

**Universidad Siglo 21**  
**Licenciatura en Administración de Empresas**



*Trabajo Final de Grado*

**Planificación estratégica para Grupo Ledesma: Desarrollo de un nuevo  
Modelo de Negocio Sostenible**

*BARREA, Paloma*

*DNI: 46.174.076*

*TUTORA: SOFIA RINERO*

*LEGAJO: ADM06868*

*2025*

## Resumen

Este reporte de caso presenta una estrategia de crecimiento para Ledesma S.A.A.I. a través del lanzamiento de la línea “**Ñawi: Raíz Andina**”, orientada a consumidores preocupados por la salud, el origen de los alimentos y la sostenibilidad. La propuesta aprovecha las capacidades existentes de la empresa y el creciente interés por productos naturales, trazables y de bajo procesamiento, con el objetivo de fortalecer sus ventajas competitivas y satisfacer nuevas demandas del mercado.

El plan combina integración vertical, producción orgánica certificada, vinculación con economías regionales e infraestructura eficiente. Estas acciones permiten diversificar la oferta sin comprometer la eficiencia operativa ni la calidad del producto. Además, con un enfoque de triple impacto, la iniciativa promueve el desarrollo local, empleos sostenibles y una estrategia de economía circular, en sintonía con las tendencias globales y sociales actuales.

En conclusión, “**Ñawi**” se presenta como una opción estratégica sólida y alineada con la visión institucional de Ledesma. No solo impulsa la diferenciación y abre nuevos canales de crecimiento, sino que también refuerza su propósito social y ambiental. En este sentido, el proyecto posiciona a Ledesma como líder en innovación sostenible, con potencial para convertirse en referente del mercado de alimentos saludables en Argentina y América Latina.

## **Abstract**

This case report presents a growth strategy for Ledesma S.A.A.I. through the launch of the “**Ñawi: Raíz Andina**” product line, aimed at consumers concerned with health, food origin, and sustainability. The proposal leverages the company's existing capabilities and the growing demand for natural, traceable, and minimally processed products, with the objective of strengthening its competitive advantages and addressing emerging market needs.

The plan integrates vertical integration, certified organic production, engagement with regional economies, and efficient infrastructure. These actions enable product diversification without compromising operational efficiency or product quality. Moreover, with a triple-impact approach, the initiative fosters local development, sustainable employment, and a circular economy strategy, aligning with current global trends and social demands.

In conclusion, “**Ñawi**” stands out as a solid strategic option, fully aligned with Ledesma’s institutional vision. It not only drives differentiation and opens new growth channels, but also reinforces the company’s social and environmental purpose. In this regard, the project positions Ledesma as a leader in sustainable innovation, with the potential to become a benchmark in the healthy food market in Argentina and Latin America.

## *Indice*

<b>Introducción</b>	<b>5</b>
<b>Análisis Situacional</b>	<b>8</b>
<b>Análisis del Macro entorno</b>	<b>8</b>
<b>Análisis del Micro entorno</b>	<b>14</b>
<b>Análisis del Mercado</b>	<b>21</b>
<b>Análisis Interno</b>	<b>23</b>
<b>Marco Teórico</b>	<b>26</b>
<b>Descripción de la propuesta</b>	<b>31</b>
<b>Bases estrategicas</b>	<b>34</b>
<b>Objetivo General</b>	<b>35</b>
<b>Objetivos Específicos</b>	<b>35</b>
<b>Alcance</b>	<b>37</b>
<b>Planes de acción</b>	<b>38</b>
<b>Diagrama de Gantt</b>	<b>40</b>
<b>Análisis financiero</b>	<b>42</b>
<b>Conclusiones y Recomendaciones</b>	<b>45</b>
<b>Anexo</b>	<b>46</b>
<b>Bibliografía</b>	<b>47</b>

## Introducción

Con más de 115 años de trayectoria, Ledesma es una empresa agroindustrial líder en la producción de azúcar y papel, con participación relevante en los mercados de frutas y jugos cítricos, alcohol, bioetanol, carne y cereales. Fundada en la localidad de Ledesma, cuya cabecera es Libertador General San Martín (Jujuy), la compañía ha extendido sus operaciones a distintas provincias: en Buenos Aires y Entre Ríos gestiona su unidad agropecuaria; en San Luis, opera una planta de producción de papelería escolar y comercial; y en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires cuenta con oficinas centrales y centros logísticos, además de representaciones en Bahía Blanca, Mar del Plata, Rosario, Salta y Mendoza.

Ledesma no solo enfrenta el desafío de mantener su competitividad y eficiencia en un mercado en constante cambio, sino también el de consolidarse como un agente de transformación social positiva en la provincia de Jujuy. En Jujuy, sin embargo, la malnutrición representa una problemática crítica que afecta especialmente a niños y familias de bajos recursos. Este problema de salud pública no solo limita el desarrollo humano y social, sino que también perpetúa ciclos de pobreza que obstaculizan el desarrollo integral de la región.

En el presente informe de caso se realizará un análisis y evaluación de Ledesma S.A.A.I., con el objetivo de diseñar un nuevo plan estratégico que permita a la compañía crecer y diferenciarse dentro del mercado agroindustrial. Esta propuesta estará guiada por los valores institucionales de la empresa, fuertemente vinculados al compromiso social, y buscará aprovechar las oportunidades del entorno para maximizar beneficios y consolidar su presencia en un nuevo segmento de mercado.

En este sentido, y como habrás podido leer en el título, se plantea un modelo de negocio sostenible basado en cuatro pilares fundamentales: la **integración vertical hacia adelante**, orientada a una mayor captura de valor; la **producción orgánica certificada**, alineada con las nuevas tendencias de consumo responsable; la **vinculación con economías regionales**, que refuerza su compromiso con el desarrollo territorial; y el **aprovechamiento eficiente de la infraestructura productiva existente**, lo cual permitirá optimizar recursos y mejorar la rentabilidad.

A partir de un análisis integral del contexto sectorial, las capacidades internas de la empresa y las oportunidades emergentes, se buscará delinear una estrategia innovadora, escalable y alineada con los **Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)**, que fortalezca el posicionamiento de Ledesma y contribuya a su transformación hacia un modelo empresarial más resiliente e inclusivo.

En este contexto, las propuestas del siguiente trabajo buscan fortalecer la competitividad y productividad de la empresa, a la vez que profundizan su compromiso con la comunidad. Tal como mencionan Gamble & Strickland en el material trabajado, “la estrategia total de una compañía es una combinación de elementos preactivos y reactivos, donde se abandonan ciertos componentes porque se vuelven obsoletos o pierden eficacia”. Bajo esta lógica, la nueva estrategia de Ledesma apunta a consolidar su diferenciación mediante la combinación de unidades de negocio existentes con una nueva línea de productos, y apalancarse en ventajas competitivas como:

*“Superar a la competencia con características distintivas como mayor calidad, selección más amplia de productos, mejor desempeño, servicios de valor agregado, modelos más atractivos y superioridad tecnológica. Centrarse en un nicho pequeño de mercado y ganar una ventaja competitiva al satisfacer las necesidades y gustos especiales de los compradores que conforman ese nicho de mejor manera que los competidores”* (Gamble y Strickland, 2018).

La estrategia planteada se fundamenta en el modelo de **triple impacto**, integrando objetivos económicos, sociales y ambientales dentro de un esquema de negocio sostenible. Se proyecta la creación de una nueva marca con identidad local que contribuya a:

- Ingresar a hogares de todo el país con una propuesta diferenciada.
- Cubrir una cuota de mercado actualmente desatendida.
- Consolidar a Ledesma como empresa líder en innovación sostenible.

En coherencia con estos pilares, se propone el desarrollo de una nueva marca denominada “**Ñawi: Raíz Andina**”, cuyo nombre refleja profundamente los valores del proyecto. “*Ñawi*”, palabra de origen quechua, significa “ojo” y representa la visión clara, consciente y transparente de la empresa hacia el futuro. A su vez, “*Raíz Andina*” alude a la conexión con el territorio, las culturas originarias y la sostenibilidad ambiental. Juntos, estos conceptos refuerzan la identidad local de la línea, transmiten autenticidad y consolidan su posicionamiento en un mercado que valora cada vez más la trazabilidad, la pertenencia y el impacto social positivo.

### **Impacto económico:**

La integración vertical hacia delante permite a Ledesma capturar mayor valor en la cadena productiva, optimizando costos y mejorando la rentabilidad. La producción orgánica, alineada con nuevas tendencias de consumo, abre oportunidades en mercados premium, mientras que el uso eficiente de la infraestructura existente maximiza el retorno sobre activos y minimiza inversiones adicionales. A su vez, la creación de una nueva marca con identidad local impulsa la competitividad al diferenciarse con un fuerte enfoque en sostenibilidad.

### **Impacto social:**

Al vincularse con economías regionales, Ledesma contribuye activamente al desarrollo local, generando empleo genuino y fortaleciendo las cadenas de valor locales. Esta estrategia promueve el arraigo de comunidades y mejora la calidad de vida en zonas tradicionalmente relegadas, consolidando un modelo de crecimiento inclusivo. La marca de desarrollo local se posiciona como una herramienta de empoderamiento territorial, valorizando saberes, recursos y capacidades del entorno.

### **Impacto ambiental:**

El modelo apuesta por la sustentabilidad ambiental mediante el uso de packaging 100% reciclable y ecológico, producido por la unidad papelera de Ledesma NAT. Esta decisión reduce significativamente la huella de carbono, disminuye residuos y refuerza el compromiso de la empresa con la economía circular. Además, la producción orgánica evita el uso de agroquímicos y promueve prácticas agrícolas responsables con el ambiente.

Si consideramos este conjunto, podríamos decir que esta estrategia le permitiría a Ledesma consolidarse como una empresa líder en innovación sostenible, respondiendo a las demandas de un mercado cada vez más consciente, sin renunciar a sus objetivos de crecimiento económico.

La **responsabilidad social empresarial (RSE)** se presenta como un componente esencial en este enfoque, entendida no solo como una estrategia de marketing o imagen, sino como un compromiso genuino con el bienestar de la comunidad. Ledesma puede posicionarse como un referente en la generación de soluciones integradas que promuevan el desarrollo económico, obteniendo consecuentemente un impacto social positivo en Jujuy.

## **Antecedentes y Casos de Benchmarking Internacional**

### **Caso Natura (Brasil)**

Natura es una empresa brasileña de cosmética, higiene y perfumería fundada en 1969, reconocida mundialmente por su compromiso con la sustentabilidad. Desde su origen, ha promovido un modelo de negocio que combina belleza, bienestar y responsabilidad socioambiental. Actualmente integra el grupo Natura & Co, junto con The Body Shop, Aesop y Avon.

Entre sus prácticas destacadas se encuentran:

- Uso de ingredientes naturales y biodegradables.
- Packaging reciclado y recargable.
- Alianzas con comunidades amazónicas bajo principios de comercio justo.

- Neutralidad en emisiones de carbono desde 2007. (*Sustentabilidad*, n.d.)

Además, fue la **primera empresa latinoamericana en certificarse como B Corp**, cumpliendo estándares rigurosos de desempeño social, ambiental, transparencia y responsabilidad.

Natura demuestra que es posible **alinear propósito y rentabilidad**, siendo un claro ejemplo de estrategia de triple impacto en acción. (*Certified B Corporations: Natura*, n.d.)

### **Whole Foods Market (EE.UU.)**

En el ámbito de la industria alimenticia, se destaca esta cadena de supermercados estadounidense centrada exclusivamente en **productos orgánicos, locales y sin aditivos artificiales**. Ha jugado un rol clave en la promoción de una alimentación responsable y consciente a nivel global.

Según expone la propia marca, su modelo sustentable y su fuerte identidad ética la convirtieron en un negocio escalable que fue adquirido por Amazon, lo que demuestra que **la sostenibilidad es también una estrategia de expansión viable**. (*Quality Standards*, n.d.)

Para dar lugar al análisis situacional realizado, me remito a la bibliografía empleada “La finalidad del análisis de la situación externa es conocer la evolución histórica y esperada del entorno en el que actúa la empresa, del mercado al que atiende y de su situación ante clientes y proveedores, para identificar las fortalezas y debilidades propias frente a las de sus competidores, así como las oportunidades y amenazas a las que nos podemos enfrentar. En consecuencia, el análisis de la situación externa debe permitir a la empresa la definición de los factores clave de éxito en el mercado en el que está inmersa.” (Sainz de Vicuña Ancín, 2017, 107)

## **Análisis Situacional**

### **Análisis del Macro entorno**

A continuación, se realizará un análisis situacional general de Ledesma S.A.A.I. utilizando la herramienta PESTEL, la cual permite evaluar los factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales que afectan a la empresa. Esta metodología, desarrollada por los teóricos Francis J. Aguilar, proporciona un marco para analizar el entorno macroeconómico y comprender cómo estos factores externos impactan el desempeño y las decisiones estratégicas de la empresa.

## PESTEL

### **Factores Políticos**

Argentina es una **república representativa, democrática y federal**, tal como lo establece su Constitución Nacional en el artículo primero. El sistema político se caracteriza por una estructura institucional en la que coexisten **tres niveles de gobierno** (nacional, provincial y municipal), lo cual da lugar a una **alta descentralización en la toma de decisiones** y, en muchos casos, a heterogeneidades normativas y fiscales según la región.

Actualmente, el presidente en ejercicio es **Javier Milei**, quien asumió el poder el **10 de diciembre de 2023**, con un mandato previsto hasta **diciembre de 2027**. Su gestión se ha definido por una **orientación liberal y desreguladora**, con una fuerte apuesta a la **apertura comercial**, la **reducción del gasto público**, y la **revisión de subsidios estatales** a distintos sectores productivos.

Desde el punto de vista estratégico, este contexto puede generar **cambios relevantes en el marco regulatorio**, en los incentivos fiscales y en los mecanismos de control estatal. También se observa una **redefinición del rol del Estado en la economía**, lo cual puede tener impacto directo en el diseño de cadenas de valor, niveles de protección arancelaria, o condiciones de exportación.

