

Trabajo final de graduación



Lic. en Administración

Planificación estratégica: Desarrollo de producto para Grupo Ledesma S.A.A.I

Alumno/a: Inés Porporato

DNI: 42385446

Legajo:

Tutor: Sofía Rinero

Año: 2022

Resumen

En el presente trabajo se diseñó la planificación estratégica de Ledesma S.A.A.I, cuya empresa posee seis unidades de productos, azúcar, papel, alcohol y bioetanol, frutas y jugos, carnes y granos y energía. Específicamente se trabajó en base a la producción del azúcar. Se pretendió ilustrar la importancia de la industria alimenticia en Argentina, así como también se propuso una estrategia corporativa de renovación, aplicada a la estrategia de mercado de desarrollo de producto, para que dicha compañía se adapte a las nuevas exigencias del mercado: el consumo saludable. Asimismo, se llevó a cabo un análisis tanto interno de la empresa en cuestión, para de esa manera determinar sus distintas capacidades para hacer frente a la estrategia mencionada, como así también un análisis externo para evaluar el ambiente en el cual la organización desarrolla sus actividades. El plan global consistió en una propuesta para gestionar las adaptaciones a la planta para producir edulcorante líquido derivado del maíz, la preparación técnica de sus equipos y un desarrollo comercial.

Palabras clave: Planificación estratégica. Desarrollo de producto. Azúcar. Edulcorante natural

Abstract

In the present work, the strategic planning of Ledesma S.A.A.I was designed, whose company has six units of products, sugar, paper, alcohol and bioethanol, fruits and juices, meats and grains and energy. Specifically, work was carried out based on the production of sugar. It was intended to illustrate the importance of the food industry in Argentina, as well as a corporate renewal strategy was proposed, applied to the product development market strategy, so that said company adapts to the new market demands: healthy consumption. . Likewise, an internal analysis of the company in question was carried out, in order to determine its different capacities to deal with the aforementioned strategy, as well as an external analysis to evaluate the environment in which the organization develops its activities. . The global plan consisted of a proposal to manage the adaptations to the plant to produce liquid sweetener derived from corn, the technical preparation of its equipment and commercial development.

Keywords: Strategic planning. Product development. Sugar. natural sweetener

Índice

Introducción	3
Análisis de situación	7
Análisis externo: Pestel	7
Las 5 fuerzas de Porter	11
Análisis de mercado	13
Análisis interno.....	14
Marco teórico	17
Diagnóstico	19
Plan de implementación	20
Objetivos.	20
Alcance.....	22
Planes de acción	22
Cronograma	1
Presupuesto.....	1
Análisis financiero.....	3
Conclusión y recomendación.....	1
Bibliografía	3

Introducción

El Grupo Ledesma nace en 1908 como un ingenio azucarero en la provincia de Jujuy, donde se comenzó a producir la materia prima básica de la empresa, la caña de azúcar. En 1911 Enrique Wollmann adquiere la totalidad de las acciones de la empresa que hasta entonces se conocía como “Compañía azucarera Ledesma”. Posteriormente en 1914, Ledesma formalizó su estructura societaria legal que continúa vigente hasta la actualidad.

Luego hacia 1927, a raíz del fallecimiento de Enrique Wollmann, asume la conducción de la compañía Herminio Arrieta, el cual contraía matrimonio con la única hija de Wollmann. Décadas después, la hija de Herminio, Nelly Arrieta contrajo matrimonio con Carlos Blaquier, quien se hizo cargo de la empresa desde 1970 en adelante por más de 40 años. Posteriormente en 2013, asume la presidencia su hijo Carlos Herminio Blaquier Arrieta, quien continúa al mando de la compañía “Grupo Ledesma” hasta la actualidad.

Es uno de los más importantes grupos económicos de la Argentina, cuya compañía madre es Ledesma SAAI (Sociedad Anónima Agrícola Industrial), ubicada en la localidad de Libertador General San Martín, en la Provincia de Jujuy. Posee representaciones comerciales en Bahía Blanca, Mar del Plata, Rosario, Salta y Mendoza. Es una empresa con más de 111 años de historia, en donde la producción principal se concentra en el azúcar y el papel, además de una fuerte participación en los mercados de frutas y jugos cítricos, alcohol, bioetanol, carne y cereales.

La organización lidera el sector de los productos agroindustriales, en donde el desafío constante de la empresa es producir con la mejor calidad obteniendo un producto óptimo, que cumpla con las expectativas del cliente y pueda satisfacer sus necesidades de la mejor manera. Los productos elaborados por Ledesma, se encuentran certificados por la norma ISO 9001 la cual le aporta un gran valor a la imagen de la empresa.

De tal forma, Ledesma tiene muy en cuenta la opinión de cada uno de sus clientes, ya que ello le permite estar al tanto del grado de satisfacción de los mismos e implementar la mejora continua. Una de las acciones que lleva a cabo es la realización de una encuesta de satisfacción a sus clientes clave cada 15/18 meses, donde se contacta personalmente a las áreas técnica y

comercial de los mismos, para de esa manera obtener resultados precisos sobre la calidad del producto y el servicio de Ledesma.

Asimismo, es menester la consideración de la empresa para con el medio ambiente, tal es así que utiliza la fibra de la caña para fabricar papel, que posteriormente transforma en resmas, cuadernos, repuestos escolares, entre otros, evitando así los desperdicios. Y a su vez, parte de las fibras y la médula de la caña se envían a calderas de biomasa para de esa manera generar energía, que luego la misma compañía utiliza en sus diversos procesos industriales.

De tal manera, la compañía lleva adelante un programa de responsabilidad social empresaria de acuerdo con la norma ISO 26000, cuyo objetivo es contribuir al desarrollo sostenible. Es así que la empresa desarrolla un programa tanto para la comunidad como para la protección del medio ambiente, el cual incluye la colaboración con la “fundación Proyungas” (ONG) a través de un monitoreo de fauna, donación de terrenos, colaboración con un programa de desarrollo turístico de las yungas, entre otros.

Relacionado con lo anteriormente mencionado, en la línea de productos papel, la empresa posee un sello auditado por IRAM que certifica que el papel de Ledesma se produce a partir de fibras celulósicas no madereras, lo que también implica una protección al medio ambiente en cada uno de sus procesos productivos.

Por otra parte, la empresa posee marcados valores que la distinguen de las demás, generando que la misma sea algo más que un lugar de trabajo, teniendo en cuenta a cada uno de sus empleados como una pieza clave dentro de la organización y, a su vez, promoviendo el trabajo en equipo entre sus respectivos integrantes. Esto resulta algo fundamental en la actualidad, ya que los jóvenes trabajadores desean algo más que un salario, pretenden un reconocimiento por el trabajo realizado y conocer cómo impacta su labor en los logros de la compañía.

La unidad estratégica de negocio seleccionada para desarrollar en el presente trabajo es el azúcar, el cual es la principal producción de Ledesma S.A.A.I.

