

Universidad siglo 21



Trabajo Final de Grado

Licenciatura en Administración

Grupo Ledesma

Unidad de Negocio: Azucarera

Planificación estratégica

Autor: Octavio Laporte

DNI: 43812086

Legajo: ADM05869

Tutor: Sofia Rinero

Resumen

Este trabajo analiza el Grupo Ledesma, una empresa agroindustrial argentina con más de 115 años de historia, destacada en la producción de azúcar, papel, y otros productos como frutas cítricas, bioetanol, y cereales. El enfoque está en la unidad de negocio de azúcar y en cómo mejorar su rentabilidad y eficiencia mediante la implementación de nuevas herramientas en su sistema integrado de gestión empresarial. El objetivo es implementar *SAP CRM* como parte del *proyecto Génesis XXI* para modernizar la interacción con los clientes, aumentar ventas y consolidar la digitalización del marketing en Grupo Ledesma.

Abstract

This paper analyzes Grupo Ledesma, an Argentine agro-industrial company with over 115 years of history, renowned for its production of sugar, paper, and other products such as citrus fruits, bioethanol, and grains. The focus is on the sugar business unit and how to improve its profitability and efficiency through the implementation of new tools in its integrated enterprise management system. The goal is to implement *SAP CRM* as part of the *Génesis XXI project* to modernize customer interactions, boost sales, and strengthen marketing digitalization at Grupo Ledesma.

Índice

Análisis del macroentorno: PESTEL.....	4
Variable política:.....	4
Variable económica:.....	5
Variable Social.....	7
Variable Tecnológica.....	7
Variable Ecológica	8
Variable legal	9
Análisis del microentorno: 5 fuerzas de Porter (Industria azucarera).....	10
Rivalidad Entre Competidores Existentes:.....	10
Amenaza Nuevos Competidores:.....	10
Amenaza Productos Sustitutos:.....	11
Poder de Negociación de Proveedores:	11
Poder de negociación de compradores:.....	12
Análisis interno: Cadena de valor	12
Actividades primarias	12
Actividades de apoyo.....	15
Análisis del mercado.....	18
Marco teórico.....	19
Diagnóstico y discusión	23
Objetivo general	26
Objetivos específicos.....	27
Diagrama de GANTT.....	31
Presupuesto con inflación.....	32
Análisis financiero.....	34
Referencias.....	37

Introducción

El presente trabajo analiza al Grupo Ledesma, una empresa agroindustrial argentina, enfocándose en una de sus unidades de negocio con el objetivo de proponer una estrategia que genere valor a la organización.

Con 115 años de trayectoria, el Grupo Ledesma se destaca como líder en la producción de azúcar y papel, con una presencia significativa en los mercados de frutas y jugos cítricos, alcohol, bioetanol, carne y cereales (Ledesma, 2023). Este análisis se centra específicamente en la unidad de negocio del azúcar. Se desarrollará una planificación estratégica orientada a incrementar la rentabilidad y la eficiencia en los procesos y actividades de la empresa mediante la implementación de nuevos módulos en su sistema integrado de gestión empresarial.

Fundada en 1908 como un ingenio azucarero en Jujuy por las familias salteñas Ovejero y Zerda, la compañía fue adquirida en 1911 por Enrique Wollmann, Herminio Arrieta y Carlos Pedro Blaquier (Audissio, 2021). Desde sus inicios, la caña de azúcar ha sido su principal materia prima. El crecimiento sostenido a lo largo de más de un siglo se basa en una visión a largo plazo, transmitida a través de generaciones. Esta visión se caracteriza por la búsqueda constante de valor agregado mediante la integración, la inversión continua en innovación e introducción de tecnología, una diversificación estratégica hacia actividades que generen sinergias con sus negocios tradicionales y una política de endeudamiento prudente, lo que ha resultado en un crecimiento constante, aunque moderado, en un contexto económico nacional caracterizado por la inestabilidad.

Actualmente, la empresa avanza con el proyecto Génesis XXI, cuyo principal objetivo es impulsar la eficiencia y la innovación a través de la transformación digital, con un enfoque centrado en el cliente. Como base de esta digitalización, la empresa utiliza la última versión de SAP (SAP S/4HANA), dada la complejidad de sus procesos, lo que implica la utilización de la mayoría de los módulos que ofrece este sistema. En el marco del proyecto Génesis, se propone la implementación del módulo SAP C/4HANA, también conocido como SAP CRM, como complemento al módulo SAP SD (Sales and Distribution) para optimizar los procesos de distribución y ventas. Esta implementación busca potenciar la gestión de ventas y clientes, incrementando la eficiencia gracias a las herramientas que ofrece SAP CRM.

Para fundamentar la propuesta, se identificaron oportunidades relacionadas con los avances tecnológicos de los últimos años. Si bien la empresa ha priorizado mejoras en sus procesos productivos y en la gestión de recursos humanos, áreas en las que presenta fortalezas, se identificó una debilidad en la digitalización de la interacción con los clientes, a pesar de la implementación de un proyecto de digitalización de diez años, con dos años de avance al momento del presente análisis. Se considera pertinente adoptar la estrategia genérica de Porter de liderazgo en costos, la cual proporciona una base sólida para el crecimiento al permitir ofrecer precios más bajos que la competencia, lo que facilita una penetración eficiente en el mercado gracias a las economías de escala que resultarán del aumento en el consumo y la producción, impulsadas por la automatización que ofrece SAP CRM.

A continuación, se presentan dos ejemplos de empresas que han implementado con éxito soluciones similares. Axis Corporate, una consultora internacional especializada en la transformación de negocios, ofrece servicios centrados en la mejora del rendimiento, la gestión de riesgos, la transformación digital y la estrategia. En colaboración con Neteris, *partner* enfocada en la implementación de software de gestión empresarial (ERP) y soluciones en la nube, particularmente con tecnologías SAP y Oracle, Axis Corporate optimizó sus procesos internos, incrementó la visibilidad, mejoró la calidad de la información y la experiencia de sus empleados. Este caso de éxito de SAP CRM y CX demuestra cómo la modernización de la gestión puede aportar valor a los clientes, reduciendo en un 50 % el plazo de cierre y duplicando la disponibilidad diaria de la previsión de ingresos. Otro ejemplo es Cermer, que, en el marco de su plan estratégico de expansión, implementó SAP Business One con el apoyo de Seidor para mejorar su gestión y control de procesos. La implementación de SAP CRM permitió a Cermer fortalecer la relación con sus clientes, ofreciendo respuestas rápidas y satisfactorias (SAP, 2024)

Análisis del macroentorno: PESTEL

Variable política:

Javier Milei ganó las elecciones presidenciales de Argentina. Con ese triunfo confirmó la tendencia que se venía dando ya en varios países de América Latina, donde candidatos antisistema se imponían sobre los políticos tradicionales. Un cambio que expresó la fatiga y la decepción de un electorado cansado de las mismas y poco atractivas alternativas que se le ofrecían, encuadradas siempre dentro de lo que podríamos llamar alguna forma de socialdemocracia. Pero el mensaje de Milei y de su partido, La Libertad Avanza (LLA) es totalmente diferente. Se sale de los marcos usuales de la vieja política para proponer una transformación radical a favor de la libertad con el objetivo de dismantelar el inmenso aparato estatal que nos abrumba, eliminar controles y favorecer las libertades individuales. (Libertad y Progreso, 2024)

La plataforma de La Libertad Avanza propone una reforma integral, este plan implica un fuerte recorte del gasto público del Estado y una reforma tributaria que empuje una baja de los impuestos, la flexibilización laboral para la creación de empleos en el sector privado y una apertura unilateral al comercio internacional”. Este proceso desregularizado y aperturista estaría acompañado “por una reforma financiera que impulse una banca libre y desregulada junto a la libre competencia de divisas”. Javier Milei prometió reducir, cerrar o privatizar en caso de asumir. (La Nación, 2024)

El acercamiento con el FMI, extremadamente impopular en Argentina, es una señal del nuevo compromiso de Milei con Washington. El presidente impulsará las relaciones con EE. UU. y la Unión Europea, que son ideológicamente más cercanas a él. Milei también rechazó el ingreso de Argentina a los BRICS, planeado por el gobierno anterior. (DW, 2024)

Variable económica:

Índice de precios respecto al mes anterior El Nivel general del Índice de precios al consumidor (IPC) representativo del total de hogares del país registró en julio una variación de 4,0% con relación al mes anterior.(INDEC, 2024)

El índice de precio al consumidor se acumuló en los siete primeros meses del año en una variación de 87,0%. En la comparación interanual, el incremento alcanzó el 263,4%.(INDEC, 2024)

El índice de producción industrial de los alimentos disminuyó en un 8,3%, y una disminución de un -28,2 en maquinaria y equipos , y también disminuyó a un-13,9% Refinación del petróleo, químicos, productos de caucho y plástico todo esto teniendo en cuenta la variación interanual.(INDEC, 2024)