Asimismo, los vínculos geopolíticos del país están atravesando un proceso de reconfiguración, con un **posicionamiento más alineado a economías de mercado abiertas**, lo que podría alterar convenios bilaterales, acuerdos comerciales y tratados de cooperación internacional.

### **Factores Económicos**

Argentina presenta un entorno económico caracterizado por una **alta volatilidad macroeconómica**, con históricos niveles de **inflación**, **restricciones cambiarias**, y una **estructura tributaria compleja**, que en conjunto condicionan la competitividad y la planificación estratégica de cualquier actividad productiva.

Según datos de *Santander Trade*, Argentina ha enfrentado una **larga trayectoria de inestabilidad política y económica**, con ciclos recurrentes de recesión y crecimiento. Tras dos años de contracción, se proyecta una **expansión del PBI del 5% para 2025 y 2026**. En el tercer trimestre de 2024, se observó un crecimiento trimestral del **3,4%**, impulsado por sectores intensivos en recursos naturales y por una **recuperación parcial de la industria manufacturera, la construcción y el comercio**. Esta mejora estaría acompañada de un **aumento de los salarios reales** y una **reducción progresiva de la inflación**, lo cual podría favorecer la **reactivación del consumo interno**.

Desde diciembre de 2023, con la asunción de **Javier Milei**, se ha implementado un **programa de estabilización económica** basado en un fuerte **ajuste fiscal**, desregulación de precios, y un tipo de cambio de **paridad móvil**. En 2024, el país logró su **primer superávit presupuestario en más de una década**, y la relación deuda/PIB ha comenzado a descender, generando señales positivas para la recuperación de la confianza macroeconómica. No obstante, la **decisión del Ejecutivo de no presentar el presupuesto nacional para 2025** ha generado **tensiones institucionales** con los gobiernos provinciales, lo cual introduce incertidumbre respecto a la asignación de recursos y las reglas fiscales futuras.

A pesar del contexto de **hiperinflación**, los indicadores muestran una **desaceleración de la inflación**, que cayó en 2024. Sin embargo, el país continúa enfrentando **altos niveles de pobreza**, que afectan a más del **40% de la población**, lo que limita el poder adquisitivo del mercado interno y plantea desafíos adicionales en términos de inclusión, acceso y segmentación del consumo.

Desde una perspectiva estratégica, esta coyuntura puede generar **reconfiguraciones relevantes en las estructuras de costos, márgenes de rentabilidad y esquemas de financiamiento**, tanto para el abastecimiento local como para la proyección internacional (exportaciones). Asimismo, el marco económico actual exige una capacidad de adaptación ágil y flexible, sobre todo para quienes operan con bienes de consumo esencial o productos con sensibilidad de precio, pero también para quienes busquen capturar oportunidades en nichos de valor agregado o con orientación exportadora. (Santander, 2025)

## **Factores Sociales**

Argentina enfrenta una **gran disparidad socioeconómica** entre las **regiones urbanas y rurales**, con un **acceso desigual a servicios básicos**, especialmente en áreas periféricas o menos desarrolladas. Mientras que las grandes ciudades, como Buenos Aires, tienen un acceso mucho más amplio a **infraestructura de salud, educación, y servicios públicos**, las zonas rurales siguen enfrentando limitaciones significativas, lo que incrementa la **brecha social**. Esta realidad se refleja en una tasa de **pobreza que afecta al 40% de la población**, y un creciente empobrecimiento de la **clase media**, empujándola a una **situación de vulnerabilidad económica** ante el efecto combinado de la crisis económica y las políticas de ajuste fiscal.

En términos de salud, Argentina cuenta con un **sistema mixto** que combina sectores públicos y privados, pero enfrenta **graves deficiencias** en cuanto a **recursos y personal médico**, especialmente en las zonas rurales. Este desajuste ha generado problemas serios de **acceso a atención de calidad**, lo cual afecta a las poblaciones más vulnerables. Además, la **malnutrición** sigue siendo un desafío importante, con un creciente número de personas afectadas tanto por

**obesidad** (por consumo excesivo de alimentos procesados) como por **deficiencia alimentaria**, derivada de la **inseguridad alimentaria** y la pobreza persistente.

El contexto **postpandémico** ha alterado aún más los patrones de consumo y los estilos de vida de la sociedad argentina. La **adaptación al ritmo acelerado** de la vida moderna, impulsada por el **acceso generalizado a internet** y el uso creciente de **dispositivos móviles**, ha transformado profundamente las expectativas de los consumidores. El país se ha inclinado hacia una **sociedad más centrada en la inmediatez**, donde la **conveniencia** y la **comodidad** se priorizan en las actividades cotidianas. Esto se refleja en el auge de los **servicios de entrega a domicilio** (tanto en el sector de alimentos como en productos de consumo general), así como en el consumo masivo de **entretenimiento digital bajo demanda** (como el streaming).

Estas tendencias también han acelerado la demanda por productos **más convenientes**, rápidos y accesibles, lo que genera oportunidades y desafíos para las empresas que operan en estos mercados. Sin embargo, también implica una **cultura de consumo impulsiva**, con un **menor tiempo de espera** para el cumplimiento de expectativas, lo que obliga a las empresas a **adaptarse rápidamente** a los cambios en las preferencias de los consumidores.

## **Factores Tecnológicos**

En los últimos años, Argentina ha experimentado avances significativos en digitalización, particularmente en sectores como el sistema bancario, a través de pagos electrónicos y la expansión de fintechs; en el comercio, con el crecimiento del e-commerce; y en la salud, con la implementación de servicios de telemedicina. Estas tecnologías han transformado la forma en que los consumidores interactúan con los servicios y productos, creando nuevas oportunidades de negocio, especialmente en sectores como la banca digital y el comercio en línea.

No obstante, el **ritmo de transformación digital** en Argentina es **desigual**, dependiendo de la **región** y los **recursos disponibles**. En áreas urbanas con mejor infraestructura, el acceso a estas tecnologías es más rápido, mientras que en **regiones rurales** y en **pequeñas y medianas empresas**, la adopción sigue siendo **lenta** debido a limitaciones de **recursos** y una cultura organizacional más conservadora.

A pesar de estos desafíos, Argentina ha emergido como un hub regional de startups tecnológicas, con un creciente ecosistema de innovación en áreas como inteligencia artificial, big data y desarrollo de software. Sin embargo, la alta inflación, la incertidumbre económica y la falta de inversión en infraestructura tecnológica representan barreras de impedimento significativas para la expansión de la innovación en sectores más amplios.

Si bien **Argentina ha avanzado** en la **digitalización** y la **adopción de tecnologías**, en **comparación con el resto del mundo** aún se encuentra **rezagada** y no lidera las potencias

tecnológicas globales. Países desarrollados y economías emergentes ya cuentan con una infraestructura tecnológica más sólida y políticas públicas que fomentan la innovación en áreas clave.

En cuanto a la formación en tecnología, aunque hay una creciente oferta educativa en áreas como programación e inteligencia artificial, el acceso sigue estando restringido por factores socioeconómicos, lo que limita el desarrollo de talento en todo el país.

Entonces podemos resumir en que si bien Argentina está avanzando en digitalización, enfrenta desafíos relacionados con **desigualdad regional**, **limitaciones económicas** e **infraestructura insuficiente**, lo que limita su competitividad tecnológica a nivel global.

## **Factores Ecológicos**

Argentina enfrenta varios desafíos ecológicos significativos, entre los cuales se destacan la deforestación, el cambio climático, la contaminación y la gestión del agua. A pesar de contar con una biodiversidad rica y variada, la creciente urbanización y la expansión de la agricultura intensiva están amenazando estos recursos naturales fundamentales. En particular, las actividades industriales y agrícolas están afectando los ecosistemas locales y regionales, lo que genera una creciente presión sobre las políticas de conservación.

A pesar de estos desafíos, Argentina ha comenzado a implementar esfuerzos para promover energías renovables, mejorar la agricultura sostenible y proteger sus ecosistemas mediante políticas públicas y proyectos de conservación. El gobierno está impulsando iniciativas de energías “**limpias**”, con el objetivo de reducir la huella de carbono y diversificar las fuentes energéticas del país. Además, las políticas de conservación de biodiversidad y la promoción de la agricultura regenerativa se están intensificando, lo que favorece la protección de su rica fauna y flora.

En paralelo, la **presión ecológica** derivada de la “**era verde**” ha crecido significativamente. Los consumidores, especialmente las **nuevas generaciones**, están cada vez más interesados en el origen de los productos que consumen, buscando opciones **más sostenibles** y **éticas**. Este cambio de mentalidad ha llevado a un creciente interés por los productos **orgánicos**, **locales** y aquellos que tienen menor huella de carbono. De esta forma, las exigencias de los consumidores por productos que respeten los principios de sostenibilidad y ética se han vuelto más intensas.

El **origen de los alimentos** es un factor crucial para muchos consumidores, quienes no solo se interesan por el impacto ambiental de los productos, sino también por las condiciones laborales y sociales bajo las que se producen. Este fenómeno ha dado paso a la promoción de la agricultura sostenible, donde se busca reducir el uso de agroquímicos, promover la rotación de cultivos y

proteger la biodiversidad. Sin embargo, también plantea desafíos, ya que muchos productores deben adaptarse a estas demandas sin comprometer la eficiencia de producción y sin entrar en conflicto con los modelos de producción masiva y la agricultura industrial, lo que puede ser un desafío en términos de costos y productividad.

En este contexto, el gran reto es **equilibrar el crecimiento económico** con la **sostenibilidad ambiental**. Mientras los consumidores exigen cada vez más un enfoque ecológico en la producción de alimentos y productos, las empresas deben adaptarse rápidamente a estas **nuevas demandas del mercado verde**. La capacidad de las empresas para **responder a estas exigencias** será clave en la competitividad a largo plazo, ya que la sostenibilidad se ha convertido en un factor **diferenciador** en las decisiones de compra, especialmente en mercados más conscientes de los impactos ambientales.

## **Factor Legal**

El **sistema legal de Argentina** enfrenta diversos desafíos que impactan tanto la vida diaria de los ciudadanos como las actividades empresariales. Aunque el marco legal es robusto en términos de leyes y regulaciones, hay dificultades en su implementación efectiva debido a factores como la incertidumbre económica, la corrupción y la falta de independencia judicial. Estos problemas minan la confianza en las instituciones, dificultando la aplicación coherente y consistente de las normativas existentes.

El gobierno de **Javier Milei**, que asumió en diciembre de 2023, ha impulsado varias **reformas económicas y laborales** que han generado **tensiones políticas y sociales**, afectando la estabilidad del sistema legal. Una de sus principales prioridades ha sido el **ajuste fiscal y la liberación de ciertos controles económicos**, lo que podría abrir nuevas posibilidades para **exportaciones más fluidas**. Bajo su mandato, se ha iniciado una política que busca facilitar la **desburocratización** y la **flexibilización de normas comerciales** que podrían beneficiar a las empresas exportadoras, especialmente aquellas que operan en sectores clave como el agroindustrial y el alimentario.

La **incertidumbre política** que caracteriza al país también influye en la capacidad del gobierno para implementar políticas públicas de manera eficiente, complicando el entorno legal en el que operan tanto los consumidores como las empresas. Sin embargo, el gobierno de Milei ha buscado mejorar las **relaciones comerciales internacionales** y ha hecho énfasis en acuerdos comerciales bilaterales y regionales que podrían facilitar el acceso a mercados internacionales. Esto incluye la revisión de acuerdos dentro del **Mercado Común del Sur (MERCOSUR)**, así como la apertura hacia nuevos mercados fuera de la región. Estas políticas están orientadas a facilitar la **exportación** de productos agrícolas y manufacturados, lo que podría generar un entorno más favorable para las empresas argentinas que buscan expandirse en mercados globales.

Tal como lo proclamó el Poder Ejecutivo Nacional, en términos de **seguridad alimentaria**, Argentina cuenta con una normativa sólida, representada por el **Código Alimentario Argentino (CAA)** y la **Administración Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología Médica (ANMAT)**. Estas entidades regulan la calidad y la inocuidad de los productos alimenticios, garantizando que los consumidores puedan acceder a alimentos que cumplan con los estándares sanitarios y de seguridad. Un ejemplo reciente de la actualización legal en este ámbito es la **Ley de Etiquetado Frontal**, que busca informar al consumidor sobre los riesgos de los productos procesados, especialmente aquellos con niveles elevados de azúcares, grasas y sal. (PODER EJECUTIVO NACIONAL (P.E.N.), n.d.)

Además, las regulaciones sobre el uso de **agroquímicos** y los estándares en la **industria agrícola** siguen siendo un tema de debate en Argentina. Si bien existen leyes que intentan proteger tanto la salud pública como el medio ambiente, su aplicación efectiva sigue siendo un reto, especialmente en el contexto de tensiones entre los intereses de los productores agrícolas y las crecientes demandas de protección ambiental.

Por lo tanto, a pesar de que el país cuenta con un **marco legal sólido**, persisten **desafíos significativos** en su **implementación**. Las **tensiones políticas** y los **intereses económicos** pueden generar obstáculos en la creación y aplicación de políticas **efectivas**, especialmente aquellas relacionadas con **sostenibilidad ambiental** y **protección al consumidor**. Sin embargo, las reformas impulsadas por el gobierno actual apuntan a un entorno más favorable para la **exportación** y la **competitividad internacional**, facilitando el acceso a mercados globales a través de acuerdos comerciales y la flexibilización de algunas regulaciones internas.

## Análisis del **Micro** entorno

A continuación, realizaremos un análisis del microentorno de la unidad de negocio **azucarera**, perteneciente a la **industria de productos alimenticios** y considerando, de manera global, la **industria papelera**, a la cual pertenece otra unidad de negocio, más puntualmente la línea de productos a vincular más adelante con la estrategia.

Utilizando la herramienta de las Cinco Fuerzas Competitivas de Michael E. Porter, este análisis nos permitirá evaluar las dinámicas y las presiones competitivas que influyen en el rendimiento y posicionamiento estratégico de la compañía. A través de este enfoque, buscamos comprender cómo las fuerzas del entorno competitivo impactan las decisiones clave y cómo se pueden aprovechar las oportunidades o enfrentar los desafíos en el sector.