Con el desarrollo de este reporte se pretende ilustrar la importancia de la industria azucarera en el sector agrícola del país, en donde el sector agroindustrial constituye el 25% de la industria manufacturera y representa el 40% de las exportaciones. A su vez, el azúcar es un

elemento esencial en la alimentación de las personas y es utilizado por la mayoría de las industrias alimenticias para llevar a cabo sus productos.

Por otra parte, esto conlleva una problemática, la creciente importancia que le atribuye la sociedad a los cuidados de la alimentación, lo cual genera que el sector social aclame cada vez más por productos saludables. Esto conlleva una reducción en el consumo de azúcares, que resulta desfavorable para la empresa en cuestión, ya que su producción base es justamente el azúcar.

A ello se le suma la “ley de etiquetado frontal” sancionada el 26 de octubre del 2021 en Argentina, en donde la misma tiene como objetivo advertir a los consumidores sobre los excesos de grasas, sodio y azúcares en los productos, con el fin de ayudar a combatir la obesidad, la hipertensión y los riesgos cardíacos. Esto genera que se demanden cada vez menos los productos asociados al azúcar, lo cual implicará una clara reducción en el consumo de las personas y, en consecuencia, una disminución en el volumen de ventas de la empresa.

Dicho análisis resulta fundamental, ya que posibilita dimensionar acerca del creciente fenómeno de la alimentación saludable, que no sólo perjudica a Ledesma, sino a muchas empresas productoras alimentos, bebidas, etc.

Por otra parte, esto podría traer nuevas oportunidades para este tipo de empresas, de crear nuevos productos asociados a las nuevas tendencias y que cumplan con las demandas de los clientes. Esto permitiría adaptarse a las nuevas circunstancias que ofrece el entorno y elaborar estrategias que permitan sobrevivir y crecer de manera sostenible.

Debido a ello, se presenta una planificación estratégica que consiste en el desarrollo de un nuevo producto, en base a endulzantes naturales como Stevia o miel. Para de esa manera atender la demanda de los clientes que requieren productos más saludables, teniendo en cuenta que existe una creciente tendencia hacia productos sanos, ya sea para un mero cuidado en la alimentación, como también para aquellas personas que sufren cierto tipo de enfermedad.

Está claro que el enfoque está puesto en el producto azúcar, ya que es la producción principal de la entidad y a través de la cual Ledesma es reconocida a nivel nacional. Si bien es difícil creer que su consumo desaparecerá en el transcurrir de los años está claro que, si no se

buscan nuevas alternativas con las cuales comenzar a participar, la empresa tendrá que enfrentar que el volumen de ventas y consecuentemente su producción disminuyan.

Para sustentar lo antes mencionado, se describen casos de empresas que han tenido que adaptarse a las nuevas exigencias de los consumidores. En un primer lugar se menciona el caso de Mostaza, la reconocida cadena de comidas rápidas, la cual implementó una hamburguesa sin carne (Mega Not Burger). Claramente se puede observar la intención de la empresa de estar al corriente de los nuevos hábitos de consumo, ya que actualmente muchas personas son vegetarianas o veganas, por lo cual, la marca pretende llegar a ese sector.

Por otra parte, es pertinente referirse a Arcor, donde dicha empresa comenzó a elaborar productos reducidos en calorías, azúcares y libres de gluten, principalmente caramelos y chicles. En este caso, la entidad ha observado un sector del mercado que no estaba siendo tenido en cuenta y decidió crear nuevos productos para satisfacer sus necesidades.

Análisis de situación

Tal y como se describió anteriormente, Ledesma necesita desarrollar nuevas alternativas de comercialización teniendo en cuenta los crecientes cambios en los hábitos alimenticios de la sociedad actual, en donde los clientes exigen productos que promuevan el consumo saludable

Considerando que los consumidores buscan distintas opciones naturales en cuanto a endulzantes, la Stevia surge como una opción válida para los mismos, ya que cumple con sus requisitos. A su vez, suele ser un producto muy consumido por aquellas personas que sufren cierto tipo de enfermedad, tales como obesidad, diabetes, presión alta, etc.

Por esta razón, el producto aparece como una alternativa para que Ledesma expanda su línea de productos y se adapte a las tendencias del mercado, como es el caso de la alimentación saludable.

Análisis externo: Pestel

Para desarrollar un estudio del entorno en el cual opera la empresa, es de suma utilidad llevar a cabo un análisis PESTEL, el cual posibilita determinar aquellas variables que corresponden al ambiente externo de la organización, donde dicha empresa se ve influida por el mismo.

Factores políticos

En relación a cuestiones políticas, la industria se ve perjudicada por las medidas gubernamentales que atraviesan al país constantemente, desde la inflación, tasa de desempleo elevada, impuestos elevados, constante desvalorización de la moneda, etc. Esto le genera muchos impedimentos a cualquier organización que pertenezca al sector agropecuario para que la misma pueda crecer y avanzar en el mercado interno.

En relación a los impuestos, a cualquier empresa de esta magnitud le resulta muy difícil contratar empleados o intentar expandirse, ya que los gastos sobre los cuales hay que incurrir para ello son sumamente elevados. Con lo cual, si una empresa pretende llevar adelante nuevas representaciones comerciales, los impedimentos que tiene para ello son muchos.

A ello se le suman las restricciones de exportaciones e importaciones que también perjudica al sector. Lo cual conlleva a que exista la dificultad de exportar productos, o adquirir materia prima o insumos de terceros que pertenezcan a distintas regiones geográficas. Concretamente este es uno de los elementos más críticos para la industria, ya que con un perfil de gobierno de sistema proteccionista las importaciones se convierten en una traba. Puntualmente la gestión de Alberto Fernández sigue la línea de la protección a las industrias internas, sin embargo existen muchos factores en lo agroindustrial que termina siendo desbalanceado (Infobae, 2021).

Factores económicos

En cuanto a lo económico se relaciona con lo antes mencionado, ya que el país se encuentra en una situación económica cada vez peor, la misma repercute en el poder adquisitivo de las personas. A lo que se le suma la alta tasa de desempleo que sufre el país.

La situación económica genera que las personas se vean afectadas en gran medida, ya que no poseen un gran poder adquisitivo, lo que las conllevaría a la preferencia de precios antes que calidad a la hora de hablar de productos. Debido a la suba constantes de precios a nivel nacional, implica que las personas no posean una disponibilidad del dinero acorde para que puedan realizar las compras que ellos desean. Siguiendo datos concretos del INDEC, un ciudadano promedio perteneciente a la clase media obtiene un ingreso de \$150.000, cifra que si se compara con la de la canasta básica total para 4 miembros familiares es de \$104.000, lo que evidencia un margen mínimo, y aún más crítica es la situación si se considera que un miembro de la clase baja gana \$90.000, dejando claro entonces el total desfasaje y desbalance entre la necesidad y aquello con lo que se cuenta económicamente para hacerle frente (Infobae, 2022).

