPONSABLE	ÁREA				
Reunión con los directivos para determinar la restructuración de la organización	Jul-22	Jul-22	Gerente general y Responsable del Proyecto	Dirección Administración	Espacio físico, Coffee Break, proyector, computadora personal		\$7000	Única vez. Viáticos
Amoldar los procedimientos actuales de la empresa a la nueva unidad de negocio	Jul-22	Jul-22	Gerente general y Responsable del Proyecto	Dirección Administración	Oficina, Computadora, Internet Art. de librería		\$140.000 \$80.000	Sueldo mensual
Definir diagrama estructural	Jul-22	Jul-22	Gerente General	Dirección	Oficina, Computadora, Internet Art. de librería			

Compra de maquinaria	Jul-22	Ago-22	Mandos medios Contador	Compras Contable	Batidora industrial		\$232.000	Compra por mercado libre
					Moldes/Bandejas		\$52.000	
					Cortadora de masa		\$197.000	
					Envasadora automática		\$545.000	
Preparar las instalaciones para el comienzo de la producción	Ago-22	Sep-22	Responsable del Proyecto  Jefe de planta	Administración  Producción	3 instaladores de maquinas	Asistencia Instalación de maquinas	-Total por instalación \$180.000 -Sueldos \$80.000 \$100.000	-Honorario servicio externo -Sueldo mensual Empleados
Búsqueda, selección y contratación de personal	Ago-22	Sep-22	Lic. En Recursos Humanos	Recursos Humanos	25 empleados  Uniformes	Trámites Gremio Obra social  Fábrica textil	Sueldo \$1.750.000 (Anexo 1)  Ropa \$250.000	-Total Sueldo mensual por 25 empleados - Total Ropa para 25 empleados
Capacitar al personal para el nuevo sistema de producción	Sep-22	Sep-22	Lic. En Recursos Humanos	Recursos Humanos	-Capacitador externo -Espacio Físico -Coffee Break -Computadora -Proyector	Agencia de capacitación	\$87.000 (Anexo 2)  \$7000	-Honorario Capacitador  -Viáticos
Presentar los objetivos de producción inicial	Sep-22	Sep-22	Gerente General y Responsable del Proyecto	Dirección Administración	Espacio Físico Computadora Proyector			Se utilizan los recursos de la empresa
Iniciar la producción	Sep-22	Sep-22	Jefe de Planta	Producción	Infraestructura Electricidad			Fabrica Ledesma
Establecer procedimientos de evaluación y control	Oct-22	Dic-26	Jefe de Planta	Producción	Computadora Internet			Se utilizan los recursos de la empresa

*Fuente: Elaboración propia (2022)*

***Plan de acción N° 2: Incrementar en un 20% los canales de distribución para el año 2024, creando un software que optimice los procesos de compra y venta.***

En este objetivo se pretende diseñar una nueva plataforma web que optimice el proceso de compra de los clientes. La plataforma contará con toda la información de los productos ofrecidos, sus ingredientes, precios y presentaciones, además se vinculará con todas las redes sociales que tenga la marca para captar la atención del cliente, y concretar una comunicación directa a través de Instagram, Facebook o WhatsApp, donde se podrá asesorar o responder dudas y/o reclamos, reforzando la relación con los consumidores.

Se aprovechará el nuevo software para recopilar datos de los clientes, analizar los comportamientos de compra y controlar stock de los productos.

Para concretar las ventas, la página web ofrecerá distintos medios de pago, brindándole al cliente amplias y cómodas formas de abonar los productos.

Para controlar los resultados obtenidos de manera mensual, se utilizarán indicadores KPIs para medir el desempeño de los procesos.

