

UNIVERSIDAD SIGLO 21



SEMINARIO FINAL DE ADMINISTRACIÓN

**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA CON ENFOQUE EN
LA DIVERSIFICACIÓN DE PRODUCTOS PARA
INCREMENTAR LA RENTABILIDAD DE LA UNIDAD DE
NEGOCIOS AZÚCAR - GRUPO LEDESMA**

NOMBRE Y APELLIDO: GABRIEL ALEJANDRO GIUNTI

DNI: 35.111.403

PROFESOR: VITTAR CARLOS FABIÁN

LEGAJO: VADM024462

CUARTA ENTREGA

2024

RESUMEN

En el siguiente reporte de caso se realiza una propuesta de implementación de planificación estratégica con diversificación relacionada para Grupo Ledesma, dedicada a la fabricación y comercialización de productos agroalimentarios. Se comienza dando a conocer la situación histórica y actual de la empresa haciendo enfoque en la unidad de negocios Azúcar, identificando todos aquellos aspectos (internos y externos) que tienen impacto directo en el desempeño de la empresa. Seguidamente, se da lugar al correspondiente marco teórico con los conceptos más relevantes relacionados con el diagnóstico de la situación de la empresa. Asimismo, luego de los distintos análisis realizados para este estudio, en especial el referido al aspecto financiero, se puede señalar que, en un horizonte de planeación de tres años, el Grupo Ledesma se encuentra ante un escenario favorable para incrementar su rentabilidad, mediante la elaboración de un nuevo producto (edulcorante bajas calorías), lográndose un retorno positivo obtenido con respecto a la inversión realizada para la implementación del plan propuesto, demostrando su viabilidad.

Palabras Claves: Estrategia – Rentabilidad – Eficiencia - Tecnología - Diversificación

ABSTRACT

In the following report, a proposal is made for the implementation of strategic planning with related diversification for Grupo Ledesma, dedicated to the manufacturing and marketing of agri-food products. It begins by making known the historical and current situation of the company by focusing on the Sugar business unit, identifying all those aspects (internal and external) that have a direct impact on the company's performance. Next, the corresponding theoretical framework is given with the most relevant concepts related to the diagnosis of the company's situation. Likewise, after the different analyzes carried out for this study, especially that referring to the financial aspect, it can be noted that, in a planning horizon of three years, the Ledesma Group is facing a favorable scenario to increase its profitability, through the development of a new product (low calorie sweetener), achieving a positive return obtained with respect to the investment made for the implementation of the proposed plan, demonstrating its viability.

Keywords: Strategic – Cost Effectiveness – Efficiency – Technology - Diversification

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Introducción.....	5
Análisis de Situación.....	8
Análisis del Macroentorno (PESTEL).....	8
Factor Político.....	8
Factor Económico.....	8
Factor Social.....	9
Factor Tecnológico.....	9
Factor Ecológico.....	10
Factor Legal.....	10
Análisis del Microentorno – Cinco Fuerzas de Porter.....	11
Poder de Negociación de los Clientes.....	12
Poder de Negociación de los Proveedores.....	12
Rivalidad Entre Competidores.....	12
Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores.....	13
Amenaza de Entrada de Productos Sustitutos.....	13
Análisis Interno.....	13
Cadena de Valor.....	13
Actividades Primarias.....	13
Actividades de Soporte.....	15
Análisis FODA.....	16
Matriz BCG.....	17
Análisis del Mercado.....	18
Marco Teórico.....	20
Diagnóstico y Discusión.....	23
Propuesta de Implementación.....	24
Objetivo General.....	24
Objetivos Específicos.....	25

Alcance.....	26
Planes de Acción.....	26
Diagrama de Gantt.....	30
Presupuestos.....	30
Flujo de Fondos e Información Complementaria.....	30
Análisis Financiero.....	30
Conclusiones y Recomendaciones Profesionales.....	31
Recomendaciones Profesionales.....	32
Bibliografía	33
ANEXOS.....	35
Anexo 1: Análisis FODA.....	35
Anexo 2: Diagrama de Gantt.....	37
Anexo 3: Presupuesto	38
Anexo 4: Flujo de Fondos e Información Complementaria.....	40
Anexo 5: Máquina de Productora de Endulzantes Bajas Calorías	43

INTRODUCCIÓN

En el análisis de la estructura y diseño organizacional de la unidad de negocios Azúcar del grupo económico Ledesma, se ha identificado como principal problema la disminución de la rentabilidad. Esto se debe a la falta de un plan estratégico adecuado, lo que impide tener una visión clara y definida a largo plazo, tanto en la dirección general de la empresa como en la gestión específica de la unidad de Azúcar. La falta de diversificación en esta unidad, sumada a los cambios en los hábitos de consumo, ha impactado negativamente en la rentabilidad. Por ello, la propuesta se enfoca en ampliar la oferta de productos en la unidad de Azúcar, introduciendo un endulzante bajo en calorías, con el objetivo de mejorar la rentabilidad durante el período 2025-2027.