La estimación preliminar del producto interno bruto (PIB), en el primer trimestre de 2024, muestra un descenso de 5,1% con relación al mismo período del año anterior.(INDEC, 2024)

Salario Mínimo Vital y Móvil (Agosto/2024) es de \$262.432,93 . (Argentina.gob.ar, 2024)

El programa tiene como piedra angular eliminar el déficit fiscal y su financiamiento mediante la emisión monetaria del BCRA. (Bcra, 2024)

El Directorio Ejecutivo del Fondo Monetario Internacional (FMI) ha concluido hoy la octava revisión del acuerdo ampliado en el marco del Servicio Ampliado del Fondo (SAF) para Argentina. La decisión del Directorio permite un desembolso inmediato de aproximadamente 800 millones de dólares (o DEG 600 millones), con lo que el total de desembolsos en el marco del acuerdo asciende a unos 41.400 millones de dólares[1]. Este desembolso respaldará los esfuerzos de las autoridades por restablecer la estabilidad y fortalecer la viabilidad externa de Argentina. (imf, 2024)

En el séptimo relevamiento del año, quienes participaron del REM estimaron una inflación mensual de 3,9% para julio (-0,9 p.p. respecto al REM anterior). Para agosto proyectan una inflación mensual de 3,8% y para el año de 127,4% i.a. (-0,9 p.p. y -10,7 p.p. en relación con la encuesta previa, respectivamente). Quienes mejor pronosticaron esa variable en el pasado (Top

10) esperaban una inflación de 3,9% para julio, de 3,6% para agosto y de 122,2% i.a. para 2024 (-14,4 p.p. en relación con el REM previo). Respecto del IPC Núcleo, el conjunto de participantes del REM ubicó sus previsiones para julio en 3,6% y para agosto en 3,4%. El Top 10 esperaba una inflación núcleo de 3,5% para julio, de 3,0% para agosto, y de 107% i.a. para 2024 (-7,8 p.p. respecto del REM previo). La tasa de desocupación abierta para el segundo trimestre del año se estimó en 7,9% de la Población Económicamente Activa (PEA) quedando igual respecto al REM previo. La proyección del superávit fiscal primario del Sector Público Nacional no Financiero que realizan quienes participan del REM se ubicó en \$7.384 miles de millones para 2024. (Bcra, 2024)

Variable Social

La población total de la Argentina es de 45.892.285. En 2022 se evidencia una composición por sexo más feminizada y edad más envejecida, 22.186.791 en Varones/masculino y un total de 23.705.494 Mujeres/femenino, La edad mediana (32 años) es la edad central que divide a la población, aumento el índice de envejecimiento por lo tanto hay más personas de 65 años en adelante. (Censo, 2022)

La cultura de Argentina se caracteriza por una marcada influencia europea, como consecuencia de la conquista española y de la migración de italianos que convirtieron a este país de América del Sur en su nuevo hogar. (Cultura de Argentina, 2024)

La diversidad cultural y la búsqueda de nuevas experiencias culinarias están impulsando la aparición de alimentos y bebidas innovadores, desde fusiones gastronómicas hasta productos veganos y libres de gluten. (Tendencias de Consumo, 2024)

Variable Tecnológica

En estos últimos años aumentó el uso de aplicaciones móviles, siendo una herramienta esencial para los consumidores argentinos, facilitando la compra online, pagos digitales y acceso

a información en tiempo real. Con el avance de las tecnologías, los smartphones se han convertido en dispositivos multifuncionales, abarcando desde comunicación hasta pago de servicios públicos y seguimiento de hábitos saludables, esto produjo una expansión del comercio electrónico. (Tendencias de Consumo en Argentina, 2024)

En 2024, la IA, ciberseguridad, realidad virtual, robótica y la sostenibilidad son las tecnologías que concentran el desarrollo y la implantación de proyectos en las empresas.

La IA generativa irá avanzando en la creación de contenido creativo, e incluso para la elaboración de medicamentos, tratamientos médicos y en generar contenidos personalizados para el entretenimiento, la educación y el marketing.

La realidad virtual y aumentada (VR y AR) serán más accesibles y ofrecerán mejoradas experiencias inmersivas e interactivas. Otro desarrollo en constante progreso será la automatización y la robótica con un impacto directo en el mercado laboral y la necesidad de generar talento digital. (Tendencias tecnológicas, 2024)

La industria alimentaria está en el umbral de una revolución tecnológica. Con la adopción de sistemas avanzados, como los ERP de alimentación, las empresas están transformando sus operaciones, enfocándose en la eficiencia, la sostenibilidad y la mejora de la experiencia del consumidor. Esta integración de tecnología y alimentos no solo optimiza los procesos de producción y distribución, sino que también abre nuevas posibilidades para la personalización de productos y la gestión ambiental. (Innovaciones industria alimentaria, 2024)

Variable Ecológica

En varias oportunidades el candidato a presidente de La Libertad Avanza, Javier Milei manifestó que el cambio climático “es una mentira” al igual que el calentamiento global.

Dentro de la propuesta electoral, en el aparato de “Tecnología e infraestructura”, sin explicar cómo llevarán a cabo las propuestas, el partido de Milei buscará:

Promover nuevas fuentes de energías renovables y limpias (solar, eólica, hidrógeno verde, etc), Incentivar inversiones en comunicación, petróleo, gas, litio, energías renovables que generen puestos de trabajo genuinos e ingresos en divisa extranjero para el país.

Fomentar la creación de centros de reciclaje de residuos para su transformación en energía y materiales reutilizables y por último profundizar la investigación a fin de elaborar generadores nucleares de industria nacional para la generación de energía y exportación. (economía sustentable, 2024)

Creciente demanda por productos ecológicos: Los consumidores argentinos están mostrando un interés creciente en productos verdes y sostenibles, impulsando la industria de alimentos orgánicos y productos de cuidado personal sin químicos dañinos.

Educación y conciencia ambiental: Las campañas educativas sobre el impacto ambiental de nuestros patrones de consumo están fomentando cambios comportamentales hacia prácticas más respetuosas con el medio ambiente. (Tendencias de consumo, 2024)

Variable legal

NORMAS PARA LA ROTULACIÓN es toda descripción destinada a informar al consumidor sobre las propiedades nutricionales de un alimento. Éste comprende: La declaración del valor energético y de nutrientes, de carácter obligatorio y la declaración de propiedades nutricionales (información nutricional complementaria), de carácter opcional. (Alimentos Argentinos, 2024)

DEFENSA DEL CONSUMIDOR Ley N° 24.240 Objeto. Consumidor. Equiparación. La presente ley tiene por objeto la defensa del consumidor o usuario. Se considera consumidor a la persona física o jurídica que adquiere o utiliza, en forma gratuita u onerosa, bienes o servicios como destinatario final, en beneficio propio o de su grupo familiar o social. (Argentina.gob, 2024)

RÉGIMEN DE CONTRATO DE TRABAJO LEY N° 20.744 Art 4 constituye trabajo, a los fines de esta ley, toda actividad lícita que se preste en favor de quien tiene la facultad de dirigirla, mediante una remuneración.

El contrato de trabajo tiene como principal objeto la actividad productiva y creadora del hombre en sí. Sólo después ha de entenderse que media entre las partes una relación de intercambio y un fin económico en cuanto se disciplina por esta ley. (Argentina.gob, 2024)

Análisis del microentorno: 5 fuerzas de Porter (Industria azucarera)

Rivalidad Entre Competidores Existentes:

La industria azucarera ha mostrado ser un negocio muy rentable, que genera ganancias multimillonarias apropiadas en Argentina tan sólo por ocho empresas locales y dos extranjeras estas empresas concentran gran parte de la producción de azúcar en la región noroeste mayormente en la provincia de Tucumán esto concluye con que la rivalidad entre competidores existentes es alta y agresiva compitiendo por mayor eficiencia en sus actividades productivas. (negocios del azúcar en Argentina, 2024)

Amenaza Nuevos Competidores:

La amenaza de nuevos competidores dentro de esta industria es baja debido a la cantidad de barreras de entrada que posee, una de estas barreras tiene que ver con la inversión inicial con respecto a la maquinaria, infraestructura y la tecnología utilizada en esta industria conlleva a costos elevados. (Manual azucarero, 2024)

Otras de las barreras de entradas que podemos encontrar es la barrera de la economía a escala. El sector azucarero tiene un elevado volumen de producción el cual dificulta el acceso de nuevas empresas con bajos precios dentro de esta industria. (buenas tareas, 2024)

La incapacidad que tiene una empresa emergente de acceder a la materia prima fundamental para la producción de azúcar esto sucede cuando las empresas existentes firman contratos ampliados con proveedores, lo que dificulta que los nuevos entrantes accedan a las materias primas necesarias para sus operaciones. (estudyando, 2024)