Cabe destacar que una variable que afecta de manera indirecta la actividad es el precio de los combustibles, debido a que es necesario trasladar los productos hacia los diferentes clientes que posea una determinada entidad que se desempeñe en el sector. Esto implica que los constantes aumentos en los precios mencionados, principalmente nafta, generen un incremento en los gastos de traslado o utilización de maquinaria agrícola.

En complemento la inflación sigue en una tendencia incremental, llegando a un acumulado de más del 70% en los últimos meses. Además, si se tiene en cuenta que el índice de precios del consumidor ya ha estipulado casi el 8,2% en los últimos 3 meses, evidenciando la situación crítica que atraviesa la sociedad, el mercado y los diversos sectores (Indec, 2022)

Factores sociales

Dentro de los aspectos sociales a destacar en relación a la temática de este trabajo, es posible remarcar lo que viene describiéndose desde un principio de este reporte de caso, que existe una tendencia creciente hacia el consumo de productos sanos. Debido a esto la industria deberá tratar con clientes cada vez más exigentes y tendrá que adaptarse a las nuevas circunstancias.

Asimismo, relacionado con la situación económica del país, es inevitable la inclinación de las personas hacia segundas marcas que posean precios más económicos, lo cual es resultado del intento realizado por los consumidores de reducir gastos a la hora de adquirir la canasta básica alimentaria. Esto afecta principalmente a marcas líderes de la industria. En este punto resulta de mayor complejidad analizar una tendencia de consumo saludable y al mismo tiempo el debilitamiento del poder adquisitivo de los consumidores. Concretamente más del 40% de la sociedad argentina se encuentra en una estratificación de pobreza, donde específicamente el 10% de dicho porcentaje ya alcanzado la línea de la indigencia (Infobae, 2022).

Factores tecnológicos

Teniendo en cuenta que con el paso de las décadas la industria ha ido cambiando aspectos tales como la mano de obra directa de los empleados, hacia maquinaria y tecnología innovadora que, además mejora la eficiencia de la producción, logra un avance en rapidez y eficacia en cada uno de los procesos que son llevados a cabo. Además de que puede realizarse un control más específico de los procesos, considerando todas las variables que pueden influir y poder supervisarlas de la mejor manera. Sin embargo, esto obliga a las empresas a perfeccionarse constantemente, por un lado el adelanto tecnológico puede resultar, a priori, un factor positivo, pero si no es adaptado correctamente, considerando cada uno de los componentes de formación

para su manejo, de nada servirá para una organización en particular. Un caso concreto es el de la industria 4.0. (Gobierno de la Nación, 2022).

La industria 4.0 se encuentra caracterizada por la interconectividad, la automatización y los datos en tiempo real. Es una combinación de factores que busca dar respuesta a la tendencia industrial en el marco de la revolución de las tecnologías de la información y la comunicación. Es así que los factores concretos de una industria pesada comienzan a integrarse hacia factores intangibles que terminan dándole seguimiento y gestión global a todas sus aplicaciones. Aquí aparecen componentes conceptuales de la interconexión de sistemas cyberfísicos que atraviesan los diversos procedimientos ya sean físicos o biológicos que se articulan para ser monitoreados a partir de distintos servicios aplicados a algoritmos que con el uso de internet se vuelven herramientas fundamentales y sustanciales de la gestión de cualquier tipo de industria, y más aún de aquellas pesadas (CEPAL 2019)

Factores ecológicos

El concepto de desarrollo sustentable es la base en donde las diversas organizaciones deben concentrarse, no solamente por la tendencia social sino también por una renovación organizacional si pretenden integrarse a la comunidad completa de las diversas industrias a nivel mundial, ya que esto supera aquella idea de la simple expresión de responsabilidad social empresaria, dando claras muestras que ya es un elemento que se ha integrado plenamente en las bases de toda comunidad considerando industrias, empresas, organizaciones no gubernamentales, los ciudadanos, y particularmente otras entidades que se encuentran concentradas en generar certificaciones como lo es el caso de las empresas B. Estos son claros indicios de la predisposición social en su gran proporción de buscar consolidarse desde una política sustentable. Es de esta forma que comienza a hablarse de la economía sustentable o también referida a la bioeconomía como un modelo político social que busca promover cambios globales, de una forma transitiva y dejando fuera a todos aquellos sistemas que no se encuentren en la línea de la sustentabilidad. Aquí se observan elementos articulados desde el consumo, la producción de bienes y servicios, la configuración en la transformación de los propios productos y que estos sean sostenibles desde la utilización de recursos biológicos. En esta línea se encuentran también las políticas de residuos, desechos, la búsqueda de aquella transformación

total donde elementos tales como la biomasa, o la huella de carbono deben ser dejados en un estadio pasado (Economía sustentable, 2022)

Factores legales

En este último escenario puede comenzar a advertirse que aquellas tendencias tanto sociales como tecnológicas alusivas a los cambios de hábitos, comienzan a convertirse en elementos legales que presionan o presionarán fuertemente el accionar de las empresas. En lo que refiere a la alimentación, un claro ejemplo es la aparición de la ley de etiquetado frontal, las obligaciones de producir con menos azúcar o sal, etc. Otro ejemplo en el ámbito alimenticio es el de la ley N°26.588, la cual declara el interés nacional de las personas que padecen de celiaquía, que implica el acceso a productos libres de gluten. *“Las personas que la padecen tienen que tener en claro que gozan del derecho a la protección de su salud, y por ello tienen derecho a acceder al consumo de alimentos, bebidas, medicamentos libres de gluten, que son la única forma de mantenerse sanos, sin que esto afecte de manera desigual y excesiva su economía”* (Infobae, 2021). Esta es una ley que demuestra que las tendencias alimenticias en torno al cuidado de la salud comienzan a tratarse en el ámbito legal.

Las 5 fuerzas de Porter

Aquí se presenta a otra de las herramientas de análisis que se pueden utilizar para llevar a cabo un estudio del contexto en el cual se desempeña una empresa. Las 5 fuerzas de Porter. La misma fue creada por Michel Porter en 1979, la cual permite elaborar un análisis del contexto, haciendo hincapié en los clientes, proveedores, sustitutos, barreras de ingreso y los competidores.

Poder de negociación de los compradores o clientes:

Esta es una de las fuerzas que marca la tendencia del sector ya que en pos de la tendencia del consumo saludable los consumidores se han hecho oír y han planteado su fuerza de una manera que los productores y comercializadores se encuentran considerando nuevas formas de llegar a este mercado.

Ahora bien, dentro del mercado consumidor es importante distinguir entre aquellos intermediarios, es decir los mayoristas que sean, de una u otra manera, consumidores a gran

escala. En este tramo el poder de negociación es aún más importante, ya que aquellos distribuidores y comercializadores de gran envergadura tienen un poder de incidencia sobre los productores que genera un apalancamiento contundente.

En el otro escalafón, se encuentran los consumidores finales, es decir aquellos que consumen o utilizan el producto. Éstos son los que actualmente, bajo la tendencia del consumo saludable se encuentran teniendo una influencia que impacta tanto en los distribuidores y comercializadores, como así también en los productores.