Ledesma, con más de un siglo de historia, fue fundada en 1908 en Argentina por las familias Ovejero y Zerda de Salta. En 1911, un grupo de empresarios, encabezado por Enrique Wollmann, adquirió la empresa. Tras su fallecimiento, Herminio Arrieta, esposo de la única hija de Wollmann, asumió el liderazgo. Después de la muerte de Arrieta en 1970, Carlos Blaquier tomó el control, impulsando la transformación de la empresa familiar hacia una gestión más profesionalizada, lo que permitió su expansión. Ledesma, cuya sede principal se encuentra en Jujuy, se dedica principalmente a la producción de caña de azúcar, emplea a 7.851 personas y es líder en los mercados de azúcar y papel. Además, tiene una fuerte presencia en los sectores de frutas y jugos cítricos, carne y cereales, alcohol hidratado y bioetanol anhidro, y jarabes de maíz. Estas actividades están organizadas en cuatro divisiones comerciales: azúcar, jarabes y alcohol, papel, frutas y jugos, y el negocio agropecuario.

Líderes en productos agroindustriales, ya que concentran aproximadamente el 17% de la producción total de azúcar en Argentina y casi el 40% de la producción papel nacional. Además, como ya se mencionó produce y comercializa alcohol y bioetanol, frutas, jugos, aceites esenciales a partir de cítricos, moliendas de carne y granos, como así también producen energía eléctrica generada por dos fuentes renovables que son la biomasa generada por bagazo de caña de azúcar y

aprovechamiento de recursos hídricos, la cual la utilizan para cubrir el 43% de la demanda energética de las plantas de producción

Su crecimiento a lo largo de estos cien años se cimentó sobre una visión de largo plazo mantenida a través de las generaciones. Esta visión parte de una obsesión por agregar valor a través de la integración, invirtiendo constantemente para innovar e introducir tecnología. Se fortalece con una diversificación acotada a actividades que produzcan sinergias con nuestros negocios tradicionales y se sostiene con una política prudente en materia de endeudamiento, lo que significó seguramente un crecimiento más lento pero sostenido, en el marco de un país signado por la inestabilidad económica.

Esta estrategia se fundamenta en principios y valores firmes, enfocados principalmente en el respeto por la dignidad de las más de 7000 personas que forman parte de Ledesma, así como la de nuestros clientes, consumidores, proveedores, comunidades donde operamos y todas aquellas personas con las que interactuamos a diario.

En Jujuy, posee un complejo agroindustrial ubicado en la reserva de las Yungas, con más de 40.000 hectáreas de cultivos de caña de azúcar, así como fábricas de azúcar, alcohol, bioetanol, celulosa y papel. También cuenta con plantaciones de cítricos, una planta de empaque de frutas, una planta de jugos concentrados y otra de aceites esenciales.

En la provincia de Salta, tiene 800 hectáreas de cultivos de frutales en la localidad de Colonia Santa Rosa (Orán), junto con la Chacra Experimental Santa Rosa. Además, posee una participación minoritaria en una UTE (Unión Transitoria de Empresas) llamada Aguaragüe, dedicada a la exploración y explotación de petróleo y gas.

En Tucumán, cuenta con 200 hectáreas de plantaciones de limón. En San Luis, opera en Villa Mercedes, donde participa en Glucovil Argentina SA, una planta de molienda húmeda de maíz y fabricación de jarabe de fructosa, glucosa, almidones y otros subproductos. En tanto, que, en Gualaguaychú, provincia de Entre Ríos, posee la Estancia Centella, con 26.813 hectáreas.

En la Provincia de Buenos Aires, tiene La Biznaga con 5.662 hectáreas en Roque Pérez; La Bellaca con 8.132 hectáreas en 25 de Mayo y Magdala con 10.927 hectáreas en Pehuajó. En ambas provincias, la empresa se dedica a la producción agropecuaria, incluyendo carne y cereales, especialmente soja, maíz y trigo, además de ganado bovino.