Amenaza Productos Sustitutos:

Los edulcorantes de alta intensidad (no calóricos) y los jarabes de alta fructosa (edulcorantes calóricos) pueden reemplazar al azúcar en algunos alimentos y bebidas y se denominan, por tanto, sustitutos del azúcar. En Argentina los competidores del azúcar son los edulcorantes de bajas calorías (la sacarina, el aspartamo /nutrasweet y los ciclamatos) y los jarabes de alta fructosa. (magyp.gob, 2024)

Poder de Negociación de Proveedores:

El poder de negociación de los proveedores tiende a ser bajo. Esto se debe a que hay más cultivadores de caña de azúcar que compradores, lo que significa que los compradores tienen más opciones y pueden negociar mejores términos. Además, en algunos casos, las empresas que compran la caña de azúcar también son propietarias de una parte significativa de las tierras cultivadas (integración vertical hacia atrás), lo que reduce aún más el poder de los proveedores. (Sector azucarero, 2024)

Si hablamos de proveedores de maquinaria para mejorar los procesos productivos de la empresa hay pocos con relación de los que venden insumos por lo tanto poseen un mayor poder de negociación. (tienda nube, 2024)

Poder de negociación de compradores:

El azúcar es un producto genérico, lo que significa que no hay muchas diferencias entre los productos de diferentes proveedores. Esto generalmente reduce el poder de negociación de los compradores, ya que tienen menos influencia para exigir precios más bajos o mejores condiciones además la concentración de los compradores es baja esto ocurre debido a que hay muchos compradores pequeños e individuales dentro de esta industria.(VSIP.INFO, 2024)

Análisis interno: Cadena de valor

Actividades primarias

Logística interna

Comenzó como una compañía azucarera y actualmente es la principal compañía productora de azúcar de la Argentina (17 % de la producción total). El ingenio, nombre con el que se conoce a las fábricas de azúcar, recibe aproximadamente 4 millones de toneladas de caña por año, que muele en los trapiches para poder extraer la sacarosa que está en el jugo y fabricar el azúcar.

procesa un total de 3 712 000 toneladas de caña, lo cual representa una disminución del 4,6 % con respecto del periodo anterior. Sin embargo, dada la menor derivación para alcohol y la compra de azúcares crudos a terceros, la producción de azúcar aumentó un 11 %.

Operaciones

La caña producida se muele en la fábrica. De los jugos de la molienda, se extrae azúcar y melaza para la producción de alcohol, mientras que la fibra de la caña se utiliza para la fabricación de celulosa y papel y para la generación de vapor y energía eléctrica.

En una planta de molienda húmeda de maíz ubicada en San Luis, Glucovil, Ledesma elabora jarabes de fructosa y glucosa para la industria alimentaria. Así, Ledesma trabaja en el mercado de edulcorantes calóricos, pudiendo ofrecerlos tanto en forma sólida (azúcar) como líquida (jarabes de fructosa).

Los productos de Glucovil incluyen jarabe de fructosa (utilizado en bebidas gaseosas, jugos y licores); jarabe de glucosa (usado en caramelos, turrónes, dulce de leche y confituras); jarabes mezcla, para la elaboración de dulces, mermeladas, frutas escurridas y frutas en almíbar; y jarabe de alta maltosa, insumo de la industria cervecera.

Logística externa:

Se destina un 35 % de la producción a consumo masivo, un 40 % a industrias y un 25 % a exportación. Los clientes principales son embotelladores de bebidas, fabricantes de lácteos, productores de panificados y alimentos envasados y fabricantes de golosinas.

La producción de alcohol se destina a las empresas licoristas, los laboratorios de especialidades medicinales, el sector perfumista y la industria química. Este producto también llega a los mercados más exigentes del mundo, entre los que se encuentran Estados Unidos y Japón.

Es líder en el mercado azucarero argentino, con producción a partir de sus propios cañaverales en Jujuy y mediante acuerdos con productores independientes de la región. Al mismo tiempo, cuenta con una de las más amplias redes de distribución de producto masivo, que lleva sus productos a todos los hogares a lo largo y ancho del país. Está compuesta por 100 de las grandes cadenas de supermercados y mayoristas nacionales, así como por cientos de comercios

regionales de todo el país. En el mercado industrial, cuenta con una base de 200 clientes que usan el azúcar como materia prima para la elaboración de sus productos.

A nivel internacional está presente en Chile, Uruguay, Paraguay, Brasil y Estados Unidos.

Marketing y ventas

Vendieron un total de 334 674 toneladas de azúcar, con un crecimiento del 3 % con respecto al año anterior. A pesar de no ser una variación porcentual muy elevada, este incremento es muy importante, dado que se alcanzó con un alza de 10 % en el volumen de ventas al mercado interno y una reducción de 27 % en las exportaciones, en un año de precios internacionales deprimidos.

En el segmento de consumo masivo, logró un crecimiento del 6 % y también experimentó un aumento notable en las ventas de sus tres nuevas familias de producto: Azúcar Light (132 %), Azúcar Rubia Mascabo (500 %) y Edulcorantes (122 %). En tanto, en el segmento industrial las ventas subieron un 14 % gracias al desarrollo de nuevos clientes. Además, sus azúcares son productos aptos para personas celíacas y cuentan con certificación Kosher.

Servicio post venta

La fábrica de azúcar está en Jujuy y forma parte del complejo agroindustrial de Ledesma. Todos los procesos y sistemas son auditados anualmente de manera interna y externa, tanto por auditores de entes de certificación acreditados como por sus clientes.

Eficiencia, calidad y servicio al cliente. En todos los aspectos de la gestión, se tiene en cuenta permanentemente estos tres aspectos, que hacen no solo al desarrollo del grupo empresario, sino a su propia supervivencia. Busca constantemente el acercamiento a sus clientes para poder comprender y satisfacer mejor sus necesidades.

Actividades de apoyo

Infraestructura de la empresa

Desde 1990 Ledesma organiza sus actividades por unidades de negocio: cada negocio se administra de forma independiente y representa una estructura organizacional por sí misma. Así, se dejó de lado el organigrama tradicional por área temática o funcional y se estableció un modelo donde cada negocio es responsable de todo el proceso que afecta a su producto: fabricación, abastecimiento y comercialización. Por fuera de los negocios, hay servicios internos centralizados, como la gestión de los recursos humanos.

Ledesma en Argentina posee 10 plantas productivas propias en Jujuy, Salta y San Luis y 150000 hectáreas propias en Jujuy.

Para el cultivo de la caña, la compañía destina 37 000 hectáreas bajo riego en Jujuy. El manejo cuidadoso de los recursos naturales es fundamental: el buen uso del agua y del suelo no solo garantiza mejoras en la productividad, sino también su sostenibilidad.

Gestión de recursos humanos

La conducción estratégica está a cargo de un Directorio, conformado por cinco directores titulares que tienen una larga trayectoria ocupando diferentes cargos ejecutivos dentro de la empresa. Al mismo tiempo, las decisiones operativas quedan bajo la gestión de un gerente general.

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. Se promueve 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. Se debe trabajar en equipo y, a través de la delegación, acercar la decisión a la acción.

Innovación y creatividad. Alientan a la innovación y la creatividad, valores fundamentales para el éxito en este mundo en el que lo único constante es el cambio. No se debe 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.

Estos valores están plasmados en el código de ética, que establece pautas de conducta y los estándares de integridad y transparencia a los que deben adherir todos los colaboradores de la empresa.

En Ledesma ponen a las personas en el centro, no solo buscan incorporar profesionales capaces, sino además buenas personas. Los equipos se desempeñan en un ambiente exigente y ameno, donde la calidad de los vínculos es tan significativa como los resultados. Los impulsan a ser protagonistas de su progreso personal y profesional a través de proyectos desafiantes, el aprendizaje continuo y un buen ambiente laboral. Buscan que cada uno halle el sentido de su trabajo y comparta el propósito de Ledesma en un espacio seguro y saludable.

Desarrollo tecnológico

La mitad de la energía que utiliza Ledesma en sus procesos productivos proviene de fuentes renovables. Principalmente, de origen vegetal.

La caña de azúcar es uno de los mayores transformadores naturales del sol en energía. Es la planta energéticamente más eficiente que se conoce. En Ledesma trabajan cada día para estar a la altura. Innovan para generar más y mejores productos con el menor impacto y desperdicio. De la caña, solo alrededor del 10 % es azúcar. El resto del tallo es lo que tradicionalmente los ingenios destinaron a calderas para generar el vapor y la electricidad necesarios para producir azúcar y alcohol.