PLAN DE ACCIÓN N°2								
ACCIÓN	TIEMPO		RECURSOS HUMANOS		RECURSOS FÍSICOS	TERCIARIZACIÓN	RECURSOS ECONÓMICOS	OBS.
	INICIO	FIN	RESPONSABLE	ÁREA				
Contratar diseñador web	Ago-22	Ago-22	Responsable del Proyecto Responsable Comercial	Administración Comercial		Diseñador web	\$106.000 (Anexo 3)	Honorario Asesor externo
Crear plataforma web, detallando los productos ofrecidos	Ago-22	Sep-22	Responsable del Proyecto Lic. en Marketing	Administración Marketing		-Diseñador web -Diseñador Gráfico	\$106.000 \$80.000 (Anexo 4)	Honorario Asesor externo
Vincular plataforma web con distintos medios de financiación online, para concretar transacciones	Sep-22	Sep-22	Responsable del Proyecto	Administración		Diseñador web		
Vincular plataforma web con las redes sociales de la marca	Sep-22	Sep-22	Responsable del Proyecto	Administración		Diseñador web		
Aprovechar plataforma para captar datos de clientes y crear Leads	Oct-22	Dic-22	Lic. en marketing	Marketing	Oficina Computadora Informes internos Internet		\$70.000	Sueldo mensual
Contratación recepcionista para gestionar las ventas del sitio web	Ago-22	Sep-22	Lic. en Recursos Humanos	Recursos Humanos	Oficina Computadora Celular Uniforme Internet	Tramites Gremio Obra social Fábrica Textil	Sueldo \$60.000 (Anexo 5) Ropa \$10.000	Sueldo mensual
Contratación de recepcionista para responder y/o asesorar las consultas y reclamos	Agos-22	Sep-22	Lic. En Recursos Humanos	Recurso Humanos	Oficina Computadora Celular Uniforme Internet	Tramites Gremio Obra social Fábrica Textil	Sueldo \$60.000 Ropa \$10.000	Sueldo mensual
Capacitación de empleados para plataforma web	Sep-22	Sep-22	Lic. En Recurso Humanos	Recursos Humanos	Espacio Físico Computadora Internet Proyector	Capacitador externo	Honorario el capacitador \$80.000	Asesoría externa
Medir y controlar desempeño web mediante KPIs	Ene-23	Dic-26	Responsable del Proyecto	Administración	Oficina Computadora Registros internos Internet			

*Fuente: Elaboración propia (2022)*

**Plan de acción N°3:** Aumentar la cartera de clientes en un 15% para 2025 a través de una estrategia de Marketing mix que impulse el lanzamiento del nuevo producto.

El objetivo se llevará a cabo a través de una campaña de lanzamiento que dé a conocer el producto recién introducido al mercado.

Con la campaña de lanzamiento se pretende brindar información que determine el posicionamiento en la mente de los consumidores para que tenga buena acogida y se cumplan objetivos de ventas.

Para que el lanzamiento tenga éxito se realizará tareas específicas que generen valor en los consumidores, dichas actividades están relacionadas con la aplicación de las 4 “P” del marketing mix.

Las 4 “P” del marketing son la fusión de producto, precio, plaza y promoción, donde se crea una oferta de marketing que satisfaga una necesidad (producto), se decide cuánto se cobrará por el producto (precio) y cómo se pondrá a disposición de los consumidores meta (plaza), para finalmente, comunicarles a los clientes meta la oferta y persuadirlos de sus méritos (promoción).

La aplicación de esta mezcla es necesaria para llegar a los clientes meta y buscar el posicionamiento de la marca, por eso es importante definir cada una de ellas antes de comenzar el lanzamiento.

**Producto:** El nombre comercial para el producto ofrecido será: “Shuggys”, haciendo referencia a la palabra *Sugar* en inglés, que significa Azúcar. Se busca generar una palabra simple y fácil de recordar por parte de los futuros consumidores, como así también un diseño divertido y alegre. Para comenzar con el lanzamiento, se ofrecerán dos presentaciones, una de 200g y otra de 450g, ambas de sabor tradicional vainilla.

**Precio:** Para determinar el precio del producto Shuggys, se evaluarán los costos fijos y variables que incurren en la elaboración de los malvaviscos, además de analizar el precio de la competencia con el fin de fijar valores que lideren los costos en el mercado.

<b>SHUGGYS</b>	PRECIO ESTIMADO MINORISTA	PRECIO ESTIMADO MAYORISTA
<b>200G</b>	<b>\$198</b>	<b>\$142</b>
<b>450G</b>	<b>\$545</b>	<b>\$380</b>

*Fuente: Elaboración propia (2022)*

**Plaza:** El canal de distribución que se establece es directo y virtual, a través de la red nacional de distribución de la fábrica Ledesma, ubicada en Libertador General San Martín, Jujuy, y de la plataforma web de la marca.

