

Universidad Siglo 21



Seminario Final de Administración (TFG)

Reporte de caso

Título:

**“Planificación estratégica de diversificación
para Grupo Ledesma”**

Nombre y Apellido: Carlos Horacio Serrano

DNI: 17.155.704

Profesora: Patricia Barrón

Legajo: VADM13118

Carrera: Licenciatura en Administración de Empresas

2024

Resumen

El documento presenta el trabajo final de grado para la Licenciatura en Administración de Empresas en la Universidad Siglo 21, enfocado en la planificación estratégica de diversificación del Grupo Ledesma, especialmente en su unidad de negocios de Azúcar, Jarabes y Alcohol. El análisis aborda tanto el macroentorno, mediante el modelo PESTEL, como el microentorno, utilizando las Cinco Fuerzas de Porter, para identificar las oportunidades y amenazas externas, así como las fortalezas y debilidades internas. Este análisis se complementa con una evaluación interna de la cadena de valor.

Grupo Ledesma, con más de 100 años de historia, es un líder en la agroindustria argentina. Sus negocios incluyen azúcar, papel, frutas, energía, entre otros, y emplea a unas 7.000 personas. A pesar de su solidez, enfrenta desafíos, como la transición hacia un consumo más saludable, que afecta a la demanda de azúcar. Para responder a estos cambios, se propone una estrategia de diversificación mediante la producción de endulzantes no calóricos, como la Stevia.

La propuesta incluye construir una planta de producción de Stevia, desarrollar nuevos productos a base de este endulzante y posicionar la marca "Ledesma Stevia". Los planes de acción contemplan el análisis de viabilidad, el desarrollo de productos y la implementación de un plan de marketing. Los indicadores financieros, como el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR), sugieren que el proyecto es rentable y viable, permitiendo a Ledesma diversificar su oferta y adaptarse a las tendencias del mercado saludable, por lo que se recomienda la implementación del proyecto basado en una estrategia de diversificación.

Palabras claves: Planificación, Estrategia, Diversificación, Stevia

Summary

The document presents the final degree project for the Bachelor's Degree in Business Administration at the Siglo 21 University, focused on the strategic diversification planning of the Ledesma Group, especially in its Sugar, Syrups and Alcohol business unit. The analysis addresses both the macroenvironment, using the PESTEL model, and the microenvironment, using Porter's Five Forces, to identify external opportunities and threats, as well as internal strengths and weaknesses. This analysis is complemented by an internal evaluation of the value chain.

Grupo Ledesma, with more than 100 years of history, is a leader in the Argentine agribusiness. Its businesses include sugar, paper, fruits, energy, among others, and it employs about 7,000 people. Despite its strength, it faces challenges, such as the transition towards healthier consumption, which affects the demand for sugar. To respond to these changes, the author proposes a diversification strategy through the production of non-caloric sweeteners, such as Stevia.

The proposal includes building a Stevia production plant, developing new products based on this sweetener and positioning the "Ledesma Stevia" brand. Action plans include feasibility analysis, product development and the implementation of a marketing plan. Financial indicators, such as Net Present Value (NPV) and Internal Rate of Return (IRR), suggest that the project is profitable and viable, allowing Ledesma to diversify its offering and adapt to healthy market trends, therefore recommends the implementation of the project based on a diversification strategy.

Keywords: Planning, Strategy, Diversification, Stevia

Índice de Contenido

Resumen.....	1
Summary	2
Introducción	4
Análisis Situacional	6
<i>Macroentorno: PESTEL</i>	6
<i>Microentorno: 5 FUERZAS DE PORTER</i>	10
<i>Mercado:</i>	12
<i>Análisis interno: CADENA DE VALOR</i>	15
Marco teórico	20
Diagnóstico	24
Propuesta de aplicación.....	26
<i>Descripción de la propuesta</i>	26
<i>Objetivos</i>	26
<i>Planes de acción</i>	29
<i>Presupuesto</i>	33
<i>Análisis financiero</i>	34
Conclusiones	37
Bibliografía	40

Índice de Imágenes

No se encuentran elementos de tabla de ilustraciones.

Índice de Tablas

No se encuentran elementos de tabla de ilustraciones.

Introducción

El presente es un trabajo final de grado de la Licenciatura en Administración de Empresas de la Universidad Empresarial Siglo 21, que utiliza como metodología el “Reporte de caso”, cuyo objeto de aplicación es la organización Grupo Ledesma y que tiene como propósito abordar una planificación estratégica enfocada en su unidad de negocios Azúcar, Jarabes y Alcohol. Para ello se realizarán diversos planes de acción dirigidos a lograr una serie de objetivos. Luego de un exhaustivo análisis, se ha determinado que la empresa posee recursos humanos, técnicos, materiales, económicos y financieros para continuar su crecimiento y diversificación.

Reseña de Grupo Ledesma

Historia: Grupo Ledesma es una empresa agroindustrial con más de 100 años de historia. Fundada en 1908, fue adquirida en 1911 por Enrique Wollmann (por entonces se conocía como Compañía Azucarera Ledezma). Inicialmente operaba como una plantación de caña de azúcar, construyendo un ingenio en la provincia de Jujuy en 1930, en la localidad de Libertador San Martín. En 1914 Ledesma formalizó la estructura societaria legal que está vigente hasta la actualidad. La empresa madre es Ledesma SAAI (Sociedad Anónima Agrícola Industrial). Desde sus inicios, la compañía ha estado profundamente arraigada en la región del Norte Argentino. En 1927 y luego del fallecimiento de Enrique Wollmann, asumió la conducción de la empresa Herminio Arrieta, casado con la única hija de Wollmann. Décadas después, Nelly Arrieta, (hija de Herminio) contrajo matrimonio con Carlos Pedro Blaquier, quien se hizo cargo de la empresa desde 1970 durante más 40 años. En 2013, asumió la presidencia su hijo Carlos Herminio Blaquier Arrieta.

A partir de los años 50 Ledesma comienza a diversificarse iniciado la producción de papel a partir del residuo de caña (el bagazo) y de frutas. En la década de los 70, para afrontar la demanda de fructuosa, se abrió una planta de molienda húmeda de maíz en la provincia de San Luis, llamada Glucovil.

Actualmente, la compañía cuenta con múltiples unidades de negocios que ha ido integrando estratégicamente a través de los años, potenciando la sinergia empresarial y diversificando su portafolio de negocios.

Áreas de negocio:

1. **Azúcar, jarabes y alcohol:** la producción de azúcar es el corazón de las operaciones del Grupo. La empresa gestiona una de las mayores plantaciones de azúcar de Argentina, teniendo el 17% de la participación total del sector (provincia de Jujuy).
2. **Papel y celulosa:** Ledesma produce papel y celulosa, con fábricas que abastecen tanto al mercado local como al internacional. La empresa se enfoca en la sostenibilidad y el aprovechamiento de los recursos forestales de manera responsable (provincia de San Luis).
3. **Frutas y jugos:** naranjas, pomelos y limones. Es el mayor exportador argentino de naranjas (provincias de Salta y Tucumán).
4. **Carnes y granos:** explotaciones agropecuarias en las provincias de Entre Ríos y Buenos Aires, promoviendo prácticas agrícolas sostenibles (provincias de Entre Ríos y Buenos Aires).
5. **Energía:** genera energía a partir de biomasa, utilizando los residuos de la caña de azúcar y otros subproductos, como chips de eucaliptos de reforestación, además de energía hidroeléctrica con turbinas propias sobre ríos, totalizando con ello el 43% de su consumo. Complementariamente, posee un 4% de participación en la explotación gasífera en la provincia de Salta.

Su estrategia de negocios está basada en la integración y la sinergia en los procesos productivos, y en la diversificación, dando trabajo a alrededor de 7.000 personas.

Desafíos y oportunidades

Como muchas grandes corporaciones, Grupo Ledesma enfrenta desafíos relacionados con la necesidad de mantenerse competitiva en un mercado globalizado y cambiante. La progresiva mutación de los hábitos de consumo hacia productos saludables, pone en discusión la sustentabilidad de la División Azúcar a largo plazo, razón por la cual se hace imperioso desarrollar estrategias en este sentido, proponiendo concretamente una estrategia de diversificación por complementación, incorporando a su cadena productiva y de comercialización endulzantes no calóricos, como por ejemplo la Stevia, representando esto una oportunidad no solo de sostenimiento sino de crecimiento en su volumen de negocios.

Análisis Situacional

Para estudiar la situación en la que se encuentra Grupo Ledesma con relación a su entorno se realizará un pormenorizado análisis desde distintas dimensiones:

- a) Macroentorno: se evaluará como influye este en la empresa mediante la aplicación de la herramienta PESTEL.
- b) Microentorno: se analizará utilizando para ello las Cinco Fuerzas de Porter.

Complementariamente, y, en segundo término, se hará el análisis interno de la organización, profundizando en particular en el análisis de su cadena de valor.

Con ello, obtendremos conclusiones precisas sobre sus oportunidades y amenazas (aspectos externos) y sus fortalezas y debilidades (aspectos internos), elaborando la correspondiente matriz FODA para arribar a un certero diagnóstico.

Macroentorno: PESTEL

El modelo de PESTEL es una herramienta de análisis del macroentorno empresarial, que toma en consideración todas las dimensiones que lo afectan. Lo utilizaremos aplicado a la realidad argentina y con foco en la industria azucarera. Permite realizar un análisis sistemático y ordenado de todas las variables significativas macro.

Político

El país se encamina a un profundo cambio en su concepción política. Se está abandonado la idea de “Estado Presente” o “Asistencialista”, para pasar a un modelo “Liberal”. El gobierno se ha planteado implementar algunas de las siguientes políticas: Equilibrio fiscal (reducción del gasto público en un 15% del PBI); Desregulación de la economía; Modernización de las leyes laborales. Con tal propósito impulsa un esquema legal apropiado (“Ley Bases”, “Paquete Fiscal” y el “DNU 70/2023”).

Políticas gubernamentales: el sector azucarero está fuertemente influenciado por subsidios y regulaciones del gobierno argentino. Las políticas agrícolas y los acuerdos comerciales internacionales pueden impactar los aranceles y las exportaciones.

Inestabilidad política: cualquier cambio en la administración del gobierno o en las políticas fiscales puede afectar la industria, incluyendo las reformas tributarias o políticas de fomento a las energías renovables (bioetanol).

Económico

Este Gobierno se encontró con una serie de problemas de fondo, tales como reservas netas negativas en el Banco Central, altísimas tasas de inflación e interés, inminencia de pagos al FMI con riesgo de default, niveles de pobreza e indigencia nunca vistos en el país, etc. Ahora el gobierno deberá trabajar para corregir las distorsiones macroeconómicas. El plan económico del gobierno se centra en una fuerte ancla fiscal. Entre los primeros logros, se ha registrado superávit fiscal primario del 1,1% del PIB (BBVA, mayo 2024).

- **PBI:** el FMI considera una caída del 2,8% para este año, y un crecimiento del 2,5% para 2025 (OCDE, 2024).
- **Inflación:** la estimación del FMI para 2024 es de 150% (Infobae, mayo 2024) y la de BBVA para 2025 es de 45% (BBVA, mayo 2024).
- **Tasas de interés y crédito:** fuerte caída. Tasa Badlar 129,9% (11/12/23) a 48,9% (02/05/24) (BCRA, mayo 2024). El gobierno busca que la tasa de referencia sean las LECAP a corto plazo, 4,25% mensual (BBVA, mayo 2024).
- **Tipo de cambio:** 40 economistas prevén que el dólar mayorista cierre el año en \$1.702 (FocusEconomics, mayo 2024).
- **Nivel de actividad:** en el 1º trimestre la actividad económica profundizó su recesión. Se proyecta una contracción de 4% del PIB este año, seguida de una recuperación del 6% en 2025 (BBVA, mayo 2024).
- **Reservas internacionales netas:** crecieron USD 9.500 millones desde la asunción del Gobierno (BBVA, mayo 2024).

Social

Demografía: Argentina tiene una superficie de 2.780.400 Km² y una población de 46.234.830 habitantes. Cinco conglomerados urbanos concentran el 65% de la población (INDEC, 2022).

Trabajo e ingreso: la población económicamente activa en el primer trimestre 2024 fue de 48%, la tasa de ocupación del 44,3% lo que representa el 92,3% de la PEA, siendo el desempleo del 7,7%. El ingreso promedio de los asalariados en el primer trimestre 2024 fue de \$361.445 y de los no asalariados \$317.748. La brecha de ingresos per cápita familiar entre el primer y último decil fue de 15 veces (INDEC, junio 2024).

Nivel de educación: solo uno de cada dos chicos de tercer grado comprende un texto básico. Este déficit inicial se propaga y apenas 43 de cada 100 alumnos transitan la primaria en tiempo y forma según las pruebas Aprender. Cuando los alumnos llegan a los 15 años,

solo el 22% continua normalmente (pruebas PISA) lo que posiciona a Argentina por debajo de otros países de la región (Sáenz Guillen, Infobae, setiembre 2024).

Pobreza: según la Encuesta Permanente de Hogares 2° sem. 2023, la población bajo la línea de pobreza fue del 41,7%; siendo un 11,9% indigentes (INDEC, marzo 2024). Para el primer trimestre 2024 y con los datos informados por el INDEC, la pobreza sería del 51,8% (Martin González-Rozada, Universidad Di Tella, mayo 2024).

Consumo: durante el primer semestre del año, el consumo de los hogares cayó un 5,3% interanual (Cámara Argentina de Comercio y Servicios, julio 2024).

Tendencias de consumo: las personas han ido cambiando el tipo de alimentación, se ha generado una nueva tendencia o modalidad de vida sana, que toma cada vez más fuerza. Las personas eligen alimentos bajos en grasas, azúcares y harinas (Olivero Bello, 2019).

Tecnológico

Argentina está enfocando sus esfuerzos en el desarrollo de aspectos claves: aplicación tecnológica a la explotación y transporte de hidrocarburos (explotación de Vaca Muerta, red de gasoductos y plantas/puertos de licuefacción); tecnología agropecuaria; y el desarrollo aeroespacial mediante la puesta en órbita de satélites de producción nacional, entre otros.

En estos años habrá cuatro factores fundamentales en el campo de la tecnología: Inteligencia Artificial, Ciberseguridad, Soluciones Cloud y Digitalización (Ámbito Financiero, diciembre 2023).

En el campo específico agropecuario y agroindustrial, Argentina posee un desarrollo tecnológico de punta en el mundo. El INTA contribuye al desarrollo sostenible del sector agropecuario, agroalimentario y agroindustrial a través de la investigación. Impulsa la innovación y la transferencia de conocimiento para el crecimiento del país. La tecnología agrícola argentina está a la vanguardia a nivel mundial. A modo de ejemplo, podemos mencionar algunos de los desarrollos: Drones, Apps de agricultura, Herramientas de pulverización y Coadyuvantes. Estos favorecen tanto a la sociedad como al medio ambiente (Ministerio de Desarrollo Productivo, 2022).

Ecológico

El modelo agropecuario argentino es extractivista, degrada y contamina el suelo, el aire y el agua, teniendo enorme impacto sobre la biodiversidad y los ecosistemas. Es el principal impulsor de la deforestación. Trae aparejado el uso intensivo de agroquímicos, los que no son inocuos para las especies animales ni para los humanos.

Ante los impactos negativos, la agroecología es una opción viable y necesaria que puede ofrecer alimentos saludables a la sociedad y nuevos vínculos entre productores y consumidores (Pulso Ambiental, 2020).

El nuevo gobierno niega la responsabilidad humana en el cambio climático, habla de privatizar los ríos/mar y acentuar la extracción de recursos naturales. Un primer megaproyecto de ley incluye propuestas que pueden favorecer la deforestación y la explotación minera en zonas peri glaciares. El porcentaje de áreas protegidas está lejos de las Metas de Aichi. La mirada del presidente Milei es contraria al reclamo científico (Mongabay, Rodolfo Chisleanschi, enero 2024)

FAUBA, INTA, Aapresid y CREA se unieron para crear RedES, una ‘red de conocimiento colectivo’ que apunta a definir, medir y comunicar aspectos asociados a la sustentabilidad de los agroecosistemas, con la misión de contribuir a la adopción de manejos que deriven en sistemas de producción extensivos sustentables (UBA, 2020).

Legal

El gobierno nacional propugna cambios en el andamiaje legal y social argentino, con la pretensión de modernizarlo y garantizar la seguridad jurídica, además de realizar cambios de fondo tendientes a dinamizar la economía nacional. Para representar la profundidad de los cambios impulsados, baste una breve enumeración: Reforma del estado, Privatizaciones, Modernización laboral, Reforma del sistema previsional, etc.

De concretarse las reformas estructurales propuestas, se esperan avances importantes en materia de seguridad jurídica en los próximos años (necesarias para atraer inversiones) y una reforma educativa que potencie la formación de niños y adolescentes.

Resumen de los principales tópicos de la Ley Bases: Facultades delegadas, el RIGI (Régimen de Incentivo a las Grandes Inversiones), Privatizaciones, Reforma laboral.

Impuesto a las ganancias: la Cámara de Diputados sancionó un paquete de reformas fiscales con cambios impositivos y modificó el impuesto sobre bienes personales.

En materia específica para el complejo azucarero argentino, podemos mencionar que los temas destacados para el inicio de la zafra 2024 son: Ley de Biocombustibles, exportación de azúcar y una plataforma para registrar los índices de producción. Las regulaciones sobre la calidad y seguridad del azúcar pueden afectar los estándares de producción y las prácticas comerciales.

Microentorno: 5 FUERZAS DE PORTER

Industria: **complejo azucarero**

Mediante la aplicación de esta herramienta, desarrollada por Michael Porter en Harvard, se analizan las fuerzas competitivas de una empresa. Es un modelo que nos proporciona un marco de reflexión estratégica para determinar la rentabilidad de un sector con el fin de evaluar su valor a largo plazo. Resulta de utilidad para que las empresas puedan analizar y medir sus recursos frente a estas cinco fuerzas. A partir de ello, estarán en mejores condiciones para establecer y planificar estrategias que las potencien.

a) Poder de negociación de los clientes: ALTO.

La industria azucarera argentina se encuentra muy desarrollada, por lo que la oferta es amplia y abundante. Cuenta con 23 ingenios, de los cuales 8 grupos económicos representan el 80% de la producción nacional. El 40% del azúcar aproximadamente se destina al mercado interno como tal, mientras que el 60% restante se lo utiliza como insumo industrial (elaboración de bebidas gaseosas, golosinas, repostería, helados, etc.). Los grandes compradores, como las compañías de alimentos y bebidas, cadenas de supermercados y distribuidores tienen más influencia en los precios y términos de compra (el producto posee una demanda elástica), lo que los posiciona favorablemente al momento de negociar, otorgándoles una clara ventaja en su poder de negociación.

b) Competidores potenciales: BAJO.

- **Importaciones:** dadas las restricciones al comercio exterior las barreras de entrada son altas (el azúcar está configurado como un alimento protegido en el mercado argentino), situación que puede cambiar cuando se levante el CEPO (se tratará de una amenaza de competencia por costos).
- **Producción nacional:** la industria es madura y las barreras de entrada son altas (la entrada en el mercado azucarero esta influenciada por barreras como el gran capital necesario para construir ingenios, la tecnología, la red de distribución y las regulaciones gubernamentales). La tecnología necesaria está disponible, pero a alto costo (hay que lograr economía de escala).

c) Productos sustitutos: BAJO.

Los edulcorantes de alta intensidad (no calóricos) y los jarabes de alta fructosa (edulcorantes calóricos) pueden reemplazar al azúcar y son, por tanto, sustitutos. Los competidores del azúcar son los edulcorantes de bajas calorías y los jarabes de alta fructosa. Otros sustitutos son la miel, la estevia, el xilitol, el eritritol, el azúcar de coco y la melaza. Sin embargo, estos sustitutos no han hecho mella en el consumo de azúcar (esto se debe a que el precio de estos endulzantes es elevado, además de factores culturales en cuanto al consumo). El consumo interno de azúcar representa el 59,6% del consumo total.

d) Poder de negociación de los proveedores: BAJO.

Los proveedores de insumos como fertilizantes, pesticidas, envases, combustible, maquinaria agrícola representan solo el 19% de la estructura de costos de producción, y la oferta de estos es diversa y abundante. En el análisis del ABC de materias primas e insumos, el “A” del Pareto de costos está concentrado en la producción de caña de azúcar (55%). La mayoría de los grandes ingenios poseen sus propias plantaciones (gran integración vertical hacia atrás) siendo sus propios proveedores de materia prima. La capacidad de compra de los grandes productores pone a los propietarios de los campos en posición de debilidad.

e) Grado de rivalidad: ALTO.

La intensidad de la rivalidad en el mercado azucarero puede depender del número de competidores, la tasa de crecimiento del mercado y la diferenciación de productos. En Argentina, la rivalidad es alta pues está influenciada por la concentración de empresas y la capacidad de estas para competir en términos de precio y calidad. En esta industria existen numerosos competidores (23 ingenios y numerosos pequeños productores) y con amplia oferta. La rivalidad se da predominantemente por precios, calidad y plazos de financiación y entrega.

Mercado:

El estudio de mercado comprende, en función de la propuesta estratégica a desarrollar, el análisis del azúcar, de los endulzantes en general y de la Stevia en particular, siendo este último producto el foco del análisis.

Azúcar

Argentina es un productor de azúcar mediano, cuya producción equivale a 2,2 - 2,5 millones de toneladas. La cadena productiva cuenta con 61.000 puestos de trabajo directos y 140.000 indirectos.

El azúcar es un producto que se consume en la mayoría de los hogares. Según el Centro Azucarero Argentino, el consumo en Argentina equivale a 1,5 MM de toneladas (la ingesta promedio de azúcares correspondió a 114 gramos al día por persona). La OMS recomienda que los adultos consuman no más de 25 gramos de azúcar añadido al día. Del consumo total, el uso industrial representa casi el 60%, con sectores líderes como bebidas, chocolate, jugos y galletas. El jarabe de maíz de alta fructosa continúa aumentando su participación de mercado frente al azúcar en el sector de las bebidas.

Argentina cuenta con 23 ingenios productores de azúcar, de los cuales 8 grupos económicos representan el 80% de la producción nacional. De ellos, Grupo Ledesma es el más importante teniendo el 17% de participación.

El 39% de la caña de azúcar destinada para la venta se canalizó a través de los ingenios, mientras que el 28% fue a través de cooperativas y el 30% a través de la figura del intermediario.

Análisis del mercado de endulzantes en Argentina

El mercado ha mostrado un crecimiento constante en los últimos años, impulsado por cambios en los hábitos de consumo y la creciente preocupación por la salud. Este análisis examina las tendencias actuales, los principales actores del mercado, los tipos de endulzantes disponibles y las proyecciones.

Los consumidores buscan alternativas bajas en calorías y productos que no impacten negativamente en la salud. La población argentina, con un creciente interés por el bienestar, está cada vez más consciente de los riesgos asociados con el consumo excesivo de azúcar, lo que impulsa la búsqueda de endulzantes alternativos.

Las empresas están invirtiendo en investigación y desarrollo para ofrecer endulzantes más naturales y con beneficios adicionales para la salud. La Stevia, por ejemplo, ha ganado popularidad como un endulzante natural sin calorías. Además, otros productos como el eritritol y el xilitol también están ganando terreno por sus propiedades beneficiosas y su menor impacto en la glucosa sanguínea.

El mercado está dominado tanto por empresas locales como multinacionales. Algunas de las principales marcas en el sector incluyen a Cargill, la que, con su línea de endulzantes a base de Stevia, ha capturado una buena parte del mercado; Mondelez, quien a través de su marca de productos dietéticos ha expandido su oferta de endulzantes y Agropecuaria El Litoral, empresa local que ha comenzado a producir endulzantes a base de Stevia.

Tipos de Endulzantes: los naturales, como la Stevia, son los más populares y demandados. Su dulzor es entre 50 a 300 veces mayor que el del azúcar, sin aportar calorías. Entre los artificiales, la Sucralosa se ha posicionado en el mercado, siendo utilizado en bebidas y productos alimenticios.

Proyecciones: se espera que el mercado de endulzantes en Argentina continúe creciendo en los próximos años. La tendencia hacia una alimentación más saludable y el aumento de la diabetes y enfermedades relacionadas con la obesidad están impulsando a más consumidores a optar por alternativas al azúcar.

Análisis del mercado de Stevia

Se estima que el mercado global alcanzará los 1,34 mil millones de dólares para 2029, con un crecimiento proyectado del 9,80% anual (Tasa de Crecimiento Anual Compuesta (CAGR)). El precio promedio ponderado es de U\$S 61.138 por tonelada.

El mercado de Stevia en Argentina ha mostrado un crecimiento sostenido, representando en 2023 el 4,00% del mercado mundial. La penetración en el mercado ha alcanzado aproximadamente un valor de mercado de U\$S 33,6 millones estimados para 2024. Se proyecta que el consumo local de Stevia procesada aumente a 603 toneladas para 2025, con un crecimiento gradual hasta alcanzar las 877 toneladas en 2029.

El 30% de las bebidas sin azúcar en el mercado argentino utiliza Stevia como edulcorante. El 43% de los consumidores argentinos afirma preferir edulcorantes naturales como la Stevia. El precio promedio de la Stevia industrial en el mercado argentino es mayor que el del azúcar, pero competitivo frente a otros edulcorantes.

Casos de éxito en el mercado argentino de Stevia

EMPRESA	INDICADOR	RESULTADO
Cargill (Truvia)	Crecimiento en ventas	Dos dígitos anuales.
	Participación de mercado	10% en el segmento endulzantes.
Stevia del Yacaré	Crecimiento en ventas	150% en 2022
	Satisfacción del cliente	85% según encuestas
Sweet Green	Participación de mercado	En 2023 logró un aumento del 20%
	Incremento interés de compra	30% inmediato
Azúcar Cero	Crecimiento en ventas	75% en 2022
	Expansión en retail	Más de 200 puntos de venta

Conclusiones

Los datos numéricos y casos de éxito en el mercado de Stevia en Argentina demuestran que hay un fuerte potencial para el desarrollo de este sector, mostrando un panorama positivo, con un crecimiento sostenido y un aumento en la aceptación por parte de los consumidores. La combinación de la creciente conciencia sobre la salud y la preferencia por productos naturales posiciona a la Stevia como un actor clave en el sector de edulcorantes.

Las empresas que han sabido adaptarse a las tendencias de consumo, innovar en sus productos y educar a los consumidores han logrado obtener resultados significativos.

A medida que más personas buscan alternativas al azúcar, las empresas tienen la oportunidad de adaptarse a estas nuevas demandas, creando un entorno competitivo que beneficiará tanto a los productores como a los consumidores. Sin embargo, las empresas deben enfrentar desafíos como las regulaciones y la necesidad de educación del consumidor para maximizar su impacto en el mercado.

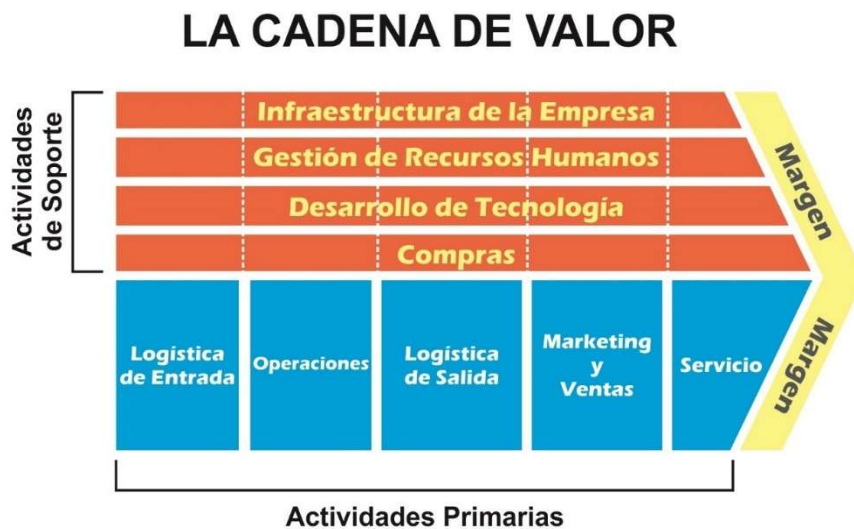
El futuro del mercado de Stevia en Argentina se muestra prometedor, con oportunidades tanto a nivel local como internacional (sustitución de importaciones y exportación).

Referencias: ver *Anexo 1*

Análisis interno: CADENA DE VALOR

Para profundizar el análisis interno de la organización recurriremos al Análisis de la Cadena de Valor, herramienta desarrollada por Michael Porter y que clasifica la totalidad de las actividades de la empresa en dos grandes grupos: actividades primarias y actividades de soporte.

Esquema conceptual:



Recuperado de https://es.wikipedia.org/wiki/Cadena_de_valor

Para el caso que nos ocupa, Ledesma SAAI, unidad de negocios azúcar, la cadena de valor estudiada es:

Actividades primarias

- **Logística de entrada:** ingreso de materia prima e insumos, su control y almacenamiento (complejo agroindustrial de Libertador General San Martín, provincia de Jujuy). El proceso comienza cuando la caña de azúcar es cosechada (zafra) y cargada en camiones que se dirigen al ingenio para ser depositada en la primera operación de producción. Ledesma se provee en forma mayoritaria de su propia materia prima. En cuanto a los insumos (envases, bolsas, films plásticos, combustibles, fertilizantes, etc.) esta función se administra con stocks mínimos y punto de pedido, calculados en función del consumo estadístico y de las proyecciones de mercado.

- **Operaciones:** todas aquellas actividades que agregan valor intervienen en la producción de los bienes (azúcares) a partir del procesamiento de la materia prima, obteniendo el producto terminado. Comprende diversas funciones, tales como el cultivo de la caña de azúcar, la zafra, la molienda de caña en trapiches, el decantado, cocción y cristalización a través del encalado, evaporación, cocción, centrifugado y cristalización (obteniendo azúcar crudo), posteriormente se realiza el refinado a partir de la refundición y clarificación, filtrado, evaporación y centrifugación; por último, el proceso de secado y envasado (en bolsas de 1 kg, 25 o 50 kg, según destino; o para uso industrial en big bags de 1.000, 1.100 y 1.250 kg). La planificación y control de la producción es elaborada a partir de dos criterios: reposición de stocks y la toma de pedidos.
- **Logística de salida:** agrupa las actividades de valor en la distribución física del producto terminado. Mantiene las existencias del producto en el mercado, utilizando los medios de transporte más eficientes. Cuenta con redes de distribución amplias para el producto masivo, las que está compuestas por cien de las grandes cadenas de supermercados y mayoristas nacionales, así como por cientos de comercios regionales de todo el país, distribuidores y empresas minoristas (35% del volumen comercializado). En el mercado industrial, cuenta con una amplia base de clientes que usan el azúcar como materia prima para la elaboración de sus productos (40% del volumen). La logística es corporativa e incluye la gestión de los depósitos tanto del entrante como del saliente; y de los transportes. El medio principal de transporte utilizado son camiones.
- **Marketing y Ventas:** son aquellas actividades de valor como investigar el mercado para detectar nuevos deseos de los consumidores, conocer las acciones de la competencia, diseñar nuevos productos, detectar puntos de ventas atractivos y canales de distribución rentables. Realizar publicidades y promociones que produzcan ventas, mejorar la rentabilidad de la empresa. El proceso de ventas utiliza el canal tradicional de distribuidores y comercios mayoristas, además del mercado industrial y de exportación, contando con fuerza de ventas propia. La función Marketing existe y está bien desarrollada. Ledesma está en permanente contacto con sus clientes para poder comprender y satisfacer mejor sus necesidades. La comercialización del azúcar la lleva a cabo la Dirección de

Negocios de Azúcar quien es la encargada de realizar los análisis pertinentes, teniendo como principal función focalizarse en los clientes que mejor se alinean con su estrategia de negocios, basándose en la calidad y el servicio, el buen desempeño comercial y situación económico-financiera, los volúmenes y modalidades de compras, el posicionamiento en su segmento y el tipo de relaciones que mantienen con competidores de la empresa. Cuenta con una página de internet con toda la información pertinente. Si bien es un producto de consumo masivo, no se realizan campañas de promoción y publicidad. La empresa utiliza marketing digital al igual que los canales tradicionales. Personal de Ledesma visita periódicamente a sus clientes para obtener información necesaria sobre sus operaciones para el buen desempeño del negocio (Ledesma, 2008, p. 22).

- **Servicio:** es aquel servicio que continua luego de la venta ya que el cliente sigue evaluando su compra a partir de la satisfacción que produce su uso o consumo. Ledesma cuenta con un sistema integral, pues el negocio demanda una estructura dinámica que resuelva cuestiones comerciales en el corto plazo, que permita a los clientes acceder a asistencia técnica y consultar sus inquietudes constantemente. Cuenta con diversos canales en su página web para que tanto clientes como consumidores puedan manifestar sus inquietudes. Cada paquete comercializado tiene impreso un número telefónico para defensa del consumidor al igual que datos de contacto de Ledesma (Ledesma, 2021). Entre las principales iniciativas de servicio se destacan: Gestión de quejas y reclamos, Contacto directo con el operador comercial, Página de Internet y Encuesta de satisfacción.

Actividades de soporte

- **Infraestructura:** la empresa cuenta con un moderno complejo agroindustrial (ingenio), además de 40.000 has bajo riego en campos de caña de azúcar, disponiendo de tractores especiales para la zafra. La planta industrial tiene capacidad para procesar aproximadamente 4 millones de toneladas de caña por año. Su proceso productivo cuenta entre sus principales máquinas (por orden de proceso): Molienda de caña: trapiches; Decantado, cocción y cristalización: encalador, decantador, evaporador, sistema integrado de cocción, centrifugado y

cristalización; Refinado: refundidor, clasificador, sistema de filtrado, evaporador y centrifugador; Secado y empaque: secador y máquinas empacadoras automáticas.

Ledesma se autoabastece de la energía eléctrica que consume en sus procesos productivos en Jujuy (aproximadamente 51.000 kW), lo que le permite garantizar la producción permanente y basar su producción en bioenergía. Esta proviene del bagazo (subproducto de la molienda de la caña de azúcar), el uso del recurso hídrico para generación hidroeléctrica y su propio gas.

Cuenta con una red de 600 km de carreteras construidas y mantenidas por la empresa, más 1.400 km de canales de riego.

En materia de inversiones, estas forman parte de la orientación estratégica del negocio “Alcanzar y sostener a largo plazo las nuevas estrategias para incrementar el ritmo de inversiones” (Ledesma, 2008, pp. 7-8).

- **Recursos humanos:** Ledesma tiene un directorio conformado por cinco directores titulares, gerente general (quien tiene a cargo las decisiones operativas), y un equipo de direcciones transversales. Cada negocio se administra de forma independiente y representa una estructura organizacional por sí misma, siendo responsable de todo el proceso que afecta a su producto: fabricación, abastecimiento y comercialización. Así, la operación del negocio azúcar es supervisada por la Dirección de Negocio de Azúcar y Alcohol. El ingenio azucarero cuenta con 16 responsables.

La Dirección de Talento y Desarrollo Organizacional es quien establece las políticas en materia de recursos humanos para el Grupo. La gestión de Recursos Humanos incluye los procesos de reclutamiento, selección, contratación, entrenamiento, compensación.

Políticas de recursos humanos: Las personas en el centro; Los equipos se desempeñan en un ambiente exigente y ameno; Se impulsa a las personas a ser protagonistas de su progreso personal y profesional; Comunicación: Ledesma publica bimestralmente el boletín informativo “En Contacto”, además de otras acciones complementarias; Salarios y convenios colectivos: todos los trabajadores tienen un salario por encima del mínimo, vital y móvil; y su representación gremial; Ética: códigos de ética y conducta por el cual se rige su

accionar; Clima interno: anualmente se mide el clima interno mediante encuestas.

- **Tecnología:** desde lo corporativo, Ledesma cuenta con una Dirección de Innovación, Medioambiente y Energía y una Oficina de Transformación dependiendo directamente del gerente general. Está en constante búsqueda y adquisición de tecnologías que permitan optimizar los procesos, innovando para la mejora continua. Posee desarrollo de biotecnologías, además de realizar investigaciones y desarrollos en distintas áreas de la empresa. Invertirá US\$ 10 millones para aumentar la competitividad y potenciar el crecimiento y la innovación de la empresa. Se caracteriza por estar a la vanguardia tecnológica. En los distintos negocios la empresa tiene programas de investigación y desarrollo que responden a políticas de innovación.

Programas específicos: Innovación: impulsar la consolidación de una cultura de innovación, apoyada en procesos de mejora continua; Génesis XXI, plan estratégico de competitividad e innovación: plan a 10 años para la transformación integral de la compañía.
- **Compras:** el proceso de compras sigue los lineamientos tradicionales de la función. Las fuentes de demanda son: Almacenes (requerimientos de material productivo e insumos en función de los puntos de pedido y la planificación de demanda), usuarios generales (requerimientos específicos para la operación y servicios) y plan de inversiones. Los principales proveedores son tratados como aliados estratégicos.

La gestión y administración de la cadena de abastecimiento orienta a la empresa hacia una ventaja competitiva. Ledesma compra con niveles de calidad que satisfagan los requerimientos estipulados. Aplica los procedimientos de compras bajo la Norma ISO 9001:2000. Lleva a cabo el “Programa de Desarrollo de Proveedores Locales”. Cuenta con una base de 4.500 proveedores, los que en 2020 facturaron a Ledesma más de 18.000 millones de pesos.

Marco teórico

Dado que la herramienta de aplicación elegida es la planificación estratégica, resulta apropiado dar un marco teórico que la sustente. Para ello citaremos a diversos autores con el fin de extraer los principios fundamentales aplicables al caso en estudio. El enfoque específico es el de desarrollar una planificación estratégica orientada a una mejora de la propuesta de valor mediante el desarrollo de negocios complementarios, generando sinergias entre los productos o servicios actuales y los potenciales nuevos negocios.

Planificación estratégica

Seguendo la definición que utilizan Chiavenato y Sapiro, la planeación estratégica es el proceso de formular y ejecutar las estrategias de la organización con el propósito de insertarla en el entorno donde actúa, y su producto básico es el plan para la acción organizacional integrada y cohesiva. La estrategia define la estructura de la organización y los procesos internos para producir efectos positivos (Chiavenato, I. y Sapiro, A., 2016).

Según lo expuesto por Sainz de Vicuña Ancín, el plan estratégico consiste en el proceso de definición de lo que se quiere ser en el futuro, apoyado en la correspondiente reflexión y pensamiento estratégico. Al hablar del plan estratégico, se refiere al plan maestro en el que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas, en referencia a lo que hará en los próximos años, para lograr una empresa competitiva que le permita satisfacer las expectativas de todos sus grupos de interés (Sainz de Vicuña Ancín, C., 2017). Los planes estratégicos en tanto son aquellos que abarcan a toda la organización y determinan los objetivos generales de la misma (Robbins, S., 2014).

La planeación estratégica en su proceso incluye identificar oportunidades y amenazas analizando el entorno externo, además de debilidades y fortalezas analizando el entorno interno (Hernandez, J., 2014). Debe estar seguida de planificaciones operativas y tácticas, que articulen actividades, tiempos, responsabilidades, resultados esperados y recursos (Pando, D. y Walter, J., 2014).

El proceso de planeación estratégica es la herramienta por la cual se buscan y se especifican las ventajas competitivas de la organización, para alcanzar los objetivos organizacionales; es una propuesta de desarrollo competitivo de mediano y largo plazo (Chiavenato, I., 2017).

Michael Porter expresa que hay tres estrategias genéricas de gran eficacia para desempeñarse de mejor manera frente a los contrincantes en la industria; las mismas son liderazgo en costos, diferenciación y enfoque o concentración (Porter, M., 2015).

Una vez que los administradores han escogido un conjunto de estrategias congruentes para lograr una ventaja competitiva y mejorar el desempeño, las deben poner en práctica. La implementación de las estrategias implica que se toman las medidas pertinentes para ejecutar el plan estratégico. La implementación puede incluir, por ejemplo, posicionar el producto de otra manera en el mercado, segmentar el mercado y ofrecer diferentes versiones de un producto a diferentes grupos de consumidores (Hill, C., Jones, G. y Schilling, M., 2019).

Tipos de estrategias

Entre las diferentes estrategias que mencionan Hill y Jones, se encuentran las estrategias de negocio, las estrategias funcionales, las estrategias globales y las corporativas.

- ☐ Estrategias de Negocio: forma de posicionarse en el mercado para ganar ventaja competitiva (liderazgo en costos, diferenciación, enfoque en un nicho o segmento).
- ☐ Estrategias Funcionales: consisten en mejorar la eficacia operacional.
- ☐ Estrategias Globales: forma de expandir las operaciones fuera del país de origen.
- ☐ Estrategias Corporativas: acciones de la empresa para maximizar la rentabilidad.

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. Cabe destacar que los autores distinguen entre dos tipos de estrategias de diversificación, por un lado, la relacionada, y por el otro, la no relacionada.

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 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 (Hill, C. y Jones, G., 2011).

Fundamentos del desarrollo de negocio complementario

Teoría de la ventaja competitiva: la estrategia complementaria refuerza la ventaja competitiva de una empresa al permitirle diferenciarse y mejorar su propuesta de valor frente a la competencia (Porter, M., 2021).

"La estrategia competitiva consiste en ser diferente. Significa elegir un conjunto único de actividades para entregar una mezcla única de valor" (Porter, M., 1980). La diferenciación es clave para desarrollar una ventaja competitiva sostenible. En la última década, esto sigue siendo cierto, ya que las empresas deben ofrecer algo único para destacarse en un mercado saturado.

"La clave para una estrategia exitosa de diferenciación es que la diferencia sea importante para los consumidores y que el precio adicional que los consumidores están dispuestos a pagar cubra el costo de la diferencia" (Porter, M., 1985). En este contexto, la diferenciación no se trata solo de ser diferente, sino de hacerlo de una manera que sea valiosa para los clientes, lo que sigue siendo esencial en el entorno empresarial actual.

"Competir por precio es un camino peligroso, ya que se pierde el foco en la diferenciación y, eventualmente, se erosiona la rentabilidad" (Porter, M., 2008). Esta cita sigue siendo particularmente relevante en la última década, donde muchas empresas, al intentar competir solo a través de precios bajos, han experimentado márgenes de ganancia reducidos y una creciente insatisfacción del cliente. La diferenciación permite a las empresas evitar la guerra de precios y crear una base de clientes leales dispuestos a pagar más por un valor único.

Es una estrategia basada en recursos: el desarrollo complementario aprovecha los recursos y capacidades existentes de la empresa para ampliar su oferta de manera eficiente (Barney, J., 2021).

Definición y concepto actual: el desarrollo de negocio complementario es una estrategia en la que una empresa expande sus operaciones mediante la creación o adquisición de productos, servicios o negocios que complementan su actividad principal. Este enfoque busca generar sinergias, optimizar recursos y agregar valor a la oferta existente (Grant, R., 2021).

Optimización de recursos y sinergias: las empresas pueden reutilizar su infraestructura, conocimientos y capital humano para generar nuevas fuentes de ingresos con menos riesgo (García-Sánchez, E. y García-Morales, V., 2020).

Cadena de valor expandida: esta herramienta permite identificar puntos en la cadena de valor donde un negocio complementario podría integrarse para agregar valor a las actividades actuales (Porter, M., 2021).

En la última década, la estrategia de diferenciación ha evolucionado, especialmente con el advenimiento de nuevas tecnologías, el aumento de la personalización y las crecientes expectativas de los consumidores. La diferencia ya no solo se encuentra en el producto físico, sino en la experiencia de marca, la personalización, el servicio al cliente, y el compromiso con la sostenibilidad. Las empresas que han logrado diferenciarse de esta manera han logrado construir una lealtad duradera y una ventaja competitiva a pesar de la creciente competencia y la globalización de los mercados.

Para concluir, la Planeación Estratégica es una herramienta de gestión que permite establecer el que hacer y el camino que deben recorrer las organizaciones para alcanzar las metas previstas, teniendo en cuenta los cambios y demandas que impone su entorno. Es fundamental para la toma de decisiones presentes que impactarán en el futuro. Es necesario identificar las áreas de eficacia y un método para concentrarse en ellas, aumentando sistemáticamente la eficacia en los negocios (Drucker, P., 2005) en (Olivares Valentín, M., 2011).

Este esquema proporciona una sólida base teórica sobre el desarrollo del negocio complementario que proponemos, en el contexto del planeamiento estratégico, con un enfoque en las teorías más recientes y las prácticas contemporáneas respaldadas por autores clave de la última década.

Diagnóstico

Ledesma es una de las empresas agroindustriales más importantes de Argentina, con un enfoque en la producción de azúcar, papel, frutas, bioenergía, alcohol y productos industriales derivados de la caña de azúcar. Su diversificación le ha permitido ser una compañía clave en varias cadenas productivas. Para realizar un diagnóstico estratégico de Ledesma, es importante evaluar tanto los factores internos como externos que influyen en su desempeño. Para ello, expresaremos nuestra postura personal, basada tanto en el análisis de situación como en el marco teórico desarrollado. Este diagnóstico consolida toda la información recabada mediante el análisis de la información de la empresa, el uso de las herramientas metodológicas aplicadas y el marco teórico que lo conceptualiza.

Declaración del problema

Si bien Ledesma es líder nacional del mercado de azúcar refinado, con un 17% de participación, el conglomerado azucarero competidor en su conjunto representa el 83% restante y es dinámico, con lo cual Ledesma no tiene garantizado el liderazgo a largo plazo, a lo cual se debe sumar la potencial amenaza de ingreso de azúcar brasileiro si cambian las reglas de comercio exterior y se eliminan (o morigeran) las barreras a la importación (arancelarias, tipo de cambio, acuerdos MERCOSUR, etc.). Por otro lado, como hemos visto en el estudio de los factores sociales, se está produciendo un cambio sostenido en las preferencias del consumidor, incrementándose de manera paulatina pero constante la participación de endulzantes alternativos al azúcar, tanto en el consumo doméstico como industrial, principalmente por la toma de conciencia de los consumidores sobre la necesidad de migrar sus hábitos hacia el consumo saludable. Lo expresado pone a Ledesma División Azúcares en situación de potencial vulnerabilidad por estar concentrada en un mono producto, si no revisa su estrategia y desarrolla alternativas que expandan su cadena de valor con negocios complementarios.

Justificación del problema

Para desarrollar este apartado nos basaremos en el estudio de situación del Grupo mediante la utilización del análisis del FODA, no genérico a todas las operaciones sino enfocado en la problemática que deseamos abordar, esto es la División Azúcar y su temática específica, sin perder de vista lo expresado en el párrafo previo.

Análisis FODA

F-A • Aprovechar la capacidad financiera desarrollar una planta productora de endulzantes sustitutos. • Ampliar y diversificar la cuota de mercado incorporando a la línea tradicional endulzantes no calóricos.	Fortalezas: • Solidez económica y financiera. • Marca reconocida (trayectoria). • Posición de liderazgo en el mercado azucarero. • Amplia cobertura de la red comercial. • Capacidad de inversión. • Buena percepción de calidad. • Integración vertical.		F-O • Desarrollar de la red comercial para incorporar endulzantes no calóricos. • Diversificar la oferta mediante la venta de sustitutos del azúcar. • Ampliar la capacidad productiva con tecnología adecuada.
Amenazas: • Contracción del mercado interno del azúcar por cambios en el consumo. • Gubernamentales: ley de promoción de alimentación saludable y etiquetado frontal de alimentos. • Apertura de las importaciones de azúcar, la oferta superará la demanda.	Max-Min	Max-Max	Oportunidades: • Aumento de la demanda de productos saludables. • Tasa expansiva en el consumo de endulzantes no azucarados. • Acceso a tecnologías de producción a bajo costo.
	Min-Min	Min-Max	
D-A • Incorporar al portafolio de productos endulzantes no calóricos.	Debilidades: • Alta dependencia del mercado interno. • Acotada oferta de productos para el segmento endulzantes (mono producto). • Falta de visión sobre los cambios de consumo. • Retraso en innovación tecnológica.		D-O • Aprovechar el incremento de la demanda de productos saludables y su tasa de expansión, desarrollando endulzantes no azucarados. • Incorporar tecnologías específicas para la producción de endulzantes.

Conclusiones diagnósticas

Grupo Ledesma es una empresa con bases sólidas y un portafolio diversificado, pero, por lo visto, enfrenta importantes desafíos, particularmente en lo relacionado con la División Azúcar, especialmente porque debe afrontar un marcado y progresivo cambio en los hábitos de consumo.

Para mantener su competitividad consideramos fundamental desarrollar un planeamiento estratégico orientado a la diversificación con productos complementarios, ampliando su oferta de endulzantes, cuyo objetivo será aumentar y diversificar la oferta y cartera de clientes, mejorando así su participación de mercado y competitividad, generando una ventaja competitiva respecto a los competidores tradicionales y mejorando sus indicadores financieros por aprovechamiento de la sinergia organizacional.

Propuesta de aplicación

Descripción de la propuesta

Habiendo concluido el completo análisis de Grupo Ledesma, teniendo en cuenta todos los aspectos detallados en las páginas previas y considerando el potencial detectado, se formula la siguiente propuesta de intervención como planificación estratégica de desarrollo complementario, generando una cadena de valor expandida: Desarrollar un plan integral para la industrialización y comercialización de Stevia en Argentina, que incluya la producción sostenible, la innovación en productos y estrategias de marketing efectivas. Este plan busca capitalizar la creciente demanda de alternativas saludables al azúcar y posicionar a Grupo Ledesma como líder en el mercado de edulcorantes naturales, lanzando su nueva marca “Ledesma Stevia”.

Objetivos

Objetivo General

Desarrollar la participación de Grupo Ledesma en el mercado argentino de Stevia hasta obtener el 7,3% en 2029, con un volumen de 64 toneladas anuales de producción propia (endulzante de Stevia en cristales de estevioglucosidos o glucósidos de esteviol), mediante una estrategia de diferenciación en el mercado de endulzantes saludables.

Justificación:

- Crecimiento de la demanda de productos saludables: con base en la información que surge del análisis PESTEL (aspecto social, tendencias de consumo), la propuesta asegurará que Ledesma diversifique su oferta de edulcorantes en un contexto de crecimiento de la demanda de endulzantes saludables (se espera que el mercado argentino crezca a una tasa anual compuesta del 9,80% durante 2024-2032, según el reporte de Informes de Expertos, lo cual respalda la estrategia de Grupo Ledesma de capturar un segmento en constante expansión), complementando a su mono producto azúcar con Stevia.
- Estrategia de diferenciación en respuesta a la competencia: basado en el análisis de Porter, el mercado del azúcar es altamente competitivo, dado el poder negociador de los clientes y el grado de rivalidad, lo que justifica la necesidad de

diferenciarse mediante productos innovadores y saludables. La alta competencia en el azúcar como endulzante requiere una estrategia de diferenciación enfocada en productos saludables, lo que permitirá a Ledesma posicionarse como líder en el mercado de endulzantes saludables. Según el estudio Taste Tomorrow (2022), el 83% de los argentinos busca alimentos que mejoren su salud.

Objetivos Específicos

Nº 1: construir y operar una planta industrial de producción propia de Stevia con una capacidad instalada inicial de 56 toneladas año para 2027, posicionando a Ledesma como proveedor líder en endulzantes saludables.

Justificación: esto asegurará que la empresa pueda satisfacer la creciente demanda en el mercado, según la tasa de penetración proyectada, independizándose de la compra de productos de terceros (hasta tanto la planta esté instalada y sea productiva, se producirá a fasón para anticipar el desarrollo de la comercialización). El diseño de planta será escalable, de forma tal de acompañar el crecimiento de la demanda con la capacidad productiva instalada.

Nº 2: desarrollar y lanzar nuevos productos a base de Stevia, introduciendo al menos 3 nuevos productos en el mercado para 2027 (dos industriales y uno para consumo masivo), otorgando a Ledesma la vanguardia en el desarrollo de endulzantes saludables y diferenciándolo así de sus competidores.

Justificación: rivalidad entre competidores. En mercados con alta competencia, es esencial que los objetivos específicos de Ledesma se enfoquen en la diferenciación mediante la innovación, característica que agrega valor percibido y atractivo a la marca. La diversificación del portafolio de productos atraerá a diferentes segmentos de consumidores, potenciando la penetración de mercado proyectada. Se desarrollarán productos innovadores, tanto para el canal industrial (productores de bebidas y panificados de repostería) como para el consumidor final (canal mayorista, grandes superficies, supermercados).

Nº 3: desarrollar la marca Ledesma Stevia y el reconocimiento del consumidor en un 100% para 2027, mediante una campaña de marketing enfocada en el consumo saludable.

Justificación: poder de negociación de los clientes. Dado que los clientes valoran cada vez más el consumo saludable, los objetivos de marketing y de expansión en puntos de venta de Ledesma deben alinearse para fortalecer el vínculo con los consumidores. Un mayor reconocimiento de la marca ayudará a incrementar las ventas y consolidar la posición de Grupo Ledesma en el mercado de edulcorantes naturales, incentivando el consumo saludable. Para lograrlo se realizará un profundo estudio de mercado, de la competencia y del consumidor, permitiendo identificar los valores diferenciadores para crear la identidad de marca; y se desarrollará un plan de marketing integral, incluyendo tanto los medios de difusión correspondientes a cada canal como la educación del consumidor.

Conclusión

Estos objetivos numéricos están diseñados para guiar el desarrollo del negocio de Stevia de Grupo Ledesma, asegurando un crecimiento sostenido y una fuerte presencia en el mercado argentino, hasta alcanzar el liderazgo como productor nacional.

Planes de acción

Plan de acción para el objetivo específico N° 1								
N°	ACCIÓN	TIEMPO		RECURSOS				
		INICIO	FIN	RESPON-SABLE	ÁREA	FÍSICOS	TERCE-RIZACIÓN	ECONÓ-MICOS
1.1	Realizar un análisis de viabilidad técnica y económica para la planta de producción	01/07/25	31/12/25	Director	Dirección Negocio Azúcar	Tesis UTN Notebook	---	\$ 0
1.2	Ubicación de la Planta: seleccionar un lugar estratégico para la planta de producción, cercano a los cultivos de Stevia y con buenas conexiones logísticas. Integrar a la UN Azúcar	01/04/25	30/06/25	Director	Dirección Negocio Azúcar	Google Earth Notebook	---	\$ 0
1.3	Planta industrial: desarrollar el diseño fabril e invertir en el edificio, la infraestructura y maquinaria adecuada para el procesamiento de Stevia, asegurando estándares de calidad	01/10/25	30/06/26	Gerente	Industrial	Máquinas y equipos	Montaje industrial	\$ 671.657.075
1.4	Determinar y obtener fuentes de financiamiento	01/01/26	30/06/26	Gerente	Finan-ciero	Oferta crediticia	Capital propio, Bancos y SGR	\$ 0
1.5	Instalar el equipamiento correspondiente. Realizar pruebas operativas y puesta a punto (15% de la inversión en la planta, ítem 1.3)	01/04/26	31/12/26	Gerente	Industrial	Terreno Edificio	Constructora	\$ 100.748.561
1.6	Establecer acuerdos con agricultores para garantizar un suministro constante de hojas de Stevia de alta calidad. Proporcionarles formación	01/07/25	30/03/26	Gerente	Compras	Base de productos	---	\$ 0
1.7	Realizar la compra a fasón (con marca propia) y comercialización hasta tanto inicie actividades la planta propia	01/07/25	31/12/26	Gerente	Compras	Producto	Productores a fasón	\$ 0
1.8	Determinar dotación necesaria para la operación de la planta productiva: incorporar, capacitar y participar del montaje	01/01/26	30/06/26	Gerentes	Industrial RRHH	Sala de reuniones	Agencia de personal	\$ 10.710.480
1.9	Iniciar la producción comercial de Stevia a plena capacidad	01/01/27	31/12/27	Gerente	Industrial	Planta Industrial	---	\$ 0
1.10	Monitoreo y evaluación (KPI's, establecer indicadores clave de rendimiento: costos operativos, eficiencia global, calidad)	01/10/26	31/12/27	Gerente	Industrial	Software Notebook	---	\$ 0
Fuente: elaboración propia (2024). Detalles de cálculo en Anexo 2.						Subtotal plan acción N° 1		\$ 783.116.116

Plan de acción para el objetivo específico N° 2								
N°	ACCIÓN	TIEMPO		RECURSOS				
		INICIO	FIN	RESPON-SABLE	ÁREA	FÍSICOS	TERCE-RIZACIÓN	ECONÓ-MICOS
2.1	Contratar profesionales (Licenciado en alimentación, Ingeniero químico, Técnicos de laboratorio)	01/01/25	30/06/25	Gerente	RRHH	Sala de reuniones	Agencia de personal	\$ 7.678.578
2.2	Seleccionar materias primas (Identificar y seleccionar variedades de Stevia que ofrezcan un mejor perfil de sabor y propiedades funcionales)	01/04/25	30/06/25	Jefe	Compras	Visitas a productores	---	\$ 0
2.3	Crear laboratorio de investigación y desarrollo	01/04/25	30/09/25	Director	Dirección Negocio Azúcar	Edificio Equipos	---	\$ 4.880.000
2.4	Desarrollar formulaciones (Crear diferentes presentaciones: polvo, líquido, tabletas; y fórmulas para diferentes aplicaciones: alimentos, bebidas, repostería)	01/07/25	31/12/25	Jefe	Labora-torio	Labora-torio	---	\$ 0
2.5	Prototipar y testear nuevos productos con consumidores. Ajustar las formulaciones según realimentación obtenida	01/10/25	30/03/26	Jefe	Labora-torio	Labora-torio	---	\$ 61.138.000
2.6	Certificar calidad (Obtener certificaciones alimentarias que respalden la calidad, sanidad y la producción sostenible del producto)	01/04/26	30/06/26	Jefe	Labora-torio	Productos	Entes de Certificación	\$ 1.120.000
2.7	Lanzar los productos al mercado (3 productos piloto)	01/07/26	31/12/26	Gerente	Comer-cial	Productos	Canales	\$ 0
2.8	Testear resultados y realimentar al proceso de desarrollo.	01/10/26	31/12/26	Gerente	Comer-cial	Encuestas	---	\$ 0
2.9	Monitoreo y evaluación (KPI's, establecer indicadores clave de rendimiento: aceptación de productos, penetración de mercado, satisfacción del cliente)	01/10/25	31/12/27	Gerente	Comer-cial	Software Notebook	---	\$ 0
Fuente: elaboración propia (2024). Detalles de cálculo en <i>Anexo 3</i> .						Subtotal plan acción N° 2		\$ 74.816.578

Plan de acción para el objetivo específico N° 3								
N°	ACCIÓN	TIEMPO		RECURSOS				
		INICIO	FIN	RESPON-SABLE	ÁREA	FÍSICOS	TERCE-RIZACIÓN	ECONÓ-MICOS
3.1	Investigar el mercado argentino de Stevia y dimensionarlo	01/01/25	31/03/25	Gerente	Comercial	Notebook	Consultora	\$ 8.793.750
3.2	Analizar la competencia (Identificar competidores en el sector, sus productos, precios y estrategias de marketing)	01/01/25	30/06/25	Gerente	Comercial	Notebook	Consultora	
3.3	Determinar segmentación de clientes (Identificar consumidores potenciales: industriales, saludables, diabéticos, veganos)	01/04/25	30/09/25	Gerente	Comercial	Notebook	Consultora	
3.4	Estudiar las tendencias de consumo (Determinar las tendencias de salud y bienestar, y cómo afectan la demanda de Stevia)	01/07/25	31/12/25	Gerente	Comercial	Notebook	Consultora	
3.5	Crear identidad de marca (Crear una marca sólida que resuene con los valores de salud y sostenibilidad)	01/10/25	31/12/26	Gerente	Comercial	---	Agencia	\$ 139.484.937
3.6	Elaborar e implementar un plan de marketing multicanal (Implementar campañas digitales, en redes sociales y en puntos de venta que eduquen sobre los beneficios de la Stevia y promuevan los productos y marca)	01/07/26	31/12/27	Gerente	Marketing	Medios de difusión	Agencia	
3.7	Desarrollar la educación y conciencia del consumidor (Talleres y Seminarios; Colaboración con nutricionistas; Contenidos digitales)	01/07/26	31/12/27	Equipo de MKT	Marketing	Salas Notebook Proyector	Agencia Nutricionista	
3.8	Monitoreo y evaluación (KPI's, establecer indicadores clave de rendimiento: ventas, participación de mercado, reconocimiento de marca)	01/01/27	31/12/27	Gerentes	Comercial Marketing	Software Notebook	---	\$ 0
3.9	Realizar una revisión anual del plan de acción para identificar áreas de mejora y oportunidades de crecimiento	01/10/25	31/12/27	Gerentes	Comercial Marketing	Sala Notebook Proyector	---	\$ 0
Fuente: elaboración propia (2024). Detalles de cálculo en <i>Anexo 4</i> .						Subtotal plan acción N° 3		\$ 148.278.687
Gran total planes de acción						\$ 1.006.211.371		

Diagramas de Gantt

A continuación, se exponen los diagramas de Gantt para dar mejor visualización a la temporalidad de los planes de acción:

Nº	2025				2026				2027			
	1º T	2º T	3º T	4º T	1º T	2º T	3º T	4º T	1º T	2º T	3º T	4º T

Plan de acción para el objetivo específico N° 1												
1.1												
1.2												
1.3												
1.4												
1.5												
1.6												
1.7												
1.8												
1.9												
1.10												

Plan de acción para el objetivo específico N° 2												
2.1												
2.2												
2.3												
2.4												
2.5												
2.6												
2.7												
2.8												
2.9												

Plan de acción para el objetivo específico N° 3												
3.1												
3.2												
3.3												
3.4												
3.5												
3.6												
3.7												
3.8												
3.9												

Fuente: elaboración propia (2024)

Presupuesto

A partir de la elaboración de los tres planes de acción, se presentan en forma de tabla los presupuestos de cada plan basados en el detalle y sumatoria de los valores cuyas acciones implican erogaciones económicas. Las monedas de expresión son \$ y U\$, a efectos de dar noción de los importes en ambas unidades monetarias. Los datos respaldatorios de los importes consignados están expuestos en anexos, habiendo incluido una columna de referencia a tal fin.

PLAN	ÍTEM	MONTO		REFERENCIA ANEXO
		\$	U\$ (*)	
1	1.3	671.657.075	668.315	2
	1.5	100.748.561	100.247	15% de Anexo 2
	1.8	10.710.480	10.657	2
	TOTALES	783.116.116	779.220	
2	2.1	7.678.578	7.640	3
	2.3	4.880.000	4.856	3
	2.5	61.138.000	60.834	Una Tn de Stevia
	2.6	1.120.000	1.114	3
	TOTALES	74.816.578	74.444	
3	3.1 a 3.4	8.793.750	8.750	4
	3.5 a 3.7	139.484.937	138.791	(1)
	TOTALES	148.278.687	147.541	
PRESUPUESTO TOTAL		1.006.211.371	1.001.205	

(1) Decisión de invertir el 1% de las ventas del primer año.

(*) Tipo de cambio utilizado: \$ 1.005 / U\$ (BNA, vendedor, 23/10/24)

Análisis financiero

A efectos del análisis financiero del proyecto se decide utilizar como herramienta el flujo de fondos descontados (Cash Flow) y los indicadores financieros que de él devienen. Si bien los planes de acción están trazados a tres años, el horizonte de planificación para el flujo de fondos proyectado ha sido definido en cinco años. Los importes económicos están expresados en \$.

Flujo de fondos

Parámetros

Horizonte de planificación:	5	años	Cv:	52,6%
Precio de venta por Tn:	\$ 61.443.690	Promedio (1)	Cf:	\$ 320.183.219
Tasa de crecimiento:	9,80%	Anual	K:	29,03% (2)
			t (IIGG):	35,0%

Año	0	1	2	3	4	5
Toneladas Vendidas	0	30,2	36,4	43,9	52,9	63,7

Concepto	Año (cifras económicas expresadas en millones de \$)					
	0	1	2	3	4	5
Ingresos (3)		1.853,86	2.235,02	2.694,55	3.248,57	3.916,48
Costos Variables (3)		-975,13	-1.175,62	-1.417,34	-1.708,75	-2.060,07
Margen bruto		878,73	1.059,40	1.277,22	1.539,82	1.856,41
Depreciaciones		-201,24	-201,24	-201,24	-201,24	-201,24
Costos Fijos		-320,18	-320,18	-320,18	-320,18	-320,18
Subtotal		357,31	537,98	755,79	1.018,39	1.334,99
Imp. a las Ganancias		-125,06	-188,29	-264,53	-356,44	-467,25
Depreciaciones		201,24	201,24	201,24	201,24	201,24
Inversiones Fijas	-1.006,21					
Capital de Trabajo (4)	-141,95					
Saldo Neto	-1.148,16	433,49	550,93	692,51	863,20	1.068,98
Saldo Neto Descontado	-1.148,16	335,96	330,91	322,37	311,42	298,89
Saldo Descontado Acum.	-1.148,16	-812,20	-481,29	-158,92	152,50	451,39

(1) Valuada en \$ al tipo de cambio 1.005. Fuente del TC BNA, tipo vendedor,

23/10/24 (detalle de cálculo del valor de origen en U\$S por tonelada en Anexo 5).

(2) Se utiliza como tasa de descuento K el valor informado en octubre 2024 por el

REM/BCRA a 12 meses (promedio top 10). Se toma este criterio pues la economía argentina está disminuyendo fuertemente su inflación y en consecuencia la expectativa de tasas futuras, además de que el 98% de las inversiones serán

realizadas a partir de octubre 2025 según cronogramas de proyecto. Fuente: REM BCRA, recuperado de

<https://www.bcra.gob.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/relevamiento-expectativas-mercado-oct-2024.pdf>

- (3) Proyecciones de ingresos y costos: calculados en base a la demanda proyectada de Stevia en el mercado nacional e internacional, más una tasa de penetración de mercado al 10% anual. Se proyectan ingresos de \$ 2.789.698.738 promedio anual en ventas, basados en una capacidad media de producción de 45,4 toneladas con un precio de \$ 61.443.690 por unidad (detalles en Anexo 5).
- (4) Ver cálculo en *Anexo 6*.

Indicadores financieros

VAN	451.393.966
TIR	45,1%
ROI	214,3%
IVAN	0,39
Punto de Equilibrio	10,994 Tn
Período de recupero	3,51 años

Análisis e interpretación de los indicadores

- El VAN (Valor Actual Neto) es \$ 451.393.966 (ganancia actualizada). Significado: cuando el VAN del proyecto de inversión es positivo indica que generará riqueza para la empresa. En este caso se recupera la totalidad de la inversión y se obtiene una ganancia adicional por el valor indicado, por lo tanto, el proyecto es viable.
- La TIR (Tasa Interna de Retorno) es 45,1%, mayor que la tasa de descuento K que es 29,03% (mínimo deseado por el inversionista), por lo tanto, el proyecto es viable pues es rentable. Significado: indica la rentabilidad de la inversión expresada en tasa porcentual. Por cada peso invertido en el proyecto, este se recupera y se obtendrá un retorno adicional de cuarenta y cinco centavos (\$ 0,45).

- El ROI (Retorno de la Inversión) es 214,3%, por lo tanto, el proyecto es viable pues es rentable. Significado: por cada peso invertido en el proyecto, este se recupera y se obtendrá un beneficio neto de dos pesos con catorce centavos (\$ 2,14).
- El IVAN: (Índice de Valor Actual Neto) es de 0,39, dando una buena relación Costo/Beneficio. Significado: evalúa la rentabilidad del proyecto. Permite medir cuánto VAN aporta cada peso invertido individualmente en el proyecto (en este caso treinta y nueve centavos).
- Punto de equilibrio: indica cual es valor de ventas (en volumen) correspondiente al punto de equilibrio del proyecto (es decir, cubre sus gastos y no se obtienen ganancias ni pérdidas). En este caso; 10,994 Tn.
- Período de recupero: representa el lapso, medido en años, en el que se produce el recupero de la inversión inicial. En este caso; 3,51 años.

Por todo lo expuesto, la conclusión es que la planificación estratégica propuesta es viable, dado que con la implementación de los planes de acción no solo se recuperará la inversión, sino que además se generará riqueza para la empresa. Esto aportará como beneficio el aumento del valor de la compañía.

Conclusiones

El análisis estratégico realizado sobre Grupo Ledesma, específicamente en su unidad de negocios Azúcar, Jarabes y Alcohol, evidencia una empresa consolidada en el sector agroindustrial argentino, con una trayectoria de más de 100 años y un rol clave en diversas cadenas productivas. A pesar de su liderazgo, la organización enfrenta importantes desafíos relacionados con cambios estructurales en el mercado y los hábitos de consumo, los cuales requieren respuestas estratégicas orientadas a la sostenibilidad y diversificación de su negocio principal.

Uno de los mayores retos identificados radica en la disminución progresiva de la demanda de azúcar debido a la creciente preferencia por productos más saludables, impulsada por una mayor conciencia de los consumidores sobre la salud y la nutrición. La alta dependencia del azúcar como producto principal aumenta su vulnerabilidad. Este fenómeno, combinado con una posible apertura de importaciones de azúcar brasileño y un entorno regulatorio que favorece la alimentación saludable, aumenta la vulnerabilidad de Ledesma si no diversifica su oferta de productos. Actualmente, la dependencia de un mono producto (el azúcar) coloca a la empresa en una posición de riesgo a largo plazo frente a estas tendencias globales y locales.

Por otro lado, el mercado de endulzantes no calóricos, especialmente la Stevia, representa una oportunidad estratégica significativa. Con una tasa de crecimiento proyectada del 9.8% anual en Argentina y una alta aceptación de los consumidores, este segmento ofrece el potencial para que Ledesma amplíe su oferta y mantenga su competitividad en un mercado en evolución. Los estudios financieros presentados en este trabajo validan la viabilidad económica de esta estrategia, mostrando un Valor Actual Neto (VAN) positivo y una Tasa Interna de Retorno (TIR) superior al costo de capital. Además, los casos de éxito de empresas competidoras demuestran que es posible capturar una porción relevante del mercado si se aplican estrategias de diferenciación e innovación efectivas.

El análisis interno mediante la herramienta de la cadena de valor muestra que Grupo Ledesma posee una sólida infraestructura, experiencia en procesos agroindustriales y capacidad técnica y financiera para ejecutar un proyecto de esta envergadura. Asimismo, su red de distribución, su reconocida marca y su capacidad de integración vertical brindan ventajas competitivas que pueden ser aprovechadas en esta nueva etapa.

La propuesta de construir una planta de producción de Stevia, desarrollar nuevos productos derivados de este endulzante y lanzar una nueva marca enfocada en consumidores

que valoran la salud y la sostenibilidad es coherente con los objetivos estratégicos de la empresa. Esta iniciativa no solo permitirá a Grupo Ledesma diversificar su portafolio, sino también generar sinergias con sus operaciones existentes y fortalecer su posición de mercado.

La propuesta funcionará porque está alineada con: las tendencias actuales de mercado, las capacidades internas de Ledesma, un diseño financiero y operativo realista y una diferenciación estratégica que responde a los cambios en la preferencia del consumidor.

Esto no solo fortalece la sostenibilidad de Ledesma, sino que también la posiciona como un líder en el creciente mercado de alimentos saludables en Argentina.

Limitaciones: el presupuesto elevado y la dependencia de factores externos (como financiamiento y ejecución técnica) podrían ocasionar demoras y/o sobrecostos en la puesta en marcha de la planta industrial. Por otra parte, aunque el plan incluye estrategias para educar al consumidor, la aceptación de productos como la Stevia requiere un esfuerzo sostenido que puede no materializarse rápidamente.

Mejoras futuras: internacionalización de mercados, fomento de la innovación continua (invertir en programas de I+D más robustos) y diversificación progresiva (no limitarse únicamente a la Stevia; considerar otros productos que puedan complementar la línea saludable).

En resumen, Grupo Ledesma se encuentra en un punto crucial de inflexión. Si bien enfrenta riesgos significativos asociados con la evolución del mercado de azúcar, también cuenta con los recursos y capacidades necesarios para transformarse y liderar en el mercado de endulzantes naturales. Aprovechar esta oportunidad requiere de una planificación estratégica rigurosa, ejecución efectiva y un enfoque en la innovación y el cliente. La diversificación hacia productos saludables como la Stevia no solo es una respuesta adecuada a los desafíos actuales, sino una estrategia que posicionará a Ledesma como un referente en un sector en crecimiento.

Recomendaciones Profesionales

Con base en el análisis realizado sobre Grupo Ledesma y su propuesta de diversificación hacia el mercado de endulzantes no calóricos, especialmente Stevia, se presentan recomendaciones específicas a abordar en forma posterior a la implementación de

la solución diseñada, para maximizar la efectividad de esta estrategia y garantizar su sostenibilidad a largo plazo.

1. Asegurar una cadena de suministro confiable: establecer relaciones sólidas con agricultores locales mediante acuerdos a largo plazo garantizará el suministro continuo, diversificar los proveedores para mitigar riesgos asociados a la cadena de suministro y proveer capacitación y soporte técnico a los agricultores mejorará la calidad del producto y fomentará prácticas sostenibles, alineándose con las expectativas de los consumidores y reguladores.
2. Implementar una estrategia de marketing integral: utilizar estrategias multicanal, combinando marketing digital (redes sociales, influencers) con la publicidad tradicional en puntos de venta. Realizar alianzas con nutricionistas y expertos en salud puede reforzar la percepción de credibilidad.
3. Diversificar la estrategia comercial: complementar la venta en mercados locales con una estrategia de exportación dirigida a países donde el consumo de endulzantes naturales está creciendo rápidamente. Esto permitirá aprovechar economías de escala y reducir la dependencia del mercado interno.
4. Gestionar riesgos regulatorios: monitorear las normativas locales e internacionales relacionadas con la producción de productos alimentarios saludables. Esto asegurará el cumplimiento de estándares de calidad y evitará posibles sanciones.
5. Medir y ajustar continuamente: implementar un sistema de monitoreo basado en un Cuadro de Mando Integral (CMI). Esto permitirá realizar ajustes a tiempo en las estrategias. Revisar anualmente el plan estratégico, evaluando tanto los logros como las oportunidades de mejora en función de los cambios en el entorno competitivo.

Estas recomendaciones buscan asegurar que Grupo Ledesma no solo aproveche las oportunidades del mercado de endulzantes, sino que también fortalezca su capacidad para competir en un mercado globalizado y orientado hacia la salud. Una ejecución disciplinada y adaptativa de estas acciones consolidará a la empresa como un referente en el mercado de endulzantes naturales, alineándose con tendencias de consumo saludables y maximizando su rentabilidad a largo plazo.

Bibliografía

- Barney, J. B. (2021). *Strategic management and competitive advantage*. Utah: Pearson.
- Chiavenato, I. (2017). *Planeación estratégica: Fundamentos y aplicaciones* (3.^a ed.). México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2016). *Planeación estratégica: Fundamentos y aplicaciones* (3.^a ed.). México: McGraw-Hill.
- García-Sánchez, E., & García-Morales, V. J. (2020). *Influencia del liderazgo en la innovación y el desempeño organizacional*. Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, 29(1), 1-13.
- Grant, R. M. (2021). *Contemporary strategy analysis* (10th ed.). Danvers, MA: Wiley.
- Hernandez, J. (2014). *Administración estratégica en la práctica* (2.^a ed.). Colombia: Ediciones de la Universidad.
- Hill, C. W. L., & Jones, G. R. (2011). *Administración estratégica* (9.^a ed.). México: Cengage Learning.
- Hill, C. W. L., Jones, G. R., & Schilling, M. A. (2019). *Administración estratégica: Teoría y casos* (12.^a ed.). México: Cengage Learning.
- Marquiegui, C. E. (2019). *Planta de Producción de Edulcorante de Stevia* (Tesis de grado). Universidad Católica de Salta, Salta. Recuperada de https://bibliotecas.ucasal.edu.ar/opac_css/doc_num_data.php?explnum_id=1766
- Ochandorena, I., Real, S. y Sgalippa, J. (2020). *Producción y comercialización de extracto de Stevia en Argentina* (Tesis de grado – Cátedra Proyecto Final). Universidad Tecnológica Nacional FRLP, La Plata. Recuperada de <https://ria.utn.edu.ar/handle/20.500.12272/6911>
- Olivares Valentín, M. (2011). *Liderazgo y gestión del cambio organizacional*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Pando Diego, J. M., & Walter, F. (2014). *Dirección estratégica: Enfoque y práctica* (4.^a ed.). Barcelona: Ediciones Deusto.

- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. (2008). *On Competition*. Brighton, MA: HBR Press.
- Porter, M. E. (2015). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. (2021). *La ventaja competitiva de las naciones*. New York: Free Press.
- Robbins, S. P. (2014). *Comportamiento organizacional* (14.^a ed.). México: Pearson Educación.
- Sainz de Vicuña Ancín, C. (2017). *El nuevo liderazgo en la empresa: Nuevos retos y tendencias*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

Anexos

Anexo 1: datos de mercado

Mercado mundial

Tasa de crecimiento: **9,80% (1)** Precio promedio p/Tn: **US\$ 61.138** (cálculo en anexo 5)

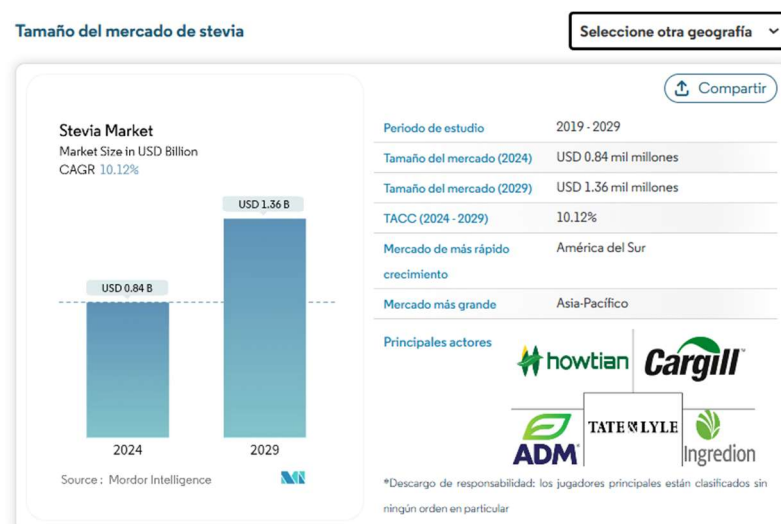
Concepto	2024	2025	2026	2027
Volumen económico US\$	840.000.000	922.320.000	1.012.707.360	1.111.952.681
Volumen en toneladas	13.739	15.086	16.564	18.188

Mercado argentino

% mercado mundial **4,00%**

Volumen económico US\$	33.600.000	36.892.800	40.508.294	44.478.107
Volumen en toneladas	550	603	663	728

Elaboración propia realizada por extrapolación de datos obtenidos de diversas fuentes:



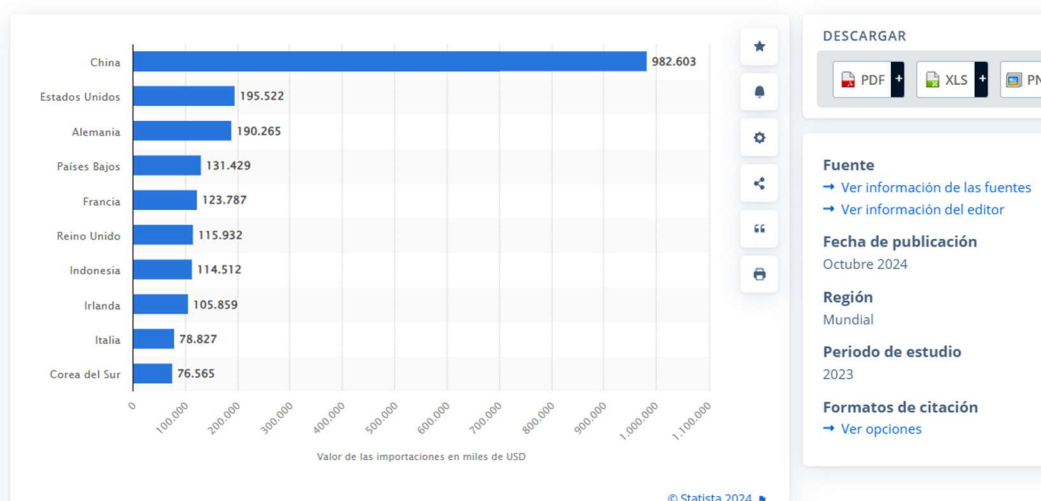
Recuperado de <https://www.mordorintelligence.ar/industry-reports/stevia-market>

- (1) “El mercado de edulcorantes alimentarios en Argentina creció notablemente en 2023. Se espera que el mercado crezca a una tasa de crecimiento anual compuesta (CAGR) del 9,80% durante 2024-2032”.

Recuperado de <https://www.informesdeexpertos.com/informes/mercado-de-edulcorantes-alimentarios-en-argentina>

Ranking de los principales países importadores de estevia según el valor de las exportaciones a nivel mundial en 2023

(en miles de dólares)



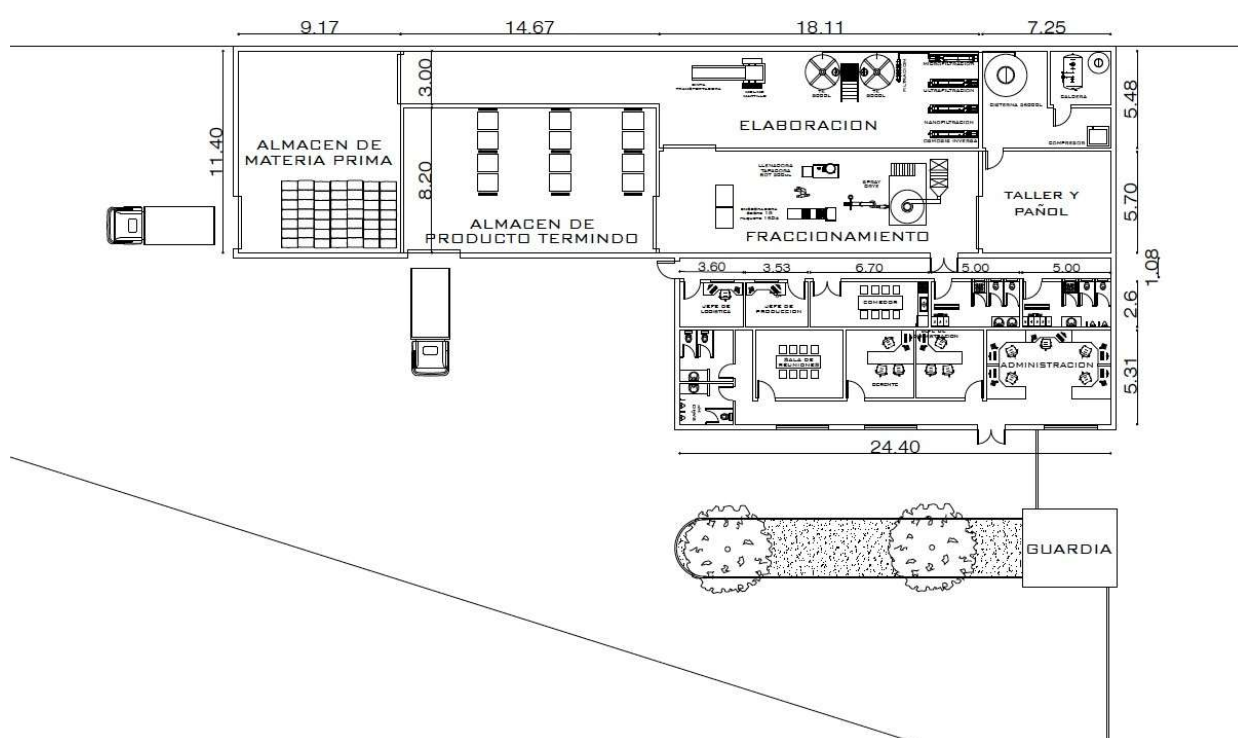
Recuperado de <https://es.statista.com/estadisticas/1411215/principales-paises-importadores-de-estevia-por-valor-de-las-importaciones/>

Argentina importa aproximadamente 80 toneladas anuales de extracto de Stevia con una pureza del 95% o más. Este extracto se utiliza principalmente en la producción de productos dietéticos y como endulzante en la industria de alimentos y bebidas, como gaseosas y productos lácteos.

Anexo 2: inversiones planta industrial

Para hacer una estimación numérica en dólares sobre la construcción de una planta de producción de Stevia procesada con una capacidad de 56 toneladas al año, consideremos los aspectos clave con cifras aproximadas en función de proyectos industriales de este tipo. Se debe tener en cuenta que los valores pueden variar dependiendo de la ubicación, tecnologías específicas y otros factores.

Diseño de planta

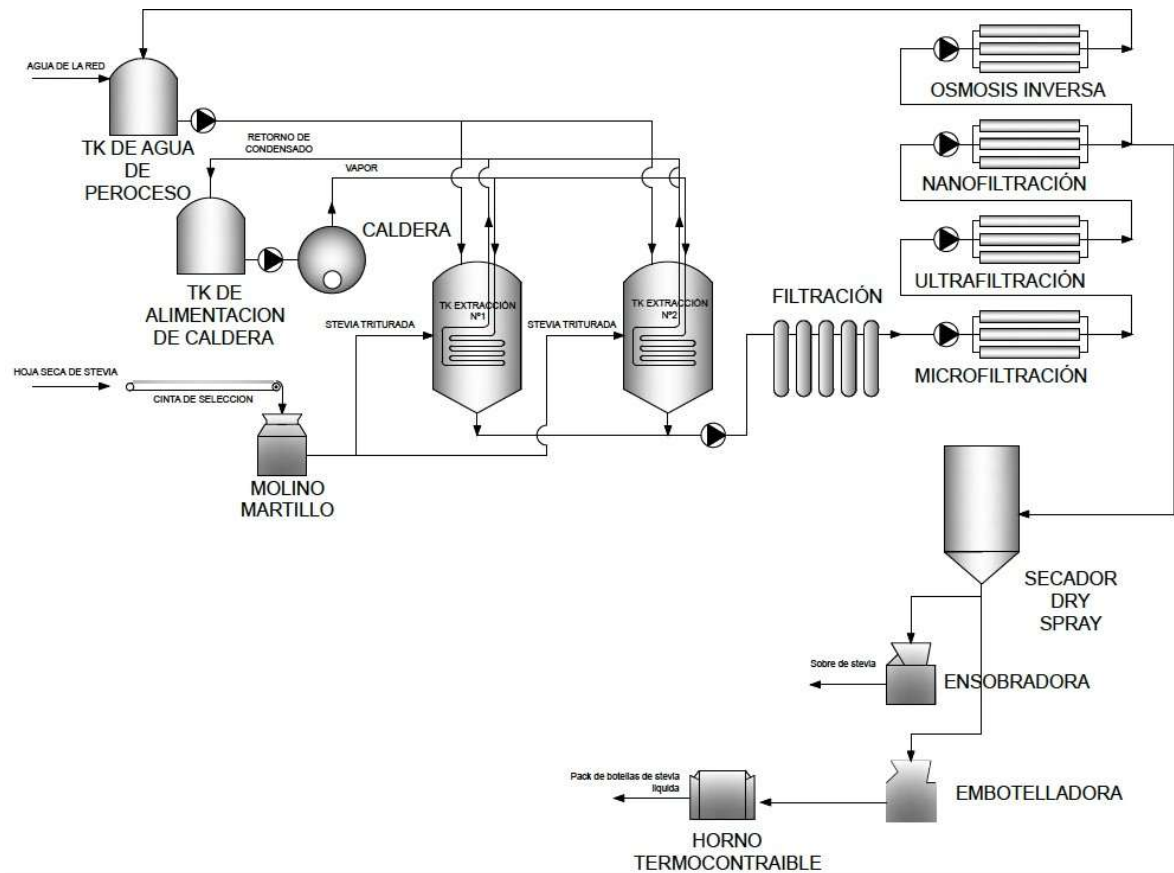


Lay Out de planta – Superficie total demandada: 850 m²

Extraída de tesis referenciada en bibliografía. Recuperada de

https://bibliotecas.ucasal.edu.ar/opac_css/doc_num_data.php?explnum_id=1766

Flow sheet del proceso productivo



Extraído de tesis referenciada en bibliografía. Recuperado de

https://bibliotecas.ucasal.edu.ar/opac_css/doc_num_data.php?explnum_id=1766

Equipamiento industrial de procesos

Equipamiento	Cantidad	Costo Unitario (US\$)	Costo Unitario (\$)	Costo Total (\$)
Terreno + Obra Civil	1	400.000	402.000.000	402.000.000
Cinta transportadora	1	2.073	2.082.902	2.082.902
Molino TEKNE400 D5.5HP 300rpm	1	635	637.889	637.889
Tanque Inox 10.000lts	2	10.000	10.050.000	20.100.000
Bomba Centrifuga 3	2	1.000	1.005.000	2.010.000
Carcaza 10 1 1/2" (Big Blue 2,5"x10")	5	20	20.100	100.500
Filtros de PP 2,5"x10" 20, 10, 5, 1 µm	4	9	9.045	36.180
Cartucho de carbón activado 2,5"x10"	1	22	22.110	22.110
Microfiltración	1	4.200	4.221.000	4.221.000
Ultrafiltración	1	5.000	5.025.000	5.025.000
Nanofiltración	1	5.000	5.025.000	5.025.000
Ósmosis inversa APL14	1	5.704	5.732.520	5.732.520
Tanque Polietileno 23.000L	1	3.785	3.804.159	3.804.159
LPG-25 Spray dryer	1	27.000	27.135.000	27.135.000
Envasadora de 6 vías	1	78.000	78.390.000	78.390.000
Molino tipo martillo HDS300K	1	25.000	25.125.000	25.125.000
Alimentación por vacío	1	25.500	25.627.500	25.627.500
Llenadora - Tapadora Serie ML	1	36.000	36.180.000	36.180.000
Balanza electrónica	1	375	376.875	376.875
Horno termocontraíble	1	3.886	3.905.440	3.905.440
Caldera	1	15.000	15.075.000	15.075.000
Módulo Compresor	1	5.000	5.025.000	5.025.000
Equipo de Taller	1	4.000	4.020.000	4.020.000
Total \$				671.657.075
Total US\$ (TC BNA, vendedor, \$Ar 1.005 al 23/10/24)				668.315

Instalaciones de la planta

(Instalar el equipamiento correspondiente. Realizar pruebas operativas)

15% de la inversión total en la planta, US\$ 100.247

Elaboración propia con base en la tesis referenciada en bibliografía. Recuperado de

https://bibliotecas.ucasal.edu.ar/opac_css/doc_num_data.php?explnum_id=1766

Corroboración propia mediante investigación con IA (ChatGPT).

Cotizaciones del equipamiento industrial

Cinta transportadora		
	Datos técnicos	
	Fabricante	METALURGIA NVA
	Origen	Argentina
	Material	Caño estructural c/bandas plásticas
	Dimensiones	500x2600mm
	Altura de salida	1400mm
	Altura de entrada	400mm
	Potencia	0,5HP
	Precio	USD 2.073,00

Molino tipo martillo TEKNE400		
	Datos técnicos	
	Fabricante	TENKE
	Origen	Argentina
	Material	Acero inoxidable
	Dimensiones	600x500x1338
	Capacidad	1400kg/h
	Mallas x3	Inox de 4mm, 2mm y 1mm
	Potencia	5,5HP
	Precio	USD 635,00

Tanque de acero inoxidable 10.000 litros		
	Datos técnicos	
	Fabricante	SOULINOX
	Origen	Argentina
	Material	Acero inoxidable
	Toma	Lateral
	Sobre fondo	Malla 1mm
	Dimensiones	2000*3000
	Capacidad	10.000L
	Fondo	Cónico
	Precio	USD 10.000

Carcaza plastica Big Blue		
	Datos técnicos	
	Dimensiones	2,5"x10"
	Conexión	1 1/2"
	Material	Plástico
	Precio	USD 20,00

Filtros		
	Datos técnicos	
	Tipo	PP
	Dimensiones	20, 10, 5, 1 µm
	Precio	USD 8,87
	Tipo	Carbón Activado
	Dimensiones	1µm
	Precio	USD 22,00

UF-5000		
	Datos técnicos	
	Fabricante	ORBITAL
	Origen	Argentina
	Material	Acero inoxidable
	Capacidad	5000 l/h
	Membrana	0,01 µm
	Potencia	4kW
	Precio	USD 5.000

NF-5000		
	Datos técnicos	
	Fabricante	ORBITAL
	Origen	Argentina
	Material	Acero inoxidable
	Capacidad	5000 l/h
	Membrana	0,001 µm
	Potencia	5.5kW
	Precio	USD 5.000

OSMOSIS INVERSA		
	Datos técnicos	
	Fabricante	ORBITAL
	Origen	Argentina
	Material	Acero inoxidable
	Capacidad	5000 l/h
	Cartucho	0,001 µm polipropileno
	Potencia	5.5kW
	Precio	USD 5.704

LPG - SPRAYDRYVE		
	Datos técnicos	
	Fabricante	MACAT
	Origen	Chino
	Material	Acero inoxidable
	Capacidad	25 kg/h
	Aire Comprim.	0,2 m³/min
	Potencia	63kW
	Precio	USD 27.000

ENVASADORA**Datos técnicos**

Fabricante	HDS
Origen	Argentina
Dimensiones	2200x2800x1700mm
Material	Acero inoxidable
Capacidad	14.400 sobres/h
Aire comprimido	100 l/h
Potencia	4kW
Precio	USD 78.000

MOLINO TIPO MARTILLO**Datos técnicos**

Fabricante	HDS
Origen	Argentina
Material	Acero inoxidable
Capacidad	3000 kg/h
Potencia	10HP
Precio	USD 25.000

LLENADORA SERIE - LM SEMIAUTOMÁTICA**Datos técnicos**

Fabricante	BSC
Origen	Argentina
Material	Acero inoxidable
Capacidad	300 env/h
Aire comprimido	0,1 m³/min
Potencia	1HP
Precio	USD 36.000

Balanza de piso 150kg**Datos técnicos**

Fabricante	SYSTEL
Origen	Argentina
Material	Acero inoxidable
Dimensiones	600x500x1338
Capacidad	300kg
Potencia	0,5HP
Precio	USD 375

HORNO TERMOCONTRAIBLE**Datos técnicos**

Fabricante	BSC
Origen	Argentina
Dimensiones	1300x600x1270mm
Dimensiones de boca	450x250mm
Aire comprimido	0,1 m ³ /min
Potencia	7,5kW
Precio	USD 3.886

Caldera LNR8***Datos técnicos**

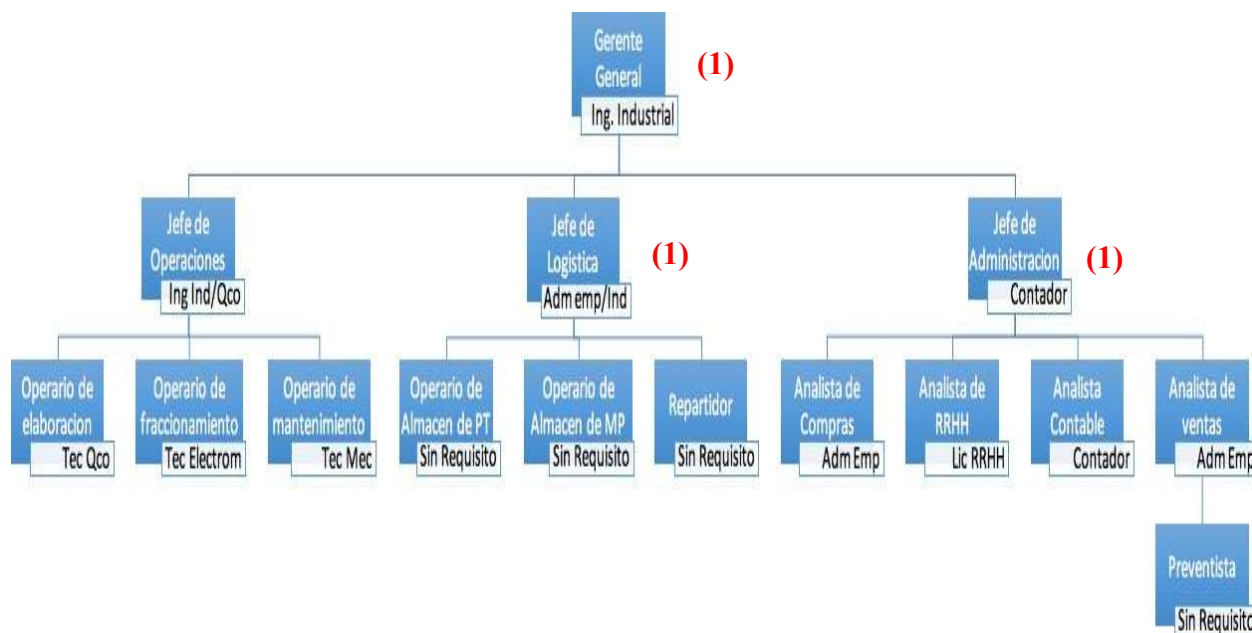
Fabricante	Calderas Markowicz
Origen	Argentina
Dimensiones	1150x1600x1400mm
Capacidad de kg vapor/h	100
Capacidad calorífica del quemador kcal/h	100,000
Precio	USD 15.000

MF-5000**Datos técnicos**

Fabricante	ORBITAL
Origen	Argentina
Material	Acero inoxidable
Capacidad	5000 l/h
Membrana	0,1 µm
Potencia	1kW
Precio	USD 5.000

Organigrama, dotación necesaria y costos laborales

Por sinergia con el negocio Azúcar, si bien se describen todas las funciones necesarias para la operación se identifican con **(1)** aquellas que son comunes a la UN Azúcar y por lo tanto no implican aumento de dotación



Personal de planta de fabricación, costos de contratación (inversión inicial, \$)

Sector	Puesto	Cant.	Convenio	Salario Básico	Costo laboral	Costo Anual
Producción	Jefe de Operaciones	1	Fuera de convenio	1.405.229	371.543	1.776.772
Producción	Op. de elaboración	2	Operario calificado	913.928	241.643	1.155.571
Producción	Op. de fraccionam.	2	Operario calificado	913.928	241.643	1.155.571
Producción	Op. de mantenim.	1	Oficial calificado	1.156.072	305.665	1.461.737
Logística	Op. de almacenes	2	Operario calificado	913.928	241.643	1.155.571
Logística	Op. repartidor	1	Operario general	881.912	233.178	1.115.090
Comercial	Analista de ventas	1	Categoría 5	1.219.094	322.328	1.541.422
Comercial	Preventista	1	Categoría 3	1.066.709	282.038	1.348.747
Puestos		11	TOTAL MO	8.470.800	2.239.680	10.710.480
Costo agencia de reclutamiento y selección (un sueldo)				10.710.480		

Fuente: Sueldos alimentación FTIA CCT 244 SEPT-OCT-NOV-DIC 24. Recuperado de

<https://www.ftia.org.ar/planilla-cct-244-sept-oct-nov-dic-24/>

Salario básico calculado sobre la base del valor hora por una media de 184 hs/mes.

Anexo 3: Inversión en Laboratorio de Investigación y Desarrollo

Personal de laboratorio, costos de contratación (inversión inicial, \$)

SALARIO MENSUAL BASE DE POSICIONES DE INGENIERÍA *						
	MERC. GENERAL	BIENES DE CONSUMO	BIENES NATURALES	BIENES INDUSTRIALES	O&G	ENERGÍA
ALTA GERENCIA	9,812,416.14	-	-	-	9,989,214.45	8,776,188.02
GERENCIA MEDIA	4,835,464.44	3,773,132.70	4,891,034.42	3,145,529.08	5,990,869.71	4,075,762.33
SUP / PROF. SR.	1,709,453.92	1,621,206.07	1,925,614.22	1,405,229.02	2,264,788.54	2,089,959.97

FUENTE: KORN FERRY / *VALORES EXPRESADOS EN PESOS. MEDIANA DE MERCADO

IPROFESIONAL

Funcionario	Cantidad	Sueldo Bruto	Cargas (26,44%)	Total
Lic. en Alimentos	1	1.405.229	371.543	1.776.772
Ing. Químico	1	1.405.229	371.543	1.776.772
Técnico de Laboratorio	3	1.087.479	287.529	4.125.025
Costo agencia de reclutamiento y selección (un sueldo)				7.678.568

Fuentes: Korn Kerry, Iprofesional (octubre 2024) y Acuerdo Colectivo de Trabajo CCT 42/89 (2024). Recuperados de

<https://www.iprofesional.com/management/402314-cual-es-el-sueldo-de-un-ingeniero-en-argentina-y-que-sector-paga-mas>

https://www.sanidad.org.ar/ContentManager/Files/ContentFileManager/acciongremial/cct_pdf/c42/cct42_acuerdomarzo_2024.pdf

Contribuciones	Ley 27541 Artículo 19	
Conceptos	Inciso A	Inciso B
Jubilación	12,35%	10,77%
INSSJP - PAMI	1,58%	1,59%
Asignaciones Familiares	5,40%	4,70%
Fondo Nacional de Empleo	1,07%	0,94%
Obra Social	6%	6%
Total	26,44%	24%

Fuente: CFE Centro de Formación para la Excelencia.

Recuperado de <https://www.cfecursos.com.ar/contribuciones-patronales/>

Equipamiento de laboratorio

Equipamiento	Cantidad	Costo Unitario (\$)	Costo Total (\$)
Estaciones de Trabajo (mesas y sillas)	5	80.000	400.000
Campanas de extracción	3	200.000	600.000
Espectrofotómetro UV-Vis	1	500.000	500.000
HPLC	1	1.200.000	1.200.000
Balanzas Analíticas	2	100.000	200.000
Microscopios	2	150.000	300.000
Mezcladores y Homogeneizadores	1	300.000	300.000
Baños María y Estufas	1	200.000	200.000
Centrífuga	1	300.000	300.000
Congelador y Refrigerador	1	200.000	200.000
Autoclave	1	400.000	400.000
Analizadores de pH	2	50.000	100.000
Refractómetros	2	40.000	80.000
Equipos para pruebas sensoriales	1	100.000	100.000
Total			4.880.000

Fuente: elaboración propia mediante investigación con IA (ChatGPT)

Inversión en Certificaciones de Laboratorio y Productos

Certificación	Mínimo	Máximo	Costo Promedio (\$)
Buenas Prácticas de Manufactura (BPM)	150.000	300.000	225.000
Análisis de Laboratorio (3 productos)	90.000	150.000	120.000
Certificación de Producto Orgánico	200.000	500.000	350.000
Certificación de Calidad ISO 9001	200.000	500.000	350.000
Registro Sanitario (ANMAT)	50.000	100.000	75.000
Total, General	690.000	1.550.000	1.120.000

Fuente: elaboración propia mediante investigación con IA (ChatGPT)

Anexo 4: Presupuesto de investigación de mercado Stevia

MERCADO DE STEVIA
ANÁLISIS DE TAMAÑO Y PARTICIPACIÓN DEL MERCADO: TENDENCIAS DE CRECIMIENTO Y PREVISIÓN (2024 - 2029)

Explora Nuestros Planes De Precios
Los precios incluyen impuestos.

Licencia Individual	Licencia De Equipo	Licencia Empresarial/Corporativa
\$4750	\$5250	\$8750
- Informe en PDF y hoja de datos - Entregado en 24 - 72 hrs desde la compra - Soporte de analista de 3 meses - Sólo un empleado designado de su organización puede acceder al informe	- Informe en PDF y hoja de datos - Entregado en 24 - 72 hrs desde la compra - Soporte de analista de 3 meses - Hasta 7 empleados de su organización o sus consultores pueden acceder al informe	- Informe en PDF y hoja de datos - Entregado en 24 - 72 hrs desde la compra - Soporte de analista de 6 meses - Cualquier empleado de su organización, sus filiales o consultores puede acceder al informe
Comprar Ahora	Comprar Ahora	Comprar Ahora

Más de 500 clientes en todo el mundo confían en Mordor Intelligence

oldman achs OMCO Roland Berger ZS Grant Thornton IFC The American Company MIZUHO ARTHUR & LITTLE

Usamos cookies para una mejor experiencia de usuario. Más información sobre nuestra política de privacidad. [Aceptar](#)

Recuperado de <https://www.mordorintelligence.ar/industry-reports/stevia-market/buy-now>

Licencia elegida: Empresarial/Corporativa (importes un U\$S)

Anexo 5: Proyecciones de demanda y precio de mercado

Mercado mundial

Tasa de crecimiento **9,80%**

Precio U\$S prom. p/Tn **61.138** Ver tabla "Stevia Price Trend and Forecast" al pie

Concepto	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Volumen económico U\$S	840.000.000	922.320.000	1.012.707.360	1.111.952.681	1.220.924.044	1.340.574.600
Volumen en toneladas	13.739	15.086	16.564	18.188	19.970	21.927

Mercado argentino

% mercado mundial **4,00%**

Volumen económico U\$S	33.600.000	36.892.800	40.508.294	44.478.107	48.836.962	53.622.984
Volumen en toneladas	550	603	663	728	799	877

Participación Ledesma

Tn Ledesma

Facturación U\$S

5,0%	5,5%	6,0%	6,6%	7,3%
30	36	44	53	64
1.844.640	2.223.905	2.681.149	3.232.404	3.896.999

Stevia Price Trend and Forecast

Analyst Insight

According to Procurement Resource, the market projections for Stevia look very positive for the coming months. With the inclined demand trajectory, the prices are also expected to rise along.

Stevia Price Trend for the First Half of 2023

Product	Category	Region	Price	Time Period
Stevia	Food and Beverages	Europe	62000 USD/MT	Jan 2023
Stevia	Food and Beverages	Europe	59971 USD/MT	June 2023
Stevia	Food and Beverages	North America	66000 USD/MT	Jan 2023
Stevia	Food and Beverages	North America	64383 USD/MT	June 2023
Stevia	Food and Beverages	China	58250 USD/MT	Jan 2023
Stevia	Food and Beverages	China	56224 USD/MT	June 2023

Precio promedio general: U\$S 61.138 p/Tn

Recuperado de <https://www.procurementresource.com/resource-center/stevia-price-trends>

Anexo 6: Cálculo del capital de trabajo

COSTOS TOTALES	
Materia prima	\$ 975.132.043
Gastos de fabricación	\$ 29.053.057
Mano de obra	\$ 239.057.623
Gastos de Administración	\$ 52.072.539
TOTAL	\$ 1.295.315.262

INVERSIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO	
Costos totales anuales	\$ 1.295.315.262
Periodo de desfase	40
TOTAL, \$	\$ 141.952.357
TOTAL, US\$ (*)	US\$ 141.246

(*) Tipo de Cambio \$ 1.005. Fuente: BNA, vendedor, al 23/10/24