Ledesma continúa avanzando con el proyecto Génesis XXI, que busca marcar el rumbo de los próximos años de la empresa, apoyándose en la eficiencia, la competitividad y la innovación con foco en el cliente. Plan estratégico a 10 años para la transformación integral de la compañía. Algunas de las iniciativas de este proyecto son: Plantación mecanizada en las fincas de caña de azúcar, Lanzamiento del papel Ledesma Nat, Transformación digital y robotización de procesos.

Compras

Trabajan en conjunto con su cadena de abastecimiento, conformada principalmente por pequeñas y medianas empresas. Apuestan por el desarrollo local de las provincias donde opera, especialmente en Jujuy, Salta, Tucumán y San Luis.

Su modelo de gestión con proveedores se propone crear valor compartido y potenciar el desarrollo de las empresas con las que nos relacionamos.

En este ejercicio continúa impulsando el proceso de optimización del modelo organizacional de la Gerencia de Abastecimiento y comenzó con el desarrollo de un programa de transformación basado en cinco ejes: estrategia, organización, procesos, tecnología e información y gestión. De esta manera, el objetivo fue alcanzar relaciones más sostenibles, una mejor planificación y calidad de acuerdos con los proveedores.

Al mismo tiempo, están convencidos de que su cadena de valor debe operar de acuerdo con sus principios, y su manera de hacer negocios bajo el mismo nivel de exigencias con el que trabajan, fundamentalmente en materia de seguridad y cuidado del medio ambiente. Esto alcanza a todos los proveedores, con quienes trabajan permanentemente en la comunicación y gestión de estos temas.

Análisis del mercado

Se puede decir que el análisis de mercado del grupo Ledesma en agosto y septiembre del 2024 El índice de producción de la industria alimenticia disminuyó en un 8,3% También se generó una disminución de un -28,2 en maquinaria y equipos.(INDEC, 2024)

Debido al aumento de la demanda de diversas industrias, el azúcar de caña se está volviendo cada vez más popular como endulzante. Los sectores de alimentos y bebidas emplean el azúcar de caña como fuente de energía, minerales traza y antioxidantes, lo que ha llevado a una expansión significativa en el mercado del azúcar de caña. Sin embargo, debido a los efectos adversos para la salud causados por el azúcar de caña, los consumidores se inclinan por los edulcorantes artificiales. Además, el desarrollo de otros mejores sustitutos del azúcar, como el azúcar de coco, la stevia y las regulaciones impuestas por los organismos reguladores y otras organizaciones de salud están restringiendo el crecimiento del mercado. (mordor intelligence, 2024)

El sector de Agroindustria constituye el 25 % de la industria manufacturera y representa el 40 % de las exportaciones. Su valor de producción se aproxima a los 177.000 millones de pesos y da empleo a 600.000 personas en todo el país. En febrero de 2024, el Grupo Ledesma obtuvo una ganancia neta del período por algo más de \$68.250 millones, contra una de \$23.967 millones en igual lapso del 2023. Las proyecciones que Ledesma realizó para la cosecha de este año en la cual espera un 8% más de caña que en la zafra de 2023, con lo que podría llegar a un total de 3.350.000 toneladas de caña molida propia y de cañero. (iprofesional, 2024)

En el segmento de consumo masivo, Ledesma logró un crecimiento del 6% y también experimentó un aumento notable en las ventas de sus tres nuevos productos: Azúcar Light (132%), Azúcar Rubia Mascabo (500%) y Edulcorantes (122%). En tanto, en el segmento industrial, las ventas subieron un 14% gracias al desarrollo de nuevos clientes. (ledesma, 2024)

Marco teórico

Funciones administrativas

La primera de las funciones administrativas es la planeación, los gerentes definen objetivos, establecen estrategias para alcanzarlos, y desarrollan planes para integrar y coordinar las actividades. Asimismo, los gerentes son responsables de disponer y estructurar el trabajo que realizan los empleados, de forma que contribuya al logro de los objetivos organizacionales. Esta función se denomina organización. Cuando los gerentes organizan, determinan las tareas a realizar, quiénes deben llevarlas a cabo, cómo se agrupan las actividades, quién le reporta a quién y en dónde se toman las decisiones. Todas las organizaciones están conformadas por personas, y es labor del gerente trabajar con y a través de ellas para lograr los objetivos. Ésta es la función de dirección. Cuando los gerentes motivan a sus subordinados, ayudan a resolver los conflictos de los grupos de trabajo, influyen en los individuos o en los equipos durante la ejecución de las tareas, seleccionan los canales de comunicación más efectivos o afrontan de cualquier manera problemas relacionados con el comportamiento del personal, están dirigiendo. La última función administrativa es el control. Una vez que se han establecido los objetivos y los planes (planeación); que la disposición de las tareas y la estructura se ha puesto en acción (organización), y que se ha contratado, capacitado y motivado al personal (dirección), se hace necesario evaluar si las cosas han sido ejecutadas de acuerdo con lo planeado. Para asegurarse de que los objetivos se cumplan y de que el trabajo sea realizado como se debe, los gerentes supervisan y evalúan el desempeño. El desempeño real es comparado con los objetivos establecidos. (Stephen P. Robbins, pág. 9, 2012)

Planificación estratégica

La administración estratégica es lo que hacen los gerentes para desarrollar las estrategias de sus organizaciones. Se trata de una tarea importante en la que están involucradas todas las funciones gerenciales básicas: planear, organizar, dirigir y controlar. Un concepto que suele utilizarse en la administración estratégica es el de modelo de negocios, mismo que hace referencia al conjunto de acciones que pone en práctica una compañía para generar ingresos económicos. (Stephen P. Robbins, pág. 240, 2012)

El proceso de administración estratégica (vea la figura 9-1) es un procedimiento de seis pasos que abarca la planeación, implementación y evaluación de estrategias. Si bien es en los primeros cuatro pasos en donde se describe la planeación que debe llevarse a cabo, las fases de implementación y evaluación también revisten enorme importancia. Hasta las mejores estrategias pueden fracasar si la dirección no las implementa o evalúa apropiadamente. (Stephen P. Robbins, pág. 242, 2012)

Estrategia de crecimiento

La estrategia de crecimiento ocurre cuando una organización amplía el número de mercados a los que atiende o de los productos que ofrece, ya sea mediante su línea(s) de negocio actual(es) o poniendo en marcha otra(s) nueva(s). Como consecuencia de su estrategia de crecimiento, la organización podría ver incrementado el monto de sus ingresos, el número de sus empleados o su participación de mercado. Las organizaciones crecen a partir de la concentración, de la integración vertical, de la integración horizontal o de la diversificación. (Stephen P. Robbins, pág. 245, 2012)

Cuatro estrategias de competencia no relacionada al precio (Igor Ansoff)

Penetración en los mercados: Cuando una compañía se concentra en expandir su participación en los mercados existentes para su producto aplica una estrategia de penetración en los mercados. Para penetrar en un mercado se requiere de mucha publicidad a efecto de promover los productos para diferenciarlos.

El desarrollo de productos se refiere a crear productos nuevos o mejorados con el propósito de que sustituyan a los existentes. El desarrollo de productos es crucial para mantener la diferenciación de los productos y para aumentar la participación de mercado.

El desarrollo del mercado encuentra otros segmentos de mercado para los productos de una compañía. La empresa que aplica esta estrategia pretende capitalizar el nombre de marca que ha desarrollado en un segmento encontrando otros sectores donde pueda competir.

Proliferación de productos Hemos visto que la proliferación de productos sirve para frenar el ingreso de otros participantes a la industria. La misma estrategia se puede emplear para manejar la rivalidad en un ámbito industrial.(CHARLES W. L. HILL y GARETH R. JONES ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA: TEORÍA Y CASOS. UN ENFOQUE INTEGRAL Pág. 197, 2015)

Implementación de la estrategia

La implementación de la estrategia implica usar el diseño organizacional, es decir, el proceso de decidir la forma en que una compañía debe crear, emplear y combinar la estructura, los sistemas de control y la cultura de la compañía para perseguir correctamente su modelo de negocios. La estructura organizacional asigna a los empleados a tareas y funciones específicas para crear valor y especifica el modo en que esas tareas y funciones deben estar entrelazadas para incrementar la eficiencia, la calidad, la innovación y la respuesta hacia los clientes, o sea las competencias distintivas que crean la ventaja competitiva. El propósito de la estructura organizacional es coordinar e integrar los esfuerzos de los empleados de todos los niveles (corporativo, de negocios y funcional) y de todas las funciones y las unidades de negocios de la compañía para que trabajen en conjunto de modo que les permita lograr el conjunto específico de estrategias de su modelo de negocios. La estructura organizacional en sí no proporciona el conjunto de incentivos que motivan a las personas para que hagan que la compañía funcione. Por lo tanto, se requiere de sistemas de control. El propósito de un sistema de control es proporcionar a los administradores: 1) un conjunto de incentivos que motive a los empleados para trabajar con mayor eficiencia, calidad, innovación y respuesta hacia los clientes, y 2) retroalimentación

específica acerca de cómo se están desempeñando la organización y sus miembros y a la par se crea una ventaja competitiva de modo que los administradores puedan siempre tomar medidas para fortalecer el modelo de negocios de la compañía. La estructura proporciona un esqueleto a la organización; el control le da los músculos, los tendones, los nervios y las sensaciones que permiten a los administradores regular y regir sus actividades. La cultura organizacional, el tercer elemento del diseño organizacional, es el conjunto específico de valores, normas, creencias y actitudes que comparten las personas y los grupos de una organización y que controlan la forma en que ellos interactúan entre sí y con los stakeholders que están fuera de las compañías.