Poder de negociación de los proveedores

Esta es una fuerza que carece de intensidad y de capacidad de negociación en el sector, ya que la mayoría de las plantaciones se encuentran bajo la apropiación de los grandes productores. Además, los pequeños productores de caña de azúcar se encuentran aislados en el norte del país, demostrando una incipiente capacidad de influencia en la cadena productiva y comercial de este sector.

Entre otros aspectos, también pueden mencionarse elementos necesarios tales como fertilizantes, y componentes alusivos a la elaboración el empaquetamiento la logística y la distribución, sin embargo, no terminan teniendo una incidencia ya que son insumos, o productos estándar que los productores pueden encontrar y acceder en distintas partes, y con una diversidad importante.

Amenaza de nuevos competidores

Aquí es posible describir una intensidad competitiva alta, ya que son un cúmulo de más de 25 establecimientos dedicados a la producción y desarrollo de plantaciones de caña de azúcar, y luego el trabajo de fabricación y depuración de azúcar. Por lo general los mismos ingenios tienen una integración horizontal, el 80% de estos ingenios se encuentran bajo esta característica. Seguido es decir más que ingenios son productores azucareros, y las plantaciones de azúcar son una de sus claves de producción como integración horizontal.

En ese sentido la producción de azúcar se encuentra en una intensa competencia, por lo tanto, el poder de negociación que estos tienen para con el sector es medio, y también puede ser

descrito como bajo. Sin embargo, algunos de los productores tienen una capacidad elevada de negociación, aunque, esto no la convierte a la fuerza competidores en un factor fundamental y preponderante del sector.

Productos sustitutos

Este es el actor principal en este sector, ya que el azúcar, detrás de esta tendencia del consumo saludable ha ido encontrando grandes y profundas alternativas a lo largo de todo el mundo, desde productos naturales, hasta inclusive artificiales. Concretamente, los productos naturales son los que mayor contundencia y relevancia han tenido, ya que se complementan directamente a esta perspectiva positiva del consumo saludable. Seguido entre los principales sustitutos pueden mencionarse al jarabe de agave, jarabe de Maple, jarabe de arce, edulcorantes líquidos, la Melaza de abedul, el azúcar de coco, azúcar más cabo, entre otros.

Como bien se describe la alternativa va creciendo, y esto hace que, en complemento con el cambio de actitud de los consumidores sean estas dos fuerzas, consumidores y sustitutos, los que tengan un gran protagonismo en el desarrollo del sector.

Amenaza de nuevos ingresantes (Barreras de ingreso)

Convertirse en un productor azucarero que complemente aquella integración horizontal y vertical mencionada y sume unos costos de inversión, de capital de trabajo, de conocimiento de la industria y el negocio, de integración de cartera de clientes, entre otros que dificulta en gran medida el ingreso y viabilidad de empresarios que pretendan incorporarse en este sector. Por eso puede decirse que las barreras de ingreso son elevadas y el poder de negociación de nuevos productores se puede describir como bajo.

Análisis de mercado

En el mercado argentino aún la mayoría de las personas siguen consumiendo azúcar, sin embargo, en los últimos años esto se ha reducido concretamente, advirtiendo que de un 90%

disminuyó a casi el 60%, entrando allí los edulcorantes ganando casi el 40% de la porción de la población. De estos casi el 30% refiere edulcorantes derivados de sustancias naturales.

Es decir que más de 20 millones de argentinos se encuentran en un proceso de transición entre el azúcar y los edulcorantes. Cabe aclarar que una porción de estos consumidores de edulcorantes aún se mantiene dentro del consumo sintético, lo que tampoco es un desarrollo totalmente saludable.

En lo que refiere al mercado productor y comercializador son entre 5:06 los actores predominantes de la comercialización de edulcorantes, y la mayoría son extranjeros entre ellos se encuentra Cargil, Archer, Dupont, Nutrasweet, y corporación GLG. (EAO, 2018)

Evidentemente la dinámica de la oferta y la demanda de edulcorantes ha ido creciendo drásticamente, y plantea un escenario competitivo y fluctuante. Es un mercado sin monopolios, donde sus participantes se encuentran con un panorama de crecimiento, aunque existen una diversidad amplia de alternativas en cuanto a sustitutos, ya sea derivados de formas naturales o los sintetizados.

Análisis interno

Para llevar adelante esta tercera instancia del análisis situacional, se emplea la herramienta cadena de valor, que permitirá identificar los diversos componentes organizacionales en referencia a la secuencia de desarrollo que plantea una compañía. Específicamente se podrán identificar sus aspectos positivos y negativos, virtudes, falencias, características concretas de sus procesos, entre otros.

Principalmente la cadena de valor permitirá realizar un recorrido descriptivo y al mismo tiempo analítico entre las actividades primarias y esenciales que hacen al desenvolvimiento de la organización, y aquellas actividades complementarias que posibilitan el desarrollo de las primeras.

Actividades primarias.

- Logística de entrada.

La compañía se encuentra organizada y estructurada con más de 100 años de trayectoria, y esto la lleva a tener una sistematización en sus formas de abastecerse y coordinar el ingreso de insumos, productos, transportes, proveedores, entre otros. Esta es una de las actividades con mayor desenvolvimiento, y podrían decirse que allí se encuentran varias de sus fortalezas y factores clave de su buen funcionamiento.

- Operaciones.

Esta es otra de sus actividades esenciales, y dentro de la gestión de procesos de entrada, las operaciones de producción, y las operaciones de salida, son una característica de esencia de su buen funcionamiento. Poseen espacios para el input, también disponen de una planta, con diversidad de desarrollos para sus producciones, y galpones como así también espacios adaptados para el mantenimiento de los productos terminados que se encuentran listos para ser distribuidos.

Sin embargo, su tecnología no se encuentra actualizada, trabajan con maquinarias de hace más de 30 años, que si bien gestionan el mantenimiento de una forma eficiente, es inevitable decir que en materia tecnológica existen muchos adelantos que no han sido incorporados.

- Logística de salida.

En este punto, más allá de tener muy buenos espacios para el almacenamiento, y una excelente gestión del mantenimiento de dichos productos terminados, la gran proporción de la coordinación de salida refiere más bien a un hecho administrativo, ya que la distribución propiamente dicha es tercerizada, evidenciando que en Ledesma, se limita a el apartado específicamente de producción.

- Marketing y ventas.

Dentro de sus actividades esenciales, podría decirse que esta es una de sus más débiles, ya que la empresa no realiza actividades frecuentes, y con una programación específica, sino que

sus intervenciones son más bien situacionales, ya que descansan y se confían en la reputación y la imagen de marca que poseen.

La gestión de comercialización termina desplegando sé y materializando se por sus distribuidores o aquellos clientes mayoristas que reciben sus productos y luego ellos se encargan de la publicidad, promoción y colocación. En ese sentido Ledesma descansa sobre sus canales ya establecidos para llegar a aquellos distribuidores y comercializadores.