En cuanto a los antecedentes teóricos o académicos, se citar lo referido a la estrategia de negocio de diversificación, según la matriz de Ansoff (1976), buscando a su vez una diferenciación amplia, considerando que la mayoría de los insumos requeridos para tal diversificación son producidos por Ledesma en instalaciones propias. Ansoff recomienda la diversificación global como una alternativa para reducir el riesgo de obsolescencia tecnológica, utilizar la capacidad ociosa, reinvertir las ganancias, añadiéndose también una reducción riesgos en el negocio, la escala de posibilidades y la concordancia entre el producto y el mercado.

Como antecedente práctico y concreto, se puede mencionar el de otra empresa de la agroindustria también han incursionado en diversificaciones de tipo relacionadas. Es el caso de Molinos Río de la Plata, organización que en sus inicios era una empresa agropecuaria (con una fuerte base empresarial, centrada en sus recursos naturales) la cual, con el pasar de los años, incursionó en la industria agroalimentaria mediante la producción y venta de diferentes tipos de productos. Actualmente, Molinos Río de la Plata, aunque no forma ya parte del grupo Bunge y Born, como en sus orígenes, ya que pertenece desde hace más de una década al grupo económico Pérez Companc, es una de las firmas más exitosas de todo el país. Dicha empresa aplicó oportunamente la planificación estratégica mediante la diversificación a fin de incrementar su rentabilidad situación pretendida también para Grupo Ledesma.

ANÁLISIS DE SITUACIÓN

Análisis del Macroentorno – P.E.S.T.EL.

El análisis del macroentorno de una empresa consiste en conocer cuáles son los factores externos a esta, con el fin o el propósito de poder adaptar la actividad a estos y lograr el máximo rendimiento posible. Los cambios del entorno no pueden ser controlados, pero sí resulta especialmente importante determinar cuál es el nivel de incidencia no sólo en la empresa o industria, sino en todas las empresas que conforman el ámbito empresarial.

Factor Político: El actual gobierno nacional, liderado por Javier Milei, está implementando una profunda reforma del Estado. Esta reforma comenzó con la reducción del número de ministerios de 20 a 8, seguida por la eliminación de dependencias estatales y el cierre o privatización de empresas públicas. Estas medidas buscan enviar un mensaje claro al sector de la producción de papel sobre el compromiso con el equilibrio fiscal, haciendo más atractiva la inversión privada mediante la reducción del gasto público, la disminución de impuestos y regulaciones, con el fin de aumentar la oferta de bienes y servicios, fomentar la competencia y reducir los precios.

Otro aspecto relevante es la eliminación de las SIRA, lo que podría facilitar el ingreso de productos extranjeros relacionados con el papel, representando una posible amenaza para el sector, aunque también podría impulsar la incorporación de nuevas tecnologías. En la misma línea, la reducción del impuesto PAIS disminuiría los costos de las transacciones en moneda extranjera y las importaciones. Además, se observa un cambio drástico en la política exterior, con un realineamiento hacia aliados estratégicos como Israel y Estados Unidos, en lugar de China, Rusia o Venezuela, lo que podría alterar las relaciones comerciales del país, cerrando algunos mercados y abriendo otros.

Factor Económico: Al analizar este factor, se puede verificar que existen muchos indicadores que muestran que las variables económicas vienen experimentando una degradación permanente. Para comenzar, se puede mencionar que se espera que el PBI se reduzca en un 2,8% anterior (INDEC, 2024). La inflación, por ejemplo, en el último mes, tuvo un valor del 4,2 % lo que socava el salario real de la mayoría de los habitantes. Esta alta tasa de inflación hace la tasa de interés, que mide el costo del financiamiento externo, también sea alta. Además, Directorio del Banco Central de la República Argentina

dispuso una disminución de la tasa de política monetaria, llegando a ser la tasa de interés nominal anual actualmente del 35% (B.C.R.A., 2024), lo que atenta contra la recuperación del consumo, en especial en lo referido a bienes de calidad, como lo es el tipo de productos y sus derivados que se producen en el rubro del azúcar. A su vez, se puede mencionar el tipo de cambio, que atenta contra las inversiones en bienes de capital. Como aspectos positivos a remarcar, el Banco Central de la República Argentina, sumó U\$S 20.000 millones a sus reservas internacionales aproximadamente en 8 meses de gestión de gobierno y paralelo a ello, para este año se anticipa una normalización y unificación del tipo de cambio, siendo su registro actual menor a los \$ 1000 para la venta para el dólar (B.C.R.A., 2024). Esto traería mayor previsibilidad en cuanto a las exportaciones, importaciones y adquisición tanto de insumos como de bienes de capital provenientes del extranjero. También se debe destacar el superávit financiero obtenido en los primeros ocho meses del año por parte del gobierno nacional, lo que reduciría la emisión monetaria para financiarlo, traduciéndose ello en una disminución de la inflación.