(CHARLES W. L. HILL y GARETH R. JONES ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA: TEORÍA Y CASOS. UN ENFOQUE INTEGRAL pág 397 , 2015)

En el caso de una compañía que aplica una estrategia basada en aumentar la capacidad de respuesta hacia los clientes, es fundamental que identifique la índole y las necesidades de cada grupo de estos. Así, los empleados y las funciones se agrupan por consumidores o segmentos del mercado. Un conjunto diferente de administradores se encarga de desarrollar los productos que desea cada grupo de clientes y de fabricar a modo o adaptar los productos a las necesidades de cada grupo particular. En otras palabras, una compañía adoptará la estructura en mercados para fomentar una mayor capacidad de respuesta hacia los clientes, y la diseñará en torno a ellos

(CHARLES W. L. HILL y GARETH R. JONES ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA: TEORÍA Y CASOS. UN ENFOQUE INTEGRAL, pág. 424 , 2015)

Una compañía podría operar de forma más efectiva si aplica la reingeniería, la cual implica un “replanteamiento fundamental de los procesos del negocio y su rediseño a fondo para lograr mejoras notorias en las medidas críticas actuales de su desempeño, como el costo, la calidad, el servicio y la velocidad”.⁴⁸ Esta definición sugiere que los administradores estratégicos que aplican la reingeniería deben concebir de otro modo cómo organizarán las actividades de su cadena de valor. En lugar de concentrarse en cómo operan las funciones de la compañía, los administradores estratégicos dirigen su atención a los procesos del negocio.

(CHARLES W. L. HILL y GARETH R. JONES ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA: TEORÍA Y CASOS. UN ENFOQUE INTEGRAL, pág 430 , 2015)

Diagnóstico y discusión

Ledesma aprovechó al máximo varias ofertas de SAP Enterprise Support para obtener soporte y expertise extra en preparación para una implementación exitosa de SAP S/4HANA. SAP Enterprise Support nos permitió identificar oportunidades valiosas de innovación y optimización para su sistema central. Aparte del prospecto de eliminar datos redundantes en un 32%, las metodologías, activos de capacitación, mejores prácticas y herramientas probadas nos han equipado para adoptar el poder de lo digital y avanzar en nuestra estrategia de empresa inteligente con SAP S/4HANA” (SAP, 2022).

Problema

Luego de haber determinados las fortalezas, debilidades (análisis interno) oportunidades y amenazas (análisis externo) se detectó una debilidad con respecto a la interacción con los clientes la cual no cuenta con la automatización adecuada de los procesos. Para solucionar esta debilidad se tomó como oportunidad el avance que tuvieron los ERP en la industria alimentaria y así implementar avances tecnológicos actuales. La problemática detectada es que el proyecto relacionado con la digitalización de la empresa apenas comienza, este todavía no posee un sistema eficiente para gestionar sus clientes. La organización apenas va dos años de su proyecto de transformarse en una empresa inteligente a través de la implementación de un sistema integrado el cual ya posee casi todos los módulos relacionados con sus actividades, faltando solo un módulo que mejore las relaciones con sus clientes, y así seguir avanzando en el proyecto los 8 años restantes.

Justificación

La ausencia de un CRM limita la capacidad de realizar procesos de venta, atención al cliente y marketing. Esto genera ineficiencias en la hora de interactuar con los clientes debido a que la información está desorganizada, además disminuye la posibilidad de fidelizar clientes, sumado a esto va a generar dificultades a la hora de segmentar correctamente el mercado. Todo esto limita el impacto de las estrategias relacionadas con la comercialización. En el área de

ventas la falta de un sistema eficiente puede limitar la automatización respecto a los procesos de venta, afectando directamente al crecimiento de los ingresos.

Conclusión Diagnóstica

Tras analizar la situación interna y externa de la unidad de negocio del sector azucarero del Grupo Ledesma, se optó por una estrategia de crecimiento basada en la implementación del módulo SAP CRM, buscando alcanzar el liderazgo en costos. La implementación de SAP CRM puede beneficiar al Grupo Ledesma a través de los siguientes factores:

El CRM permitirá a Ledesma obtener una visión unificada y completa de sus clientes, con el objetivo de gestionar sus interacciones y optimizar la atención y el servicio, fomentando lazos más duraderos y aumentando su satisfacción. Esto se logrará mediante una segmentación precisa basada en sus necesidades y comportamientos. Asimismo, mejorará los procesos en el área de ventas (SAP SD) al automatizar sus procesos y generar una gestión más eficiente de las oportunidades comerciales. La agilización de los procesos resultará en una reducción de los costos de producción. La recopilación de datos facilitará la toma de decisiones más rápidas e informadas, optimizando las áreas de ventas y marketing. En resumen, esta implementación, basada en la información organizada del cliente, ayudará a planificar con mayor eficiencia y menores desvíos, permitiendo tomar mejores decisiones al interactuar con los clientes y promover campañas de marketing.

Propuesta de Reingeniería de Procesos: Implementación del Módulo SAP CRM

La presente propuesta consiste en la implementación de un nuevo módulo en el sistema ERP (SAP S/4HANA) utilizado por el Grupo Ledesma, con el objetivo de optimizar y eficientizar radicalmente los procesos de ventas y la captación de nuevos clientes. Se espera que esta implementación incremente la rentabilidad y la efectividad de las estrategias de marketing. Este cambio no solo mejorará la eficiencia operativa, sino que también optimizará la experiencia del cliente, proporcionando a la empresa una ventaja competitiva al mitigar su rezago en la

digitalización de las interacciones con los clientes. Si bien esta propuesta es aplicable tanto a clientes mayoristas como minoristas —dado que en el primer caso el CRM resulta fundamental para gestionar relaciones complejas, grandes volúmenes de venta y fortalecer los vínculos a largo plazo, y en el segundo caso, para personalizar la experiencia del cliente, automatizar el marketing, mejorar el servicio y fomentar la fidelización—, este análisis se centra específicamente en los clientes minoristas como foco principal a los consumidores finales del Grupo Ledesma. Los clientes recibirán información a través de diversos canales digitales, los cuales permitirán una gestión eficiente de la relación con el consumidor. Entre estos canales se encuentran:

Sitio web corporativo: Permite el registro y análisis del comportamiento de los consumidores a través de su interacción con la plataforma.

Redes sociales: Facilitan la gestión de interacciones con los clientes mediante comentarios, mensajes directos y reacciones, lo que contribuye a mejorar la comunicación y el engagement con la marca.

Publicidad digital: Herramientas como Google Ads y Facebook Ads posibilitan la segmentación de audiencias y la optimización de campañas publicitarias dirigidas a potenciales clientes.

La integración del Customer Relationship Management (CRM) con estos canales digitales permitirá la automatización de procesos mediante el uso de interfaces de programación de aplicaciones (APIs) e inteligencia artificial (IA), lo que optimizará la interacción con los clientes. Además, el CRM centralizará los datos obtenidos de los distintos canales, permitiendo un análisis detallado del comportamiento del consumidor y una segmentación efectiva del mercado. Con esta información, la empresa podrá diseñar estrategias de marketing más eficientes y personalizar las campañas publicitarias, asegurando que los clientes reciban contenido relevante y ajustado a sus necesidades y preferencias (Kotler & Keller, 2020).

Bases estratégicas

Visión

Ser un referente en el sector por nuestra capacidad de innovación y eficiencia consolidándonos como una empresa ágil y moderna esto gracias a la implementación del ERP más utilizado por las grandes empresas a nivel mundial. Aspiramos a establecer un ecosistema digitalizado y optimizado, que promueva el crecimiento sostenido y la adaptabilidad en el mercado global en constante evolución.

Misión

Mejorar la experiencia del cliente y optimizar la gestión de relaciones comerciales, asegurando que todos los procesos de venta, marketing y servicio al cliente se ejecuten eficientemente.

Valores

Orientación al cliente: poner al cliente en el centro de todas las operaciones y decisiones.

mejora continua: adoptar tecnología de punta para mejorar continuamente los procesos.

Responsabilidad ética: gestionar los datos del cliente de manera ética y responsable.

Trabajo en equipo: colaborar efectivamente entre departamentos para generar una implementación exitosa y así maximizar el valor de la empresa.