La herramienta de las cinco fuerzas nos permitirá abordar cinco dimensiones esenciales: la amenaza de nuevos competidores, el poder de negociación de los proveedores, el poder de

negociación de los clientes, la amenaza de productos sustitutos y la rivalidad entre competidores existentes (Porter, 2008, 79-93)

## **5 FUERZAS**

### **Poder de Negociación con los Clientes:**

Las empresas que operan en la industria azucarera, así como en la de productos alimenticios sostenibles y la producción papelera, manejan una cartera de clientes diversa que abarca desde consumidores finales hasta empresas que requieren insumos para otros procesos productivos. Estos productos se distribuyen en múltiples sectores, incluyendo la agroindustria, la industria alimentaria, la producción papelera y las energías renovables.

Los consumidores, en general, valoran atributos como la calidad, la innovación y los precios competitivos. Sin embargo, el poder de negociación varía según la unidad de negocio. En particular, en la unidad de negocio de alimentos, como la del azúcar, los costos de cambio hacia productos de la competencia son relativamente bajos debido a que los productos, como el azúcar, cereales y jugos, son estandarizados, con poca diferenciación, lo que incrementa la posibilidad de sustitución. Aunque los consumidores son numerosos y sensibles al precio, su capacidad individual para influir sobre los precios y las condiciones de compra es limitada debido a la alta fragmentación de la demanda frente a una oferta concentrada.

No es relevante considerar la integración hacia atrás por parte de los consumidores, ya que estos productos son esenciales en la canasta básica, requieren una gran infraestructura y procesos industriales, y no representan una proporción significativa del gasto del consumidor, aunque son indispensables en su consumo diario.

Cabe mencionar también en este apartado, el rol fundamental de los intermediarios en este proceso. Las alianzas estratégicas con distribuidores mayoristas, cadenas de supermercados, tiendas de alimentos y otros canales de venta masiva es clave para garantizar una distribución eficiente de los productos, permitiendo la penetración en mercados locales e internacionales. Estos intermediarios contribuyen a una mayor cobertura geográfica y volumen de ventas, lo que resulta esencial en un mercado altamente competitivo.

**Conclusión:** El poder de negociación de los clientes en esta industria es **bajo**. A pesar de la alta competencia, las empresas líderes en este sector poseen una posición dominante, especialmente en mercados con una oferta concentrada y pocos competidores relevantes, lo que les permite manejar los precios de manera estratégica.

Esta situación se ve condicionada por la concentración de la oferta entre un reducido número de competidores relevantes (como Grupo Los Balcanes, Grupo Luque, entre otros), lo cual permite

cierto margen de coordinación informal en la fijación de precios, generando una estructura de mercado cercana a un oligopolio.

### **Amenaza de Productos sustitutos:**

En el análisis de la industria azucarera, la amenaza de productos sustitutos es significativa. Existen múltiples alternativas al azúcar, tanto naturales como artificiales, que además de cumplir funciones similares, ofrecen beneficios percibidos, como un menor aporte calórico o un menor impacto glucémico. Este fenómeno responde a una tendencia creciente de los consumidores hacia el cuidado de la salud y el bienestar, lo que los lleva a optar por productos que consideran más "saludables", en función de sus necesidades y preferencias individuales.

Sin embargo, esta elección muchas veces se ve condicionada por la sobreinformación, la desinformación o información errónea difundida a través de redes sociales, lo que genera una demanda artificial de productos que no siempre son los más adecuados desde el punto de vista sanitario. Aunque los edulcorantes no aportan calorías, diversos estudios advierten que su consumo prolongado puede afectar negativamente la flora intestinal, interferir en la regulación de la glucosa en sangre y, en algunos casos, aumentar el riesgo de enfermedades cardiovasculares y diabetes tipo 2.

A pesar de la presencia creciente de estos sustitutos, las empresas líderes del mercado cuentan con una posición consolidada que les permite mantener su competitividad mediante estrategias de ajuste de precios y el aprovechamiento de una extensa y eficiente red de distribución nacional. Estos factores actúan como barreras defensivas ante la amenaza que representan los productos sustitutos, permitiéndoles conservar una fuerte presencia en el punto de venta.

En contraste con la industria azucarera, la amenaza de productos sustitutos en el sector papelerero es moderada. Si bien existen alternativas digitales que han reducido el uso tradicional del papel, especialmente en ámbitos administrativos y educativos, la demanda de productos papeleros con valor agregado, como aquellos fabricados con materiales reciclados, ecológicos o con diseño especializado, sigue vigente.

Algunas empresas han logrado capitalizar esta tendencia mediante la producción de papel reciclado y packaging sustentable, lo que le permite diferenciarse en un mercado donde la conciencia ambiental adquiere cada vez mayor protagonismo. Esta capacidad de adaptación tecnológica y productiva reduce la presión de los sustitutos directos, posicionando a la empresa con una ventaja competitiva en nichos orientados a la sostenibilidad.

**Conclusión:** Según el enfoque propuesto por Thompson, Gamble, Peteraf y Strickland en *Administración Estratégica: Teoría y Casos* y el análisis del entorno competitivo, podemos concluir que la presión ejercida por productos sustitutos es alta en el negocio azucarero y

moderada en el papelero. Si bien el costo de sustitución es bajo y la presión competitiva es relevante, las empresas líderes en la industria poseen una posición de liderazgo en el mercado, lo que les permite aplicar estrategias de ajuste de precios y aprovechar su extensa red de distribución nacional para mantener una fuerte presencia en el punto de venta.

Por lo tanto, la estrategia propuesta en este informe reconoce y aborda esta situación específica, detectando una necesidad latente en un segmento de consumidores mal informados o influenciados por tendencias poco fundamentadas. En consecuencia, orienta sus esfuerzos hacia el desarrollo de productos diferenciados y saludables que respondan a esta problemática de forma responsable y sustentable. La presión competitiva de los productos sustitutos es moderada, y las empresas líderes pueden mitigar sus efectos y mantener su cuota de mercado mediante la diferenciación y el desarrollo de propuestas alineadas con las nuevas demandas de los consumidores. (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2012)

### **Poder de Negociación con Proveedores:**

Por lo general, las empresas líderes de la industria azucarera no solo se abastecen de producción propia, sino que también dependen de una red de proveedores externos, particularmente de caña de azúcar, para complementar su capacidad productiva. Además, mantiene relaciones con proveedores de equipos, maquinaria e infraestructura tecnológica necesarios para el funcionamiento de sus plantas industriales.

La relación con los proveedores de caña de azúcar es clave, dado que, aunque las grandes empresas cuentan con extensas áreas de cultivo propias, también adquieren grandes volúmenes de materia prima de terceros. La disponibilidad y calidad de esta caña impacta directamente en el rendimiento y la eficiencia de su producción azucarera.

**Conclusión:** De acuerdo con el análisis realizado, se puede concluir que el poder de negociación de los proveedores frente a la empresa líder en la industria es **bajo**. A pesar de que los insumos agrícolas y tecnológicos son esenciales para sus operaciones, los productos ofrecidos no presentan un alto grado de diferenciación, y los costos de sustitución de proveedores son relativamente bajos. Además, la empresa realiza compras periódicas de gran volumen, lo que representa una proporción significativa de las ventas para muchos de sus proveedores, consolidando su poder de compra.

Las grandes compañías también cuentan con la capacidad financiera y operativa para integrar verticalmente su cadena de suministro hacia atrás, en una proporción aún mayor que la actual, si fuera necesario. Esto constituye una amenaza potencial para sus proveedores, lo que refuerza su posición dominante en la relación comercial y le otorga un mayor margen de negociación.

Siguiendo la estrategia planteada en este informe, se estima que los proveedores relacionados con el packaging necesario en el proceso desempeñan un papel crucial. Sin embargo, no representan un riesgo significativo ya que, la integración vertical en la producción de envases y otros componentes por parte de las empresas de la industria reduce la dependencia de proveedores externos y fortalece su posición en la cadena de suministro.

### **Amenaza de Nuevos competidores entrantes :**

El mercado de azúcar y productos alimenticios saludables enfrenta la amenaza de nuevos competidores, especialmente debido a la baja diferenciación entre los productos y la alta competencia. Aunque las barreras de entrada no son extremadamente altas, la necesidad de grandes inversiones en infraestructura y tecnología representa un desafío significativo para los nuevos jugadores. Las empresas consolidadas, con economías de escala y acceso a recursos clave, gozan de ventajas competitivas importantes que dificultan la rápida penetración de nuevos competidores. La alta concentración del mercado y la capacidad de las empresas establecidas para adaptarse a las exigencias de los consumidores, especialmente en cuanto a sostenibilidad y productos saludables, refuerzan esta posición dominante.

Sin embargo, en un escenario globalizado y con un avance acelerado de las tecnologías, las empresas tienen la posibilidad de diversificar sus operaciones y explorar nuevos mercados geográficos, lo que representa tanto una amenaza como una oportunidad. En este sentido, Brasil, como socio comercial clave y actor líder en la industria, emerge como una referencia estratégica, pero también como competencia significativa dentro del escenario regional. La creciente demanda global de productos orgánicos y con trazabilidad de origen presenta una oportunidad para expandirse en estos segmentos. Al mismo tiempo, esta tendencia también implica un riesgo, ya que otras empresas podrían capitalizar rápidamente este cambio en las preferencias de los consumidores.

La ubicación geográfica favorable de Argentina, con su cercanía a Chile o el gran imperio azucarero brasileño, entre otros mercados que integran el Mercosur, facilita la logística de exportación, optimizando costos y tiempos. Si bien la internacionalización representa una vía para diversificar riesgos y buscar crecimiento sostenible, también expone a las empresas a la competencia internacional, que podría aumentar a medida que se desarrollan nuevos competidores en la región.

**Conclusión:** La amenaza de nuevos competidores es **baja** en el mercado interno debido a las barreras de entrada y las ventajas competitivas de las empresas consolidadas. Sin embargo, la internacionalización y la expansión hacia mercados como Brasil y otros países del Mercosur presentan tanto una oportunidad para el crecimiento como una amenaza competitiva, ya que las empresas deben adaptarse rápidamente a la demanda global de productos responsables y

sostenibles. La clave está en aprovechar estas oportunidades globales mientras se mantienen fuertes en el mercado local.

### **Rivalidad entre competidores existentes:**

La intensidad de la competencia entre empresas en la industria azucarera depende de varios factores, como el crecimiento de la demanda, los costos fijos, la cantidad de competidores en el mercado y la diferenciación de productos. En este sector, la disminución del consumo de azúcar, provocada por los cambios en los hábitos de consumo y las regulaciones nutricionales, ha intensificado la competencia por una cuota de mercado más reducida. No obstante, aunque la demanda ha disminuido, este cambio no ha sido tan significativo como para alterar completamente la perspectiva del mercado, ya que el azúcar sigue siendo un producto esencial en la canasta básica y mantiene una demanda masiva.

Una de las características de la industria es la baja diferenciación real entre las marcas de azúcar, lo que fomenta la competencia, sobre todo en cuanto a precio. Los consumidores pueden cambiar de una marca a otra con facilidad, lo que refuerza la rivalidad entre los competidores, pues no existen barreras sustanciales que dificulten la sustitución del producto.

Además, la industria requiere importantes inversiones en infraestructura y enfrenta altos costos fijos, lo que obliga a las empresas a mantener niveles constantes de producción, sin importar las fluctuaciones en la demanda. Este aspecto se convierte en una ventaja competitiva para las empresas consolidadas, ya que su capacidad de inversión y su infraestructura les permite permanecer como actores clave en el mercado, asegurando una posición dominante a largo plazo.

A nivel local, existen empresas con una posición consolidada y un poder significativo debido a su capacidad productiva y liderazgo en el mercado nacional, lo que les permite gestionar las dinámicas del mercado en su favor. A esto se suma la competencia internacional, particularmente con Brasil, uno de los principales productores y exportadores de azúcar, lo que eleva aún más la competitividad en el sector.

**Conclusión:** Según lo expuesto en los párrafo previos y la teoría empleada para el análisis , la rivalidad en la industria azucarera debería de ser considerablemente alta, debido a la baja diferenciación entre productos, la presencia de múltiples competidores con participaciones de mercado similares y los altos costos fijos asociados a la producción.

Sin embargo, la realidad del mercado no siempre se ajusta de manera tan directa o estricta a la teoría. Aunque los factores mencionados son válidos, es importante señalar que en este sector existen 2 o 3 actores principales que, debido a su gran magnitud y alta cuota de mercado, poseen la capacidad de influir y regular los precios de forma estratégica. Esto hace que el resto de los competidores se vea obligado a alinearse con las condiciones que estos grandes actores imponen,

comportándose conforme a lo que dictan los líderes del sector, quienes establecen las dinámicas del mercado a su conveniencia y a los que obtienen como resultado final una rivalidad **baja**.

Adicionalmente, para mitigar esta presión competitiva, Ledesma, desde el enfoque de nuestro proyecto, apuesta a la sustentabilidad, la innovación en productos derivados de la caña y la diversificación como estrategias clave para diferenciarse y generar valor agregado a su línea de productos. Estas iniciativas no solo buscan mejorar su competitividad, sino también posicionar a Ledesma como único líder (responsable) en el mercado.

### **Conclusión General :**

A partir del análisis de las 5 fuerzas competitivas, se concluye que la industria azucarera y de productos alimenticios sostenibles presenta un panorama favorable para las empresas consolidadas que tienen una fuerte posición de liderazgo en la industria. A pesar de la presencia de productos sustitutos y la alta rivalidad entre competidores, las empresas con capacidades operativas robustas, acceso a economías de escala y un control eficiente sobre su cadena de suministro tienen una ventaja competitiva significativa.

El crecimiento de la demanda de productos sostenibles y orgánicos, junto con la diversificación en la oferta, abre nuevas oportunidades para la expansión, tanto en mercados locales como internacionales. Las empresas que logran diferenciarse mediante la innovación y la sostenibilidad estarán mejor posicionadas para capitalizar las tendencias de consumo y mantener su competitividad a largo plazo.