Factor Social: El tejido social se ha deteriorado en gran escala dentro del territorio nacional, debido a la presencia y existencia de situaciones que impactan fuertemente sobre el mismo (inflación, desempleo, inseguridad, corrupción, falta de oportunidades, etc.). Como prueba de ello, se puede decir que en el segundo trimestre del presente año 2024 la desocupación en Argentina giró en torno del 7,7 % (como porcentaje de la población económicamente activa), la cual se considera todavía muy alta (INDEC, 2024). Asimismo, la tasa de actividad, que mide la proporción de la población económicamente activa sobre el total de la población, alcanzó el 48 %; y la tasa de empleo, que mide la proporción de personas ocupadas con relación a la población total, se ubicó en el 44,3 % en el mismo período. En tanto, se indica que la pobreza fue de 50,5% en el primer trimestre de este año, lo que representa un alza de en comparación a igual período del año pasado cuando alcanzó el. En tanto, la indigencia actualmente es del 11,9 % (INDEC, 2024). Las situaciones descriptas en este apartado, inciden considerablemente de manera negativa en la producción y venta de artículos que pertenecen al rubro del azúcar y sus derivados, tales como el endulzante bajas calorías.

Factor Tecnológico: La lista de nuevas tecnologías crece cada día. Robots, realidad aumentada, desarrollos en robótica, algoritmos, inteligencia artificial, las comunicaciones de máquina a máquina y la agricultura inteligente son algunas de ellas. Estas tecnologías se vuelven cada vez más avanzadas y esto tiene una repercusión

considerable en las empresas. Desde hace años, se está produciendo un cambio a nivel mundial en tecnología por lo que será preciso adaptarse a los cambios e innovaciones para implementar las nuevas técnicas productivas, muy necesarias para mejorar la elaboración de bienes relacionados con el sector del azúcar y sus derivados.

Factor Ecológico: La economía circular ofrece un marco de soluciones sistémicas para el desarrollo económico abordando profundamente la causa de retos mundiales tales como el cambio climático, la pérdida de biodiversidad, el incremento de residuos y de contaminación, al tiempo que revela grandes oportunidades de crecimiento. Impulsada por el diseño y sustentada por el uso de energías y materiales renovables, en tal sentido la economía circular revoluciona la forma en que diseñamos, producimos y consumimos. El modelo se basa en tres principios: eliminar residuos y contaminación; mantener productos y materiales en uso, y regenerar sistemas naturales. Cabe destacar, además, que los incrementos de producción de energía renovable y de material recuperado para reutilización impactarán en otros sectores vinculados a la producción de materias vírgenes y producción de combustibles de origen fósil, y afectará al empleo de algunas actividades económicas al regular métodos productivos extractivos, al sustituir algunos empleos como consecuencia de la transformación industrial, y muchos puestos de trabajo existentes se transformarán y redefinirán en función de los nuevos métodos de trabajo. Por eso, es indispensable también desarrollar políticas que garanticen una transición justa hacia una economía circular y ambientalmente sostenible.

Factor Legal: A fines del año anterior, se dictó el DNU 70/2023 (no vigente en su totalidad) y durante este año se sancionó la llamada Ley de Bases para la Reconstrucción de la Libertad de los argentinos, donde lo que se busca, por parte del gobierno nacional es lograr flexibilizar y eliminar regulaciones innecesarias que obstaculicen las relaciones sociales, económicas, laborales, comerciales, etc., junto con el RIGI (Régimen Impositivo para Grandes Inversiones) que pretende atraer desembolsos de dinero destinados a inversiones considerables en diferentes áreas o rubros (minería, agroindustria, desarrollos inmobiliarios, etc.) No obstante, cada país posee un conjunto de leyes que rigen su accionar, cuyo principal objetivo es la fabricación, comercialización y distribución de productos elaborados dentro de sus fronteras, estableciendo la implementación de las técnicas a utilizar, para la producción de todo tipo de bienes en general y en particular para los que pertenecen al sector del azúcar y sus derivados, teniendo en cuenta el factor