Objetivo general

Aumentar los ingresos anuales en un 30% mediante la implementación del módulo SAP CRM para diciembre del 2027.

Justificación: La gestión de relaciones con los clientes es una herramienta clave para el incremento de ingresos. Al centralizar y automatizar la información de clientes, el equipo de venta podría utilizar esto a su favor, personalizando interacciones y así generar ventas adicionales o ventas cruzadas (cross selling) esto es posible gracias a los patrones de compra que realiza la herramienta ofreciendo productos o servicios relacionados o complementarios. El conocimiento profundo de los clientes incrementará el volumen de ventas y por ende, los ingresos. A lo largo del cumplimiento de los objetivos específicos vamos a ver otros beneficios de la herramienta tales como: Automatización y eficiencia operativa, business intelligence (decisiones basadas en datos), mejora de fidelización de clientes y reducción de los ciclos de venta.

Objetivos específicos

Aumentar la cantidad de clientes minoristas en un 35% mediante estrategias digitales de segmentación y fidelización para diciembre del 2027.

Justificación: la estrategia utilizada para ejecutar el plan de acción es una estrategia de crecimiento mediante la captación y la fidelización de clientes. Este plan se enfoca en expandir la base de clientes minoristas de consumo final mediante estrategias digitales de segmentación y fidelización, y optimizando la interacción con los clientes mediante la implementación de SAP CRM. La industria azucarera es un sector altamente competitivo, y es fundamental atraer y mantener clientes para seguir siendo líder en el mercado. La implementación de SAP CRM generará eficiencia en la identificación y gestión de los clientes, esto facilitará una captación más rápida y precisa, Con esta herramienta la empresa podrá optimizar sus estrategias de venta y comercialización. Todo esto nos permitirá generar una expansión en el mercado mediante información en tiempo real y herramientas que permitirán una segmentación de mercado y oportunidades de expansión. Su enfoque personalizado de las interacciones permitirá mejorar la satisfacción del cliente y el aumento de su lealtad. La implementación de programas de fidelización fortalecerá la relación con los clientes a largo plazo y ayudará a consolidar el

crecimiento. Finalmente las campañas de marketing serán más efectivas y se podrá realizar seguimiento en tiempo real del retorno de inversión (ROI).

Plan de acción

Descripción	TIEMPO		SAP	Plan 1		recursos físicos	tercerización	recursos económicos	Observaciones
	inicio	Fin		Area	Responsable				
Definición y Segmentación del Mercado Objetivo	20/10/2024	20/3/2025		Marketing y ventas	(Jefe de Marketing)	Personal		60,000,000	
Desarrollar campañas específicas de generación de leads mediante canales digitales	1/3/2025	1/12/2027		Marketing	(Jefe de Marketing)	Personal, consultoria de marketing digital	Agencia	250,000,000	Crecimiento del alcance, interacciones y conversiones en campañas.
Configurar flujos de trabajo automáticos en SAP CRM para gestionar de manera eficiente los leads generados.	20/10/2024	1/12/2027		Ventas	(Jefe de ventas)	Personal tecnico de CRM		200,000,000	
Implementar estrategias de lead nurturing (nutrición de leads) para educar a los clientes potenciales a través de contenido personalizado y automatizado basado en su comportamiento e intereses.	20/10/2024	1/12/2027		Marketing y ventas	(Jefe de Marketing y jefe de Ventas)	Integración de herramientas de email marketing con SAP CRM		150,000,000	
Integrar múltiples canales (sitio web, redes sociales, marketing por correo electrónico, etc.) en SAP CRM para gestionar leads provenientes de diferentes fuentes.	20/10/2024	1/12/2027		Marketing	(Jefe de Marketing)	Consultoria de marketing digital	Agencia	100,000,000	


Fuente: Elaboración propia

Reducción del ciclo comercial en un 20% para diciembre del 2026 mediante la automatización de procesos de seguimiento y priorización en el módulo SAP CRM."

Justificación: Este plan se basa en una estrategia de eficiencia operativa, enfocada en la optimización de procesos comerciales mediante la automatización con SAP CRM. Esta herramienta mejorará significativamente al módulo de distribución y ventas (SAP SD), la implementación de SAP CRM permitirá la automatización y optimización de los flujos de trabajos relacionados con la comercialización, eliminando tareas manuales y repetitivas, reduciendo los ciclos de ventas. Al integrar toda la información sobre los clientes, el equipo de ventas podrá acceder rápidamente a datos claves, realizar seguimientos automatizados y priorizar

con eficiencia el esfuerzo. La visibilidad a tiempo real permite a los gerentes identificar cuellos de botellas y áreas que requieran atención inmediata, gracias al monitoreo que posee esta herramienta permitirá a grupo ledesma tomar decisiones bien informadas en cada etapa del proceso de ventas mejorando el tiempo de respuesta y minimizando las demoras. La implementación del módulo minimizará los errores humanos y permitirá que el flujo comercial fluya de manera más eficiente.

Plan de acción

Descripción	TIEMPO		SAP	Plan 2		tercerización	recursos económicos	Observaciones
	inicio	Fin	Area	Responsable	recursos físicos			
Realizar un análisis detallado del ciclo comercial actual	oct.-24	Dic.-24	Operaciones	Jefe de Operaciones	Analistas de procesos, equipo de ventas.		80,300,000	
Configurar y personalizar el módulo SAP CRM para automatizar tareas repetitivas	Ene.-25	May.-25	Ventas	Jefe de Ventas	Consultores de SAP CRM, equipo de TI y ventas.	Consultoria	300,000,000	
Establecer flujos de trabajo automatizados en SAP CRM para realizar un seguimiento de las oportunidades y asegurar que no se pierdan etapas críticas del ciclo comercial.	Jun.-25	dic.-25	Ventas	Jefe de TI	Personal técnico de CRM, equipo de ventas.		100,000,000	
Utilizar las herramientas analíticas de SAP CRM para predecir oportunidades de venta y priorizar leads más propensos a convertirse en ventas rápidas.	ene.-26	dic.-26	Ventas	Jefe de Ventas	Analistas de CRM, equipo de ventas.		120,000,000	
Realizar un seguimiento continuo del ciclo comercial mediante los reportes de SAP CRM.	ene.-26	dic.-26	Ventas	Jefe de Ventas	Analistas de datos, gerentes de ventas.		20,000,000	

Fuente: Elaboración propia

Mejorar la productividad del equipo especializado en ventas en un 30% para diciembre del 2026, mediante capacitación y selección relacionado en el uso del módulo SAP CRM.

Justificación: Este plan implementa una estrategia de capacitación y desarrollo de talento, con un enfoque en optimización tecnológica mediante el uso del módulo SAP CRM. Para aprovechar al máximo las funcionalidades de SAP CRM, es fundamental que el equipo de ventas reciba capacitación en su uso. Con un entrenamiento adecuado, los vendedores podrán utilizar el

CRM para automatizar tareas repetitivas, gestionar mejor sus oportunidades y analizar datos a tiempo real, esto producirá una mejora significativa de la eficiencia y la productividad. SAP CRM centraliza toda la información sobre los clientes, es muy importante capacitar el equipo de ventas para el uso de esta información la cual permitirá una toma de decisiones más rápida y acertada, evitando retrasos en la comunicación con los clientes y mejorando la capacidad de respuesta. La selección de personal especializado que esté alineado con las competencias para maximizar el uso del CRM será un punto clave para que la adopción del sistema contribuya con un aumento de la productividad. Esto implica seleccionar y formar vendedores con habilidades tecnológicas que le permita utilizar eficientemente la herramienta.