**Promoción:** Los malvaviscos se van a comercializar con el nombre de marca “Shuggys”, la cual va a ser nueva en el mercado y desconocido por los clientes como por los consumidores finales. Es por esto que se decide enviar muestras a los clientes para que den a conocer el producto a los consumidores finales. Y, por otra parte, realizar publicidad en los medios audiovisuales que se encuentren dentro del mercado meta del proyecto, además de crear y trabajar en las distintas redes sociales para difundir los productos.

PLAN DE ACCIÓN N°3								
ACCIÓN	TIEMPO		RECURSOS HUMANOS		RECURSOS FÍSICOS	TERCIARIZACIÓN	RECURSOS ECONÓMICOS	OBS.
	INICIO	FIN	RESPONSABLE	ÁREA				
Reunión para definir características y diseño del producto, valoración de precios y distribución	Ago-22	Ago-22	-Gerente General -Responsable del proyecto -Gerente de Ventas -Lic. en Marketing	-Dirección -Administración  -Ventas -Marketing	Espacio físico. Viáticos para Coffee break, Proyector, Computadora personal		\$10.000	Se utilizará la sala de reuniones de la fábrica
Contratar un Community manager para creación y manejo de redes sociales	Ago-22	Ago-24	Community Manager	Marketing	Oficina, Computadora, Teléfono Art. De librería		\$56.000 (Anexo 6)	Sueldo Mensual
Realizar un estudio de mercado para comprobar los niveles de competencia	Sep-22	Nov-22	Lic. En Marketing	Marketing	Espacio físico, computadora			
Lanzamiento oficial del producto SHUGGYS	Sep-22	Sep-22	Gerente General	Dirección	Espacio Físico Catering Proyector Computadora Muestras de regalo	-Servicio de catering -Alquiler de salón de eventos	\$50.000	
Desarrollar una campaña de publicidad audiovisual en medios masivos (Redes sociales, tv, radio y cartelera en vía pública).	Sep-22	Ago-23	Community manager Lic.. en Marketing	Marketing		Asesoría Externa de productora audiovisual	Honorarios de asesor profesional \$20.000 Campaña \$30.000	Publicidad intensiva de 11 meses
Realizar promociones y descuentos en página web y redes sociales	Oct -22	Oct-23	Community Manager	Marketing	Computadora, Celular Internet			
Enviar muestras a 5 influencers para que promocionen el producto mediante canje en sus redes	Sep-22	Nov-22	Lic. en Marketing	Marketing	Teléfonos personales, Computadoras, Internet	5 influencers, con más de 300.000 seguidores	\$10.000	Costos de productos enviados
Diseñar un programa de fidelización con beneficios especiales.	Dic-22	Mar-23	Lic. En Marketing	Marketing	Oficina Computadora Internet Art. de oficina			
Establecer métricas para realizar reportes con los datos obtenidos	Sep-22	Sep-22	-Lic. en Marketing -Responsable de Proyecto	Marketing	Oficina Computadora Internet Informes internos			
Realizar reportes en base a la información obtenida de las métricas	Ene-23	Dic-26	Responsable del Proyecto	Administración	Oficina Computadora Informes internos			

*Fuente: Elaboración propia (2022)*

## 5.6 Presupuesto

**Tabla de costos:** Se calculan los costos totales de los planes de acción para cada año.

Cabe destacar que los valores utilizados y obtenidos en la tabla de costos son tomados como si la situación económica del país fuese constante durante el periodo estimado en el proyecto.