de empleo y aplicando las correctas prácticas ambientales que aseguren la preservación y protección del ambiente con un desarrollo sustentable, por lo cual de acuerdo a lo que éstas determinen influenciarán las diferentes tomas de decisión. Es por eso que se pueden mencionar las siguientes leyes: [Ley 25.675](#): Ley general del ambiente. Declaración de interés público. Control parlamentario y marco regulatorio. [Ley 26.093](#): Régimen de regulación y promoción para la producción y uso sustentables de biocombustibles. [Ley 26.331](#): Presupuestos mínimos de protección ambiental de los bosques nativos. Ley 25.080: Régimen de promoción de las inversiones que se efectúen en nuevos emprendimientos forestales y en las ampliaciones de los bosques existentes. [Ley 24.051](#): Residuos peligrosos. Ley 27.191: Régimen de Fomento Nacional para el uso de fuentes Renovables de Energía destinada a la Producción de Energía Eléctrica. [Ley 27.424](#): Régimen de Fomento a la Generación Distribuida de Energía Renovable integrada a la Red Eléctrica Pública.

Todos los elementos mencionados en el análisis del macroentorno influyen de manera considerable en el sector de producción y comercialización de azúcar, ya que son factores clave para la toma de decisiones empresariales, tanto en lo que respecta a las inversiones como a la estimación de la demanda de productos. Dado que es un sector en constante evolución, especialmente por el impacto de la tecnología en los procesos productivos y las crecientes exigencias en cuanto a sostenibilidad ambiental, resulta imprescindible considerar todos los factores analizados para una adecuada planificación estratégica. En este último aspecto se puede observar en la unidad de negocios Azúcar del grupo económico Ledesma, donde se ha identificado como principal desafío la reducción de su rentabilidad. Esta situación se origina por la ausencia de un plan estratégico adecuado, lo que impide contar con una visión a largo plazo tanto en la dirección general de la empresa como en la gestión específica de dicha unidad. Además, la falta de diversificación en esta división, junto con los cambios en los hábitos de consumo, ha afectado negativamente su rentabilidad. Por lo tanto, la propuesta se centra en ampliar la gama de productos en la división Azúcar, a través de la creación de un endulzante bajo en calorías.

Análisis del Microentorno - Cinco Fuerzas de Porter

El microentorno de una empresa está formado por aspectos cercanos y específicos que afectan a su capacidad para operar y servir a sus clientes. El mismo consiste en una

evaluación de los factores que afectan a la industria de la que forma parte la empresa y que se encuentran cerca de ella, además de influir tanto en las operaciones diarias como en los resultados. Por excelencia, su herramienta de análisis son “Las Cinco Fuerzas de Porter” y se detallan a continuación:

Poder de Negociación de los Clientes: Los clientes poseen un **alto** poder de negociación, ya que todos los productores de azúcar ofrecen las mismas alternativas, con respecto a la competencia, sólo pueden diferenciarse entre el servicio que ofrecen y el servicio postventa. En cuanto a los clientes, la industria azucarera cuenta con varios segmentos, en los cuales hay diversidad factores que hacen que el poder de negociación sea, como se dijo, elevado, entre ellos, que existe una gran cantidad de oferentes, que se trata de un producto de consumo masivo, es decir que lo adquieren y demandan casi todas las personas y que ante pequeñas variaciones en su precio, los consumidores cambian ya sea de marca o las cantidades consumidas, disminuyéndolas y que su consumo está reduciéndose, como consecuencia de un cambio de hábito de los consumidores hacia productos más saludables, lo que hace que su demanda baje.

Poder de Negociación de los Proveedores: La mayoría de las industrias productoras de azúcar, son generadoras de su propia materia prima, en este caso la pasta o pulpa de celulosa, extraída de la caña de azúcar o de la madera. Otro insumo que se necesita es el agua con la cual forman la mezcla que pasa a las diferentes máquinas. Es por eso que el poder de negociación de estos proveedores es bajo ya que casi todos los productores se proveen de sus propios insumos al poseer sus propias plantaciones. Por otra parte, están los proveedores de máquinas y equipos, los cuales tienen un alto de poder de negociación a causa de la especialización de los productos, con lo cual se podría decir que el poder de negociación de los proveedores en conjunto, es **moderado**.