Plan de acción

Descripción	Tiempo		SAP	Plan 3		tercerización	recursos económicos	Observaciones
	inicio	Fin		Area	Responsable			
Realizar una evaluación inicial del rendimiento actual del equipo de ventas	Oct-24	Dic-24	RRHH	Director de Talento	Personal RRHH y analistas de rendimiento		\$50,000,000	
Definir los roles clave dentro del equipo de ventas y ajustar los perfiles de los puestos de acuerdo con las competencias necesarias para el uso eficiente del SAP CRM.	Ene-25	Mar-24	RRHH	Director de Talento y gerencia de ventas.	Personal RRHH, capacitadores externos	Instituciones educativas, profesionales	\$30,000,000	
Contratar nuevo personal de ventas especializado en el manejo de SAP CRM	Abril-25	Jul-25	RRHH	Director de Talento	Reclutadores internos.		\$100,000,000	
Implementar el programa de capacitación para todos los miembros del equipo de ventas en el uso eficiente del módulo SAP CRM.	Ago-26	Dic.-26	RRHH	Director de Talento	consultores de SAP CRM, personal de ventas.	Consultoria	\$150,000,000	Evaluacion de habilidades adquiridas
Realizar un seguimiento mensual del rendimiento del equipo de ventas	Oct-24	Dic.-26	Marketing y ventas	Jefe de ventas	Analistas de datos		\$5,000,000	Evaluaciones de desempeño

Fuente: Elaboración propia

Presupuesto con inflación

Presupuesto					
Acciones / Años	2024	2025	2026	2027	
PLAN 1	Definición y Segmentación del Mercado Objetivo	\$ 30,000,000.00	\$ 30,000,000.00	\$ -	\$ -
	Desarrollar campañas específicas de generación de leads		\$ 83,333,333.00	\$ 83,333,333.00	\$ 83,333,333.00
	Automarización de los flujos de trabajo para generación de leads	\$ 50,000,000.00	\$ 50,000,000.00	\$ 50,000,000.00	\$ 50,000,000.00
	Implementar estrategias de lead nurturing	\$ 37,500,000.00	\$ 37,500,000.00	\$ 37,500,000.00	\$ 37,500,000.00
	Integrar múltiples canales	\$ 25,000,000.00	\$ 25,000,000.00	\$ 25,000,000.00	\$ 25,000,000.00
	Total Plan 1	\$ 142,502,024.00	\$ 233,965,430.89	\$ 210,187,132.98	\$ 217,753,869.76
PLAN 2	Realizar un análisis detallado del ciclo comercial actual	\$ 80,300,000.00	\$ -	\$ -	\$ -
	Configurar y personalizar el módulo SAP CRM para automatizar tareas repetitivas		\$ 300,000,000.00		
	Establecer flujos de trabajo automatizados en SAP CRM para realizar un seguimiento de las oportunidades		\$ 100,000,000.00		
	Utilizar las herramientas analíticas de SAP CRM para predecir oportunidades de venta	\$ -		\$ 120,000,000.00	\$ -
	Realizar un seguimiento continuo del ciclo comercial	\$ -	\$ -	\$ 20,000,000.00	\$ -
	Total plan 2	\$ 80,300,000.00	\$ 414,400,000.00	\$ 150,261,440.00	\$ -
PLAN 3	Realizar una evaluación inicial del rendimiento actual del equipo de ventas	\$ 50,000,000.00	\$ -	\$ -	\$ -
	Definir los roles clave dentro del equipo de ventas y ajustar los perfiles de los puestos de acuerdo con las competencias necesarias para el uso eficiente del SAP CRM.		\$ 30,000,000.00		
	Contratar nuevo personal de ventas especializado en el manejo de SAP CRM		\$ 100,000,000.00	\$ -	\$ -
	Implementar el programa de capacitación para todos los miembros del equipo de ventas en el uso eficiente del módulo SAP CRM.		\$ 150,000,000.00		\$ -
	Realizar un seguimiento mensual del rendimiento del equipo de ventas	\$ 5,000,000	\$ 5,000,000	\$ 5,000,000	
	Total plan 3	\$ 55,000,000.00	\$ 295,260,000.00	\$ 5,366,480.00	\$ -
Total general	\$ 277,802,024.00	\$ 943,625,430.89	\$ 365,815,052.98	\$ 217,753,869.76	

Fuente: elaboración propia

Luego de haber realizado el presupuesto y aplicar los índices de inflación actuales se realizarán los indicadores financieros para demostrar la rentabilidad del proyecto basado en el balance patrimonial del 31/12/2018, Grupo ledesma, para concluir esto se realizará un flujo de caja

Análisis financiero

CASH FLOW PROYECTADO - EMPRESA: LEDESMA AZUCAR				
	2024	2025	2026	2027
INGRESOS				
Por Ventas de Mercaderías	\$ 484,100,000.00	\$ 501,527,600.00	\$ 519,582,593.60	\$ 538,287,566.97
Plan de acción 1	\$ 145,230,000.00	\$ 150,458,280.00	\$ 155,874,778.08	\$ 161,486,270.09
Plan de acción 2	\$ 80,300,000.00	\$ 414,400,000.00	\$ 150,261,440.00	\$ 48,445,881.03
Plan de acción 3	\$ 55,000,000.00	\$ 295,260,000.00	\$ 5,366,480.00	\$ 14,533,764.31
TOTAL DE INGRESOS	\$ 764,630,000	\$ 1,361,645,880	\$ 831,085,292	\$ 762,753,482
EGRESOS				
Costo de Mercadería Vendida	\$ 30,660,169.00	\$ 31,763,935.08	\$ 32,907,436.75	\$ 17,046,052.23
Gastos de Comercialización	\$ 10,718,203.60	\$ 11,104,058.93	\$ 11,503,805.05	\$ 5,958,971.02
Gastos Administrativos	\$ 3,959,816.90	\$ 4,102,370.31	\$ 4,250,055.64	\$ 2,201,528.82
Gastos Financieros	\$ 2,932,209.30	\$ 3,037,768.83	\$ 3,147,128.51	\$ 1,630,212.57
Otros Egresos	\$ 406,642.10	\$ 421,281.22	\$ 436,447.34	\$ 226,079.72
Plan de acción 1	\$ 142,502,024.00	\$ 233,965,430.89	\$ 210,187,132.98	\$ 217,753,869.76
Plan de acción 2	\$ 80,300,000.00	\$ 414,400,000.00	\$ 150,261,440.00	\$ -
Plan de acción 3	\$ 55,000,000.00	\$ 295,260,000.00	\$ 5,366,480.00	\$ -
TOTAL DE EGRESOS	\$ 326,479,065	\$ 994,054,845	\$ 418,059,926	\$ 244,816,714
UTILIDAD BRUTA	\$ 438,150,935	\$ 367,591,035	\$ 413,025,365	\$ 517,936,768
IMPUESTO A LAS GANANCIAS	\$ 153,352,827	\$ 128,656,862	\$ 144,558,878	\$ 181,277,869
UTILIDAD NETA CON PLANES DE ACCIÓN	\$ 284,798,108	\$ 238,934,173	\$ 268,466,488	\$ 336,658,899
Inversión a realizar	-277,802,024		Rentabilidad 2025	44.14%
Flujo del período 1	284,798,108		Rentabilidad 2024	1.94%
Flujo del período 2	238,934,173		Diferencia	42.19%
Flujo del período 3	268,466,488		Por año	11.03%
Flujo del período 4	336,658,899			
VAN	153,393,150			
TIR	91%			
Beneficios	3,720,114,654			
Costos	1,983,410,551			
ROI	88%			

Fuente: elaboración propia

Aumentar los ingresos anuales en un 30% mediante la implementación del módulo SAP CRM para diciembre del 2027.

Aumentar la cantidad de clientes potenciales en un 35% para diciembre del 2027.

Reducción del ciclo comercial en un 20% para julio del 2026

Plan de Acción 3: Reducir los costos en un 15% mediante la incorporación de tecnología que permita hacer más eficiente los procesos de preparación y envío para el año 2024.

Ingresos 2024	\$ 470,000,000
Costo de ventas 2021	\$ 29,912,360
Otros costos de venta	\$ 574,832
Gastos Administrativos	\$ 3,863,236
Gastos de Comercialización	\$ 10,456,784
Gastos Financieros	\$ 2,860,692
Otros Egresos	\$ 396,724

Tabla 1: Inflación (REM)	2024		2025		2026		2027	
		3,0%	1.03	3,6%	1.04	3,6%	1.04	3,6%

Impuesto a las ganancias	35%
Tasa de referencia BADLAR	42%

Fuente: elaboración propia

El análisis financiero presenta un excedente de valor, obteniendo la rentabilidad deseada después de recuperar toda la inversión y superando la tasa de retorno exigida al proyecto, con un valor actual neto de \$153,393,150 pesos. El proyecto se acepta por tener un VAN mayor que cero, generando mayor rentabilidad a la exigida.

La tasa interna de retorno es de 91% superando la tasa de retorno exigida. El proyecto o inversión es viable y se considera una buena oportunidad para generar valor. Sin embargo este indicador no debe ser el único para tener criterio de decisión, debe complementarse con el VAN para obtener mayores posibilidades de aceptar un proyecto rentable.

El ROI del 88% indica que por cada peso invertido, se obtiene un retorno de 0,88 pesos adicionales, además de recuperar el peso inicial.

El Plan 2 se centra en la reducción del ciclo comercial mediante la automatización de procesos con SAP CRM. Durante los primeros años (2025-2026), se observa un aumento en los ingresos debido a la implementación del sistema, lo que permite una captación de clientes más eficiente y una mejora en las tasas de conversión de ventas. Sin embargo, tras completar la fase de implementación hacia finales de 2026, los ingresos disminuyen en 2027. Esto es consecuencia de que los beneficios de la automatización ya han sido alcanzados, y no se requieren inversiones adicionales en este sentido. El impacto del Plan 2 es fuerte al inicio, pero se estabiliza una vez que la automatización y optimización operativa están consolidadas. Esta caída en los ingresos en 2027 refleja la madurez del sistema y la optimización de los recursos, sin necesidad de una inversión continua.