Por lo tanto, las empresas en este sector, al centrarse en la sostenibilidad y la innovación, tienen la capacidad de fortalecer su posición dominante en el mercado, asegurando su relevancia a futuro.

En este sentido, y ahora refiriéndonos puntualmente a **Ledesma** y su nueva estrategia propuesta, cabe destacar que se distingue por sus sólidas capacidades operativas, una estructura verticalmente integrada y un posicionamiento de marca que le permiten enfrentar con firmeza las presiones del entorno. Su estrategia actual, alineada con los factores clave de éxito del sector, como la eficiencia productiva, la innovación en productos, la sostenibilidad y la cercanía con el consumidor, le proporciona una ventaja competitiva significativa. No solo ocupa una posición más fuerte que muchos de sus competidores, sino que también muestra un gran potencial para consolidar y fortalecer esa posición en el corto y mediano plazo, siempre que continúe adaptándose a los cambios del mercado y reforzando su propuesta de valor.

## Análisis del Mercado

La industria azucarera argentina posee una rica tradición que se remonta al siglo XVIII, cuando los jesuitas introdujeron la caña de azúcar en las provincias de Salta, Jujuy y Tucumán. Desde entonces, este sector se ha consolidado como un actor relevante dentro de la agroindustria nacional, con alta incidencia en el desarrollo económico regional.

Según el **Código Alimentario Argentino**, el término “azúcar” hace referencia a la **sacarosa natural**, extraída de vegetales como la **caña de azúcar (Saccharum)**, la **remolacha (Beta vulgaris)**, el **sorgo (Sorghum saccharatum)** y el **arce de Canadá (Acer saccharinum)**. Esta definición refleja la diversidad de fuentes y la naturaleza vegetal del producto, un aspecto relevante al considerar su reformulación o diversificación en el contexto de consumo saludable (*Código Alimentario Argentino.*, 2023).

Actualmente, Argentina se ubica como un productor mediano de azúcar a nivel mundial. Produce entre 2,2 y 2,5 millones de toneladas anuales, con productos como azúcar rubio, refinado, tipo A y orgánico, tanto para el mercado interno como para la exportación a países como Canadá, Chile, Estados Unidos, Paraguay y Uruguay (*Centro Azucarero Argentino, 2023*) (*Ministerio De Economía Y Producción, n.d.*).

El sector muestra un alto grado de concentración empresarial y una marcada regionalización. De los 20 ingenios en funcionamiento, 15 se encuentran en Tucumán, 3 en Jujuy y 2 en Salta. La superficie cultivada alcanza las 390.000 hectáreas, distribuidas principalmente en Tucumán (264.000 ha), seguida por Jujuy (91.000 ha) y Salta (35.000 ha) (*Ministerio De Economía De La Nación, 2023*).

Si bien se trata de una industria madura, el contexto actual plantea una oportunidad estratégica de **reorientación productiva**. La creciente presión social, el marco regulatorio y las tendencias globales hacia un consumo más saludable y consciente invitan a repensar el modelo productivo, no como una amenaza, sino como una **posibilidad de innovación con valor agregado**.

Los nuevos hábitos de los consumidores están transformando profundamente la industria alimenticia. Ya no es suficiente con ofrecer productos sabrosos o tradicionales: hoy, las empresas deben revisar sus carteras, reformular recetas, adoptar procesos más responsables y repensar integralmente la forma en que gestionan sus negocios (*La Nación, 2023*).

En este marco, cobra especial relevancia la **Ley de Etiquetado Frontal**, que exige advertencias visibles en los envases de productos que superan niveles establecidos de sodio, azúcares o grasas. Esta normativa impulsa a las marcas a reformular sus productos y a comunicar con mayor transparencia sus atributos nutricionales, en un entorno donde los consumidores son cada vez más informados y exigentes (*La Nación, 2023*).

En Argentina, las cocinas de los chefs, la industria y el consumo masivo reflejan tres grandes tendencias que hoy dominan el mercado: la búsqueda de equilibrio entre sabor y nutrición, la preocupación por el impacto ambiental de los alimentos, y la atención al origen ético de los productos (*Economis*, 2023).

Como se ha observado en estudios recientes, el **27 % de los consumidores argentinos incorpora productos de origen vegetal diariamente**, mientras que el **76 % considera que los alimentos orgánicos son más beneficiosos para el ambiente**. Además, el **72 % cree que el packaging debe ser sustentable** y el **67 % prioriza el respeto animal en la elaboración de los productos** (*Economis*, 2023).

Este cambio en el comportamiento de consumo abre una **oportunidad clara para empresas agroindustriales diversificadas**, especialmente aquellas ubicadas en regiones productivas del norte argentino. A partir de sus capacidades ya desarrolladas, podrían iniciar una reconversión hacia **nuevas unidades de negocio enfocadas en alimentos saludables, naturales y sostenibles**.

Por ejemplo:

- Los cultivos de caña de azúcar pueden aprovecharse para **endulzantes sin refinar** como azúcar mascabo, jarabes naturales o productos de bajo procesamiento.
- La infraestructura frutícola puede usarse para elaborar **snacks saludables, mermeladas sin conservantes, jugos naturales o alimentos funcionales**.
- La capacidad del sector papelerero puede destinarse al desarrollo de **envases compostables o reciclables**, en línea con las preferencias ambientales de los consumidores.

Además, incluir en la cadena de valor a **emprendedores, cooperativas y productores artesanales locales** puede generar un diferencial de identidad territorial y valor social, al tiempo que se fomenta el desarrollo económico regional.

En síntesis, el escenario actual del mercado, las tendencias de consumo, el marco regulatorio y las capacidades existentes en el sector agroindustrial convergen para dar lugar a una **estrategia de diversificación orientada a la salud, la sostenibilidad y el compromiso ético**. Adaptarse a estas demandas no sólo permitirá mantenerse competitivo, sino también contribuir activamente a un modelo productivo más responsable.

## Análisis **Interno**

### **Cadena De Valor**

La herramienta de la **cadena de valor**, propuesta por Michael E. Porter, se refiere al conjunto de actividades que una empresa realiza para crear valor en la producción de un bien o servicio, desde su concepción hasta el cliente final. Estas actividades se dividen en primarias y de apoyo. Su análisis permite identificar qué etapas aportan mayor valor al cliente y dónde se pueden mejorar la eficiencia o reducir costos. Al optimizar estas actividades, las empresas pueden lograr una ventaja competitiva difícil de imitar por sus competidores.

Ledesma, es una empresa con una cadena de valor integrada (colaboración y coordinación de diferentes empresas o actores dentro de una industria para optimizar el flujo de bienes, servicios e información a lo largo de toda la cadena, desde la materia prima hasta el cliente final). Sus principales unidades de negocio, azúcar y papel, comparten una fuerte conexión con la caña de azúcar como materia prima, optimizando el uso integral de este recurso.

#### **Cadena de Valor de Ledesma:**

Ledesma posee una ventaja competitiva difícil de imitar: una cadena de valor integrada que conecta de manera eficiente sus principales unidades de negocio, como el azúcar y el papel, a partir del aprovechamiento integral de la caña de azúcar como materia prima. Esta integración no solo optimiza recursos, sino que también fomenta la colaboración y coordinación entre distintos actores de la industria, desde los proveedores hasta el cliente final.

En línea con este enfoque, la empresa impulsa una cadena de valor eficiente y sostenible a través de su Plan de Abastecimiento Estratégico, que promueve la calidad, la trazabilidad y el trabajo conjunto con proveedores locales. En este marco, la iniciativa Abastecimiento 4.0 introduce tecnologías digitales para mejorar la planificación y reducir el impacto ambiental (Desarrollo De La Cadena De Valor, n.d.).

Complementariamente, la empresa avanza en la automatización logística, con programas como M6S en Almacenes y mejoras en el tránsito de camiones. También apuesta por el transporte ferroviario como alternativa sustentable. Estas acciones refuerzan el compromiso de Ledesma con una cadena de valor resiliente, innovadora y alineada con su estrategia de sostenibilidad. (Desarrollo De La Cadena De Valor, n.d.).

#### **Actividades de Primarias**

**Logística interna:** Aquí se engloban actividades como la recepción, almacenamiento y distribución interna de materias primas o insumos.

U. de negocio Azucarera: Ledesma cultiva caña de azúcar en sus propios campos ubicados en Jujuy. La cosecha se transporta internamente hacia el ingenio azucarero, lo que garantiza trazabilidad y eficiencia.

U. de negocio Papelera: Cabe destacar que se aprovecha el bagazo de la caña de azúcar, subproducto de la molienda azucarera, como materia prima para la fabricación de papel, lo que no solo permite una economía circular dentro de la empresa si no que también le da un destino a ese “desecho”

**Operaciones:** Aquí se ubican los propios pasos del proceso de fabricación propiamente dicho, son actividades que transforman los insumos en el producto final.

Azucarera: En el ingenio de Ledesma el propio cultivo y preparación del suelo le da inicio a este,seguido de los pasos en los que la caña es molida para extraer el jugo, que se procesa para obtener azúcar crudo, refinado y líquidos azucarados hasta llegar al envasado y empaquetado para luego ser distribuido .

En este paso, también se generan subproductos como melaza y bagazo (este último es reutilizado en la producción de papel).

P: En la planta papelera, ubicada también en Jujuy, se produce una serie de pasos que dan cuerpo a este apartado como la separación de la fibra de la caña, la producción de pulpa, el drenaje de la pulpa para formar hojas, la prensión, el secado y el corte final para obtener diferentes formatos papel a partir de esta fibra natural. Ledesma NAT es una línea de papel 100% caña de azúcar, sin fibra de árbol ni blanqueadores químicos, lo que lo convierte en una opción sustentable y ecológica.

**Logística externa:** Aca se agrupan las tareas necesarias para entregar el producto al cliente.

A: El azúcar producido se distribuye a todo el país y también se exporta. Ledesma posee su propia red logística que le permite abastecer tanto a clientes industriales como al canal minorista.

P:El papel y los productos derivados (resmas, cuadernos, libretas, etc.) Se distribuyen a nivel nacional y se exportan a diversos mercados internacionales, incluyendo América del Norte, Europa y Asia.

**Marketing y ventas:** Podemos mencionar a todas las actividades para atraer clientes y fomentar la compra del producto.

A: La empresa comercializa sus productos bajo la marca "Ledesma", que tiene un fuerte reconocimiento en el mercado argentino. Participa en ferias, campañas publicitarias y alianzas estratégicas para posicionarse como líder en calidad y sostenibilidad.

P: "Ledesma NAT" se posiciona como una propuesta innovadora y amigable con el medio ambiente. Se acompaña de campañas de concientización sobre el impacto ambiental y se promueve en puntos de venta, canales digitales y ferias sustentables.

**Servicio postventa:** Son las acciones que mantienen o mejoran el valor del producto una vez entregado. Generalmente acciones vinculadas estrechamente a la atención al cliente, garantías, soporte técnico, mantenimiento.

A: Si bien no es un factor clave en el mercado de commodities como el azúcar, Ledesma mantiene relaciones comerciales estables con distribuidores y clientes industriales, brindando asistencia técnica y comercial cuando es necesario.

P:Ledesma ofrece atención al cliente y fomenta el vínculo con consumidores conscientes, brindando información sobre los beneficios ecológicos del uso de papel de caña de azúcar.

### **Actividades Secundarias (de apoyo)**

**Infraestructura:** Se incluye acá, a la administración general, planificación, finanzas, contabilidad y gestión legal. La empresa cuenta con plantas industriales propias, campos de cultivo, sistemas de riego, ingenios, plantas papeleras y centros logísticos.

**Gestión de Recursos Humanos:** Se ocupa de la contratación, capacitación, motivación y desarrollo del personal.

Ledesma hace hincapié en la formación continua para el personal técnico, operativo y administrativo en prácticas sostenibles, seguridad y eficiencia productiva.

**Desarrollo Tecnológico:** Engloba a las acciones como investigación y desarrollo, mejora de procesos y tecnología de la información.

Puntualmente, se concentran en la inversión constante en tecnología para mejorar la productividad, reducir emisiones y reutilizar residuos en ambos procesos industriales.

**Abastecimiento (compras) :** Son las acciones requeridas para adquirir los insumos necesarios para todas las actividades de la empresa.

Ledesma se abastece de sus propias materias primas (caña de azúcar) y también adquiere

insumos de terceros para complementar su producción con estándares de calidad y responsabilidad social.

## **Marco Teórico**

El pensamiento estratégico moderno, tal como lo plantean Peteraf, Gamble y Strickland, parte de tres interrogantes fundamentales:

*¿Cuál es nuestra situación actual?  
¿Hacia dónde queremos ir?  
¿Cómo vamos a llegar?*

La primera cuestión está orientada al análisis situacional de la empresa, considerando factores microeconómicos (internos) y macroeconómicos (externos) que influyen en su posicionamiento actual, desempeño operativo y capacidades competitivas. Estos elementos representan áreas críticas que, si no se gestionan adecuadamente, pueden comprometer la rentabilidad y sostenibilidad del negocio. La segunda pregunta se vincula con uno de los pilares del direccionamiento estratégico: la formulación de la visión organizacional. La tercera pregunta adquiere una relevancia central, al enfocarse en la formulación de un plan de acción estratégico, compuesto por decisiones tácticas, políticas e iniciativas que alinean recursos y capacidades con las oportunidades del entorno. Este plan incluye mecanismos de ejecución y control para asegurar coherencia entre la estrategia formulada, la adaptación al cambio y la creación sostenida de valor competitivo (Thompson, A. A., Strickland, A. J., & Gamble, J. E., 2020).