Rivalidad entre Competidores: El escenario de competencia del azúcar se encuentra determinado por dos frentes bien definidos: venta de azúcar común y endulzantes o edulcorantes. Además, el patrón de consumo de azúcar ha disminuido y la forma en la cual el consumidor se relaciona con el producto, ha cambiado. En lo que es específicamente el mercado del azúcar, dentro de los principales competidores de Grupo Ledesma, en su unidad de negocios azúcar, se encuentran marcas tales como Bella Vista, Arcor, Famaillá, San Agustín, Azucel, Chango, etc, lo que muestra claramente que existen

muchas empresas elaboradoras de este producto. Por todo lo dicho anteriormente, la rivalidad entre los competidores en el mercado del azúcar es **alta**.

Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores: el ingreso al mercado de nuevos competidores se considera improbable, es decir **alta**, ya que si bien las barreras de entrada en la industria es elevada, por la cuantiosa inversión inicial requerida (maquinarias, infraestructura y tecnología), se trata de un mercado de competencia perfecta, donde cualquier oferente puede entrar al mercado sin restricciones, no existen barreras de orden legal y el producto que se ofrece es homogéneo, lo que hace que no sea necesario innovar en características diferenciadoras para competir en la producción, oferta y venta del producto.

Amenaza de Entrada de Productos Sustitutos: Aquí se visualiza un nivel de intensidad o de amenaza **alto** en la industria del azúcar. Un problema que se vislumbra al respecto para este tipo de producto y mercado, es la tendencia cada vez más creciente hacia el consumo de productos más saludables para la salud humana, tales como endulzantes con menos calorías, azúcares provenientes de frutas y productos con menos procesamiento químico e industrial, entre otros.

Todo lo analizado anteriormente incide significativamente en la unidad de negocios Azúcar del grupo económico Ledesma, en donde se ha identificado como principal problema la disminución de la rentabilidad. Esto se debe a la falta de un plan estratégico adecuado, lo que impide tener una visión clara y definida a largo plazo, tanto en la dirección general de la empresa como en la gestión específica de la división Azúcar. La falta de diversificación en esta unidad de negocios, sumada a los cambios en los hábitos de consumo, ha impactado de manera negativa en la rentabilidad. Por ello, la propuesta concreta se enfoca en ampliar la oferta de productos en la división Azúcar, ofreciendo en el mercado un endulzante bajo en calorías.

Análisis Interno

Cadena de Valor

La cadena de valor es un modelo teórico que consiste en analizar cuales son las actividades de una empresa permitiendo describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial generando, como se mencionó, valor al producto final,

identificando y creando ventajas competitivas, es decir, actividades en las que particularmente la firma se destaca.

Actividades Primarias

Logística de Entrada: La materia prima principal de Ledesma es la caña de azúcar, que es sembrada y cosechada en campos propios de Grupo Ledesma, en donde a partir de la molienda de dicho cultivo en sus trapiches, obtiene el producto principal, que es el azúcar, haciéndolo a ello la empresa en sus propias instalaciones desde hace ya más de 100 años. Prácticamente la totalidad de la fibra obtenida se procesa en la planta ubicada en el Complejo Agroindustrial de Libertador General San Martín, en la provincia de Jujuy.

Operaciones: Para el cultivo de caña de azúcar, la empresa destina 37.000 hectáreas bajo riego en Jujuy, donde una gestión eficiente de los recursos naturales es esencial. El uso adecuado del agua y el suelo no solo mejora la productividad, sino que también asegura la sostenibilidad a largo plazo. Además, en su planta de molienda húmeda de maíz ubicada en San Luis, conocida como Glucovil, Ledesma produce jarabes de fructosa y glucosa para la industria alimentaria. De este modo, Ledesma participa activamente en el mercado de edulcorantes calóricos, ofreciendo tanto productos sólidos (azúcar) como líquidos (jarabes de fructosa). Entre los productos de Glucovil se encuentran el jarabe de fructosa, utilizado en bebidas gaseosas, jugos y licores; jarabe de glucosa, empleado en caramelos, turrones, dulce de leche y confituras; jarabes mezcla, destinados a la producción de dulces, mermeladas y frutas en almíbar; y jarabe de alta maltosa, usado en la industria cervecera. La planta también genera su propia electricidad a partir de biomasa, contribuyendo así a un proceso más sostenible.

Logística Externa: El transporte es un jugador muy importante, en la medida en que las distancias medias son de aproximadamente 1200 km. El transporte por tren representa una porción minoritaria del transporte y las cargas tienen una alta dependencia del camión, transportando las cargas y distribuyendo gran parte de los productos de la unidad de negocio azúcar a los centros de distribución y a los clientes ubicados en diferentes puntos del país. Es decir, que la logística es corporativa e incluye la gestión de los depósitos tanto del inbound (entrada) como del outbound (salida), los transportes, la

atención al cliente, la planificación y la programación de todos los procesos e incluso aspectos de la fabricación.