PLANES DE ACCIÓN	ACTIVIDADES	2022	2023	2024	2025	2026
PLAN N° 1	Reunión con los directivos para determinar la reestructuración de la organización	\$7000				
	Sueldo del Gerente General y del responsable del proyecto (por 6 meses 2022)	\$1.320.000	\$2.640.000	\$2.640.000	\$2.640.000	\$2.640.000
	Compra de maquinaria	\$1.026.000				
	Sueldo jefe de planta (por 6 meses 2022), más honorarios instaladores	\$780.000	\$1.200.000	\$1.200.000	\$1.200.000	\$1.200.000
	Sueldo del personal (por 6 meses 2022), más compra de uniformes una vez al año	\$10.750.000	\$21.250.000	\$21.250.000	\$21.250.000	\$21.250.000
	Honorarios capacitador y viáticos	\$94.000				
<b>Subtotal</b>		<b>\$13.977.000</b>	<b>\$25.090.000</b>	<b>\$25.090.000</b>	<b>\$25.090.000</b>	<b>\$25.090.000</b>
PLAN N° 2	Honorarios diseñador web por dos meses 2022	\$212.000				
	Honorarios diseñador gráfico	\$80.000				
	Sueldo Lic. En Marketing por 6 meses 2022	\$420.000	\$840.000	\$840.000	\$840.000	\$840.000
	Sueldo de recepcionista para ventas web, más uniforme una vez al año	\$370.000	\$730.000	\$730.000	\$730.000	\$730.000
	Sueldo de recepcionista para responder consultas y reclamos, más uniforme	\$370.000	\$730.000	\$730.000	\$730.000	\$730.000
	Honorario capacitador externo	\$80.000				
<b>Subtotal</b>		<b>\$1.532.000</b>	<b>\$2.300.000</b>	<b>\$2.300.000</b>	<b>\$2.300.000</b>	<b>\$2.300.000</b>
PLAN N° 3	Reunión para definir características y diseño del producto, valoración de precios y distribución	\$10.000				
	Sueldo Community manager (por 5 meses 2022)	\$280.000	\$672.000	\$672.000	\$672.000	\$672.000
	Lanzamiento oficial del producto SHUGGYS	\$50.000				
	Desarrollar una campaña de publicidad audiovisual en medios masivos	\$50.000				
	Enviar muestras a 5 influencers para que promocionen el producto mediante canje en sus redes	\$10.000				
<b>Subtotal</b>		<b>\$400.000</b>	<b>\$672.000</b>	<b>\$672.000</b>	<b>\$672.000</b>	<b>\$672.000</b>
<b>TOTAL</b>		<b>\$15.909.000</b>	<b>\$28.062.000</b>	<b>\$28.062.000</b>	<b>\$28.062.000</b>	<b>\$28.062.000</b>

*Fuente: Elaboración propia (2022)*



## 5.7 Análisis Financiero

CASH FLOW PROYECTADO	2022	2023	2024	2025	2026	Expectativa de inflación anual- REM		
<b>INGRESOS</b>						2022	60%	1,6
Por Ventas de Mercaderías	\$ 0	\$ 185.000.000	\$ 185.000.000	\$ 185.000.000	\$ 185.000.000	2023	49%	1,49
Objetivo General	\$ 0	\$ 36.800.000	\$ 36.800.000	\$ 36.800.000	\$ 36.800.000	2024	41%	1,41
						2025	35%	1,35
						2026	35%	1,35
<b>TOTAL DE INGRESOS</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 330.482.000</b>	<b>\$ 312.738.000</b>	<b>\$ 299.430.000</b>	<b>\$ 299.430.000</b>			
<b>EGRESOS</b>						Ingresos 2020	\$ 736.000.000	
Costo de Mercadería Vendida	\$ 0	\$ 18.500.000	\$ 18.500.000	\$ 18.500.000	\$ 18.500.000	Costo de ventas 2020	10%	
Plan de acción 1	13.977.000	25.090.000	25.090.000	25.090.000	25.090.000			
Plan de acción 2	1.532.000	2.300.000	2.300.000	2.300.000	2.300.000			
Plan de acción 3	400.000	672.000	672.000	672.000	672.000	Impuesto a las ganancias	35%	
						Tasa de interés plazo fijo BCRA	58%	
<b>TOTAL DE EGRESOS</b>	<b>\$ 15.909.000</b>	<b>\$ 69.377.380</b>	<b>\$ 65.652.420</b>	<b>\$ 62.858.700</b>	<b>\$ 62.858.700</b>			
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>-\$ 15.909.000</b>	<b>\$ 261.104.620</b>	<b>\$ 247.085.580</b>	<b>\$ 236.571.300</b>	<b>\$ 236.571.300</b>			
<b>IMPUESTO A LAS GANANCIAS</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 91.386.617</b>	<b>\$ 86.479.953</b>	<b>\$ 82.799.955</b>	<b>\$ 82.799.955</b>			
<b>UTILIDAD NETA CON PLANES</b>	<b>-\$ 15.909.000</b>	<b>\$ 169.718.003</b>	<b>\$ 160.605.627</b>	<b>\$ 153.771.345</b>	<b>\$ 153.771.345</b>			