En esta línea, el autor Jan W. Rivkin sostiene que la formulación estratégica representa un compromiso deliberado de la alta dirección con un conjunto específico de acciones. Elegir una estrategia implica optar entre diversas alternativas por una combinación de decisiones que orienten a la organización hacia una posición de mayor competitividad y desempeño, en concordancia con sus objetivos a largo plazo. El resultado de este proceso se traduce en el plan estratégico, entendido como el documento base en el que la alta dirección plasma las decisiones estratégicas adoptadas, proyectadas hacia el futuro, con el propósito de construir una ventaja competitiva sostenible y responder a las expectativas de los distintos grupos de interés (stakeholders). (Rivkin, 2001)

No obstante, este plan estratégico se inserta dentro de un proceso más amplio: la planificación estratégica. Esta debe interpretarse como un proceso continuo e integral, que comienza con la aplicación de metodologías formales y se consolida mediante un estilo de gestión que permite mantener la competitividad en contextos de transformación constante (Sainz de Vicuña Ancín, 2017, 62). En este sentido, la dirección estratégica cumple un rol esencial. Es un proceso compuesto por funciones interrelacionadas (análisis, planificación, organización, ejecución y control) que buscan alcanzar una ventaja competitiva sostenible y defendible. Esto requiere

articular eficazmente los recursos y capacidades internas con las condiciones del entorno, para satisfacer los objetivos de los distintos actores organizacionales (Sainz de Vicuña Ancin, n.d., 62-67)

El plan estratégico se estructura en tres niveles jerárquicos interrelacionados. En la cima se encuentra la **estrategia corporativa**, que define los sectores donde competirá la organización. Luego, la **estrategia de negocios** orienta a cada unidad estratégica a posicionarse en un mercado específico con una **ventaja competitiva** clara. A **nivel funcional**, las estrategias alinean los departamentos clave con los objetivos generales, mientras que las **estrategias operativas** se enfocan en iniciativas **tácticas específicas** (Thompson, A. A., Strickland, A. J., & Gamble, J. E, 2020). En este marco, los estrategas deben formular propuestas competitivas que consideren los **Factores Clave de Éxito (FCE)** de la industria. Diferenciarse efectivamente en uno o más de estos factores resulta esencial para construir una **ventaja sostenible**. En conjunto, estos niveles conforman un **plan estratégico** integrado y alineado con la visión y objetivos organizacionales (Thompson, A. A., Strickland, A. J., & Gamble, J. E, 2020 )

La formulación de la estrategia no es un evento único, sino un **proceso dinámico** que evoluciona conforme cambian las circunstancias y los esfuerzos de mejora del desempeño competitivo. La estrategia empresarial combina componentes **deliberados**, acciones planificadas para alcanzar ventajas sostenibles, con elementos **emergentes**, es decir, decisiones adaptativas ante eventos imprevistos. En consecuencia, la estrategia real de una organización suele representar una combinación de decisiones proactivas y ajustes reactivos (Thompson, A. A., Strickland, A. J., & Gamble, J. E, 2020, 96-97 )

En este marco , las **estrategias competitivas** incluyen decisiones ofensivas y defensivas que las organizaciones emplean para atraer clientes, satisfacer sus expectativas y posicionarse frente a sus rivales. Estas estrategias se analizan a través de **enfoques genéricos** como: *liderazgo en costos, diferenciación y focalización* (Sainz de Vicuña Ancín, 2017, 91). Su base radica en la creación de una ventaja competitiva, entendida como la capacidad de la empresa para satisfacer necesidades del consumidor de forma más **eficaz** (mediante productos o servicios de alto valor percibido) o más **eficiente** (con estructuras de costos inferiores) (Thompson, A. A., Strickland, A. J., & Gamble, J. E, 2020, 107)

Para operacionalizar este proceso, los autores Hill y Jones (2012) sintetizan: "El proceso formal de **planeación estratégica** tiene **cinco pasos** principales:

1. Elegir la misión corporativa y las principales metas corporativas.
2. Analizar el entorno competitivo externo de la organización para identificar oportunidades y amenazas.

3. Analizar el entorno operativo interno de la organización para identificar sus fortalezas y debilidades.

4. Elegir estrategias que se basen en las fortalezas de la organización y corrijan sus debilidades con el fin de aprovechar las oportunidades externas y contrarrestar las amenazas externas. Estas estrategias deben ser consistentes con la misión y metas principales de la organización. Deben ser congruentes y constituir un modelo de negocio viable.

5. Implementar las estrategias" (Hill, C. W. L., & Jones, G. R., 2012, 12)

Finalmente, en el escenario empresarial actual, la **responsabilidad social** se ha convertido en un componente estratégico clave. Las organizaciones no solo deben generar rentabilidad financiera, sino también crear valor social e ambiental integrando estas dimensiones en su modelo de negocio (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2020). Esto implica operar con ética, fomentar condiciones laborales justas, respetar el medio ambiente y contribuir al desarrollo comunitario, canalizándolo mediante iniciativas alineadas al **resultado triple** (económico, social y ambiental). Como afirman los autores: *“la rentabilidad tiene un significado más amplio respecto del resultado triple... abarca no solo las ganancias que percibe una empresa para sus accionistas, sino también el efecto económico que ejerce la empresa en la sociedad”* (Thompson, A. A., Strickland, A. J., & Gamble, J. E, 2020, 89).

En un contexto de creciente escasez de recursos naturales, muchas empresas han adoptado prácticas de sostenibilidad que, cuando se alinean con capacidades distintivas y la cadena de valor, refuerzan su competitividad, eficiencia operativa y legitimidad en el mercado, beneficiando tanto a los stakeholders como a su desempeño financiero (Thompson, A. A., Strickland, A. J., & Gamble, J. E, 2020)

## **Diagnóstico y conclusiones**

En el marco del contexto actual de la industria azucarera y el mercado de productos naturales y sostenibles, que engloba a la empresa de Ledesma, refleja tanto grandes oportunidades como desafíos significativos. Factores claves como las **Oportunidades** que incluyen la creciente demanda global de productos orgánicos y sostenibles, especialmente en mercados que valoran la trazabilidad y el origen claro, a su vez, brinda una oportunidad estratégica para **ampliar la oferta exportable** y posicionar a **esta empresa** como una marca premium en mercados internacionales. Además, la **preferencia del consumidor por productos naturales, orgánicos y sin aditivos** es otro factor favorable para el desarrollo de productos diferenciados e innovadores, que aprovecha la tendencia global hacia el bienestar y la salud. Sin embargo, **amenazas externas** como la **competencia internacional**, especialmente con productores regionales como Brasil, pueden poner presión en la estrategia de expansión exportadora. Además, el contexto **normativo y social**

exige cada vez más prácticas empresariales responsables y sostenibles, lo que, aunque es una oportunidad para fortalecer la **narrativa de sostenibilidad** de la marca, también implica riesgos de no adaptarse rápidamente a las nuevas exigencias. La clave estará en fortalecer alianzas con productores locales, reforzar el compromiso con la responsabilidad social en Jujuy y mantener un enfoque firme en la innovación y la sostenibilidad, para no solo enfrentar estas amenazas, sino también transformarlas en oportunidades que consoliden el liderazgo de Ledesma en el mercado. Este enfoque, además, se encuentra alineado con los indicadores del apartado “Progreso de las comunidades locales” dentro de su estrategia de sostenibilidad (*Progreso De Las Comunidades Locales*, n.d.)

En función del análisis previo del contexto interno y externo del sector alimenticio y, de manera más general, del sector papelerero en el que opera el Grupo Ledesma, se identifica una oportunidad estratégica clara para avanzar hacia un modelo de **crecimiento con diferenciación**. Esta visión se apoya en uno de los lineamientos de su plan de sostenibilidad, denominado “Innovación”, el cual promueve tanto la expansión de nuevos negocios como el fortalecimiento de los ya existentes. El modelo propuesto involucra a la unidad de negocio agroindustrial (azúcar, papel, frutas y derivados), así como a aquellas áreas con potencial para generar valor agregado y reforzar el posicionamiento competitivo de la empresa. (*Competitividad Económica*, n.d.)

Este tipo de estrategia permite a las organizaciones no solo mejorar su rendimiento financiero, sino también fortalecer su posicionamiento estratégico a largo plazo. Tal como lo plantea Sainz de Vicuña Ancín (2020), las empresas pueden alcanzar el crecimiento de dos maneras: a través del crecimiento interno, o orgánico, y mediante crecimiento externo. En el caso de Ledesma, el **crecimiento interno** se presenta como una vía especialmente adecuada, dado que permite desarrollar capacidades propias, mejorar la comprensión del negocio y reducir los riesgos asociados a adquisiciones o fusiones. Además, este enfoque suele resultar más económico y sostenible en el tiempo, facilitando el aprendizaje y la consolidación de procesos internos (Sainz de Vicuña Ancín, 2017)

Complementariamente, la estrategia de **diferenciación** refuerza el camino hacia una **ventaja competitiva sostenible**. En este modelo, la empresa busca desarrollar productos percibidos como únicos por sus consumidores, a partir de cualidades distintivas como la trazabilidad, la sostenibilidad, la innovación y la calidad superior. Hill y Jones destacan que, al adoptar este enfoque, las organizaciones logran satisfacer necesidades de los clientes de formas que sus competidores no pueden, lo cual permite fijar precios más altos y alcanzar una rentabilidad superior. Esta capacidad para generar valor percibido y fidelidad de marca protege a la empresa frente a la competencia y amortigua los efectos de factores externos, como el aumento de precios en los insumos (Hill, C. W. L., & Jones, G. R., 2012)

En este sentido, Ledesma podría **fortalecer su presencia en segmentos premium**, tanto en el mercado interno como en el internacional, aprovechando su trayectoria en producción sustentable y su vinculación con el territorio de Jujuy como atributos diferenciales. A través de inversiones en innovación, marketing estratégico y mejora continua, se propone una estrategia que no solo permita crecer, sino hacerlo sobre una base sólida de identidad, diferenciación y valor agregado.

Desde esta lógica de crecimiento interno, cobra especial relevancia la **integración vertical hacia adelante**, entendida como una decisión estratégica orientada a fortalecer el modelo de negocio central de Ledesma, consolidando su control sobre etapas clave de la cadena de valor. Según Hill y Jones, la integración vertical puede mejorar la posición competitiva de una empresa al facilitar inversiones en activos especializados que optimicen la eficiencia, proteger la calidad del producto y mejorar la planificación general. En el caso de Ledesma, avanzar hacia esta integración le permitiría reducir costos operativos, asegurar la trazabilidad de sus productos, diferenciar su oferta frente a los competidores y capturar mayor valor en etapas posteriores del proceso, como el envasado, comercialización y distribución directa. Al invertir en capacidades propias vinculadas al procesamiento y a la llegada al consumidor final, la empresa puede potenciar su rentabilidad al tiempo que refuerza su propuesta de valor sustentable y de origen regional. (Hill, C. W. L., & Jones, G. R., 2012)

Como complemento a la estrategia planteada, resulta relevante incorporar el concepto de **Creación de Valor Compartido (CVC)** propuesto por Porter y Kramer, quienes sostienen que las empresas pueden mejorar su competitividad mientras contribuyen activamente al desarrollo económico y social de las comunidades en las que operan. A diferencia de la responsabilidad social corporativa tradicional, la CVC integra el valor social directamente en el núcleo de la estrategia empresarial. Para ello, los autores identifican tres áreas clave: innovar en productos que respondan a necesidades sociales, optimizar la cadena de valor con foco en sostenibilidad, y fomentar el desarrollo de clústeres locales. Bajo esta lógica, Ledesma puede alinear su crecimiento con el desarrollo sostenible del entorno, fortaleciendo así su posicionamiento competitivo. (Porter, M. E., & Kramer, M. R., 2011)

En esta línea, y considerando el tipo de productos que Ledesma puede ofrecer al mercado, se propone adoptar un enfoque de **diferenciación enfocada**, dado que permite centrar los esfuerzos estratégicos en uno o pocos segmentos específicos. Este tipo de estrategia implica diseñar una propuesta de valor altamente distintiva para nichos bien definidos, lo que le otorga a la empresa una posición competitiva sólida frente a sus rivales. Según Hill y Jones, este modelo de diferenciación especializada posibilita a las empresas construir relaciones más estrechas con sus clientes, responder mejor a sus necesidades particulares y ofrecer productos que los competidores no están en condiciones de igualar. En el caso de Ledesma, esto resulta clave para reforzar su posicionamiento como una marca con identidad regional, trazabilidad y compromiso ambiental,

atributos cada vez más valorados por los consumidores actuales (Hill, C. W. L., & Jones, G. R, n.d., )

Frente a los desafíos actuales del entorno competitivo y social, resulta fundamental que Ledesma refuerce su orientación hacia un marketing sustentable, apoyándose en tres ejes estratégicos: la innovación, el propósito empresarial y la responsabilidad social. De acuerdo con Kotler, el marketing innovador implica una mejora constante tanto en los productos como en las estrategias de mercado, lo cual es clave para destacar en sectores cambiantes como el alimenticio y el papelerero. A su vez, el marketing con propósito invita a replantear el rol de la empresa desde una perspectiva social más amplia, promoviendo un mayor compromiso interno y externo. Por último, el marketing socialmente responsable busca decisiones que no solo satisfagan al consumidor actual, sino que también contribuyan al bienestar futuro de la sociedad, posicionando a la empresa como un agente de cambio positivo. Estos tres enfoques ofrecen un marco sólido para desarrollar una propuesta de valor alineada con las tendencias globales y las nuevas demandas del mercado. (Kotler, P., Armstrong, G., & Opazo, M., 2021, 495–497).

## **Plan de implementación de la mejora**

### **Descripción de la propuesta**

**“Estrategia de crecimiento y diferenciación para Ledesma SAAI: Desarrollo de un nuevo Modelo de Negocio Sostenible basado en Integración Vertical hacia delante, Producción Orgánica, Vinculación con Economías Regionales y Aprovechamiento Eficiente de la Infraestructura Productiva Existente.”**

A partir del diagnóstico organizacional realizado, se revela una oportunidad estratégica en el mercado que no solo es viable, sino también altamente alineada con las capacidades de la organización y las demandas actuales del entorno. Este escenario abre una ventana de crecimiento que, correctamente aprovechada, podría marcar un punto de inflexión en la proyección competitiva de la compañía.