- Servicios.

En la misma línea que con el marketing y ventas, la actividad de servicios se encuentra totalmente desatendida, y más allá que en algunos pasajes del caso se describan que realizan encuestas de satisfacción, las mismas son más que esporádicas y no se logra entonces un acompañamiento global al cliente corporativo, y menos aún al consumidor final. Si es preciso destacar que la empresa tiene con todos sus productos una línea directa de 0800 para consultas, reclamos inquietudes, que por supuesto es una gestión tercerizada.

Actividades secundarias.

- Infraestructura.

Éste es una de las dimensiones con mayor fuerza por parte de Ledesma, que conjuntamente a logística de ingreso y operaciones le dan las ventajas y fortalezas como compañía. Es desde su inversión, extensión territorial, y elementos de trabajo tanto productivos como administrativos, que esta compañía pueden describir un gran potencial..

- Recursos humanos.

A diferencia Del punto anterior, la gestión de recursos humanos puede ser descrita como una de sus debilidades, ya que solamente trabajan desde una perspectiva administrativa, específicamente en casa central en la provincia de Jujuy, y las actividades desplegadas aluden a actividades básicas, funcionales y de servicio, Tales como liquidación de sueldos, registros,

informes, ausentismo, vinculación con sindicatos, entre otros. Las actividades estratégicas, y profundas para el acompañamiento y crecimiento de personal Tales como capacitaciones, plan de carrera, programas activos de comunicación, entre otros se generan situacional mente cuando existe alguna necesidad puntual.

- Abastecimiento.

Esta es otra de las dimensiones positivas con las que cuenta Ledesma. Muy en relación con la gestión de la logística de entrada y operaciones, evidencia una gran infraestructura, y un personal idóneo para llevar adelante las tareas de Stock, control, mantenimiento, reposición, carga y descarga, entre otros. Éste es uno de los puntos fuertes, que optimiza tiempos, y le genera garantías a su desarrollo empresarial.

- Tecnología.

Bien se dijo que la maquinaria y tecnología lleva ya más de 30 años sin renovación, y si bien la empresa ha considerado realizar inversiones, aún no las ha materializado y termina desplegando se entonces un aspecto potencial de debilidad o amenaza, ya que los competidores, y más aún los del plano internacional, tienen estos aspectos en su lista de prioridades.

Si es preciso destacar que la empresa se encuentra aún nada a las certificaciones de calidad para adaptarse a los requerimientos de los procedimientos, y esto da garantía de qué más allá de su antigua tecnología, logran cumplir con los estándares mínimos de desarrollo y producción.

Marco teórico

Las empresas del siglo XXI se encuentran transcurriendo por contextos cambiantes, en donde es importante analizarlos, estudiarlos, y conocerlos en profundidad. Más que pensar en crear un producto por el solo hecho inspiración al, las organizaciones necesitan observar y advertir lo que sucede a su alrededor, y a partir de allí plantear iniciativas. Es así que aquellas que no se concentren en estas líneas sustanciales, tendrán dificultades para consolidarse y crecer (Sainz de Vicuña Ancin, 2015)

Es de esta manera que puede comprenderse la importancia de la planificación estratégica como una herramienta de gestión para las empresas modernas, que deben preguntarse cuál es la

situación, hacia donde pretenden dirigirse, mediante qué herramientas podrán hacerlo y con quién es competirán. En ese sentido, Hill Y iones (2014), explican que la planificación estratégica es un conjunto de herramientas que posibilitan a una empresa atravesar diversas fases de desarrollo. Entre esas herramientas pueden mencionarse instrumentos necesarios para realizar un diagnóstico, y de esa forma contestar a la pregunta alusiva a cuál es la situación, identificar ventajas competitivas, para reconocer que aspectos diferenciales pueden ofrecer al mercado, y de esa forma destacarse de otras ofertas para llegar eficientemente a sus públicos objetivos.

Una vez identificadas y determinada la situación general, es importante plantear objetivos. Según Sainz de Vicuña Ancin (2015) existen diversos objetivos hacer planteados en el marco de la planificación estratégica. Una empresa puede definir sus objetivos corporativos, entre los que se menciona a la misión, visión, valores, políticas, y objetivos es estratégicos, aquellos referidos a Adm establecer indicadores de rentabilidad, consolidación, o crecimiento.

Éstos tres objetivos estratégicos deben ser combinados con la situación propia de la empresa. Por ejemplo, una pequeña organización tendrá como prioridad la rentabilidad, una mediana empresa tendrá como perspectiva la consolidación, y una grande tendrán como perspectiva el crecimiento. Ahora bien, la situaciones y necesidades, como así también las aspiraciones son particulares y situacionales, Y a partir de allí, es decir luego de establecer el propósito es importante continuar determinando cómo llegar a dicho objetivo, y es entonces cuando se comienza a hablar de la etapa estratégica en este contexto de planificación.

Según Robbins (2014) existen estrategias de distintos niveles, están las estrategias de nivel corporativo, de negocios, y las funcionales. En el nivel corporativo se encuentran aquellas concentradas en el crecimiento, sostenimiento y renovación. En la del nivel de negocios están las competitivas, pudiendo describir la de diferenciación, enfoque, y liderazgo en costos. Finalmente, las estrategias funcionales aluden a las actividades clave, las diversas áreas donde seguirán ramificando los planes de acción para dar inicio a la materialización de aquellas ideas estratégicas. En este tercer nivel, es importante retomar a Sainz de Vicuña Ancin (2015) al decir que estas son las estrategias específicas de organización, producción, procesos, recursos humanos, comercialización, finanzas, entre otros. De esta manera puede entenderse la linealidad estratégica. Por ejemplo, una empresa podría considerar una estrategia de sostenimiento apelando a una estrategia de mercado referida a la penetración, buscando sostener su actual

espacio competitivo mediante actuales productos, o quizás decidiera crecer buscando la estrategia de mercado de desarrollo de producto que le implicaría pensar en nuevas alternativas para sus actuales mercados (Robbins, 2014).

En este trabajo específicamente se articula una estrategia corporativa de renovación, articulada en la estrategia de desarrollo de productos, en la estrategia competitiva de diferenciación, y en las estrategias funcionales de producción, recursos humanos y comercialización.

Diagnóstico

Teniendo en cuenta los relevado tanto en el análisis situacional externo como en el interno, Ledesma se encuentra en una situación cómoda, pero que en algunos puntos podría comenzar a experimentar ciertas desestabilizaciones. Una de sus unidades de negocios, la del azúcar, experimenta un espacio confortable, teniendo a uno de sus productos, el azúcar y sus derivados, en una etapa de madurez, y esto le genera una regularidad de ventas que le permiten un sostenimiento.