<b>Inversión a realizar</b>	<b>-128157000</b>
Flujo del período 2022	-\$ 15.909.000
Flujo del período 2023	\$ 169.718.003
Flujo del período 2024	\$ 160.605.627
Flujo del período 2025	\$ 153.771.345
Flujo del período 2026	\$ 153.771.345

<b>VAN</b>	\$ 10.768.551,08
<b>TIR</b>	62%

<b>COSTOS</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>
Plan de acción 1	13.977.000	25.090.000	25.090.000	25.090.000	25.090.000
Plan de acción 2	1.532.000	2.300.000	2.300.000	2.300.000	2.300.000
Plan de acción 3	400.000	672.000	672.000	672.000	672.000
<b>TOTAL:</b>	<b>\$ 15.909.000</b>	<b>\$ 28.062.000</b>	<b>\$ 28.062.000</b>	<b>\$ 28.062.000</b>	<b>\$ 28.062.000</b>

<b>Q de Mercadería Vendida</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>
500.000	0	\$ 71.000.000	\$ 71.000.000	\$ 71.000.000	\$ 71.000.000
300.000	0	\$ 114.000.000	\$ 114.000.000	\$ 114.000.000	\$ 114.000.000
<b>Total ingreso por Venta</b>	<b>0</b>	<b>\$ 185.000.000</b>	<b>\$ 185.000.000</b>	<b>\$ 185.000.000</b>	<b>\$ 185.000.000</b>

<b>Presentación</b>	<b>Precio</b>	<b>Q Vendida Anual</b>
200G	\$ 142	500.000
450G	\$ 380	300.000

*Fuente: Elaboración propia (2022)*

### **Cash Flow proyectado:**

Objetivo General: *Aumentar un 20% el margen de ganancia neta para 2026.*

### **Premisas:**

- 1) El aumento del 20% de la ganancia neta será escalonado, incrementando 5% al año, reflejando beneficios a partir de 2023.
- 2) Se toma como referencia la ganancia neta de Grupo Ledesma en su ejercicio financiero de 2020, que es de \$736.000.000.
- 3) Los ingresos y egresos totales se ajustarán a la inflación proyectada de acuerdo al Relevamiento de expectativas de Mercado (REM), desde el periodo 2022 hasta el periodo 2024. Para los periodos 2025 y 2026 se tomará como inflación un monto promedio optimista del 35%.
- 4) Se estima que el costo de la mercadería vendida es un 10% del precio final del producto.
- 5) Se pretende vender 800.000 unidades anuales de Shuggys.
  - 500.000 paquetes de la presentación de 200g y
  - 300.000 de la presentación de 450g.

<b>Q Vendida Anual</b>	<b>Presentación</b>	<b>Precio</b>	<b>Ingreso Anual</b>
500.000	200g	\$142	\$71.000.000
300.000	450g	\$380	\$114.000.000
<b>Total Ingreso por Venta</b>			<b>\$185.000.000</b>

*Fuente: Elaboración propia (2022)*

**Retorno sobre la Inversión (ROI):** El retorno de inversión compara el beneficio obtenido en relación a la inversión realizada. En el análisis financiero se detalló el costo de inversión de todo el proyecto el cual es igual a \$276.656.200, y el total de beneficios es igual a \$1.242.080.000.

$$\text{ROI} = ((\text{Beneficios esperados} - \text{Costos}) / \text{Costos}) \times 100$$

$$\text{ROI} = ((1.242.080.000 - 276.656.200) / 276.656.200) \times 100 = 349\%$$

Bajo esta comparativa entre los costos y beneficios se determinó un retorno esperado de 349%, lo cual significa que por cada peso que se invierta, se obtendrá un retorno de \$3,49, donde se puede evidenciar la factibilidad y viabilidad que tiene el desarrollo de este plan estratégico.

**VAN:** Teniendo en cuanto los resultados del Cash Flow, se puede observar que el Valor Actual Neto del proyecto es igual a \$ 10.768.551, lo que quiere decir que el valor actualizado con la tasa de rentabilidad elegida (tasa de interés a plazo fijo del BCRA 58%), de los cobros y pagos que generará la inversión dará beneficios, en este caso, de \$10.768.551, lo que indica que el proyecto es viable.