Marketing y Ventas: La estrategia de marketing y promoción de Ledesma en el sector del azúcar consiste en un contacto permanente con los clientes de dicho sector empleando una política permanente de puertas abierta para que el público en general pueda conocerlos. Asimismo, dispone de numerosos canales de comunicación, ya sea de ventas, asistencia post venta, consultas, pagos, etc., herramientas de gestión y publicidad que le permiten ser líder en las ventas de sus productos y diseñó un nuevo modelo de atención llamadas sucursales del futuro que permite brindar solución personal con resolución en primer contacto. Además, anualmente realiza una encuesta a sus clientes para medir el grado de satisfacción de estos, buscando comentarios e inquietudes para detectar oportunidades a fin de realizar mejoras en sus productos o procesos.

Actividades de Soporte

Infraestructura de la Organización: Grupo Ledesma es una sociedad anónima, en la cual la asamblea de accionistas es el órgano decisor, donde la Familia Blaquier concentra el mayor porcentaje de acciones y forma parte del directorio. También cuenta con un gerente general, que se encarga de la dirección de la empresa. La empresa posee, además, distintas unidades de negocios, como Azúcar y Alcohol, Papel, Jugos de Frutas y Cítricos, así como explotaciones en el sector agrícola, donde cada una de ellas tiene su propia dirección. Asimismo, cuenta con una dirección de finanzas, auditoría interna, asuntos institucionales y legales, innovación, medioambiente y energía, negocios corporativos, talento y desarrollo organizacional, y logística y servicios, que complementan la estructura organizacional.

Compras: Grupo Ledesma trabaja de manera conjunta con todos sus proveedores, principalmente con pequeñas y medianas empresas locales de las provincias de Jujuy, Salta, Tucumán y San Luis. Posee un modelo de gestión cuyo principal objetivo es compartir y potenciar las empresas con las que se relacionan alcanzando una mejor planificación y calidad de acuerdos. Asimismo, la empresa cuenta con un sistema de automatización y digitalización de procesos de compras de insumos y almacenes, para lograr la reducción de costos e incrementar servicios a clientes internos. Además, se promueve la compra en el país, ya que el 92,9% de las compras se realizan a proveedores

nacionales. Al mismo tiempo la empresa se ocupa de mantener una buena comunicación con sus proveedores para lograr relaciones sostenibles en materia de seguridad y el medio ambiente.

Recursos Humanos: la corporación posee una fuerza laboral de 6500 empleados, a los cuales capacita y alienta permanentemente para que se desarrollen dándoles oportunidades de carrera. La comunicación interna con los empleados es a través de carteleros, un portal, una red de 40 corresponsables y del boletín informativo contando las novedades y las diferentes actividades. En esta área, se realizan evaluaciones de desempeño anualmente y tienen políticas de seguridad y salud ocupacional.

Desarrollo de Tecnología: Grupo Ledesma es una compañía que posee tecnología de punta en todos sus procesos productivos y que invierte constantemente para aumentar su capacidad productiva. Además, posee un equipo de transformación digital que se encarga de investigar, probar e implementar nuevas tecnologías en sus procesos productivos. Por último, Ledesma incorporó nuevos sistemas de gestión de campo, llevando adelante avances significativos en la tecnificación del riego en los campos productores de caña y la automatización robótica de procesos y desarrolló el portal B2B, el cual le permitirá mejorar el contacto con sus clientes.

Análisis FODA

Fortalezas	Debilidades
- Extensa trayectoria, contando con más de 100 años en la industria del azúcar, comprometida con el desarrollo del país. - Integración sus actividades, desde la producción de la materia prima hasta la producción de energía para su abastecimiento.	- Inexistencia de un área específica de Marketing que realice estudios de investigación, desarrollo de productos y análisis de sus competidores. - Desaprovechamiento de oportunidades en el desarrollo de ciertos productos que podrían ser más rentables, ya que unidad de negocios azúcar, sólo está abocada a la producción exclusivamente de ese producto.