La presente propuesta plantea una estrategia de crecimiento y diferenciación para Ledesma S.A.A.I., basada en el desarrollo de un nuevo modelo de negocio sostenible . En un contexto de transformación dentro de la agroindustria argentina y frente a consumidores cada vez más conscientes, Ledesma se encuentra en una posición estratégica para liderar un modelo que combine innovación, sustentabilidad y compromiso social. Este enfoque permitirá a la empresa no solo capturar mayor valor a lo largo de su cadena productiva, sino también generar un impacto

positivo en su entorno, reforzando su rol como motor del desarrollo local en la provincia de Jujuy.

El eje central de esta estrategia es la **construcción de una oferta diferenciada de productos naturales, orgánicos y de bajo procesamiento**, que se destaquen por su calidad, transparencia y beneficios saludables. Bajo la línea “**Ñawi: Raíz Andina**”, se propone avanzar en el diseño y promoción de productos como azúcar orgánica certificada, edulcorantes naturales, jugo de caña y melaza orgánica, así como el desarrollo de snacks saludables y otros productos elaborados con ingredientes de origen claro y prácticas responsables.

Esta estrategia contempla **acciones clave** que complementan y fortalecen el enfoque sostenible y socialmente responsable de la empresa:

#### Reforzar alianzas con productores locales y responsabilidad social en Jujuy

- Establecer alianzas estratégicas con pequeños y medianos productores locales, colaborando con agricultores de caña de azúcar para mejorar sus prácticas, brindarles asistencia técnica, generando empleo de calidad y fortaleciendo el entramado económico local.
- Brindar apoyo a las comunidades rurales mediante este **proyecto de inclusión laboral en prácticas agrícolas sostenibles**.
- Incorporar **elementos culturales de Jujuy en la estrategia de marca**, comunicando el arraigo territorial, la tradición y el compromiso con la identidad regional como diferenciadores clave a nivel nacional e internacional.

#### Embalajes 100% reciclados y economía circular (Ledesma Nat)

- Utilizar y comunicar de forma activa el uso de **packaging 100% reciclado**, fabricado por la misma empresa, como parte de una estrategia de economía circular que reduce el impacto ambiental y refuerza su posicionamiento como marca consciente.

#### Experiencia de compra innovadora

- Diseñar **cajas de productos saludables** que combinen toda la línea, disponibles en supermercados aliados. Estas cajas podrían incluir un **manual de recetas saludables**, potenciando el uso consciente del producto y fortaleciendo el vínculo con el consumidor final.

#### Transparencia, trazabilidad y educación al consumidor

- Implementar sistemas de **trazabilidad visibles** mediante códigos QR en envases, que permitan al consumidor conocer el origen, el proceso y las prácticas responsables detrás de cada producto.
- Se propone la elaboración de un **recetario saludable** diseñado por profesionales de la nutrición, que acompañe la **caja innovadora de productos**. Este recetario incluiría preparaciones simples, equilibradas, fortaleciendo el vínculo con el consumidor, promoviendo hábitos alimenticios más saludables y consolidando el rol de Ledesma como actor educativo dentro del mercado de consumo consciente.

Además, existe una viabilidad de que a futuro se pueda dar una:

#### Ampliación de la oferta exportable

- Considerar, a mediano plazo, la **expansión internacional** hacia mercados que valoran productos sostenibles, con trazabilidad, certificaciones orgánicas y ética en el comercio. Esta estrategia permitirá diversificar los canales de venta y posicionar a Ledesma como un referente regional de exportación responsable.

Esta estrategia busca no solo aumentar la competitividad de Ledesma en mercados locales e internacionales, sino también **posicionarla como un referente en innovación sustentable y compromiso social**. A través de productos diferenciados, empaques ecológicos, alianzas con comunidades locales y prácticas comerciales responsables, Ledesma podrá consolidar su liderazgo en la industria azucarera y responder a las tendencias globales de consumo consciente.

Es fundamental que estas estrategias funcionales se implementen en coherencia con los **valores, misión y visión corporativa** de la empresa, garantizando una evolución armónica, sostenible y alineada con los objetivos estratégicos de largo plazo.

## Bases estratégicas

**Misión:** *La misión de Ledesma es producir con la mejor calidad, preservando los ecosistemas y cuidando el bienestar de las comunidades en las que está presente. Su visión es alinear el crecimiento económico con el cuidado del medio ambiente y el progreso social, con especial foco en el desarrollo local de Jujuy. (Ledesma, n.d.) (LEDESMA, n.d.)*

**Visión:** *Ser una empresa líder en innovación y producción sustentable, que alinea su crecimiento económico con el cuidado del medio ambiente y el progreso social. Aspiramos a ser un motor del desarrollo local en la provincia de Jujuy, promoviendo oportunidades inclusivas, el respeto por la biodiversidad y el compromiso con un modelo de desarrollo sostenible que inspire a las generaciones futuras. (LEDESMA, n.d.) (LEDESMA NAT, n.d.).*

### Valores:

**ÉTICA:** Pretendemos que trabajar en Ledesma imprima un estilo de vida y que la empresa sea algo más que un lugar de trabajo. Para lograrlo, nuestro accionar debe ser moralmente íntegro, lo que no implica que sea ingenuo.

**LAS PERSONAS:** El respeto a la dignidad de las personas debe caracterizar las relaciones de los integrantes de la empresa, entre sí y con los terceros, en el ejercicio del trabajo.

**DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL:** Debemos promover el desarrollo personal y profesional de la gente mediante cursos de capacitación y liderazgo, como también a través de un clima laboral propicio.

**TRABAJO EN EQUIPO:** La época de los hombres providenciales e imprescindibles ha quedado atrás. Debemos trabajar en equipo y, a través de la delegación, acercar la decisión a la acción.

**INNOVACIÓN – CREATIVIDAD:** Tenemos que alentar la innovación y la creatividad, valores fundamentales para el éxito en este mundo en el que lo único constante es el cambio. No tenemos que descalificar ni castigar el error involuntario, porque ello atenta contra estos valores.

**SERIEDAD:** La seriedad, entendida como el cumplimiento de los compromisos contraídos y de la palabra empeñada, debe caracterizar a Ledesma en sus relaciones tanto internas como externas.

**EFICIENCIA – CALIDAD – SERVICIO AL CLIENTE:** En todos los aspectos de la gestión debemos tener en cuenta permanentemente estos tres aspectos, que hacen no sólo al desarrollo de nuestro grupo empresario sino a su propia supervivencia. Buscamos constantemente el acercamiento a nuestros clientes para poder comprender y satisfacer mejor sus necesidades.

**CLIENTE INTERNO:** Tenemos que tomar conciencia de que las diversas áreas, cuando requieren o prestan servicios unas a otras dentro de la empresa, asumen entre sí el rol de clientes y proveedores internos. En esta relación debemos poner el mismo empeño y esmero que pondremos para satisfacer las necesidades del cliente externo.

**UTILIDADES:** Las utilidades son esenciales para posibilitar el crecimiento a largo plazo. Siempre tendremos presente la necesidad de generarlas, insistiendo en la importancia de ser competitivos en los costos y en la calidad de nuestros productos y servicios.

**DISCIPLINA – COHERENCIA:** Debemos exigirnos disciplina y comportamientos coherentes con los valores que acabamos de enunciar. En esto tenemos que ser inflexibles porque hace a la esencia de lo que queremos ser. (LEDESMA, n.d.)

Tanto la visión como la misión y los valores de Ledesma se consideran plenamente alineados con el nuevo modelo de negocio propuesto. Su implementación acercará a la empresa al cumplimiento de su propósito estratégico: **integrar de manera coherente sus distintas unidades productivas bajo una identidad común, orientada al crecimiento sostenible, el compromiso con la comunidad y la consolidación de una marca responsable y transparente ante el público, los clientes y la sociedad en general.**

## **Objetivo General**

**“Incrementar la rentabilidad neta de Ledesma S.A.A.I. para el año 2030, mediante la implementación de la línea de productos “Ñawi: Raíz Andina”, basada en alimentos naturales, orgánicos y de bajo procesamiento, con foco en sostenibilidad, trazabilidad y compromiso social, logrando un flujo de caja operativo positivo a partir del año 2026.”**

*Justificación:* La decisión de lanzar la línea responde a la necesidad estratégica de diversificar la oferta de productos con alto valor agregado, orientados a un consumidor cada vez más consciente de su salud y del impacto ambiental y social de sus elecciones. Este nuevo segmento no solo permite aprovechar capacidades existentes (como el uso integral de la caña de azúcar y la infraestructura agroindustrial), sino que también se alinea con los lineamientos del plan de sostenibilidad de la empresa, particularmente en cuanto a innovación, desarrollo de la cadena de valor y progreso de las comunidades locales. Al enfocarse en productos naturales, trazables y responsables, Ledesma busca consolidar una posición de liderazgo en el mercado de alimentos sostenibles, lo que permitirá aumentar los márgenes de rentabilidad a mediano plazo.

- **Indicador clave de seguimiento:**

**Rentabilidad neta (%)** anual de la línea “Ñawi”, evaluada desde el año de lanzamiento hasta 2030

## **Objetivo Específico – Aprendizaje Continuo y Conocimiento**

“Desarrollar e implementar un programa de formación en sostenibilidad e innovación productiva para el 100% del personal clave de la línea “Ñawi” antes de diciembre de 2026, con enfoque en prácticas sustentables, economía circular y transformación digital.”

*Justificación:* La puesta en marcha requiere un equipo preparado para operar con criterios alineados a la sostenibilidad, la eficiencia y la innovación. Para ello, es necesario diseñar un programa de formación integral que aborde tres dimensiones clave:

- *Prácticas sustentables*, como el uso eficiente de recursos naturales, gestión responsable de residuos, reducción de huella de carbono y buenas prácticas agrícolas.
- *Economía circular*, incorporando conceptos como ecodiseño, reutilización de materiales, y estrategias de cierre de ciclo productivo, fundamentales para una propuesta de valor ambientalmente sólida.
- *Transformación digital*, mediante el uso de herramientas tecnológicas para trazabilidad, análisis de datos, automatización y digitalización de procesos logísticos y productivos.

Esta formación no sólo elevará las competencias técnicas del personal clave, sino que también impulsará una cultura organizacional orientada al triple impacto. La alineación del capital humano con los valores del proyecto es indispensable para garantizar su implementación exitosa y la diferenciación de la marca.

Indicador clave de seguimiento:

**% de personal clave capacitado en sostenibilidad e innovación productiva** — medido trimestralmente hasta alcanzar el 100% antes de diciembre de 2026.

### **Objetivo Específico – Procedimientos Internos**

“Implementar un sistema de trazabilidad digital en el 100% de los productos de la línea para diciembre de 2026, utilizando códigos QR que permitan al consumidor conocer el origen y proceso de cada producto.”

*Justificación:* La implementación de un sistema de trazabilidad digital fortalece la transparencia y confianza del consumidor, valores clave para productos que se posicionan como naturales, orgánicos y sostenibles. Esta herramienta permite diferenciar la línea propuesta en un mercado donde los consumidores exigen mayor información sobre el origen, el proceso de producción y el impacto social y ambiental de lo que consumen. A su vez, mejora los procedimientos internos al optimizar el seguimiento de productos a lo largo de la cadena de valor, permitiendo detectar y corregir desvíos rápidamente. La trazabilidad digital, mediante tecnologías accesibles como códigos QR, no sólo agrega valor al producto, sino que también refuerza el compromiso de Ledesma con la innovación y la sostenibilidad.

Indicador clave de seguimiento:

**Porcentaje de productos con trazabilidad digital implementada** — medido semestralmente hasta alcanzar el 100% al cierre de 2026.

## Objetivo Específico – Cliente

“Crear una plataforma interactiva de educación al consumidor sobre hábitos alimenticios saludables y sostenibles, que utilice gamificación y recompensas por participación, con el objetivo de aumentar la interacción del cliente en un 40% y la fidelidad de marca en un 15% para finales de 2026.”

*Justificación:* El desarrollo de una plataforma educativa con herramientas de gamificación responde a la necesidad de construir una relación más cercana, dinámica y duradera con el consumidor actual, que valora tanto la información como la participación activa. Al promover hábitos alimenticios saludables y sostenibles, Ledesma no solo educa, sino que también refuerza los valores de su nueva línea, posicionándose como una marca con propósito. Este tipo de iniciativas contribuye directamente a aumentar la interacción digital, estimular la fidelización mediante recompensas y generar una comunidad comprometida. Además, se alinea con los objetivos de sostenibilidad social de la empresa, fortaleciendo su impacto positivo en la sociedad.

### Indicador clave de seguimiento:

**Tasa de interacción del cliente con la plataforma** — medida trimestralmente para evaluar el nivel de uso y participación activa en la herramienta digital.

## Alcance

En el presente reporte de caso se llevará a cabo una planificación estratégica para **Ledesma S.A.A.I.**, con el objetivo de desarrollar un nuevo modelo de negocio sostenible a través de la creación de una **línea de productos**, centrada en **alimentos naturales, orgánicos y de bajo procesamiento**. La propuesta busca responder a las nuevas demandas del mercado, cada vez más orientadas hacia el consumo responsable, saludable y con trazabilidad.

Si bien la empresa ya posee un posicionamiento consolidado a nivel nacional, se proyecta la exploración de mercados internacionales interesados en productos con certificaciones orgánicas, prácticas sustentables y valor social agregado. También se contempla el diseño de **experiencias de compra innovadoras**, como cajas temáticas con productos saludables, así como campañas de **educación al consumidor** que refuercen el vínculo con el cliente final y fortalezcan el posicionamiento de la marca como consciente, cercana y educativa.

La propuesta tendrá un **horizonte de implementación de cinco años**, período en el cual se desarrollarán las distintas fases del proyecto utilizando herramientas de análisis estratégico, innovación organizacional y sostenibilidad.

## Planes de acción

Se elaborará un plan de acción para cada objetivo específico, especificando los recursos empleados, tanto materiales como financieros, y las acciones a ejecutar dentro de un plazo definido [https://docs.google.com/spreadsheets/d/1v1Yc6ESHtr\\_u1BWsx\\_XMfnpFIwawZfHmHF698yqVzVQ/edit?usp=sharing](https://docs.google.com/spreadsheets/d/1v1Yc6ESHtr_u1BWsx_XMfnpFIwawZfHmHF698yqVzVQ/edit?usp=sharing)

### Plan de acción 1 – Objetivo específico 1

En el siguiente, se desarrollan tácticas para la elaboración del programa de formación en sostenibilidad e innovación productiva para los colaboradores.