**TIR:** El resultado de la Tasa Interna de Retorno dio como resultado un 62%, lo que implica que el proyecto recupera la inversión inicial, obteniendo el rendimiento mínimo deseado por el inversionista y a su vez, obtiene un excedente. El retorno por cada peso invertido y mantenido en el proyecto asciende al 62% anual, 4% más que la tasa de interés a plazo fijo del BCRA que se tomó como referencia (58%).

**Conclusión:** A través del análisis financiero se pudo determinar que el objetivo planteado excede el porcentaje esperado, logrando un aumento en la ganancia del 20,9% para el año 2026, en base a la ganancia neta de Ledesma 2020 (\$736.000.000). El resultado obtenido se considera viable, superando las expectativas planteadas.

*Aumentar un 20% el margen de ganancia neta para 2026.*

<b>Ganancia estimada</b>	20%	\$147.200.000
<b>Ganancia obtenida</b>	20,9%	\$153.771.345

## 6 Conclusiones y Recomendaciones

Luego de realizar un diagnóstico del contexto externo e interno de la empresa Ledesma, se detectan posibles bajas en las ventas relacionadas a los distintos factores sociales, legales y económicos del país, pero a su vez se observa la oportunidad de producir más azúcar a través de los avances tecnológicos y las inversiones en investigación agronómica de la compañía.

En base a estas consideraciones se determina crear un nuevo producto para introducirse a la industria de las golosinas nacionales, es así que se define el desarrollo de malvavisco Shuggys, a través de una planificación estratégica de diversificación relacionada.

Se detallan distintos planes de acción para cumplir con el objetivo impuesto, que propone aumentar un 20% la ganancia neta de la empresa en un periodo de cuatro años.

Después de examinar los resultados del análisis financiero, se concluye que el proyecto es viable y que en 2026 se logrará aumentar un 20,9% la ganancia neta de la compañía, además, el proyecto posee indicadores de rentabilidad positivos, arrojando una VAN de \$10.768.551,08, lo que indica que el proyecto es rentable por encima de las exigencias de los inversores y generará rentabilidad para ellos más allá del capital invertido en el proyecto.

En el futuro se pretende realizar un benchmarking para analizar la variedad de sabores que ofrece la competencia y determinar la incorporación de 2 sabores más a la marca Shuggys, de esa manera poder aumentar la rentabilidad y posicionarse como líder ante sus competidores.

También se sugiere desarrollar una alianza estratégica con una marca reconocida de chocolate, para lanzar una nueva edición de malvaviscos Shuggys bañados en chocolate. Con esta propuesta nueva e innovadora se pretende atraer la atención de nuevos consumidores.

Sacando de foco el proyecto planteado en el presente reporte, se le sugiere a la organización crear una app para que los clientes se registren y puedan acceder a toda la información detallada de los productos ofrecidos, y así poder concretar sus compras de manera virtual, ofreciendo comodidad y facilidad al comprador. Esto permitirá tener un registro y control de los consumidores y su interacción con la plataforma, lo que servirá para ofrecerles, posteriormente, distintos beneficios que incentiven futuras compras.

Para finalizar, se recomienda que continúen invirtiendo tanto tiempo como recursos en la sustentabilidad de sus productos. Aprovechando los avances tecnológicos, se aconseja contemplar

la posibilidad de cambiar los envases plásticos de su mercadería por uno biodegradable, ajustándose a las nuevas tendencias sobre el cuidado del medio ambiente.