Sin embargo, el mercado consumidor, se encuentran dando indicios de cambios contundentes. En los últimos 10 años el mapa de consumo de azúcar ha ido cambiando, donde ya son al menos un 40% de la población en Argentina que buscan dejar de consumir azúcar, y que están intentando sustituirlo con edulcorantes. Esta es una tendencia denominada de consumo saludable, que en el mediano plazo pondrán en una situación crítica aquellas empresas que en solamente se enfocan a la producción y comercialización de azúcar.

Es por ello que Ledesma debe conocer su situación, sabiendo que tiene elementos, condiciones, instrumentos, e infraestructura para adaptar una estrategia de renovación, buscando desarrollar un producto alternativo en este mercado. Es allí donde se presenta la producción de edulcorantes derivados del maíz como una opción específica y válida a la demanda de esta tendencia del mercado.

Plan de implementación

Como bien se dijo en la etapa diagnóstica, Ledesma tiene la oportunidad de llevar adelante la creación de un nuevo producto: edulcorante líquido derivado del maíz, una propuesta natural, en la que en la empresa pueden sustentarse, teniendo la capacidad y los componentes necesarios para poder llevarlo adelante, desde su infraestructura, experiencia, y los canales de comercialización ya desarrollados. Sin embargo, será importante trabajar profundamente en la adaptación productiva, la formación de los equipos de trabajo, y en la determinación de un plan de comercialización que refieras a la generación de una marca, la búsqueda de su posicionamiento, la promoción y comunicación, y a partir de allí la comercialización.

Este plan estará integrado a los actuales objetivos corporativos de la compañía, tanto la misión y la visión, siempre buscando ser un referente y líder del mercado aportando productos de calidad y dando alternativas a los distintos mercados.

Visión: Ser la empresa líder del mercado argentino en el negocio del azúcar, de los jarabes de maíz y de sus productos derivados gracias a la preferencia de nuestros clientes y consumidores, a las utilidades brindadas a nuestros accionistas, al desarrollo personal y profesional de nuestros colaboradores y al respeto y cuidado del ambiente en el que actuamos

Misión: Brindar en forma permanente la mejor relación precio-calidad-servicio del mercado argentino, asegurando la mejora continua de nuestras operaciones y la obtención de niveles de seguridad, calidad y productividad comparables con los estándares más exigentes de la industria en el ámbito internacional.

Objetivos.

Objetivo general.

- Incrementar en un 12% las ventas de la unidad de negocios azucarera, a través del desarrollo de un nuevo producto, el edulcorante líquido derivado de maíz, para diciembre del año 2025.

Fundamentación del objetivo general.

De acuerdo al análisis de mercado, como así también a otros aspectos descritos a lo largo del diagnóstico, pueden deducirse que, en el mediano plazo, la unidad de negocios de la azúcar comenzará a verse amenazada como consecuencia del cambio de hábito de los consumidores. Ya se advierte que un 40% de la población se encuentra buscando sustituir la ingesta de azúcar, y de ese 40% casi un 25 sí encuentra inclinado hacia edulcorantes de esencia natural. Por lo tanto, comenzar el desarrollo de un nuevo producto en esta línea, y buscando enfocarse en este mercado que va en crecimiento podrán darle la oportunidad a Ledesma para idear un camino alternativo, y en estos primeros tres años marcar un desarrollo del 10 al 12% de las ventas, pudiendo significar un aspecto mínimo pero importante a la vez.

Objetivos específicos.

1. Lograr la estructuración y adaptación de una nueva planta para producir el nuevo producto, llegando a un nivel de calidad de al menos el 80%, mediante el diseño, desarrollo y aplicación de nuevos procesos productivos, para diciembre del año 2025.

Fundamentación del objetivo.

Si se pretende llevar adelante el desarrollo de un nuevo producto, es fundamental comenzar creando la estructura productiva, y determinando un parámetro elevado respecto a la calidad del producto. Estipular un 80% aluden a estándares que garantizarán una colocación rápida del producto en el mercado. La forma de medir será a través de indicadores estipulados desde ingeniería alimenticia, y monitoreando los procesos de abastecimiento, preparación, alistamiento y conserva de los insumos derivados del maíz.

2. Determinar el 100% de los procesos de producción para antes de agosto de 2023, para esa forma generar el conocimiento pertinente en pos de formar en un 100% al equipo técnico que llevará adelante las gestiones productivas, mediante un trabajo de diagramación y definición de estructura organizativa, procesos y capacitaciones.

Fundamentación del objetivo

La segunda fase necesaria luego de determinar el desarrollo productivo, serán garantizar un equipo preparado en un ciento por ciento, con procesos definidos y depurados al más alto nivel. Esto es lo único que podrá dar garantías de llegar a ese mínimo del 80% de calidad en el producto terminado durante estos primeros tres años de planificación.

3. Lograr una participación de mercado de al menos 5%, mediante el desarrollo de un plan de marketing para diciembre del año 2025.

Fundamentación del objetivo.

Teniendo en cuenta que el 40% de la población se encuentra consumiendo edulcorantes, es posible estimar que el mercado global se encuentra conformado por 20 millones de consumidores, por lo tanto, llegar al 5% implicaría un enfoque de 1 millón de potenciales consumidores, lo que permitiría una comercialización determinada para alcanzar el incremento de ventas del 5% planteado en el objetivo general.

Alcance.

- Geográfico: tendrá un alcance hacia los consumidores de todo el país, buscando llegar a través de los intermediarios y consumidores mayoristas que ya se vinculan con Ledesma, apoyándolos también con las gestiones de marketing y promoción, para solidificar estas proyecciones.
- Temporal: dará inicio en el año 2023 y finalizará en el 2025, es decir se llevará adelante durante tres años, buscando que este plazo sea un mínimo de formación, para que luego la empresa pueda adaptar y prolongar su desarrollo estratégico.

Planes de acción

Tabla 1: Plan de acción 1: Desarrollo y adaptación productiva

Descripción	Plazo	Responsable	Área	Tercerización	Presupuesto
Diseño del circuito productivo	ene-23	Asesora externa	Producción	Diseño industrial	\$ 600.000
Viabilidad técnica y funcional a la empresa	Enero a abril 2023	Asesora externa	Lógica interna	Estudio de Ingeniería	\$ 1.500.000
Adaptaciones normativas y legales. Gestión de permisos	Enero a mayo 2023	Asesora externa	Legales	Estudio jurídico	\$ 1.750.000
Negociación con proveedores	Febrero a mayo 2023	Asesora externa	Compras	Comisionista	\$ 150.000
Adquisición de aparatos y máquinas	Mayo y Junio 2023	Asesora externa	Compras	Comisionista Importador	\$ 150.000.000
Gestión de instalaciones y adaptaciones en la planta	jun-23	Asesora externa	Logística interna	Estudio de Ingeniería	\$ 6.500.000
Puesta en funcionamiento y ajustes	jul-23	Asesora externa	Logística interna y Producción	Estudio de Ingeniería	\$ 3.700.000
Evaluación e implementación	ago-23	Asesora externa	Logística interna y Producción	Estudio de Ingeniería	\$ 350.000