Descripción	Tiempo		Recursos Humanos	Recursos Físicos	Tercerización	Recursos Económicos	Observaciones
	Inicio	Fin	Area				
<b>Actividades:</b>							
Definición de funcionalidades y diseño de plataforma	Q3 2026	Q4 2026	Marketing, Comunicación	Espacios de co-creación, pizarras digitales	Agencia de diseño UX/UI digital	\$7.000.000	Agencia UX/UI, talleres de diseño, sesiones de co-creación
Desarrollo de plataforma con gamificación y recompensas	Q1 2027	Q3 2027	IT, Marketing	Hosting web, servidores, licencias CMS	Empresa desarrolladora de software	\$45.000.000	Desarrollo web/app, integración de sistema de puntos y recompensas
Creación de contenidos educativos y de salud	Q1 2027	Q4 2027	Nutricionistas, Marketing, Comunicación	Cámaras, micrófonos, material audiovisual	Colaboración con expertos externos si requerido	\$12.000.000	Producción de videos, textos interactivos, ilustraciones, expertos externos
Pruebas piloto con grupos focales	Q3 2027	Q4 2027	Marketing, Atención al Cliente	Sala de testeo, tablets o laptops para usuarios	No	\$4.000.000	Incentivos a testers, equipos, evaluación de usabilidad
Lanzamiento oficial y campaña de difusión	Q1 2028	Q2 2028	Marketing, Comunicación	Material gráfico, redes sociales, stands	Agencia de publicidad digital	\$20.000.000	Agencia publicitaria, redes sociales, eventos, material promocional
Seguimiento y actualización continua	Q3 2028	Q4 2030	Marketing, IT, Atención al Cliente	Software de analítica web, dashboards	No	\$18.000.000	Desarrollo evolutivo, mejoras en base a feedback, analítica web
Evaluación de métricas y ajuste de la plataforma	Q1 2029	Q4 2030	Marketing, IT	Software CRM, encuestas digitales	Consultoría en análisis de datos (opcional)	\$6.000.000	Consultoría en datos, herramientas CRM, encuestas, dashboards
							<b>Total Estimado: \$112.000.000 ARS</b>

### Plan de acción 2 – Objetivo específico 2

En la segunda táctica elaborada, se encuentran detallados los pasos para lograr el sistema de trazabilidad digital en el 100% de los productos.

Descripción	Tiempo		Recursos Humanos	Recursos Físicos	Tercerización	Recursos Económicos	Observaciones
	Inicio	Fin	Area				
<b>Actividades:</b>							

Diagnóstico y selección de tecnología para trazabilidad	Q3 2026	Q4 2026	IT, Calidad, Logística	Espacios de reunión, software de análisis	Consultoría tecnológica especializada	\$8.000.000	Consultoría tecnológica, talleres de evaluación, benchmarking
Desarrollo o adquisición de plataforma digital	Q1 2027	Q3 2027	IT, Desarrollo de Producto	Servidores, licencias de software	Empresa desarrolladora de software	\$60.000.000	Desarrollo a medida o adquisición de solución robusta con soporte escalable
Integración del sistema con procesos productivos	Q3 2027	Q1 2028	IT, Producción, Calidad	Equipos industriales compatibles, lectores QR	Soporte técnico externo si necesario	\$45.000.000	Equipos QR/NFC, interfaces industriales, integración MES/ERP
Capacitación interna para uso y mantenimiento del sistema	Q4 2027	Q2 2028	RRHH, IT, Producción	Salas de capacitación, proyectores, equipos de prueba	No	\$6.000.000	Capacitación técnica avanzada, manuales, simuladores de prueba
Implementación prueba piloto en línea	Q2 2028	Q4 2029	Producción, Logística, Calidad	Línea de producción piloto, etiquetas QR	No	\$15.000.000	Adecuación de línea piloto, etiquetas, escáneres, supervisión técnica
Evaluación y ajustes del sistema	Q2 2028	Q4 2029	IT, Calidad, Producción	Equipos de control de calidad, dashboards	Consultoría de mejora continua (opcional)	\$10.000.000	Consultoría externa, revisión de KPIs, mejoras al software
Despliegue completo en todos los productos	Q1 2029	Q2 2029	IT, Producción, Logística, Calidad	Equipos móviles, impresoras industriales de etiquetas	No	\$90.000.000	Compra de impresoras industriales, dispositivos móviles, infraestructura
Seguimiento y soporte post-implementación	Q2 2029	Q4 2030 (Continuo)	IT, Calidad	Mantenimiento de hardware, estaciones de control	Soporte técnico externo si requerido	\$12.000.000 (anual)	Soporte externo, mantenimiento preventivo y correctivo
							<b>Total Estimado Inicial (sin soporte post): \$234.000.000 ARS</b>

Si se considera un ciclo de soporte técnico extendido (ej. 3 años post implementación), podrías proyectar \$36.000.000 ARS adicionales, llevando el **total a \$270.000.000 ARS**.

### Plan de acción 3 – Objetivo específico 3

Por último, observaremos la táctica para la creación de una plataforma interactiva de educación al consumidor sobre hábitos alimenticios saludables y sostenibles.

Descripción	Tiempo		Recursos Humanos	Recursos Fisicos	Tercerización	Recursos Economicos	Observaciones
	Inicio	Fin	Area				
Actividades:							
Diagnóstico de necesidades formativas	Q3 2026	Q4 2026	RRHH, Gerencia de Sostenibilidad	Salas de entrevistas, formularios digitales	Consultoría en capacitación	\$6.000.000	Consultoría externa, encuestas digitales, análisis de brechas de competencias





## Presupuesto

Concepto	Tipo de Servicio/Modalidad	Cant.	Valor unitario (ARS)	Total (ARS)	Observaciones
<b>Plan de acción 1</b>				<b>\$112.000.000</b>	
Definición de funcionalidades y diseño de plataforma UX/UI	Proyecto (semestral)	1	\$7.000.000	\$7.000.000	Agencia UX/UI, talleres de diseño y co-creación
Desarrollo de plataforma con gamificación y recompensas	Proyecto (único)	1	\$45.000.000	\$45.000.000	Desarrollo web/app, integración de sistema de puntos
Creación de contenidos educativos y de salud	Proyecto (único)	1	\$12.000.000	\$12.000.000	Videos, textos interactivos, expertos externos
Pruebas piloto con grupos focales	Proyecto (único)	1	\$4.000.000	\$4.000.000	Incentivos a testers, evaluación de usabilidad
Lanzamiento oficial y campaña de difusión	Proyecto (semestral)	1	\$20.000.000	\$20.000.000	Agencia publicitaria, redes sociales y eventos
Seguimiento y actualización continua	Proyecto (único)	1	\$18.000.000	\$18.000.000	Mejoras basadas en feedback, analítica web
Evaluación de métricas y ajuste de la plataforma	Proyecto (único)	1	\$6.000.000	\$6.000.000	Consultoría en análisis de datos, herramientas CRM
<b>Plan de acción 2</b>				<b>\$225.200.000</b>	
Diagnóstico y selección de tecnología para trazabilidad	Proyecto (semestral)	1	\$8.000.000	\$8.000.000	Consultoría tecnológica, talleres y benchmarking
Desarrollo o adquisición de plataforma digital	Proyecto (único)	1	\$15.200.000	\$15.200.000	Desarrollo a medida o adquisición con soporte escalable
Integración del sistema con procesos productivos	Proyecto (único)	1	\$45.000.000	\$45.000.000	Equipos QR/NFC, interfaces industriales, integración MES/ERP
Capacitación interna para uso y mantenimiento del sistema	Propia del soporte del proyecto	3	\$2.000.000	\$6.000.000	Capacitación técnica avanzada, manuales y simuladores a realizar en según disponga el contratador (LEDESMA)
Implementación prueba piloto en línea	Proyecto (único)	1	\$15.000.000	\$15.000.000	Adecuación de línea piloto, etiquetas, escáneres
Evaluación y ajustes del sistema	Semestral	1	\$10.000.000	\$10.000.000	Consultoría de mejora continua, revisión de KPIs
Despliegue completo en todos los productos	Proyecto (único)	1	\$90.000.000	\$90.000.000	Compra de impresoras industriales, dispositivos, infraestructura
Seguimiento y soporte post-implementación	Anual	3	\$12.000.000	\$36.000.000	Soporte técnico externo, mantenimiento preventivo y correctivo
<b>Plan de acción 3</b>				<b>\$109.000.000</b>	
Diagnóstico de necesidades formativas	Proyecto (semestral)	1	\$6.000.000	\$6.000.000	Consultoría externa, encuestas digitales
Diseño de programa de capacitación (contenido y metodología)	Proyecto (único)	1	\$10.000.000	\$10.000.000	Expertos externos, desarrollo de contenidos
Desarrollo de materiales didácticos y plataforma LMS	Proyecto (semestral)	1	\$30.000.000	\$30.000.000	Licencias, producción e integración de plataforma
Lanzamiento y ejecución de formación piloto	Proyecto (único)	1	\$8.000.000	\$8.000.000	Alquiler de aulas, logística y equipos
Ajustes y expansión a todo el personal clave	Trimestral	1	\$40.000.000	\$40.000.000	Formación masiva, materiales y logística nacional
Evaluación continua de la efectividad del programa	Anual	1	\$5.000.000	\$5.000.000	Consultoría evaluadora, análisis y encuestas
Actualización de contenidos según necesidades emergentes	Semestral	1	\$10.000.000	\$10.000.000	Desarrollo de nuevos módulos y mantenimiento

<b>SUBTOTAL :</b>				<b>\$446.200.000</b>	
Costos parciales por operarios de planta (producción + mantenimiento)	Por proyecto	1	\$311.434.200	\$311.434.200	Estimación con base en sueldos actuales por Jornada Parcial requerida acumulada todos los periodos (fuente: escalas gremiales y convenios UATRE/CGT)
Costo por total de empleados con cargos gerenciales	Anual	6	\$83.333.333	\$499.999.998	Estimacion del monto destinado a sueldo por 4 empleados con cargos gerenciales
Diseño e implementación de campaña de marketing integral	Proyecto (único)	1	\$96.380.000	\$96.380.000	Estrategia, producción de piezas, medios digitales, activaciones y difusión 360°
Desgaste por uso parcial de maquinaria (2024–2028)	Amortización anual	1	\$7.600.000	\$38.000.000	2 empaquetadoras, 1 elaboradora de galletas, 1 de packaging y 1 elaboradora de jugos
Otros gastos		1	\$79.449.536	\$79.449.536	Estimativos por costos de propiedad intelectual y gastos de contingencia
<b>SUBTOTAL</b>				<b>\$1.471.463.734</b>	
Capital de trabajo		1	\$300.000.000	\$300.000.000	Para dar inicio a la producción de galletas, jugos, snacks
<b>TOTAL:</b>				<b>\$1.771.463.734</b>	

## Análisis financiero

La propuesta de la línea “**Ñawi: Raíz Andina**”, orientada a alimentos naturales, orgánicos y de bajo procesamiento, se inserta estratégicamente en un momento clave para la empresa. De acuerdo con el Reporte Integrado 2024, Ledesma cerró su ejercicio con una ganancia neta de **\$39.160 millones**, pese a una presión impositiva superior. A la vez, logró **reducir su deuda financiera neta y consolidó su inversión en infraestructura productiva**, incluyendo iniciativas sustentables alineadas con esta nueva línea, como la planta de productos termomoldeados y la expansión en papel natural. (*Reporte Integrado 2023 - 2024, 2024*)

Este contexto de **solvencia financiera, capacidad productiva instalada y orientación estratégica a la sostenibilidad** permite proyectar con solidez el lanzamiento de “**Ñawi**” como unidad de negocios.

### Proyecciones Financieras de la Línea “Ñawi”

La implementación de la línea proyecta un crecimiento sostenido de ingresos desde 2026, alcanzando un pico de \$14.224 millones en el año 2030. El modelo de negocio, basado en alimentos naturales, saludables y de bajo procesamiento, se apoya en un margen unitario ponderado de aproximadamente \$2.973 por unidad, lo que permite alcanzar una rentabilidad operativa creciente año a año.

Los costos variables representan un 30% de los ingresos y se incrementan en función de la escala de ventas, mientras que los costos fijos se mantienen estables en torno a los \$59,5 millones

anuales. La utilidad neta después de impuestos refleja una evolución favorable, superando los \$6.433 millones en el año 2030.

CONCEPTO	2025	2026	2027	2028	2029	2030
INGRESOS	\$0	\$1.300.113.688	\$1.656.344.838	\$2.110.183.324	\$2.688.373.554	\$14.224.547.174
COSTOS VARIABLES (30%)	\$0	-\$390.034.106	-\$496.903.451	-\$633.054.997	-\$806.512.066	-\$4.267.364.152
COSTOS FIJOS	-\$155.885.700	-\$59.505.700	-\$59.505.700	-\$59.505.700	-\$59.505.700	-\$59.505.700
<b>SUBTOTAL</b>	<b>-\$155.885.700</b>	<b>\$850.573.881</b>	<b>\$1.099.935.687</b>	<b>\$1.417.622.627</b>	<b>\$1.822.355.788</b>	<b>\$9.897.677.322</b>
IMPUESTO A LAS GANANCIAS (35%)	\$0	\$291.994.262	\$384.977.490	\$496.167.919	\$637.824.526	\$3.464.187.063
UTILIDAD DESPUÉS DE IG	-\$155.885.700	\$558.579.619	\$714.958.196	\$921.454.707	\$1.184.531.262	\$6.433.490.259
INVERSIÓN INICIAL	-\$1.471.463.734	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
CAPITAL DE TRABAJO	-\$300.000.000	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
<b>FLUJO DE CAJA</b>	<b>-\$1.927.349.434</b>	<b>\$558.579.619</b>	<b>\$714.958.196</b>	<b>\$921.454.707</b>	<b>\$1.184.531.262</b>	<b>\$7.618.021.521</b>
<b>Saldo Acumulado</b>	<b>-\$1.927.349.434</b>	<b>-\$1.368.769.815</b>	<b>-\$653.811.618</b>	<b>\$267.643.089</b>	<b>\$1.452.174.351</b>	<b>\$9.070.195.873</b>
			( Acá ocurre el payback)			

Indicador	Resultado estimado
<b>Valor Actual Neto (VAN)</b>	\$3.561.196.216
<b>Tasa Interna de Retorno (TIR)</b>	55,81%
<b>Return on Investment (ROI)</b>	55395%
<b>Período de recuperación (Payback)</b>	2.028

El análisis financiero del proyecto arroja un **Valor Actual Neto (VAN)** de **\$3.561 millones**, calculado con una tasa de descuento del **18%**, y una **Tasa Interna de Retorno (TIR)** del **55,81%**, muy superior al costo de capital estimado. Asimismo, el proyecto logra un flujo de caja operativo positivo a partir de 2026 y alcanza su **punto de recuperación (Payback)** en **a fines del año 2027**. El **Retorno sobre la Inversión (ROI)** estimado es de aproximadamente **554%**, lo que implica que por cada peso invertido, la empresa recupera **\$5,54 netos** de ganancia.