## 7 Bibliografía

- Acuña Alegre, C., Huamán Vilchez, L., & Taddey García, C. (2015). *caso netflix: planeamiento estratégico 2015 – 2019*.
- Ancín, J. M. (2017). *El plan estratégico en la práctica*. Madrid: ESIC EDITORIAL.
- Argentina.gob.ar. (16 de marzo de 2022). *Argentina unida*. Obtenido de Argentina unida:  
<https://www.argentina.gob.ar/noticias/el-consejo-del-salario-acordo-un-aumento-del-45>
- Argentina.gob.ar. (28 de enero de 2022). *Argentina Unida*. Obtenido de Argentina Unida:  
<https://www.argentina.gob.ar/noticias/martin-guzman-este-acuerdo-con-el-fmi-abre-un-camino-transitable>
- Balanko-Dickson, G. (2008). *Cómo preparar un plan de negocios exitoso*. México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A.
- Calveira, M. (15 de abril de 2022). Reflexiones sobre la inflación de marzo de 2022. *El Economista*.
- Genovese, C., & Schmidt, M. (2019). El planeamiento estratégico: Desafío de su implementación para las pymes. *REVISTA CEA VOL. III N.º 2*.
- Hernández Otaño, C., Casas, X., & Martín, H. (19 de agosto de 2020). Las otras víctimas del coronavirus: empresas y comercios que agonizan en medio de la crisis por la cuarentena. *Infobae*.
- Hill, C. W., & Jones, R. G. (2009). *Administración Estratégca octava edición*. McGraw-Hill.
- Jaimovich, D. (23 de julio de 2020). 5 tendencias que marcaron a las empresas durante la pandemia del coronavirus. *Infobae*.
- Medina, A. (18 de noviembre de 2018). empresas que se reinventan para alcanzar el éxito. *Expansión*.

- Pástor Pazmiño, C. (22 de mayo de 2018). el papel de la agroecología frente a la agroindustria hegemónica. (A. Cáliz, Entrevistador)
- Perazo, C. (23 de septiembre de 2021). Del campo Argentino al mundo: Aurabant quiere ser referente de la transformación del agro. *América Economía*, págs. (parr. 3-4).
- Post, M. (14 de abril de 2022). la dieta argentina que preocupa a los especialistas. *Mendoza Post*.
- Roncoroni, J. I. (6 de abril de 2022). Pobreza: el 50% de los hogares vive con menos de \$79000 de ingresos por mes. *Infobae*.
- Sapiro, I. C. (2016). *Planeación Estratégica, fundamentos y aplicaciones*. México: CGRAW-HILL INTERAMERICANA.
- Savatto, A. (19 de mayo de 2020). ¿Argentina potencia tecnológica? *El Economista*.
- Secco, L. (26 de abril de 2021). Algunos puntos claves de la economía argentina en 2021. *El economista*.
- Smink, V. (1 de abril de 2021). Coronavirus en Argentina: las 4 medidas con las que el país trata de salir de la profunda crisis económica que atraviesa. *bbc news mundo*.
- Suárez Tomayo, S., & Molina Esquivel, E. (2014). el desarrollo industrial y el impacto del medio ambiente. *Revista Cubana de Higiene y Epidemiología*.
- Tirado, S. (23 de marzo de 2022). Ley de etiquetado frontal: qué se sabe y cuando entra en vigencia. (N. Veiras, & I. Hauser, Entrevistadores)

## 8 Anexos

*Anexo 1:* Teniendo en cuenta que el sueldo promedio mensual para una jornada completa de 8hs es de \$80.000, se determina pagar un sueldo mensual de \$70.000 por una jornada de 6hs a los 25 empleados contratados.

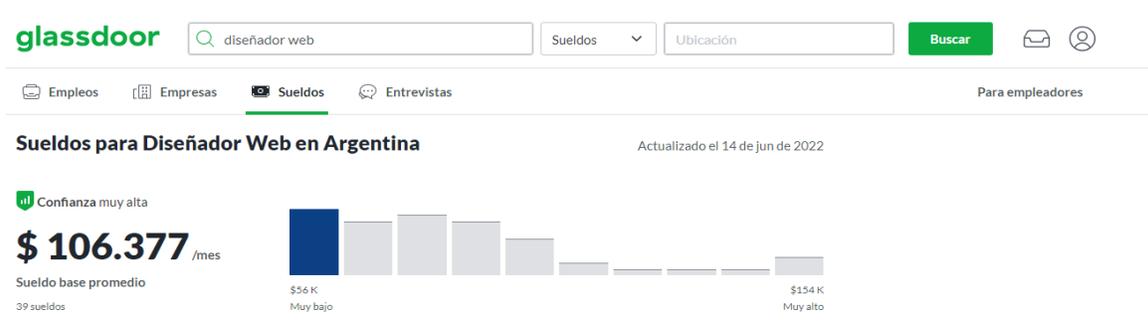
$$\$70.000 \times 25 = \$1.750.000$$



*Anexo 2:*



*Anexo 3:*



*Anexo 4:*



## Anexo 5:



## Anexo 6:

