

UNIVERSIDAD SIGLO 21

Licenciatura en Administración



Trabajo Final de Grado

**Planificación Estratégica para Grupo Ledesma: Incorporación de Jugos
Orgánicos**

Diaz Olivera Ana Paula

DNI: 41.014.009

Legajo: VADM022343

Tutora: Rinero Sofia

2025

Resumen

A través del siguiente Reporte de Caso, queda realizado el Trabajo Final de Grado correspondiente a la carrera Licenciatura en Administración de la Universidad Siglo 21. Se desarrollará una Planificación Estratégica para la empresa Ledesma S.A.A.I., específicamente para la unidad de negocio Frutas y Aceites Esenciales, con el objetivo de realizar una diversificación incorporando a la cartera de productos Jugos Orgánicos, con miras a lograr un aumento de ventas y aumentar la rentabilidad. El Valor Actual Neto (VAN) indicó que se recuperaría la inversión realizada, se obtiene la tasa exigida y además un excedente de \$6.051.606.091,14. También la TIR indicó que al proyecto se le puede exigir un 65%. Y el ROI determinó que se recupera por cada peso invertido \$2,40.

Palabras clave: Planificación estratégica, diversificación, rentabilidad, ventas, inversión.

Abstract

The following Case Report presents the final degree project for the Bachelor's Degree in Business Administration at Siglo 21 University. Strategic planning will be developed for Ledesma S.A.A.I., specifically for the Fruits and Essential Oils business unit. The goal is to diversify by incorporating Organic Juices into the product portfolio, thereby achieving increased sales and profitability. The Net Present Value (NPV) indicated that the investment would be recovered, achieving the required rate and a surplus of \$6,051,606,091.14. The IRR also indicated that the project could be expected to achieve a 65% return. The ROI calculated that the return on investment is \$2.40 per peso invested.

Keywords: Strategic planning, diversification, profitability, sales, investment.

Agradecimientos

Eternamente agradecida a mi familia, nada de esto hubiese sido posible sin ellos, profesoras y profesores, sin dudas hacen un mundo mejor, y principalmente a mi pequeña hija de 16 meses, por la paciencia, espera y aguante para que mamá se gradúe. Simplemente gracias.

Índice

Introducción.....	5
Análisis de situación.....	7
Macroentorno: Análisis PESTEL	7
Factores Políticos.....	7
Factores Económicos.....	7
Factores Sociales	8
Factores Tecnológicos	8
Factores Ecológicos.....	9
Factores Legales	9
Microentorno: Las cinco fuerzas de Porter.....	10
Poder de negociación de los clientes	10
Poder de negociación de los proveedores.....	10
Amenaza de productos sustitutos	10
Amenaza de nuevos competidores	11
Rivalidad entre competidores	11
Análisis de mercado.....	12
Análisis Interno.....	14
Cadena de valor	14
Actividades primarias	14
Logística Interna:	14
Operaciones:	14
Logística Externa:	15
Marketing y venta:.....	15
Servicio Post Venta:	15
Actividades secundarias	15
Infraestructura de la empresa:.....	15
Gestión de RRHH:.....	16

Desarrollo tecnológico:.....	16
Aprovisionamiento:	16
Marco Teórico.....	17
Conclusiones Diagnósticas.....	19
Plan de Implementación	21
Descripción de la propuesta.....	21
Bases estratégicas	21
Objetivo General.....	22
Objetivos Específicos	23
Alcance	24
Planes de acción.....	25
Diagrama de Gantt.....	28
Presupuesto.....	29
Análisis Financiero	30
Conclusiones y recomendaciones.....	33
Bibliografía.....	35
Anexo.....	37

Introducción

Se realiza un Reporte de Caso para Grupo Ledesma, desarrollando el Trabajo Final de Grado de la carrera Licenciatura en Administración de la Universidad Siglo 21. A través del siguiente documento se brindará la información correspondiente para llevar a cabo una Planificación Estratégica, implementando una Estrategia de Crecimiento, a través de una Diversificación: Incorporar Jugos Orgánicos a la cartera de productos de la unidad Frutas y Aceites Esenciales de Grupo Ledesma. Se busca ofrecer un producto de valor para los clientes, adaptado a las necesidades actuales y distinguido por la calidad.

Grupo Ledesma, cuya compañía madre es Ledesma SAAI, tiene asiento en la localidad de Libertador General San Martín, Provincia de Jujuy. En esta localidad se encuentra el complejo agroindustrial de Ledesma. Mantiene fábricas de azúcar, alcohol, bioetanol, celulosa y papel, además de 2.000 hectáreas en plantaciones de cítricos, con sus respectivas plantas de empaque de frutas, de jugos concentrados y otra de aceites esenciales. Además tiene participación en los mercados de carne, cereales y jarabes de maíz.

Ledesma es una empresa que cuenta con más de 100 años de historia y emplea a más de 7.500 personas. Nació en 1908 por dos familias salteñas, Ovejero y Zerda. Actualmente, Carlos Herminio Blaquier Arrieta, es el presidente de Grupo Ledesma. Ledesma cuenta con representaciones comerciales en distintas zonas geográficas del país: Además de Jujuy, en Salta, Tucumán, San Luis, Entre Ríos, Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA) y Provincia de Buenos Aires. La agroindustria es la principal generadora de divisas en nuestro país. Esta actividad es estratégica para el desarrollo económico y social de la República Argentina y tiene un gran potencial de crecimiento.

Ledesma, además de ser una de las empresas más reconocidas en la producción de azúcar y papel, es proveedora de jugos concentrados y aceites naturales. Sin embargo, en los últimos rubros mencionados, la empresa no se destaca como en los primeros.

Ledesma es una empresa que cuenta con más de 100 años de trayectoria en el mercado, por lo que indiscutiblemente cuenta con gran cantidad de clientes leales, que optan por consumir los productos de la marca frente a otras. Esta es una ventaja competitiva que debe ser aprovechada. A través del presente, se analizará si la propuesta mencionada es conveniente y rentable.

Atento que Ledesma incorporó en su unidad de negocio “Papel”, la línea Ledesma NAT, un producto totalmente sostenible con 0% de productos químicos, con el objetivo de ofrecer al mercado un producto con las tendencias mundiales centradas en la protección del medio ambiente, es que también resulta oportuna la presente propuesta. Actualmente, existe en la sociedad un pensamiento generalizado y consciente sobre la contaminación, en todas sus variables. En el rubro de la alimentación, son cada vez más las personas que optan por consumir alimentos orgánicos. Si bien éstos tienen un valor más elevado que los no orgánicos, las personas apuestan por ellos.

Son denominados orgánicos aquellos alimentos que no contienen aditivos ni pesticidas, y que conservan las propiedades del alimento en sí. Algunos beneficios de los jugos orgánicos son: ricos en antioxidantes, pueden tener entre un 20% y 40% más de antioxidantes que los de cultivo tradicional; alto contenido en nutrientes, como flavonoides y ácidos grasos omega 3; y no contienen pesticidas, reduciendo problemas de salud relacionados a enfermedades del corazón, osteoporosis y migraña, y ayudando a fortalecer el sistema inmunitario. Estos son solo algunos beneficios de los alimentos orgánicos, pero también se pueden mencionar otros como: son sostenibles con el medio ambiente, tienen máximos estándares de calidad, son más sabrosos y son respetuosos con el bienestar animal y la naturaleza (INFOBAE, 2017).

Un caso de éxito que demuestra que esta propuesta puede funcionar, es el de la empresa Las Brisas, ubicada en Santa Fe. Esta empresa produce jugos clásicos, sin azúcar, detox, *smoothies*, mermeladas y hasta bebidas gasificadas, todas orgánicas.

“Desde un comienzo Las Brisas se fue perfilando como una marca sensible hacia el entorno, empática con la gente y los animales, entendiendo que las personas además de consumir, viven. Buscamos construir una marca con valores humanos guías como el respeto y, sobre todo, la confianza” – Sergio Vázquez, CEO fundador de Las Brisas (Negocios y Pimes, 2021).

Análisis de situación

Macroentorno: Análisis PESTEL

A partir de la herramienta de análisis PESTEL, se evaluará el ambiente externo o macroentorno, considerando factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales, como sus siglas lo definen.

Factores Políticos

El gobierno de Javier Milei, actual presidente de la República Argentina, continúa en búsqueda de avanzar hacia una economía con mayor apertura y menos regulada. El núcleo de su política consiste en alcanzar el equilibrio fiscal y eliminar la emisión monetaria para cubrir gasto público. (BBVA Research, 2024).

El Gobierno argentino ha implementado medidas para mejorar el comercio exterior, como eliminar barreras arancelarias y no arancelarias, revisar restricciones existentes y reducir las restricciones al acceso de divisas. (INFOBAE, 2025).

En 2025 se celebran elecciones legislativas en Argentina, y resultaría fundamental para el oficialismo obtener un resultado positivo si quiere continuar con su plan económico. Un triunfo oficialista generaría que el gobierno se vea consolidado políticamente y el riesgo país tendería a bajar, lo cual facilitaría el reingreso a los mercados internacionales de capital. (El Economista, 2025).

Factores Económicos

La inflación es uno de los principales desafíos de la economía argentina. El IPC promedió un 117,8% en 2024 y en 2025 se experimentaría una fuerte desaceleración, alcanzando solo un 28,4%. Para el 2026 se proyectó que la inflación se reducirá aún más, hasta el 24,8%. (INFOBAE, 2025).

El repunte económico iniciado en el segundo semestre de 2024 se ha extendido hasta principios de 2025, reforzando la previsión de crecimiento del 5,5% en 2025, apuntalado por una recuperación del consumo y una creciente inversión. (BBVA RESEARCH, 2025).

También se llevó adelante una reducción en la carga tributaria, siendo el impuesto PAIS el primero en ser eliminado. El recorte impositivo es fundamental para fomentar la

recuperación de la economía, dado que aumenta el margen de ganancia de las empresas, de modo que estas pueden reinvertir sus utilidades en emplear más gente, modernizar la producción y volverse más competitivas. Además, optimizar el sistema impositivo implica eliminar paulatinamente los derechos de exportación, que son un impuesto en desuso en la mayoría del mundo desarrollado. (El Economista, 2025).

Argentina es uno de los países con menor cantidad de crédito disponible para el sector privado, el Banco Mundial dispara la cifra de solo 12%, muy atrás en comparación con las economías de la región como Brasil (71,6%) o Chile (79,9%). Sin embargo, ahora que el sector público tiene superávit y no es necesario financiarlo de forma externa, los bancos atraviesan un proceso de redescubrimiento del sector privado. Esto es ampliamente favorable para la economía, ya que el crédito impulsa la recuperación económica y la compra de bienes de capital, necesarios para aumentar la competitivas de las empresas y modernizar su estructura tecnológica. (El Economista, 2025).

Factores Sociales

En el segundo semestre de 2024, el índice de pobreza en Argentina fue de 38,1%. Esto representa una disminución de 14,8 puntos porcentuales en comparación con el primer semestre del mismo año. En cuanto a la indigencia, bajó a 8,2% de la población respecto a 18,1% del semestre anterior. (Argentina.gob.ar, 2025).

En el cuarto trimestre de 2024 la tasa de actividad que mide la población económicamente activa sobre el total de la población, alcanzó el 48,8%; la tasa de empleo que mide la proporción de personas ocupadas con relación a la población total se ubicó en 45,7%; y la tasa de desocupación se ubicó en 6,4%. (INDEC, 2025).

Factores Tecnológicos

El 2025 estará cargado de innovaciones que repercutirán en el modo de vida y trabajo diario. Las tendencias apuestan por los avances en inteligencia artificial (IA), automatización, conectividad y sostenibilidad. Éstas prometen una mayor eficiencia en el trabajo y optimización de los procesos de decisión. (Docuware, 2025).

Las empresas están preparándose para consolidar su posición en un mercado cada vez más competitivo a través de la transformación digital. Se esperan agentes de IA avanzados,

automatización inteligente y transformación digital en sectores clave. Además se espera de las empresas una cultura organizacional adaptativa. Éstas están promoviendo un entorno de aprendizaje continuo y adaptabilidad, valorándose habilidades como la resiliencia y el pensamiento crítico. Esta transformación es esencial para integrar eficazmente equipos humanos y digitales, asegurando que las organizaciones puedan responder rápidamente a los cambios del mercado. (Forbes Argentina, 2024).

Factores Ecológicos

Existe a nivel global una *environmental emergency* o Emergencia ambiental, que ha generado en los consumidores una perspectiva diferente frente a este escenario alarmante, donde ser conscientes por el impacto ambiental ya no es una opción, sino más bien una exigencia. Los clientes son cada vez más exigentes con relación a lo ecológico, y las empresas deben cambiar y adecuarse también.

En Argentina, la Ley 25.675 (Ley General de Ambiente) establece los presupuestos mínimos para el logro de una gestión sustentable y adecuada del ambiente, la preservación y protección de la diversidad biológica y la implementación del desarrollo sustentable. (Argentina.gob.ar, 2025).

Factores Legales

En el segundo semestre de 2024 se promulgó la Ley N.º 27.742 “Ley de Bases y Puntos de Partida para la Libertad de los Argentinos”, que incluye numerosas reformas laborales, como la eliminación de numerosas multas laborales a favor del empleador, regulaciones en la subcontratación, el período de prueba, el despido discriminatorio, entre otras. (ALLENDE, 2024).

Microentorno: Las cinco fuerzas de Porter

El análisis del microentorno se desarrollará mediante la herramienta denominada Cinco Fuerzas de Porter, herramienta que permite visualizar el nivel de competencia en el mercado, para luego desarrollar la estrategia de negocio más conveniente.

Poder de negociación de los clientes

Existen dos tipos de clientes: mercado interno y mercado externo. En ambos casos se visualiza un alto poder de negociación por parte de los clientes. En el mercado externo, el ser clientes extranjeros les da aún mayor poder, ya que disponen de mayor cantidad de opciones y los productos deben ser de una calidad superior a la normal, además de deber cumplir con otros requerimientos. En el mercado interno, también existe gran cantidad de opciones y una baja diferenciación de productos entre sí. El costo de cambio por otro producto es bajo, aunque el precio y la calidad también son factores determinantes en la decisión de consumo.

Poder de negociación de los proveedores

En la industria citrícola, algunos de los insumos necesarios son frutas, fertilizantes, maquinaria, envases, entre otros. Estos productos son producidos por una gran cantidad de empresas y generalmente no poseen un elevado nivel de diferenciación entre ellos, lo que permite a las empresas poder elegir de quién abastecerse. También ocurre en algunos casos, que las empresas son sus propios proveedores de algunos insumos, es decir, poseen una integración vertical hacia atrás.

Por lo expuesto, puede deducirse que por la gran cantidad de proveedores que existe para algunos insumos y por el autoabastecimiento de otros, existe un bajo poder de negociación de los proveedores.

Amenaza de productos sustitutos

Existen dos grupos de bebidas como productos sustitutos: bebidas con alcohol y bebidas sin alcohol. Las bebidas con alcohol no representan una alta amenaza, ya que generalmente no están destinadas para la misma ocasión, a pesar de que el objetivo sea el mismo: la sed. Por el contrario, el grupo de las bebidas sin alcohol sí representa una alta

amenaza, ya que existe una gran variedad de productos sustitutos, como el agua, aguas saborizadas, *smoothies*, café, té o bebidas gaseosas. Las propiedades del producto, el precio y la calidad son los principales factores determinantes al momento de elección del producto.

Amenaza de nuevos competidores

Para ingresar al mercado se debe incurrir en una gran inversión. Inversión en investigaciones, instalaciones, maquinaria, entre otras. Además, una empresa nueva en el mercado también debe realizar una gran inversión en publicidad, para hacer conocer su producto, posicionarse en el mercado y llegar a los clientes esperados. Motivos que generan una barrera de ingreso alta, y una amenaza de ingreso de nuevos competidores baja.

Rivalidad entre competidores

En la industria existen dos tipos de competidores: a nivel nacional y a nivel internacional, ya que muchas empresas no solamente venden los productos en el mercado interno, sino que también exportan. En ambos casos, existe un grado de diferenciación de productos muy bajo, por lo que las empresas deben utilizar métodos de diferenciación que realmente las distingan del resto, como: tiempos de entrega bajos o reducidos, excelente disponibilidad de atención al cliente y servicio post venta, además del precio y la calidad. Por ello se concluye que es un mercado altamente competitivo o con una rivalidad elevada, y las estrategias de diferenciación juegan un rol importantísimo.

Análisis de mercado

Los cítricos son uno de los principales cultivos frutales a nivel mundial y se cultivan en más de 140 países de todo el mundo. Las naranjas, los limones, las mandarinas y los pomelos se encuentran entre los tipos de cítricos más comúnmente cultivados y se comercializan y consumen principalmente como fruta fresca, jugo o concentrado. (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, 2025).

En Argentina se cosechan alrededor de 4 millones de toneladas de cítricos: naranjas, pomelos, mandarinas y limones, en una extensión de más de 141.000 hectáreas. El limón es el protagonista, con un volumen de producción de más de 2 millones de toneladas al año. (chamb.cancilleria.gob.ar, 2025).

Tucumán es la provincia que lidera la producción, con una superficie de cultivo de 50.000 hectáreas y una participación del 80%, seguida por las provincias de Jujuy, Salta y Corrientes. Una menor proporción de cultivo se encuentra en otras provincias. (chamb.cancilleria.gob.ar, 2025).

En 2020, las exportaciones alcanzaron los USD 184,2 millones y representaron el 33% del valor exportado de cítricos. Argentina produce el 38% del limón del hemisferio sur y es el principal productor mundial luego de la UE. (Federcitrus.org, 2020).

957 mil toneladas de naranja fueron producidas en 2020, 367 mil toneladas de mandarina y 89 mil toneladas de pomelo, ocupando Argentina el noveno puesto de exportador de naranjas y mandarinas. También alcanzó el 3,76% de la producción global. (Federcitrus.org, 2020).

El limón lidera el cultivo de cítricos en el país. La producción de los mismos está beneficiada por las condiciones agroecológicas únicas de la región noroeste, como el clima subtropical y los niveles de lluvia superiores a otras zonas citrícolas del mundo, rasgos diferenciadores en los mercados internacionales. (Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional, 2024).

El tamaño del mercado mundial de alimentos orgánicos se valoró en 177,08 mil millones de dólares en 2023 y se prevé que crezca de 199,35 mil millones de dólares en 2024 a 529,64 mil millones de dólares en 2032. (Fortune Business Insights, 2025).

El mercado al que se apunta con el nuevo producto, abarca a todas las edades, sin distinción de género, de la población argentina, con posibilidad en un futuro de expansión internacional, es decir, de exportación.

Aunque este nuevo producto esté apuntado a un mercado sin distinción de edades, es importante destacar que el rango de edad de la población que más consume productos orgánicos está entre los 16 y 34 años, es decir, la Generación Z (16 – 24 años) y los Millenials (25 – 34 años), sin perjuicio de que los adultos mayores también tienen un rol importante en este rubro. (Revista Alimentaria, 2019).

Los consumidores optan cada vez más por una alimentación consciente, por consumir alimentos orgánicos, debido a la gran cantidad de beneficios demostrados para la salud, la sostenibilidad ambiental y el apoyo a prácticas agrícolas éticas. La creciente concienciación sobre la salud entre los consumidores impulsa significativamente el mercado de alimentos orgánicos.

Análisis Interno

Cadena de valor

A continuación se desarrollará un análisis interno de la organización a través de la herramienta Cadena de Valor, desglosando las operaciones de la empresa en actividades primarias y de apoyo.

Actividades primarias

Logística Interna:

La empresa está enfocada en gestionar la logística desde una perspectiva eficiente y sostenible, con vistas a reducir costos y liderar el desarrollo de productos y servicios de calidad. Estas actividades involucran la gestión de la producción, almacenamiento y distribución de las frutas. La empresa utiliza instalaciones de almacenamiento adecuadas para mantener la calidad de los insumos. Así, Ledesma obtuvo certificaciones relevantes para sus productos y procesos.

Operaciones:

Producción de frutas frescas, jugos concentrados y aceites esenciales a partir de naranjas, pomelos y limones. Ledesma produce frutas que son empacadas para la venta o procesadas para la producción de jugos concentrados y aceites esenciales.

- Cosecha y transporte: cultivo y traslado desde las plantaciones hacia la planta Ledesma.
- Lavado: una vez llegada la fruta a la planta se lava, para luego seleccionarla.
- Selección: La fruta con menor atractivo, por su color o tamaño, se deriva para exprimir. Y las mejores frutas son vendidas en fresco.
- Empaque e industrialización: empaque de fruta fresca y envasado de jugos concentrados y aceites esenciales. Luego se distribuyen a través de su red comercial.

Logística Externa:

Ledesma atiende el mercado llegando directamente a las empresas minoristas y a pequeños comercios a través de mayoristas y distribuidores. Además trabaja con empresas medianas y grandes de diversos segmentos de la industria nacional y extranjera, a través de distribuidores.

Las plantas productivas y campos de Ledesma están ubicados estratégicamente para disminuir tiempos de traslado y riesgos.

Marketing y venta:

Ledesma Frutas no cuenta con campañas publicitarias o de marketing centradas en esta unidad de negocio. Ledesma cuenta con una página web propia y también se encuentra presente en redes sociales como Instagram, Facebook y LinkedIn. En ellas promocionan los productos de todos los grupos, informan promociones y se encuentra información sobre la organización y las acciones que realizan.

Servicio Post Venta:

Ledesma realiza informes semanales y cuatrimestrales con estadísticas y análisis de las quejas y reclamos recibidos. Además pone a disposición de sus clientes un contacto telefónico con operadores comerciales para asistencia técnica y para consultar inquietudes.

Ledesma mantiene contacto permanente y directo con sus clientes. Gerentes, ejecutivos de cuenta, departamentos como el de Administración y Control de Gestión y el de Investigación y Gestión de Calidad se encuentran permanentemente disponibles para consultas y pedidos de información.

Ledesma también realiza visitas comerciales y técnicas a los clientes del exterior.

Actividades secundarias

Infraestructura de la empresa:

Ledesma es una sociedad anónima, por lo que su máximo órgano decisor es la Asamblea de Accionistas. La conducción estratégica está a cargo de un Directorio, y las

decisiones operativas están bajo la gestión de un gerente general. Además existe un Comité de Recursos Humanos, de Medio Ambiente y de Responsabilidad Social Empresarial.

Ledesma cuenta con más de 3.000 hectáreas para las plantaciones de cítricos, ubicadas en Jujuy y Salta. En Libertador General San Martín posee una fábrica de jugos concentrados y aceites esenciales.

Gestión de RRHH:

Ledesma cuenta con un Comité de Recursos Humanos. Está integrado por miembros del Directorio y ejecutivos de la empresa. Se reúnen periódicamente, aproximadamente cada dos meses, y tratan temas de equidad salarial y otras políticas de recursos humanos.

Para promover el desarrollo personal y profesional se realizan capacitaciones de acuerdo a las necesidades específicas de cada negocio. También se efectúan evaluaciones de desempeño, una vez al año.

Desarrollo tecnológico:

Ledesma invierte constantemente en nuevas tecnologías, aumentando su capacidad productiva y ofreciendo a sus clientes productos de máxima calidad. En 2019 realizó una inversión para la renovación de la calibradora electrónica de la planta de empaque de fruta fresca.

El programa Génesis XXI, es un proyecto que se lleva a cabo para aumentar la competitividad y la innovación de la empresa. Algunos ejemplos de este proyecto que ya se han concretado son: plantación mecanizada en las fincas de caña de azúcar, transformación digital y robotización de procesos.

Aprovisionamiento:

Ledesma aplica los procedimientos de compras, selección, evaluación y calificación de los proveedores y verificación de las provisiones bajo la norma ISO 9001:2000.

Ledesma integra sus actividades, desde la producción de la materia prima, la producción de energía para su propio abastecimiento y la distribución de sus productos. Las

áreas de abastecimiento tienen como objetivo la continua provisión de materias primas, insumos y servicios con la mejor calidad.

Marco Teórico

Para lograr una mejor comprensión y claridad del presente trabajo, en el cual se desarrollará una Planificación Estratégica, es que resulta necesario definir algunos conceptos.

En primer lugar, es necesario entender por qué toda compañía necesita una estrategia sólida para competir con buenos resultados, dirigir su negocio y fortalecer sus perspectivas de éxito en el largo plazo. Para eso, los administradores de todo tipo de organizaciones enfrentan tres preguntas centrales: ¿Cuál es nuestra situación actual?, ¿Hacia dónde queremos ir? Y ¿Cómo vamos a llegar?. La primera pregunta evalúa la situación en curso del mercado, los recursos y capacidades de la empresa, sus fortalezas y debilidades competitivas, así como también los cambios externos. La respuesta a la segunda pregunta la encontramos en la visión de la compañía: qué nuevos grupos y necesidades de consumidores surgen para satisfacer y qué nuevas capacidades hay que adquirir. La tercera y última pregunta insta a formular estrategias que guíen a la compañía en la dirección deseada. (Thompson, Peteraf, Gamble & Strickland, 2012).

“Una Estrategia es un conjunto de acciones relacionadas que los gerentes ejecutan para incrementar el desempeño de su empresa”. Lograr un desempeño superior al de los rivales es el principal desafío. Para ello surge el Liderazgo estratégico, definido como el proceso mediante el cual los gerentes eligen e implementan un conjunto de estrategias para lograr una ventaja competitiva. (Thompson, Peteraf, Gamble & Strickland, 2012).

El autor Igor Ansoff creó la Matriz de Ansoff, que permite a los directivos la formulación de estrategias para el diseño del crecimiento a futuro de la empresa. La estrategia puede movilizarse en torno a dos direcciones: la expansión del negocio que incluye: penetración de mercado, desarrollo de producto y desarrollo de mercado; y crecimiento por diversificación. La diversificación es el proceso de ingresar a un nuevo mercado para hacer nuevos tipos de productos. Es una forma de utilizar las estrategias existentes de una empresa y las competencias distintivas para crear productos que son muy valiosos para los clientes en el nuevo mercado al que ingresa. (Hill & Jones, 2011).

Para alcanzar el éxito en el mercado, es necesario que la empresa mantenga una ventaja competitiva. Según Porter, la ventaja competitiva resulta del valor que una empresa es capaz de crear para sus compradores. Así surgen las Estrategias genéricas de Porter. Éstas son cuatro estrategias a través de las cuales una organización puede obtener una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y sobrevivir en el mercado: Liderazgo en costos, Diferenciación y Enfoque: Enfoque en costos y Enfoque en diferenciación.

La estrategia de diferenciación implica una propuesta de valor única para el cliente, y consigue su objetivo cuando a una grande cantidad de compradores le parece tentadora la propuesta de valor y se identifica con los atributos diferenciados de la empresa. Una diferenciación exitosa permite fijar un precio mayor al producto, aumentar las ventas unitarias y obtener lealtad de los compradores de la marca. (Thompson, Peteraf, Gamble & Strickland, 2012).

Todo lo mencionado lo engloba la denominada Planificación Estratégica, que se define como “el proceso administrativo para desarrollar y mantener una relación entre los objetivos y recursos de la administración y las cambiantes oportunidades del mercado” – Kotler, 1993. (URBE, 2025). También, puede definirse como “un proceso sistemático que comprende el estudio de las posibilidades y los recursos de una empresa, así como la fijación de los objetivos y estrategias y la elaboración de un plan para ponerlo en práctica y poder controlarlo” – Fisher, 1993. (URBE, 2025).

Hill & Jones definen el proceso de la planeación estratégica en cinco pasos:

- Elegir la misión y principales metas corporativas.
- Analizar el entorno externo de la organización para identificar oportunidades y amenazas.
- Analizar el entorno operativo interno para identificar fortalezas y debilidades.
- Elegir estrategias que construyan un modelo de negocio viable, consistentes con la misión y metas de la organización.
- Implementar las estrategias. (Hill & Jones, 2011).

Conclusiones Diagnósticas

Luego de haber realizado un exhaustivo análisis tanto interno como externo de la empresa Ledesma S.A.A.I., de su unidad de negocio Frutas y Aceites esenciales, se propone implementar una estrategia de crecimiento por diversificación, a través de la incorporación un nuevo producto, de valor para los consumidores y distinguido por su calidad, como todo lo que representa Grupo Ledesma.

En el análisis realizado se detectó que existe actualmente una *environmental emergency* o Emergencia ambiental a nivel global. La mencionada ha generado en los consumidores un cambio de perspectiva irreversible, donde la visión y consciencia por el impacto ambiental ya no es una opción, sino más bien una exigencia. Existe una marcada tendencia por parte de los compradores hacia los productos ecológicos y los alimentos orgánicos, es decir, al consumo consciente. Esto nos indica que los clientes se han vuelto cada vez más exigentes con respecto a lo ecológico y las empresas no pueden ignorarlo, deben adecuarse.

El negocio “Frutas y Aceites esenciales” de Grupo Ledesma se encuentra inmerso en una industria altamente competitiva, con un grado de diferenciación de productos bajo entre sí. Si bien Grupo Ledesma es una empresa sumamente reconocida, lo es por otras unidades de negocio distintas a la trabajada en este proyecto, como la del azúcar o el papel. Esto nos conduce a que la empresa debe invertir más en campañas de marketing para promocionar su producto, posicionar la marca en el mercado y obtener la rentabilidad esperada y deseada. También es importante destacar que aunque existe gran cantidad de competidores en el sector, la amenaza de nuevos ingresantes a la industria es baja, ya que para ingresar a la misma se requiere de una gran inversión: en investigaciones, instalaciones, maquinaria, entre otras.

Como se ha mencionado precedentemente, Grupo Ledesma destaca en otras unidades de negocio diferentes a la tratada en este proyecto. Sin embargo y en virtud de ello, la empresa mantiene una ventaja competitiva que no es posible ignorar. Una empresa con más de 100 años de trayectoria posee clientes leales a la marca, que optarían por consumir la misma antes que otra. En nuestro país, Ledesma es una empresa sumamente reconocida y distinguida, donde la mayoría conoce la calidad de sus productos y servicios. Si bien ello no asegura el éxito, no es lo mismo el lanzamiento de un producto de una empresa pionera, que el de una empresa como la tratada en este proyecto.

La propuesta consiste en la creación de jugos orgánicos, elaborados con fruta propia de la empresa. El propósito es crear un producto de alta categoría, con gran cantidad de beneficios, que justifiquen un precio más elevado y que responda a las necesidades actuales de los consumidores. Así, Grupo Ledesma se alinearía aún más con sus valores fundamentales: “Creatividad e innovación para un país y un mundo en constante cambio, y un compromiso vital con la calidad y sus clientes, a quienes se les brinda el mejor producto y el mejor servicio”, además de sus políticas ambientales y de sostenibilidad. (CANVAS, 2025).

Resulta claro que los consumidores optan por el consumo de alimentos que les genere y proporcione bienestar, que resulten beneficiosos para su salud, por lo que las empresas deben adaptarse a estos nuevos requerimientos sociales, impulsando su negocio hacia la creación de productos que agreguen valor y atraiga a los consumidores.

En un mercado cada vez más exigente respecto a los alimentos consumidos y la constante preocupación sobre la sostenibilidad ambiental, resulta oportuna la propuesta mencionada. Esto le otorgaría a Grupo Ledesma reafirmar su misión y comprometerse aún más con sus principales principios: responsabilidad, impacto mínimo, innovación y calidad.

Plan de Implementación

Descripción de la propuesta

Se desarrolla una planificación estratégica en la unidad de negocio “Frutas y Aceites esenciales” de Grupo Ledesma, con el objetivo de llevar a cabo una diversificación, a través de la creación un nuevo producto: Jugos Orgánicos. El objetivo es crear un producto de valor para los consumidores, de calidad distinguida y adaptado a las necesidades actuales. Todo ello con el objetivo de aumentar las ventas y lograr un aumento en la rentabilidad.

Bases estratégicas

Misión: “Producir y proveer frutas frescas, jugos, subproductos y servicios de calidad a nuestros clientes de los mercados interno y externo, generando oportunidades de desarrollo para nuestros colaboradores, proveedores y comunidad, cuidando el medio ambiente y agregando valor para los accionistas” (CANVAS, 2025).

Visión: “Ser reconocidos en el país y en el mundo como una de las empresas líderes de la Argentina en la comercialización de frutas frescas, acompañando este desafío con un sostenido crecimiento en productos industriales” (CANVAS, 2025).

Valores:

- “Ética: Accionar moralmente íntegro, pero no ingenuo.
- Las personas: Respeto a la dignidad de las personas.
- Desarrollo personal y profesional: Se promueve el desarrollo personal y profesional mediante capacitaciones.
- Trabajo en equipo.
- Innovación y creatividad: Valor fundamental. Se alienta la innovación y la creatividad. No se descalifica ni castiga el error involuntario.
- Seriedad: Cumplimiento de los compromisos contraídos.
- Eficiencia, calidad y servicio al cliente: Aspectos considerados permanentemente en toda la gestión. Se busca constantemente el acercamiento con los clientes para satisfacer mejor sus necesidades.

- Cliente interno: Las diversas áreas de la empresa asumen entre sí el rol de clientes y proveedores internos. Se pone el mismo esmero que para los clientes externos.
- Utilidades: Se insiste en la importancia de ser competitivos en los costos y en la calidad de los productos y servicios ofrecidos. Esenciales para posibilitar el crecimiento a largo plazo.
- Disciplina y coherencia: Comportamiento coherente con los valores mencionados. (CANVAS, 2025).

La propuesta planteada se considera acorde a la misión, visión y valores que mantiene la empresa, ya que a través de la implementación de la misma, Grupo Ledesma estaría aún más alineada con su profundo enfoque ético: el respeto a la dignidad de las personas como principal objetivo. “La empresa alienta la creatividad y la innovación como valores fundamentales para un país y un mundo en constante cambio. Además, la compañía tiene un compromiso vital con la calidad y con sus clientes, a quienes les brinda el mejor producto y el mejor servicio. Estos son los principios tendientes a consolidar el logro de las utilidades que recompensan una intensa dedicación y trabajo, y permiten la reinversión y el crecimiento sostenidos.” (CANVAS, 2025).

Objetivo General

- Aumentar la rentabilidad de la empresa en un 20% para diciembre del año 2030, a través de una diversificación, mediante la incorporación de un nuevo producto.

Justificación: El objetivo tiene un horizonte temporal de cinco años ya que para poder producir y comercializar productos orgánicos, primero es necesaria la preparación de los suelos, la que tiene un mínimo de tres años. Transcurrido ese tiempo, puede obtenerse la certificación correspondiente y comenzar a comercializar. Según un informe de SENASA del 2023, en Argentina en 2022 la superficie orgánica cosechada creció un 14%, tendencia que se observa desde hace más de una década y que se espera continúe creciendo. Sin embargo, el porcentaje fluctúa de un año a otro. En 2023 tuvo una disminución del 11%. De

esto se concluye que si bien el porcentaje varía de un año a otro, el crecimiento se sostiene. Es por esto que se pretende alcanzar en un 20% las utilidades de la empresa.

Objetivos Específicos

- Incrementar un 30% las ventas para diciembre del año 2030, a través de un Plan de Marketing Digital, para hacer conocer el producto al mercado objetivo.

Justificación: Se busca un aumento en la cantidad de ventas para contribuir al incremento de la rentabilidad, objetivo general planteado. La empresa debe hacer conocer el nuevo producto, y en el mundo y contexto tecnológico en el cual nos encontramos inmersos, un Plan de Marketing Digital resulta la propuesta ideal. El objetivo es lograr efectivizar las ventas. El porcentaje seleccionado se justifica aumentando las ventas un 15% anual, comenzando en 2029 y finalizando en 2030.

- Incrementar la producción un 15% con la incorporación de jugos orgánicos para julio del año 2030.

Justificación: El mercado de bebidas orgánicas crece y se espera que crezca a una tasa compuesta anual del 5% durante el período 2024-2029 según Mordor. Aunque el sitio oficial de Data Bridge Market sostiene que el mercado de jugos orgánicos específicamente se espera que crezca a una tasa anual de entre 4% y 10% durante el período 2024-2032. Es por este motivo que se consideró razonable el incremento de la producción en un 15%.

- Profesionalizar al 100% los empleados de operaciones para julio del año 2029 para mejorar habilidades y disminuir errores.

Justificación: Al incorporar un nuevo producto, se deben realizar capacitaciones a los empleados respecto a cómo es el proceso de producción de los jugos orgánicos, qué se espera de ellos y cómo debe ser realizado el trabajo. Todo ello con el principal objetivo de mejorar

sus habilidades, disminuir errores y alcanzar un aumento de productividad. El objetivo es que los empleados se interioricen con el proceso de producción de los jugos orgánicos, conozcan la nueva maquinaria incorporada y despejen dudas para el momento de producir. Se realizarán capacitaciones anuales y evaluaciones de desempeño.

Profesionalizar a los empleados está íntegramente relacionado con el objetivo general, cual es aumentar la rentabilidad.

Alcance

- Alcance: Se llevará a cabo una Planificación Estratégica, para la unidad de negocio “Frutas y Aceites esenciales” de Grupo Ledesma, con el objetivo de incorporar a su cartera de productos Jugos Orgánicos, y abarcará las áreas de Recursos Humanos, Producción, Comercialización, Marketing y Finanzas.
- Temporal: La propuesta incluye un plazo de 5 años.
- Geográfico: Si bien es en Jujuy y Salta donde Ledesma mantiene sus hectáreas de plantaciones y en Libertador General San Martín donde exactamente está la fábrica de jugos, esta propuesta tiene un alcance geográfico nacional, incluyendo a toda la Argentina, a través de sus redes de distribución.

Planes de acción

Se llevará a cabo un plan de acción para cada objetivo específico, detallando las acciones correspondientes, sus respectivos plazos y los recursos físicos y económicos para cada una.

Plan de acción 1 – Objetivo específico 1

Se implementará un Plan de Marketing Digital, clave para las empresas en el entorno y contexto actual en los cuales nos encontramos inmersos. Se contratará un *Community Manager* para que en primer lugar planifique las estrategias de comunicación, estableciendo objetivos y metas. Luego desarrollará contenido para los clientes a través de publicidades en redes sociales. También realizará seguimiento de la actividad de los clientes e inclusive podrá analizar la competencia, identificando tendencias y estrategias que puedan ser útiles para Ledesma. Se contratará un *influencer*, que estará más dedicado a redes sociales como Instagram, Facebook y Tik Tok. Se crearán cuentas exclusivas del producto propuesto para no perder el foco de lo que pretende hacerse conocer. En las últimas redes sociales mencionadas podrá visualizarse un contenido más dinámico, además de los beneficios y características de los jugos orgánicos. Podrá observarse el día a día de la empresa, los trabajadores y la cultura organizacional de la misma.

En la página web de Ledesma se implementará la posibilidad de compra virtual, donde los clientes podrán realizar compras desde cualquier parte del país.

Se contratará al *Community Manager* unos meses antes de la comercialización masiva del producto, para planificar con tiempo las estrategias de comunicación. El *influencer* se contratará junto cuando comience la comercialización y la posibilidad de compra del producto desde la página web también.

Descripción	Tiempo		Recursos Humanos	Recursos Físicos	Tercerización	Recursos Económicos	Observaciones
	Inicio	Fin	Area				
1. Contratación de Community Manager	1/9/28	30/9/28	Marketing	Computadora, Teléfono	Community Manager	-	
2. Planificación de estrategias de comunicación	1/10/28	30/11/28	Marketing	Computadora	Community Manager	\$ 1.952.000	2 meses. Sueldo mensual de \$976.000
3. Creación de perfiles en redes sociales	1/12/28	31/12/28	Marketing	Computadora, Internet	Community Manager	\$ 976.000	1 mes
4. Desarrollo de campañas publicitarias	2/1/29	31/12/30	Marketing	Computadora, Internet	Community Manager	\$ 23.424.000	24 meses
5. Contratación de Influencer	1/2/29	31/12/30	Marketing	Computadora, Teléfono, Inter	Influencer	\$ 27.600.000	Cuando comienza la comercialización. Lapsos de 23 meses por sueldo de \$1.200.000
6. E-commerce desde la página web de Ledesma	1/2/29	29/2/29	Marketing	Computadora, Internet	Community Manager	-	Habilitar la posibilidad de compra desde la página web
7. Seguimiento y control	1/2/29	31/12/30	Administración, Marketing	Computadora, Papel	No	-	Retroalimentación

Tabla 1

Fuente: Elaboración propia.

Plan de acción 2 – Objetivo específico 2

Se comienza con la preparación de los suelos, es decir, la transición de un suelo tradicional a orgánico, el que tiene un horizonte temporal de 36 meses. Finalizado ese período se solicitará la certificación correspondiente a un organismo autorizado y acreditado por SENASA, para poder comercializar bajo la etiqueta “Orgánico”, que indica que el producto ha sido elaborado a través de los procedimientos y normas exigidas para que el alimento sea considerado orgánico.

Luego, al tratarse de un nuevo producto, debe planificarse la producción para luego efectivamente invertir en la maquinaria e insumos idóneos para la producción del producto propuesto. Con la maquinaria e insumos necesarios se realizará un prototipo de producto, para luego comenzar con la producción a gran escala, y finalmente comercializar. Y como en todo proceso, debe realizarse seguimiento y control.

Descripción	Tiempo		Recursos Humanos	Recursos Físicos	Tercerización	Recursos Económicos	Observaciones
	Inicio	Fin	Area				
1. Preparación de suelos	1/8/25	1/8/28	De Campo	Fertilizantes de origen natural	No	\$ 31.470.000	Costo de \$10.490 por hectárea, por 3.000 hectáreas del campo Ledesma (Ver anexo 1)
2. Solicitar certificación orgánica	2/8/28	31/8/28	De Campo, Administración	Computadora, Papel	Organismos Certificadores acreditados por SENASA	\$ 1.000.000	Transcurridos los 36 meses puede lograrse la certificación (Ver anexo 1)
3. Planificación de la producción	1/9/28	30/10/28	Producción	Computadora	No	-	Se planifica la producción del nuevo producto
4. Inversión en maquinaria	1/11/28	30/11/28	Producción, Administración	Computadora	Proveedor de maquinaria	\$ 9.440.000	Compra de máquina industrial
5. Prototipo del producto	1/12/28	31/12/28	Producción	Envase, maquinaria	No	\$ 594	Costo unitario por botella
5. Producción masiva	2/1/29	31/12/30	Producción	Maquinaria, frutas, envases	Proveedor de insumos	\$ 228.097.992	Costo en envases por el término de 2 años (Ver anexo 3)
6. Comercialización	1/2/29	31/12/30	Ventas, Logística	Transporte	No	-	El producto se incorpora al mercado
7. Seguimiento y control	2/1/29	31/7/30	Administración, Ventas, Logística	Computadoras	No	-	Seguimiento en todo el proceso de producción inclusive la

Tabla 2

Fuente: Elaboración propia.

Plan de acción 3 – Objetivo específico 3

Para comenzar a producir un nuevo producto, es fundamental el aprendizaje de los operarios, ya que deben conocer el procedimiento para su elaboración. Para ello se contratará nuevo personal, para lo cual el área de Recursos Humanos buscará en la base de datos de la empresa y analizará los currículums disponibles. Luego se entrevistará a los seleccionados, finalizando con la contratación. Pero también comenzarán a trabajar en este proyecto operarios que ya se encuentran cumpliendo funciones en Ledesma, pero que se los rota a este nuevo proyecto ya que los trabajos que realizaban quedaron obsoletos por la automatización de algunas maquinarias.

Las capacitaciones estarán divididas y serán realizadas por un Licenciado del área de Recursos Humanos. La primera se realizará a los empleados que ya cumplen funciones en Ledesma sobre la preparación de los suelos para que comiencen con la misma. Luego, el mes previo a comenzar con la producción masiva, se realizará una capacitación grupal, con los nuevos y viejos trabajadores, sobre el proceso de producción de los jugos orgánicos, utilización de maquinaria, etc. Las mismas tendrán una duración de un mes, realizándose la primera en Julio del 2025, y la segunda en Diciembre de 2028. Las capacitaciones serán anuales y también se harán evaluaciones de desempeño.

Descripción	Tiempo		Recursos Humanos	Recursos Físicos	Tercerización	Recursos Económicos	Observaciones
	Inicio	Fin	Area				
1. Capacitación al personal	1/7/25	31/12/30	Recursos Humanos	Oficina	No	\$ 6.224.000	4 capacitaciones a lo largo de los 5 años (Ver plan de acción 3)
2. Analizar y seleccionar posibles nuevos operarios	1/6/28	30/6/28	Recursos Humanos	Computadora	No	-	Seleccionar los perfiles más afines al puesto
3. Entrevistar posibles nuevos operarios	1/7/28	31/8/28	Recursos Humanos	Oficina, Computadora	No	-	Comenzar con las entrevistas
4. Contrato de nuevos operarios	1/12/28	31/12/30	Recursos Humanos	Papel, Computadora	No	\$ 25.810.925	Costo por operario por el término de 25 meses (Ver anexo 6)
5. Diseñar evaluación de desempeño	2/1/29	31/1/29	Recursos Humanos	Computadora	No	-	Seleccionar la evaluación de desempeño a implementar
6. Realizar evaluación de desempeño	1/6/29	31/12/30	Recursos Humanos	Computadora, Papel	No	-	El primer año dos evaluaciones, el segundo una
7. Analizar resultados	1/7/29	31/7/29	Recursos Humanos	Computadora	No	-	

Tabla 3

Fuente: Elaboración propia.

Diagrama de Gantt

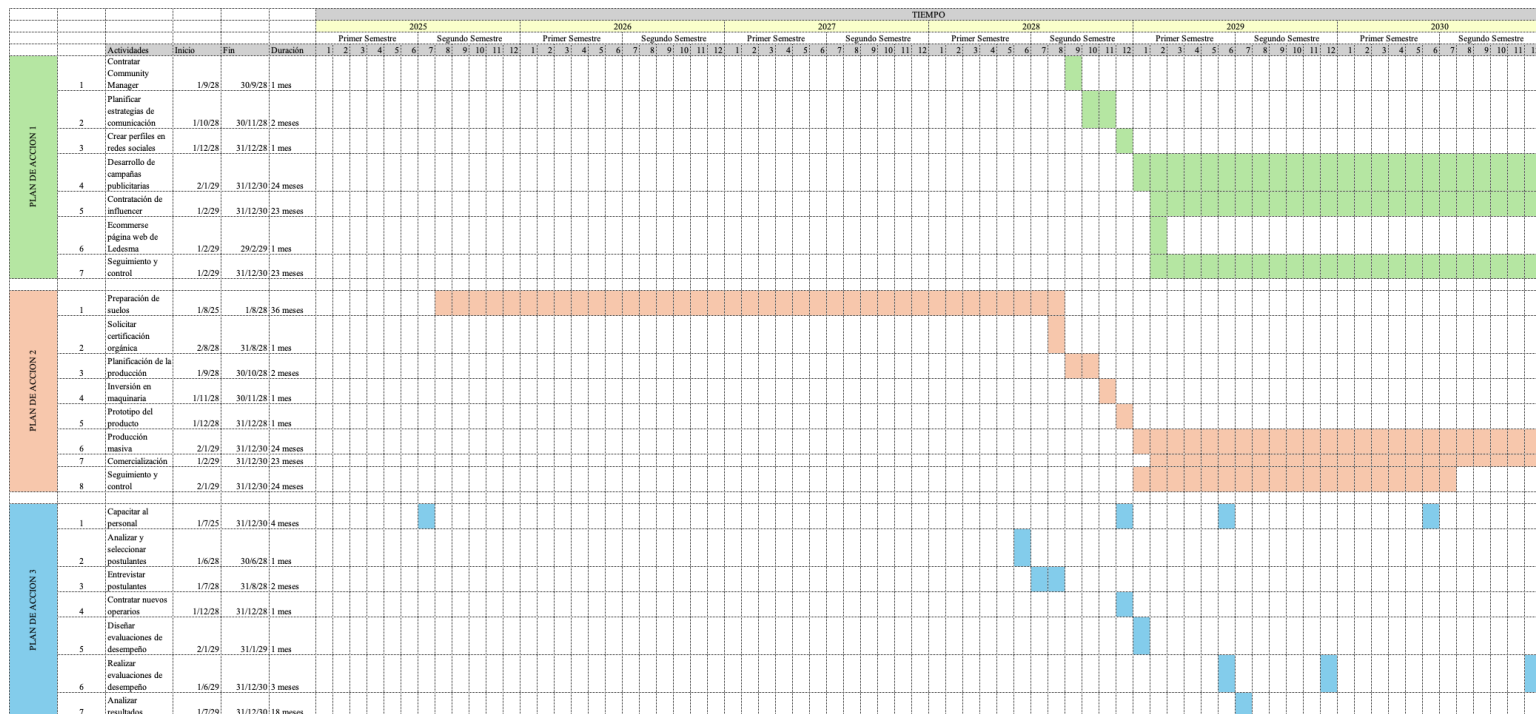


Tabla 4

Fuente: Elaboración propia.

Presupuesto

PRESUPUESTO							
Plan de Acción 1	2025	2026	2027	2028	2029	2030	Observaciones
Contratación Community Manager	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Planificación estrategias de comunicación	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.952.000,00	\$ -	\$ -	Sueldo por dos meses
Creación de perfiles en redes sociales	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 976.000,00	\$ -	\$ -	Sueldo por un mes
Desarrollo de campañas publicitarias	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 11.712.000,00	\$ 11.712.000,00	Sueldo por doce meses cada año
Contratación de Influencer	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 13.200.000,00	\$ 14.400.000,00	Sueldo por once meses en 2029 y por doce en 2030
E-commerce página web de Ledesma	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Seguimiento y control	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Total Plan de Acción 1				\$ 2.928.000,00	\$ 24.912.000,00	\$ 26.112.000,00	
Plan de Acción 2	2025	2026	2027	2028	2029	2030	
Preparación de suelos	\$ 31.470.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	Fertilizantes orgánicos
Solicitar certificación orgánica	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.000.000,00	\$ -	\$ -	Precio certificación
Planificación de la producción	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Inversión en maquinaria	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 9.440.000,00	\$ -	\$ -	Precio máquina industrial
Prototipo del producto	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 594,00	\$ -	\$ -	Envase por unidad
Producción masiva	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 114.048.996,00	\$ 114.048.996,00	Cantidad de envases anualmente
Comercialización	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Seguimiento y control	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Total Plan de Acción 2	\$ 31.470.000,00			\$ 10.440.594,00	\$ 114.048.996,00	\$ 114.048.996,00	
Plan de Acción 3	2025	2026	2027	2028	2029	2030	
Capacitación al personal	\$ 1.556.000,00	\$ -	\$ -	\$ 1.556.000,00	\$ 1.556.000,00	\$ 1.556.000,00	Sueldo área RR.HH
Analizar y seleccionar posibles nuevos operarios	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Entrevistar posibles nuevos operarios	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Contrato de nuevos operarios	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 6.194.622,00	\$ 74.335.464,00	\$ 74.335.464,00	Año 2028: Salario mensual multiplicado por seis, 2029 y 2030: Mensual por seis multiplicado por doce
Diseñar evaluaciones de desempeño	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Realizar evaluaciones de desempeño	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Analizar resultados	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Total Plan de Acción 3	\$ 1.556.000,00			\$ 7.750.622,00	\$ 75.891.464,00	\$ 75.891.464,00	
Total Presupuestado Anual	\$ 33.026.000,00			\$ 21.119.216,00	\$ 214.852.460,00	\$ 216.052.460,00	
Total Presupuestado							\$ 485.050.136,00

Tabla 5

Fuente: Elaboración propia.

Análisis Financiero

Realizado el presupuesto, se procedió a realizar el Flujo de Caja o *Cash Flow* Proyectado.

Cash Flow Proyectado - Empresa: "Grupo Ledesma"							
	2024 - Base	2025	2026	2027	2028	2029	2030
INGRESOS	\$ 11.500.000.000,00	\$ 14.513.000.000,00	\$ 16.820.567.000,00	\$ 18.502.623.700,00	\$ 20.352.886.070,00	\$ 22.388.174.677,00	\$ 24.626.992.144,70
Plan de Acción 1		\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 3.582.107.948,32	\$ 3.940.318.743,15
Plan de Acción 2		\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 2.686.580.961,24	\$ 2.955.239.057,36
Plan de Acción 3		\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 1.119.408.733,85	\$ 1.231.349.607,24
TOTAL DE INGRESOS	\$ 11.500.000.000,00	\$ 14.513.000.000,00	\$ 16.820.567.000,00	\$ 18.502.623.700,00	\$ 20.352.886.070,00	\$ 29.776.272.320,41	\$ 32.753.899.552,45
EGRESOS							
Egresos	-\$ 7.475.000.000,00	-\$ 9.433.450.000,00	-\$ 10.933.368.550,00	-\$ 12.026.705.405,00	-\$ 13.229.375.945,50	-\$ 14.552.313.540,05	-\$ 16.007.544.894,06
Costo de Mercadería Vendida	-\$ 74.750.000,00	-\$ 471.672.500,00	-\$ 546.668.427,50	-\$ 601.335.270,25	-\$ 661.468.797,28	-\$ 727.615.677,00	-\$ 800.377.244,70
Plan de Acción 1		\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	(\$ 4.106.197,92)	(\$ 38.429.973,65)	(\$ 44.309.241,29)
Plan de Acción 2		(\$ 31.470.000,00)	\$ 0,00	\$ 0,00	(\$ 5.201.784,62)	(\$ 175.935.288,65)	(\$ 193.528.817,52)
Plan de Acción 3		(\$ 1.556.000,00)	\$ 0,00	\$ 0,00	(\$ 10.869.394,79)	(\$ 117.072.373,22)	(\$ 128.779.610,54)
Depreciación		-944000	-944000	-944000	-944000	-944000	-944000
TOTAL DE EGRESOS	(\$ 7.549.750.000,00)	(\$ 9.939.092.500,00)	(\$ 11.480.980.977,50)	(\$ 12.628.984.675,25)	(\$ 13.911.966.120,10)	(\$ 15.612.310.852,57)	(\$ 17.175.483.808,11)
UTILIDAD BRUTA	\$ 3.950.250.000,00	\$ 4.573.907.500,00	\$ 5.339.586.022,50	\$ 5.873.639.024,75	\$ 6.440.919.949,90	\$ 14.163.961.467,84	\$ 15.578.415.744,34
IMP. A LAS GANANCIAS	(\$ 1.382.587.500,00)	(\$ 1.600.867.625,00)	(\$ 1.868.855.107,88)	(\$ 2.055.773.658,66)	(\$ 2.254.321.982,46)	(\$ 4.957.386.513,74)	(\$ 5.452.445.510,52)
UTILIDAD DESP. DE IMP	\$ 2.567.662.500,00	\$ 2.973.039.875,00	\$ 3.470.730.914,63	\$ 3.817.865.366,09	\$ 4.186.597.967,43	\$ 9.206.574.954,10	\$ 10.125.970.233,82
Depreciación		\$ 944.000,00	\$ 944.000,00	\$ 944.000,00	\$ 944.000,00	\$ 944.000,00	\$ 944.000,00
Inversión	(\$ 9.440.000,00)						
Valor de desecho							\$ 3.776.000,00
Capital de trabajo	-\$ 828.257.708,33						\$ 828.257.708,33
UTILIDAD NETA	\$ 1.729.964.791,67	\$ 2.973.983.875,00	\$ 3.471.674.914,63	\$ 3.818.809.366,09	\$ 4.187.541.967,43	\$ 9.207.518.954,10	\$ 10.958.947.942,16

Tabla 6

Fuente: Elaboración propia.

Para realizarlo se tuvieron en cuenta algunas premisas:

- El aumento de ingresos será proporcional a la cantidad de años.
- Los ingresos y egresos se ajustan por el coeficiente de inflación de acuerdo a las estimaciones realizadas por el REM del BCRA.
- Se toma como referencia los estados financieros de 2024.
- Los ingresos y los costos ya incluyen IVA.
- Los ingresos aumentan a una razón del 16% anual por el Plan de Acción 1, 12% por el Plan de Acción 2 y 5% por el Plan de Acción 3.

Objetivo General: Aumentar la rentabilidad un 20% para 2030
Plan de Acción 1: Incrementar un 30% las ventas
Plan de Acción 2: Incrementar la producción un 15%
Plan de Acción 3: Profesionalizar al 100% los empleados

Tabla 7

Fuente: Elaboración propia.

Los valores descriptos han sido calculados según la inflación proyectada por el REM (Relevamiento de Expectativas de Mercado), por el Banco Central de la República Argentina.

REM BCRA	2025	2026	2027	2028	2029	2030
	26%	16%	10%	10%	10%	10%

Tabla 8

Fuente: Elaboración propia.

Impuesto a las ganancias	35%
Tasa de referencia plazo fijo BCRA	30,5%

Tabla 9

Fuente: Elaboración propia.

Con los resultados del *Cash Flow* proyectado, se obtuvieron los indicadores VAN, TIR y ROI, demostrando la rentabilidad del presente proyecto.

Inversión a realizar	-\$ 4.569.836.598,92
flujo neto Período 1	\$ 1.729.964.791,67
flujo neto Período 2	\$ 2.973.983.875,00
flujo neto Período 3	\$ 3.471.674.914,63
flujo neto Período 4	\$ 3.818.809.366,09
flujo neto Período 5	\$ 4.187.541.967,43
flujo neto Período 6	\$ 9.207.518.954,10
flujo neto Período 7	\$ 10.958.947.942,16

Tabla 10

Fuente: Elaboración propia.

VAN	\$ 6.051.606.091,14
TIR	65%
ROI	
Beneficios	\$ 15.515.005.051,16
Costos	\$ 4.569.836.598,92
ROI	240%

Tabla 11 Fuente: Elaboración propia.

Luego de analizar los valores de la Tabla 11, se puede observar que el Valor Actual Neto (VAN) es positivo, lo que nos indica que la inversión se recupera, se obtiene la tasa exigida y además un excedente o resultado extra de \$6.051.606.091,14. Además, la Tasa Interna de Retorno (TIR) dio 65%, es decir, es mayor o supera la tasa de referencia que se utilizó.

Por otro lado, el Retorno de la Inversión (ROI), arrojó un 240%. Esto nos indica que por cada peso invertido se recupera \$2,40.

De este análisis financiero se concluye que el proyecto es viable económicamente y que generaría una excelente rentabilidad, por lo que es recomendable realizar la propuesta en el corto plazo.

Además, la rentabilidad para el año 2030 aumentaría en un 18%, en comparación con la rentabilidad correspondiente a los estados financieros de 2024, lo que indica que se estaría muy próximo a alcanzar el porcentaje establecido en el objetivo general, y al ser muy poca la diferencia, no se modifica.

Rentabilidad 2030	33%
Rentabilidad 2024	15%
Diferencia	18%

Tabla 12 Fuente: Elaboración propia.

Conclusiones y recomendaciones

Del presente Reporte de Caso de la carrera Licenciatura en Administración de la Universidad Siglo 21, se arriba a la conclusión de que se recomienda realizar la propuesta tratada en este proyecto, en el que se desarrolla una Planificación Estratégica para la empresa Ledesma S.A.A.I., para la unidad de negocio Frutas y Aceites Esenciales, con el objetivo de realizar una diversificación, incorporando a la cartera de productos de esta unidad Jugos Orgánicos, ya que pudo comprobarse que llevar a cabo este proyecto resultaría beneficioso para la empresa, en términos de aumentar la rentabilidad y de indicadores financieros positivos.

Como se ha mencionado con anterioridad, se propuso la mencionada Estrategia con la intención de aumentar las ventas y lograr un aumento en la rentabilidad. Para ello se desarrollaron objetivos para lograr éste aumento de rentabilidad con sus respectivos planes de acción cuantificados y actualizados según los datos de inflación proyectados. De ellos junto con los indicadores financieros desarrollados se concluyó que se recomienda realizar el proyecto, ya que es rentable. Se realizó un Flujo de caja o *Cash Flow* proyectado, donde luego de un análisis de los costos y beneficios proporcionados por el mismo, los indicadores demostraron que el proyecto es rentable, ya que se recupera la inversión con la tasa de costo de capital y además se obtiene un excedente. El Valor Actual Neto (VAN) determinó que se recupera la inversión, se obtiene la tasa exigida y además un excedente de \$6.051.606.091,14. La Tasa Interna de Retorno (TIR) indica que al proyecto se le puede exigir 65%, superior a la tasa exigida que representa un 30,5%. Además, el Retorno de la Inversión (ROI) arrojó un 240%, indicando que por cada peso invertido se recupera \$2,40 de excedente.

Cabe acotar además que luego del análisis externo e interno de la organización, también resulta posible visualizar que el proyecto es viable. A nivel macroeconómico, la *environmental emergency* ha generado en los consumidores un cambio de perspectiva irreversible. Los mencionados optan cada vez más por el consumo consciente. Este cambio resulta un fenómeno positivo para una empresa como Ledesma, ya que se alinea con sus principales valores y su profundo enfoque ético a nivel interno.

Recomendaciones

En el mundo competitivo actual y en constante cambio en el cual se vive, se recomienda llevar a cabo campañas de marketing agresivas para aumentar rápidamente la visibilidad del producto y generar un impacto significativo. Deben realizarse encuestas de opinión y satisfacción al consumidor final, para luego realizar los ajustes necesarios a estas perspectivas, sobre todo porque lo tratado en este proyecto es un nuevo producto.

También se recomienda desarrollar un Cuadro de Mando Integral (CMI), atento sus numerosos beneficios, pero principalmente para mejorar el control. El CMI o *Balanced Scorecard* ayuda a alinear la estrategia con la ejecución de la misma, a medir el rendimiento de forma integral y facilita la toma de decisiones.

Bibliografía

Administración Estratégica, un enfoque integral. Charles W. L. Hill. Gareth R. Jones. (2011). Cengage Learning

Administración Estratégica, Teoría y casos. Thompson Arthur A., Peteraf Margaret A., Gamble John E., Strickland III A. J. (2012)

Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional. (2024). Obtenido de https://www.inversionycomercio.ar/pdf/publicaciones/informe_citricos.pdf

Alibaba. (2025). Obtenido de https://www.alibaba.com/product-detail/Complete-Juice-Production-Line-Fruit-Juice_1601068059100.html?spm=a2700.details.you_may_like.1.b8a369adlXW3sx

ALLENDE. (2024). Obtenido de <https://allende.com/laboral/reforma-laboral-en-argentina-07-10-2024/>

Argentina.gob.ar. (2025). Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-25675-79980/texto>

Argentina.gob.ar. (2025). Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/files/escalapersonalcnrtjpg>

BBVA Research. (2024). Obtenido de <https://www.bbvarsearch.com/publicaciones/situacion-argentina-marzo-2024/#:~:text=El%20núcleo%20de%20su%20política,cubrir%20gasto%20público%20desde%202024>

BBVA Research. (2025). Obtenido de <https://www.bbvarsearch.com/publicaciones/situacion-argentina-marzo-2025/#:~:text=La%20reactivación%20económica%20observada%20desde%20la%20segunda,de%20la%20inversión%2C%20aunque%20heterogénea%20entre%20sectores.&text=Nuestra%20estimación%20de%20tipo%20de%20cambio%20para,de%202025%20se%20ubica%20en%201400%20ARS/USD>

Bumeran. (2025). Obtenido de <https://www.bumeran.com.ar/salarios>

CANVAS. (2025). Caso Grupo Ledesma.

Consulado General República Argentina (2025). Obtenido de <https://chamb.cancilleria.gob.ar/es/el-mundo-del-producto-frutas>

DocuWare. (2025). Obtenido de <https://start.docuware.com/es/blog/tendencias-tecnologicas>

El Economista. (2025). Obtenido de <https://eleconomista.com.ar/economia/oportunidades-riesgos-economia-argentina-2025-n81236#:~:text=del%20mercado%20brasileiro.,Elecciones,un%20repunte%20de%20la%20inflaci%C3%B3n>

EL PROCESO ESTRATEGICO, Conceptos, contextos y casos. Henry Mintzberg & James Brian Quinn. (1993).

FEDERCITRUS Federación Argentina Del Citrus. (2025). Obtenido de <https://www.federcitrus.org/estadisticas/>

FEDERCITRUS Cítricos Argentinos. (2020). Obtenido de <https://www.federcitrus.org/wp-content/uploads/2021/12/Federcitrus-Actualizacion-Informacion-2020-Espanol.pdf>

Forbes Argentina. (2024). Obtenido de <https://www.forbesargentina.com/liderazgo/como-transformacion-digital-ia-impulsan-competitividad-empresas-argentina-n56758>

FORTUNE BUSINESS INSIGHTS. (2025). Obtenido de <https://www.fortunebusinessinsights.com/es/industry-reports/organic-foods-market-101470>

INDEC. (2024). Obtenido de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eph_pobreza_03_252282AE14D2.pdf

INDEC. (2025). Obtenido de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mercado_trabajo_eph_4trim24083C6B9E41.pdf

INFOBAE. (2017). <https://www.infobae.com/espacio-no-editorial/2017/01/25/los-10-beneficios-de-consumir-jugos-organicos/#:~:text=Por%20qu%C3%A9%20org%C3%A1nico%20en%20las%20frutas%20y%20verduras>

Infobae. (2025). Obtenido de <https://www.infobae.com/economia/2025/03/17/la-ocde-mejoro-sus-previsiones-para-la-argentina-en-2025-cuanto-crecera-esteano/#:~:text=En%20su%20informe%20interino%20de,la%20previsi%C3%B3n%20de%20diciembre%20pasado>

Mercado Libre. (2025). Obtenido de https://www.mercadolibre.com.ar/fertilizante-100-tierra-de-diatomeas-organico-bolsa-2kg/up/MLAU280072462#polycard_client=search-nordic&position=52&search_layout=grid&type=item&tracking_id=b3164d18-abd4-491a-80c1-deaeceb8273f&wid=MLA775896855&sid=search

Mercado Libre. (2025). Obtenido de https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-740115441-botellas-vidrio-envases-jugo-500cc-c-tapa-souvenir-candy-x24-_JM?searchVariation=88031648085#polycard_client=search-nordic&searchVariation=88031648085&position=18&search_layout=stack&type=item&tracking_id=8e78f239-794b-4506-836f-2b47db8aa164

Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto. (2025). Obtenido de <https://chamb.cancilleria.gob.ar/es/el-mundo-del-producto-frutas>

Negocios y Pymes. (2021). Obtenido de <https://www.negociosypymes.com/jugos-organicos-un-segmento-que-pisa-cada-vez-mas-fuerte/>

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (2025). Obtenido de [https://www.fao.org/markets-and-trade/commodities-overview/food-and-agriculture-market-analysis-\(FAMA\)/citrus/es](https://www.fao.org/markets-and-trade/commodities-overview/food-and-agriculture-market-analysis-(FAMA)/citrus/es)

REVISTA ALIMENTARIA. (2019). Obtenido de <https://revistaalimentaria.es/opinion/servicios/aumenta-el-consumo-de-alimentos-organicos-en-los-ultimos-diez-anos>

Urbe. (2025). Obtenido de <https://virtual.urbe.edu/tesispub/0035983/cap02.pdf>

Anexo

Anexo 1: Precio Fertilizante 100% orgánico Tierra de Diatomeas por Mercado Libre



Nuevo | +100 vendidos

Fertilizante 100% Tierra De Diatomeas Orgánico- Bolsa 2kg

4.4 ★★★★★ (18)

\$ 10.490

en 6 cuotas de \$ 2.256⁸⁸ sin tarjeta
Precio sin impuestos nacionales: \$ 8.669

Ver los medios de pago

Llega mañana por \$ 12.306⁷⁹ \$-15.995⁹⁹
Comprando dentro de las próximas 6 h 4 min

Más formas de entrega

Retirá entre el jueves y el martes 10/jun en correo y otros puntos por \$ 11.666⁷⁹
\$-15.495⁹⁹

Ver en el mapa

Stock disponible

Almacenado y enviado por **FULL**

Fuente extraída de: (Mercado Libre, 2025).

Para la transición del suelo tradicional a orgánico se trabajará con el precio del fertilizante Diatomid. Este precio se calcula por hectárea. Ledesma cuenta con un campo de 3.000 hectáreas, arrojando un costo total de \$31.470.000.

El costo de solicitud de certificación orgánica a un organismo certificado acreditado por SENASA es un supuesto, ya que para conocer el número con exactitud es necesario solicitarlo a un OCO (Organismo de Certificación) y varía significativamente según el tipo de producto a certificar, la agencia y la complejidad de la producción.

Anexo 2: Máquina industrial de llenado de bebidas automática por Alibaba

Línea de Producción de Zumo Natural Completa, Línea de Producción de Zumo de Fruta, Línea de Producción de Exprimidores, Máquina Procesadora

No hay opiniones

Zhangjiagang Jiede Machinery Co., Ltd. - Verified Supplier - 7 yrs - CN

Personalizado

1 - 9 conjuntos >= 10 conjuntos

US\$ 8.000 **US\$ 7.000**

Variaciones [Editar selecciones](#)

MAQUINARIA DE LA CAPACIDAD(1): 4000BPH

4000BPH

Potencia(1): 1.5kw

1.5kw

Número de Modelo(1)

RCGF14-12-S

Envío

La tarifa de envío y la fecha de entrega se pueden negociar. Habla con el proveedor para más detalles.

[Enviar consulta](#) [Chatear](#)

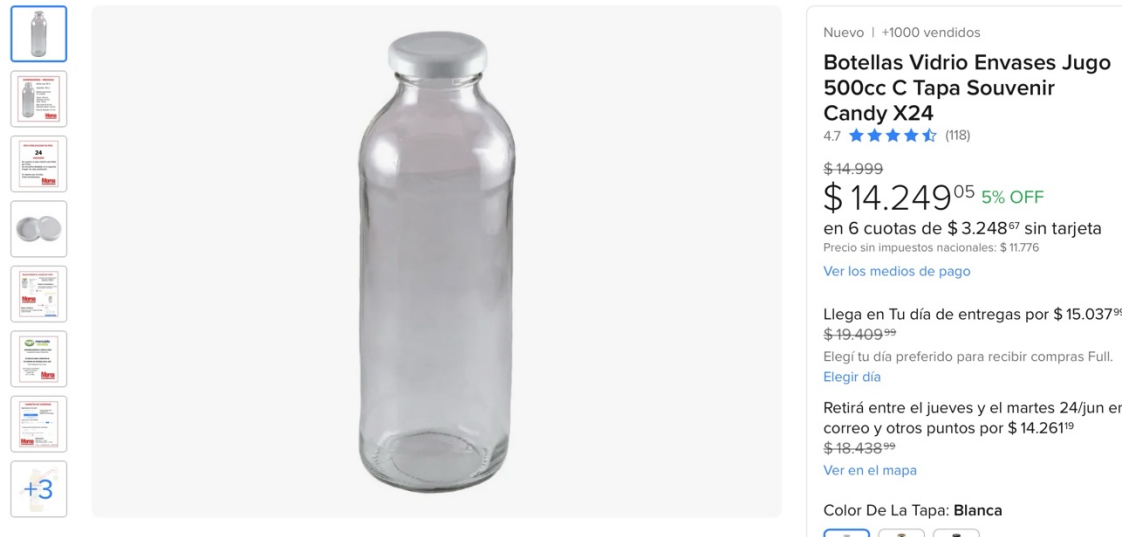
Protecciones para este producto

Pagos seguros

Fuente extraída de: (Alibaba, 2025).

El costo de una máquina industrial automática de llenado y taponado con una capacidad de producción de 4.000 botellas por hora tiene un costo de US\$8.000 dólares. Al 2 de Junio de 2025 el dólar blue cotiza a \$1.180, arrojando un total de \$9.440.000.

Anexo 3: Precio de botella de vidrio de 500cc con tapa por 24 unidades por Mercado Libre



Fuente extraída de: (Mercado Libre, 2025).

Se seleccionó botellas de vidrio ya que es un material sostenible y se alinearía con los valores de Ledesma. No así si se seleccionara material plástico, por ejemplo.

Como se mencionó con anterioridad, la máquina a adquirir produce 4.000 botellas por hora. Se producirán 16.000 bebidas por mes, para comenzar a comercializar 650 en cada provincia de Argentina, y en Buenos Aires, la provincia con mayor cantidad de habitantes, 1.700 bebidas. El total de bebidas producidas al año será de 192.000 unidades.


Por lo que debe invertirse en la compra de 667 packs mensuales de 24 unidades cada uno, y 8.004 packs anuales, arrojando un total de \$9.504.083 mensual y \$114.048.996 anual.

*Anexo 4: Salario promedio aproximado de Community Manager***Salario pretendido de Community Management**

Media salarial

\$975.855

Basado en 5477 salarios


Fuente extraída de: (Bumeran, 2025).


Se redondeó en \$976.000. Debe multiplicarse el mismo por 27 meses ya que la contratación del Community Manager será unos meses antes de la comercialización masiva, para ir planificando estrategias, desarrollando publicidades y creando cuentas exclusivas.

*Anexo 5: Salario promedio aproximado de Creador de contenido o Influencer***Salario pretendido de Creatividad**

Media salarial

\$1.199.714

Basado en 894 salarios


Fuente extraída de: (Bumeran, 2025).

Si bien los sueldos de Influencers son extremadamente subjetivos y dependen de factores como el nivel de fama del mismo, cantidad de seguidores, entre otros, se trabajará con un salario fijo mensual de \$1.200.000. El contrato será de 2 años e incluirá una cláusula de posible renovación.

Anexo 6: Escala salarial bajo Ley Contrato de Trabajo

Semi Senior 2	344.316,57	344.316,57		688.633,15
Semi Senior 1	430.606,87	430.606,87		861.213,74
Senior B	516.218,79	516.218,79		1.032.437,57
Senior A	602.509,18	602.509,18		1.205.018,35
Jefe de departamento	344.316,57	344.316,57	688.633,15	1.377.266,30
Subgerente	378.001,13	378.001,13	701.707,07	1.510.509,34

Fuente extraída de: (Argentina.gob.ar, 2025).

Se tomará el salario correspondiente a Senior B para los operarios, es decir, de \$1.032.437. Se contratarán tres operarios nuevos (más tres que ya cumplen funciones en Ledesma). Cada uno anualmente arrojará un costo de \$12.389.244, y la contratación de los mismos será por el término de 25 meses (\$25.810.925). Estos 25 meses están compuestos por diciembre del año 2028 y el año completo de 2029 y 2030.

Anexo 7: Salario promedio aproximado de Recursos Humanos y Capacitación

Salario pretendido de Recursos Humanos y Capacitación

Media salarial

\$1.555.603

Basado en 53160 salarios

Fuente extraída de: (Bumeran, 2025).

Anexo 8: Cálculos Financieros

https://docs.google.com/spreadsheets/d/14yTDQ94LWIPAnyb28WNNJ_AYx2QXf_np/edit?usp=share_link&ouid=104723931068110412263&rtpof=true&sd=true