Estos resultados consolidan la viabilidad económica del lanzamiento de la línea “Ñawi”, que se apalanca en las capacidades industriales existentes, el compromiso ambiental de la compañía y la tendencia de consumo consciente.

En conjunto, la iniciativa contribuye directamente a alcanzar el objetivo financiero propuesto: **incrementar la rentabilidad neta de Ledesma S.A.A.I. para el año 2030**, mediante una propuesta de valor centrada en la trazabilidad, la sostenibilidad y la nutrición saludable.

## **Conclusiones y Recomendaciones Profesionales**

A partir del análisis integral realizado sobre el Grupo Ledesma, con foco en las unidades de negocio alimentaria y papelera, se concluye que la implementación de la línea de productos “Ñawi: Raíz Andina” representa una *estrategia viable, rentable y alineada con las nuevas demandas del mercado*. Este proyecto no solo contribuye a fortalecer el posicionamiento de la marca desde una perspectiva de sostenibilidad, salud y responsabilidad social, sino que también genera resultados financieros positivos que justifican su puesta en marcha.

La compañía cuenta con capacidad instalada, recursos humanos calificados y una estructura operativa consolidada que le permite capitalizar esta iniciativa. En un contexto donde las *tendencias de consumo* priorizan productos naturales, trazables y responsables, el desarrollo de una línea de alimentos saludables permite a Ledesma consolidar su estrategia de diferenciación e ingresar a un nuevo segmento de mercado sin comprometer su *eficiencia*.

Desde lo interno, el ecosistema productivo de Ledesma, diversificado e integrado, favorece la *sinergia entre sus unidades de negocio*. El entorno macroeconómico y sociocultural actual, sumado al fuerte arraigo territorial en el norte argentino, configuran un marco altamente propicio para el éxito del proyecto. Además, la empresa ya posee procesos sólidos, infraestructura adaptable y un capital humano orientado a la innovación, todo lo cual refuerza su potencial de ejecución.

En términos financieros, el proyecto representa menos del 0,2% del activo total de la empresa, pero muestra márgenes operativos cercanos al 70% y bajos costos fijos, lo que lo convierte en una propuesta escalable y con elevada rentabilidad. No obstante, es fundamental implementar un sistema riguroso de control y seguimiento, actualizando variables como inflación, tipo de cambio, presión fiscal y logística.

Cabe destacar una vez más, el enfoque de triple impacto que guía esta propuesta. En lo *económico*, es financieramente viable y genera valor. En lo *social*, promueve el desarrollo local mediante alianzas con productores regionales y prácticas inclusivas. En lo *ambiental*, impulsa la economía circular, el consumo consciente y la trazabilidad. Este *enfoque integral* consolida a Ledesma como un actor clave en la transición hacia un modelo de desarrollo sostenible en la agroindustria argentina.

Se recomienda avanzar con un *plan de implementación gradual*, priorizando *alianzas estratégicas* con supermercados y distribuidores, *campañas de comunicación* orientadas al consumo consciente, y *herramientas digitales* que fortalezcan la trazabilidad y la experiencia del usuario. En este sentido, sería ideal aprovechar estas plataformas digitales no solo como canal informativo, sino también como espacio de interacción con los consumidores, ya que la retroalimentación obtenida puede resultar altamente enriquecedora para ajustar, personalizar y mejorar continuamente la propuesta de valor.

A mediano plazo, se sugiere proyectar la línea “Ñawi” hacia *mercados internacionales* de alto valor agregado, donde el diferencial ambiental y social represente una ventaja competitiva

Por último, este trabajo final refuerza el rol central que cumple la *Administración* como disciplina clave para identificar oportunidades, analizar su viabilidad integral y proponer soluciones sostenibles en el tiempo. En un contexto tan dinámico como el actual, el desafío para las organizaciones no solo consiste en adaptarse, sino en liderar los cambios. Ledesma tiene los recursos, el compromiso y la visión para hacerlo.

**ANEXO:**  ANEXO: TF Grado\_BARREA,Paloma

[https://docs.google.com/spreadsheets/d/1cTfinxhs3t7oAhjpsbv9Q5hWqldgKCLe3UC\\_RfLGI5c/edit?usp=sharing](https://docs.google.com/spreadsheets/d/1cTfinxhs3t7oAhjpsbv9Q5hWqldgKCLe3UC_RfLGI5c/edit?usp=sharing)



## Bibliografía

- ANMAT. (2022). *REGLAMENTO TÉCNICO MERCOSUR PARA ROTULACIÓN DE ALIMENTOS ENVASADOS*.  
[https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/anmat\\_caa\\_capitulo\\_v\\_rotulacion\\_actualiz\\_2021-09.pdf](https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/anmat_caa_capitulo_v_rotulacion_actualiz_2021-09.pdf)
- Centro Azucarero Argentino*. (2023). Estadísticas y producción nacional.  
<https://centroazucarero.com.ar/>
- Certified B Corporations: Natura*. (n.d.). B Lab Global Site. Retrieved May 14, 2025, from  
<https://www.bcorporation.net/>
- Código Alimentario Argentino*. (2023). Artículo 681 – Definición de azúcar.  
<https://www.argentina.gob.ar/anmat/codigoalimentario>
- Competitividad económica*. (n.d.). Estrategia de Sostenibilidad.  
<https://www.ledesma.com.ar/informe-sostenibilidad/inicio-2024/estrategia-de-sostenibilidad/>
- Desarrollo de la cadena de valor*. (n.d.). Estructura del Plan de Sostenibilidad.  
<https://www.ledesma.com.ar/informe-sostenibilidad/inicio-2024/estrategia-de-sostenibilidad/>
- Economis*. (2023, septiembre 29). Argentina es líder en consumo de alimentos de origen vegetal en la región.  
<https://economis.com.ar/argentina-es-lider-en-consumo-de-alimentos-de-origen-vegetal-en-la-region/>
- Ferrari, C., & Macera, G. (n.d.). *alimentosargentinos*.
- Hill, C. W. L., & Jones, G. R. (n.d.). *Administración estratégica: Teoría: una visión integral* (9th ed.).  
[https://drive.google.com/drive/folders/11KM0wTXWOHaQ6UTd\\_7RNkhvPsXYUmN5p](https://drive.google.com/drive/folders/11KM0wTXWOHaQ6UTd_7RNkhvPsXYUmN5p)
- Hill, C. W. L., & Jones, G. R. (2012). *Administración estratégica: Teoría: una visión integral* (9th ed.).
- Kotler, P., Armstrong, G., & Opazo, M. (2021). *Fundamentos del marketing* (14th ed.). Pearson Educación.

- La Nación*. (2023, septiembre 16). Alimentos del futuro: las tendencias que están transformando el consumo. <https://www.lanacion.com.ar/economia/negocios/alimentos-del-futuro-las-tendencias-que-estran-transformando-el-consumo-nid16092023/>
- Laspina, O. S. (2023). Informe síntesis Economía Regional – Azúcar. *Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca*. [https://alimentosargentinos.magyp.gob.ar/HomeAlimentos/economias-regionales/producciones-regionales/informes/INFORME\\_DE\\_AZUCAR\\_2023.pdf](https://alimentosargentinos.magyp.gob.ar/HomeAlimentos/economias-regionales/producciones-regionales/informes/INFORME_DE_AZUCAR_2023.pdf)
- LEDESMA. (n.d.). "NOSOTROS" NUESTROS VALORES. <https://www.ledesma.com.ar/nosotros/>
- Ledesma. (n.d.). NOSOTROS. <https://www.ledesma.com.ar/nosotros/#:~:text=Producimos%20con%20la%20mejor%20calidad,anualmente%2C%20se%20aprovecha%20por%20completo.>
- LEDESMA. (n.d.). SOSTENIBILIDAD. <https://www.ledesma.com.ar/sostenibilidad/>
- LEDESMA NAT. (n.d.). "El papel a favor del planeta". <https://www.ledesmanat.com.ar/el-papel-a-favor-del-planeta/#:~:text=Marcos:%20Nace%20en%201999%20con,El%20resto%20es%20reserva%20protegida.>
- Ministerio de Economía de la Nación. (2023). Informe sectorial agroindustrial. Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca. [https://alimentosargentinos.magyp.gob.ar/HomeAlimentos/economias-regionales/producciones-regionales/informes/INFORME\\_DE\\_AZUCAR\\_2023.pdf](https://alimentosargentinos.magyp.gob.ar/HomeAlimentos/economias-regionales/producciones-regionales/informes/INFORME_DE_AZUCAR_2023.pdf)
- Ministerio de Economía y Producción. (n.d.). Alimentos Argentinos. [https://alimentosargentinos.magyp.gob.ar/contenido/revista/html/33/33\\_01\\_Azucar.htm#:~:text=%20El%2040%%20del%20az%C3%BAcar%20destinado%20al,46/03%20del%20rotulado%20nutricional%20para%20alimentos%20envasados](https://alimentosargentinos.magyp.gob.ar/contenido/revista/html/33/33_01_Azucar.htm#:~:text=%20El%2040%%20del%20az%C3%BAcar%20destinado%20al,46/03%20del%20rotulado%20nutricional%20para%20alimentos%20envasados)
- Natura & Co. (n.d.). <https://www.naturaeco.com/>
- Peteraf, m. a., Gamble, j. e., Strickland, a. j., & Thompshon, a. a. (n.d.). *Administración Estratégica: Teoría y casos* (18th ed.). mc graw hill. [https://drive.google.com/drive/folders/11KM0wTXWOHaQ6UTd\\_7RNkhvPsXYUmN5p](https://drive.google.com/drive/folders/11KM0wTXWOHaQ6UTd_7RNkhvPsXYUmN5p)

- PODER EJECUTIVO NACIONAL (P.E.N.). (n.d.). *CODIGO ALIMENTARIO ARGENTINO: Ley 18284/1969*. argentina.gob.ar.  
<https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-18284-21841/texto>
- Porter, M. E. (2008). *Las cinco fuerzas competitivas que moldean la estrategia* (Vol. 86(1)). Harvard Business Review.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value: How to reinvent capitalism—and unleash a wave of innovation and growth. *Harvard Business Review*.
- Progreso de las comunidades locales*. (n.d.). Estructura del Plan de Sostenibilidad.  
<https://www.ledesma.com.ar/informe-sostenibilidad/inicio-2024/estrategia-de-sostenibilidad/>
- Quality Standards*. (n.d.). Whole Foods Market | Weekly Sales | Shop In-Store & Online. Retrieved May 14, 2025, from <https://www.wholefoodsmarket.com/>
- Reporte Integrado 2023 - 2024*. (2024, August 9). Ledesma. Retrieved June 24, 2025, from <https://www.ledesma.com.ar/wp-content/uploads/2024/08/Reporte-Integrado-2024.pdf>
- Reporte Integrado 2023 - 2024*. (2024, August 9). Ledesma. Retrieved June 24, 2025, from <https://www.ledesma.com.ar/wp-content/uploads/2024/08/Reporte-Integrado-2024.pdf>
- Rivkin, j. (2001). *An alternative approach to making strategic choices* (No. 9-702-433 ed.). Harvard Business School.
- Sainz de Vicuña Ancin, J. M. (n.d.). *El plan estratégico en la práctica* (5th ed., Vol. actualizado). [https://drive.google.com/drive/folders/11KM0wTXWOHaQ6UTd\\_7RNkhvPsXYUmN5p](https://drive.google.com/drive/folders/11KM0wTXWOHaQ6UTd_7RNkhvPsXYUmN5p)
- Sainz de Vicuña Ancín, J. M. (2017). “*El Plan estratégico en la Práctica*” (5th ed.). ESIC.
- Santander. (2025, Marzo). *Santander Trade*.  
<https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia>.
- Thompson, A. A., Gamble, J. E., Peteraf, M. A., & Strickland, A. J. (n.d.). *Administración Estratégica* (18th ed.). Mc Graw Hill.  
[https://drive.google.com/drive/folders/11KM0wTXWOHaQ6UTd\\_7RNkhvPsXYUmN5p](https://drive.google.com/drive/folders/11KM0wTXWOHaQ6UTd_7RNkhvPsXYUmN5p)
- Thompson, A. A., Strickland, A. J., & Gamble, J. E. (2020). *Dirección estratégica: conceptos y casos*. (18th ed.). McGraw-Hill Education.  
[https://drive.google.com/drive/folders/11KM0wTXWOHaQ6UTd\\_7RNkhvPsXYUmN5p](https://drive.google.com/drive/folders/11KM0wTXWOHaQ6UTd_7RNkhvPsXYUmN5p)

Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland. (2012). *Administración Estratégica: Teoría y casos*  
(18th ed.). Mc Graw Hill.  
[https://drive.google.com/drive/folders/11KM0wTXWOHaQ6UTd\\_7RNkhvPsXYUmN5p](https://drive.google.com/drive/folders/11KM0wTXWOHaQ6UTd_7RNkhvPsXYUmN5p)