La caída del plan 3 se debe a que este plan se centra en una mejora interna en lugar de generar ingresos directos. El objetivo principal del Plan 3 es optimizar la productividad del equipo de ventas a través de la capacitación y la selección de personal especializado en el uso de SAP CRM. Esto no genera un flujo de ingresos recurrente por sí mismo, sino que mejora la eficiencia de los procesos de ventas y la efectividad del equipo.

La capacitación y la selección de personal constituyen una inversión puntual, especialmente intensiva en los primeros años (2025-2026). Una vez completada esta fase, no se requieren nuevas inversiones significativas para mantener los beneficios de la capacitación. Como resultado, el plan no genera ingresos adicionales después de este período de implementación y mejora interna. Es por esto que se observa una caída en los ingresos en 2026, con una recuperación parcial en 2027, reflejando una estabilización del impacto del plan y la consolidación de la productividad del equipo.

En conclusión, la implementación del módulo SAP CRM es una decisión financiera sólida que contribuirá al crecimiento y fortalecimiento de la empresa a largo plazo.

Conclusiones y recomendaciones

Se ha identificado una oportunidad para agregar valor a través de la mejora en la digitalización y la interacción con los clientes. La implementación del módulo SAP C/4HANA (SAP CRM), como parte del proyecto Génesis XXI, optimizará los procesos de ventas y distribución, modernizando la gestión de clientes y potenciando la eficiencia comercial. El análisis, tanto cualitativo como cuantitativo, indica que el proyecto tendrá un impacto significativo en la empresa.

Los indicadores financieros reflejan un VAN positivo y una TIR superior a la tasa de retorno exigida, lo que demuestra la generación de valor adicional respecto a la rentabilidad esperada.

Como recomendación para continuar con el proyecto Génesis XXI, se sugiere integrar herramientas como SAP Business AI. La incorporación de SAP Business AI potenciará la automatización de procesos dentro de SAP CRM, permitiendo:

Interacciones personalizadas con los clientes mediante inteligencia artificial para predecir necesidades y recomendar ofertas en tiempo real. Además, optimizará la automatización de flujos de trabajo, reduciendo los tiempos de respuesta en ventas y servicio al cliente. Gracias al análisis predictivo avanzado, se mejorará la segmentación y retención de clientes, mientras que los chatbots y asistentes inteligentes agilizarán la atención y elevarán la experiencia del usuario.

Incorporar estas soluciones en la transformación digital de Grupo Ledesma fortalecerá la estrategia basada en datos y mejorará la eficiencia operativa, asegurando una ventaja competitiva sostenible en el mercado.

Referencias

Audissio, E. G. (2021). *Grupo Ledesma Planificación Estratégica* [Trabajo Final de Grado, Universidad Empresarial Siglo 21]. Repositorio Digital UES21.

<https://repositorio.21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/21904/TFG%20-%20Audissio%2C%20Ezequiel%20Gonzalo.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Ledesma. (2023). *Institucional Ledesma 2023*. https://www.ledesma.com.ar/wp-content/uploads/2023/05/Institucional_Ledesma_2023.pdf

SAP. (2024). *5 casos de éxito de SAP CRM*. 5 casos de éxito de empresas con soluciones de SAP CRM - SAP España News Center

Libertad y Progreso. (2024, 18 de abril). La libertad avanza. <https://www.libertadyprogreso.org/2024/04/18/la-libertad-avanza/>

LA NACION (2024)

<https://www.lanacion.com.ar/politica/cual-es-la-plataforma-y-las-propuestas-del-presidente-javier-milei-nid19112023/>

DW (2024)

<https://www.dw.com/es/se-acerca-argentina-m%C3%A1s-a-occidente-con-milei/a-67901926>

Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC). (2024, agosto). Índice de Precios al Consumidor - Julio 2024.

https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_08_24A32B39CB9C.pdf

Argentina.gob.ar. (2024). *Consejo Nacional del Empleo, la Productividad y el Salario Mínimo, Vital y Móvil*. <https://www.argentina.gob.ar/trabajo/consejodelsalario>

Banco Central de la República Argentina (BCRA). (2024). *Objetivos y planes 2024*.

<https://www.bcra.gob.ar/Noticias/objetivos-y-planes-2024.asp>

Fondo Monetario Internacional (IMF). (2024). *IMF completes eighth review of the extended arrangement under the EFF for Argentina*.

<https://www.imf.org/es/News/Articles/2024/06/13/pr24217-imf-completes-eighth-review-of-the-extended-arrangement-under-the-eff-for-argentina>

Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC). (2022). *Censo 2022: Indicadores demográficos*.

https://www.indec.gob.ar/ftp/cuadros/poblacion/censo2022_indicadores_demograficos.pdf

Cultura de Argentina. (2024). *Cultura de Argentina*. <https://www.lifeder.com/cultura-de-argentina/>

Tendencias de Consumo. (2024). *Tendencias de consumo en Argentina: Qué esperar en 2024*. <https://todoventas.es/tendencias-de-consumo-en-argentina-que-esperar-en-2024/>

Computing. (2024). *Las tecnologías para 2024 que revolucionarán el mercado*. <https://www.computing.es/informes/las-tecnologias-para-2024-que-revolucionaran-el-mercado/>

Food Retail. (2024). *Innovaciones tecnológicas en la industria alimentaria*. Recuperado de https://www.foodretail.es/especiales/remitidas/Innovaciones-tecnologicas-industria-alimentaria_0_1829817027.html

Economía Sustentable. (2024). *Elecciones 2023: Qué propone Javier Milei sobre cambio climático y medioambiente*. <https://economiasustentable.com/noticias/elecciones-2023-que-propone-javier-milei-de-la-libertad-avanza-sobre-cambio-climatico-y-medioambiente>

Alimentos Argentinos. (2024). *Cómo leer el rótulo nutricional*. <https://alimentosargentinos.magyp.gob.ar/contenido/valorAr/Educa/rotulo/ComoLeerelRotulo.pdf>

Extremo Sur. (2024). *Los dueños del azúcar: Conoce las ocho empresas que concentran el negocio del azúcar en Argentina*. <https://www.eextremosur.com/nota/39057-los-duenos-del-azucar-conoce-las-ocho-empresas-que-concentran-el-negocio-del-azucar-en-argentina/>

Manual Azucarero. (2024). *Manual azucarero 2017*. <https://usermanual.wiki/Document/Manual20Azucarero202017.823082332.pdf>

Buenas Tareas. (2024). *Barreras de entrada*. <https://www.buenastareas.com/ensayos/Barreras-De-Entrada/24991643.html>

Mordor Intelligence. (2024). *Cane sugar market*. <https://www.mordorintelligence.ar/industry-reports/cane-sugar-market>

iProfesional. (2024). *El mayor productor local de azúcar destina millonaria inversión para ampliar negocios*. <https://www.iprofesional.com/negocios/406590-el-mayor-productor-local-de-azucar-destina-millonaria-inversion-para-ampliar-negocios>

Ledesma. (2024). *Informe de sostenibilidad: Clientes y mercados*. <https://www.ledesma.com.ar/informe-sostenibilidad/clientes-y-mercados/#azucar>

Stephen P. Robbins, pág. 9, 2012

Stephen P. Robbins, pág.242, 2012

Stephen P. Robbins, pág. 245, 2012

CHARLES W. L. HILL y GARETH R. JONES ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA:
TEORÍA Y CASOS. UN ENFOQUE INTEGRAL Pág. 197, 2015

CHARLES W. L. HILL y GARETH R. JONES ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA:
TEORÍA Y CASOS. UN ENFOQUE INTEGRAL pág 397 , 2015

CHARLES W. L. HILL y GARETH R. JONES ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA:
TEORÍA Y CASOS. UN ENFOQUE INTEGRAL, pág. 424 , 2015

CHARLES W. L. HILL y GARETH R. JONES ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA:
TEORÍA Y CASOS. UN ENFOQUE INTEGRAL, pág 430 , 2015

Kotler, P., & Keller, K. L. (2020). *Marketing Management* (16th ed.). Pearson.

SAP. (2022). *Descubra cómo Ledesma utilizó servicios expertos para ayudar*. Recuperado de <https://www.sap.com/latinamerica/documents/2022/06/168238ef-2f7e-0010-bca6-c68f7e60039b.html>

Banco Central de la República Argentina (BCRA). (2024). *Principales variables BADLAR*. Recuperado de https://www.bcra.gob.ar/PublicacionesEstadisticas/Principales_variables.asp

Banco Central de la República Argentina (BCRA). (2024). *Relevamiento de Expectativas de Mercado (REM): Inflación*. Recuperado de https://www.bcra.gob.ar/PublicacionesEstadisticas/Relevamiento_Expectativas_de_Mercado.asp