Fuente: elaboración propia

Tabla 2: Plan de acción 2, Desarrollo y adaptación de procesos y del equipo

Descripción	Plazo	Responsable	Área	Tercerización	Presupuesto
Descripción de puestos y funciones	ene-23	Asesora externa	RRHH	Diseño industrial	\$ 3.450.000
Descripción de procesos	ene-23	Asesora externa	RRHH	Diseño industrial	
Diseño de manuales	ene-23	Asesora externa	RRHH	Diseño industrial	
Capacitación a colaboradores	feb a abril 2023	Asesora externa	RRHH y Producción	No	\$ 2.300.000
Evaluaciones	may-23	Asesora externa	RRHH	No	
Pruebas pilotos	jun-23	Asesora externa	RRHH y Producción	No	\$ 700.000
Adaptaciones y ajustes	jul-23	Asesora externa	RRHH y Producción	No	\$ 100.000
Implementación y mantenimiento	agosto 2023 a dic 2025	Asesora externa	RRHH y Producción	No	\$ 2.400.000

Fuente: elaboración propia

Tabla 3: Plan de acción 3. Desarrollo comercial

Descripción	Plazo	Responsable	Área	Tercerización	Presupuesto
Definición conceptual de marca y producto	ago-24	Asesora externa	Marketing y Ventas	Agencia de MKT	\$ 950.000
Definición de estrategia de plaza y distribución	sep-24	Asesora externa	Marketing y Ventas	Agencia de MKT	\$ 650.000
Definición de estrategia de promoción	sep-24	Asesora externa	Marketing y Ventas	Agencia de MKT	\$ 650.000
Contratación de medios para publicidad	oct-24	Asesora externa	Marketing y Ventas	Agencia de MKT	\$ 25.000.000
Implementación de publicidad	nov 2024 a oct 2025	Asesora externa	Marketing y Ventas	Agencia de MKT	\$ 5.000.000
Contratación de espacios de promoción	oct-24	Asesora externa	Marketing y Ventas	Agencia de MKT	\$ 15.000.000
Implementación de promociones	nov 2024 a oct 2025	Asesora externa	Marketing y Ventas	Agencia de MKT	\$ 10.000.000
Seguimiento y control	oct 2024 a dic 2025	Asesora externa	Marketing y Ventas	Agencia de MKT	\$ 2.500.000

Fuente: elaboración propia

Descripción	2023	2024	2025
Diseño del circuito productivo	\$ 600.000		
Viabilidad técnica y funcional a la empresa	\$ 1.500.000		
Adaptaciones normativas y legales. Gestión de permisos	\$ 1.750.000		
Negociación con proveedores	\$ 150.000		
Adquisición de aparatos y máquinas	\$ 150.000.000		
Gestión de instalaciones y adaptaciones en la planta	\$ 6.500.000		
Puesta en funcionamiento y ajustes	\$ 3.700.000		
Evaluación e implementación	\$ 350.000		

Fuente: elaboración propia

Tabla 6: presupuesto plan 2

Descripción	2023	2024	2025
Descripción de puestos y funciones			
Descripción de procesos	\$ 3.450.000		
Diseño de manuales			
Capacitación a colaboradores	\$ 2.300.000		
Evaluaciones			
Pruebas pilotos	\$ 700.000		
Adaptaciones y ajustes	\$ 100.000		
Implementación y mantenimiento	\$ 500.000	\$ 900.000	\$ 1.000.000

Fuente: elaboración propia

Tabla 7: presupuesto plan 3

Descripción	2023	2024	2025
Definición conceptual de marca y producto		\$ 950.000	
Definición de estrategia de plaza y distribución		\$ 650.000	
Definición de estrategia de promoción		\$ 650.000	
Contratación de medios para publicidad		\$ 25.000.000	
Implementación de publicidad		\$ 1.500.000	\$ 3.500.000
Contratación de espacios de promoción		\$ 15.000.000	
Implementación de promociones		\$ 4.500.000	\$ 5.500.000
Seguimiento y control		\$ 500.000	\$ 2.000.000

Fuente: elaboración propia

Análisis financiero

Para el desarrollo de este apartado se tuvieron en cuenta las siguientes premisas:

- Ledesma vendió 334.674 toneladas según el ejercicio 2020/2019
- Precio de la tonelada = \$133.500
- Ingresos por ventas UEN Azúcar: \$44.678.979.000
- Objetivo del plan: incrementar el 12% los ingresos por ventas, es decir: \$5.361.477.480
- Objetivo en meses de acuerdo al alcance temporal del plan: 36
- Incremento mensual del Objetivo: \$148.929.930

Inflación según REM:

Año	2022	2023	2024	2025
Tasa de inflación	90,5%	72,4%	63,1%	50,0%

Ingresos

Ingresos	Ingreso año 1	Ingreso año 2	Ingreso año 3
Inflación mensual lineal	6,03%	5,26%	4,17%
Incremento mensual ajustado por inflación	\$ 157.915.369	\$ 166.219.086	\$ 173.144.881

Precio de la bolsa de azúcar por kgs industrial
1° sin ingresos derivados del plan de acción.
2° y 3° año. Para el trabajo y por un criterio de prudencia, se considera que ingreso se recién desde el 2° año
Inflación
Para el Ingreso: Se toma la estimación anual del año, sin tener en cuenta la estacionalidad, considerando la misma para cada mes en forma lineal, es decir a la estimación anual dividida en 12 meses.
Para los egresos: se consideran los costos y gastos, calculados en el año 1, ajustados por la inflación estimada para los años 2023, 2024 y 2025. Tomando como base los valores del año 2022
Gastos
Gastos de Administración y Comercialización: 5% del valor del costo del proyecto
Gastos de Financiación: no se considera la financiación mediante préstamos financieros para el proyecto, considerando que los fondos son aportados por los propietarios
Pago de impuesto a las ganancias
Por criterio de simplificación del trabajo, se considera el 35 % (máxima alícuota) para cada año, se considera el quebranto que puede generarse períodos anteriores.
Se consideran todos los egresos de fondos, como gastos y costos computables en el impuesto a las Ganancias, no se toman como activos amortizables
Tasa de comparación: depósitos a PF: 75%

Flujo de fondos

Cash flow	Año 2023	Año 2024	Año 2025	Totales
Ingresos del plan de acción		\$1.994.629.027	\$2.077.738.570	\$4.072.367.597
Ingresos Totales	\$0	\$1.994.629.027	\$2.077.738.570	\$4.072.367.597
Egresos del plan de acción 1	\$283.684.200	\$0	\$0	\$283.684.200
Egresos del plan de acción 2	\$12.154.200	\$2.119.500	\$2.855.000	\$17.128.700

Egresos del plan de acción 3	\$0	\$114.806.250	\$31.405.000	\$146.211.250
Egresos Totales	\$295.838.400	\$116.925.750	\$34.260.000	\$447.024.150
Utilidad Bruta	-\$295.838.400	\$1.877.703.277	\$2.043.478.570	\$3.625.343.447
Gastos de Administración y Comercialización	\$29.583.840	\$11.692.575	\$3.426.000	\$44.702.415
Gastos de Financiación	\$0	\$0	\$0	\$0
Gastos Totales	\$29.583.840	\$11.692.575	\$3.426.000	\$44.702.415
Utilidad antes de Impuestos	-\$325.422.240	\$1.866.010.702	\$2.040.052.570	\$3.580.641.032
Impuesto a las Ganancias - 35%	\$0	-\$539.205.962	-\$714.018.400	-\$1.253.224.361
Utilidad Neta	-\$325.422.240	\$1.326.804.740	\$1.326.034.171	\$2.327.416.671

Se calcularon VAN, TIR y ROI para tomar referencias de la potencialidad y viabilidad de desarrollo del plan.

VAN: \$27.249.105,13

- Esto implica que se cumple con el requerimiento de base de la regla de aceptación de la VAN >0.

TIR: 81%

- Nuevamente, al igual que con el VAN, la TIR cumple con el requisito de aceptación logrando ser mayor que 0, y en complemento se encuentra por arriba de la tasa de referencia tomada del Banco Nación de 75%.

ROI: 421%

- Beneficio: \$2.327.416.671
- Costo del plan: \$447.024.150
- Fórmula: $\frac{2.327.416.671 - 447.024.150}{447.024.150} = 4,21 \times 100 = 421\%$
- Esto refiere a que el plan tiene un buen retorno para con la empresa inversora. Por cada \$1 que aquí se invierta, habrá una retribución de -4,21.

Conclusión y recomendación.

Sin lugar a dudas el desarrollo de un nuevo producto conlleva tiempo y sobre todo capital a invertir, sin embargo los beneficios que se pueden llegar a obtener son muchos, sobre todo teniendo en cuenta la información disponible, la cual determina que en los últimos años las personas se han volcado al consumo de productos naturales. Debido a esto, la implementación de este plan estratégico se convierte en una idea factible y, por sobre todo, rentable para Ledesma.

Las grandes compañías siempre se encuentran frente a grandes desafíos, y es a partir de este reporte de caso, que mediante la planificación estratégica se aborda una perspectiva desafiante para Ledesma, proponiéndole el desarrollo de un nuevo producto que en la proyecte hacia la visualización de un futuro que, de seguir con la comercialización de azúcar, podrían situarse críticamente.

Trabajar con un enfoque estratégico, le posibilita a la compañía reconocer su situación actual y proyectarse hacia el futuro pudiendo establecer los cursos de acción que den ciertas garantías sobre cómo encarar aquello que aspira y anhela.

Una de las características demostrada en este trabajo es que la planificación estratégica posibilita anticiparse a cambios y tendencias, ya que, en el cambio de consumo sobre una tendencia saludable, es un escenario que mediante en la fase diagnóstica, la determinación de estrategias y la descripción de planes de acción, le fue posible articular al grupo Ledesma para que comenzara un camino de formalización en base a la administración estratégica.

Recomendaciones.

Si bien el plan que se le propuso tiene una proyección de tres años, dicho plazo es recién el inicio, y Ledesma deberá concentrarse en perfeccionar lo que aquí se le ha estipulado. Principalmente en materia de actualización tecnológica, que es uno de los puntos débiles que bien se identificó en su cadena de valor, luego en el desarrollo y sostenimiento del equipo de trabajo mediante capacitaciones y un acompañamiento de formación constante. Finalmente, en cuanto a las actividades y estrategias de marketing, la organización no debe confiarse en su

trayectoria y marca, sino que deben profundizar el desenvolvimiento Mark ario que se le establezca con este nuevo producto, el edulcorante líquido de origen natural desde el maíz.

Será importante realizar encuestas de opinión y satisfacción al consumidor final, teniendo en cuenta que es una primera experiencia con este producto, y en consecuencia luego de los tres años realizar ajustes de acuerdo a estas perspectivas.

En ese mismo sentido, trabajar una estrategia funcional de investigación y desarrollo sobre tendencias de consumo saludable le serán propicias para Ledesma ya que cuenta con la infraestructura y los recursos necesarios para poder desarrollar otras alternativas además de la que aquí se le han propuesto.

Bibliografía

Ámbito (2022) El consumo de la miel. Disponible en: <https://www.ambito.com/agronegocios/abejas/boom-apicola-la-pandemia-disparo-el-consumo-miel-n5277800>

Cepal (2019) Industria 4.0. Oportunidades y desafíos. Disponible en: https://www.cepal.org/sites/default/files/publication/files/44954/S1901011_es.pdf

Economía Sustentable (2022) La bioeconomía como modelo de desarrollo. Desafíos y escenarios futuros. Disponible en: <https://economiasustentable.com/noticias/la-bioeconomia-como-modelo-de-desarrollo-desafios-y-escenarios-futuros>.

Indec (2022) Informes técnicosd. Disponible en: <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Institucional-Indec-InformesTecnicos-31>

Infobae (2022) ¿Qué es hoy ser de clase media? resignación, consumos efímeros y la aspiración de perder lo menos posible. <https://www.infobae.com/economia/2022/08/07/que-es-hoy-ser-de-clase-media-resignacion-consumos-efimeros-y-la-aspiracion-de-perder-lo-menos-posible/>

Infobae (2022) Más aislamiento y proteccionismo. Disponible en: <https://www.infobae.com/economia/2021/03/28/mas-aislamiento-y-proteccionismo-el-gobierno-profundizo-esta-semana-un-rumbo-que-llevo-a-historicos-fracasos/>

Robbins, S. (2014). Administración. Pearson

Hill, P. y Jones G. (2014). Administración estratégica. Mc Graw Hill.

Sainz De Vicuña Ancín, J (2015). El plan estratégico en la práctica. Editorial ESIC. Madrid.

Chiavenato, Idalberto. “Planeación Estratégica: Fundamentos y aplicaciones”, 2da Edición, Mc Graw Hill, México 2010.

Steiner, George. “Planeación Estratégica: lo que todo director debe saber”.

Porter, M. “Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia”.

EAOOC (2018) El nuevo mercado del edulcorante. Disponible en: <https://www.eaooc.org.ar/wp-content/uploads/2018/11/36-3-3.pdf>

Tendencias de consumo: <https://www.ambito.com/economia/el-70-los-consumidores-argentinos-afirma-buscar-comida-adaptada-su-estilo-vida-n5352399>

Alianzas estratégicas, una buena forma de crecimiento.

<https://www.cronista.com/negocios/alianzas-estrategicas-una-buena-formula-de-crecimiento/>

Concurso de emprendedores para mejorar la alimentación en Argentina.

<https://www.cronista.com/pyme/agenda/este-concurso-para-emprendedores-entrega-1-millon-para-mejorar-la-alimentacion-en-argentina/>

Información acerca de la empresa extraída de su página web. [GRUPO LEDESMA - Ledesma](#)