- Imagen de marca fuertemente posicionada en el mercado. - Posesión de una importante infraestructura y con alto compromiso en el cuidado del medio ambiente y responsabilidad social, además de la tecnología innovadora. - Complejo agroindustrial y fábricas se sitúan en una zona propicia para la producción de su principal materia prima (caña de azúcar).	- Impacto medio ambiental producido por la producción de azúcar, ya que existe una transición que se está llevando a cabo desde una producción convencional a una producción menos perjudicial para el medioambiente y que deba ajustarse a estándares internacionales de calidad.
Oportunidades	Amenazas
- Mayor tendencia mundial acerca de la conciencia ambiental, lo cual se condice a la forma de producir que tiene Ledesma y a las mejoras ecológicas continuas que se vienen aplicando a ciertos productos. - Posibilidades de mayores exportaciones de sus productos a mercados inexplorados hasta el momento - Estabilización del valor del dólar y unificación de la cotización del mismo en el mercado paralelo y oficial, lo que podría favorecer la adquisición de bienes de capital y la incorporación de tecnología de vanguardia. - Desarrollo, elaboración y comercialización de otros productos más rentables derivados de la caña de azúcar	- Ingreso de producto a más bajo costo y precio desde el exterior (importaciones). - Diminución de la demanda en los productos principales como el azúcar, debido a un cambio en los hábitos de los consumidores hacia consumos más saludables. - Inestabilidad política y persistencia de ciertas situaciones perjudiciales que como inflación, desempleo y pobreza que vuelve vulnerable a las empresas del sector agroindustrial como Ledesma - Continuidad de conflictos armados en el mundo, como la guerra entre Rusia y Ucrania o entre Palestina e Israel

El desarrollo de los aspectos señalados como parte de la matriz FODA y su impacto en la empresa, se realiza en el Anexo 1, al cual remito.

Matriz BCG

Producto Interrogante: Los productos Interrogante son las inversiones que están en mercados de rápido crecimiento y consumen mucho efectivo, pero significan pocas ventas. Por lo general, son productos nuevos. Son productos que no se sabe si sobrevivirán o no. Por ello, se identifican con un signo de interrogación. Es difícil saber cuál será su destino. Para la situación de Grupo Ledesma, se trata de las unidades de negocio Jugo de Frutas y Cítricos, así como Explotación Agrícola.

Producto Estrella: son las inversiones que generan más efectivo, por lo tanto, son las mejores opciones para que una empresa invierta su dinero. Por ejemplo, si se trata de productos, estos suelen ser los líderes en el mercado, pues son excelentes para aumentar las ventas. Este tipo de productos se caracterizan por generar flujos estables de dinero, poseer alta participación y alto crecimiento en el mercado. En el caso de la corporación analizada, poseen esta característica las divisiones Azúcar y Papel.

Producto Vaca: son los generadores de flujo de efectivo y los más rentables, por eso todos los productos e inversiones buscan pertenecer a esta categoría. A pesar de que esta categoría no tiene más crecimiento, se trata de productos o servicios consolidados en el mercado, pues el público los conoce y consume de manera habitual, por eso, son rentables. Observando las divisiones de la corporación con la que se trabaja (Grupo Ledesma), ninguna división ni tampoco ningún producto responde a esta característica.

Producto Perro: es el peor tipo de productos, ya que no crecen y tienen poca participación en el mercado. Si bien tienen un beneficio, no es suficiente como para compensar los costos. En la mayoría de los casos, se aconseja removerlos del portafolio de productos o de inversiones, puesto que solo consumen recursos y no generan nada a cambio. En el caso de Grupo Ledesma, no existe ningún producto que responda a esta característica.

Análisis de Mercado

La actividad industrial en el NOA la llevan adelante 20 ingenios azucareros que producen un equivalente de 2,2 a 2,5 millones de toneladas de azúcar, 720 millones de litros de etanol de caña –principalmente destinados al Plan Nacional de Biocombustibles– y 100 MW/h por Cogeneración Eléctrica de Biomasa.

El cultivo de la caña se realiza a lo largo de los 12 meses del año en una superficie de aproximadamente 390 mil ha, en tanto que la actividad fabril ocupa seis meses, entre mayo y mediados de noviembre.

Esta actividad ha cambiado el paradigma de la industria y los productores, debido a que permite un redireccionamiento de los excedentes, aportando así sostenibilidad económica y previsibilidad productiva, que se tradujo en un incremento del área cultivada.

Un 60% de la caña de azúcar es producida por unos 7.000 productores independientes, mayormente pequeños agricultores, mediante procesos altamente mecanizados, quienes la comercializan a la industria a través del sistema Maquila, por el que reciben de manera periódica una parte del total del azúcar que se produce. De esa manera, el productor participa activamente del proceso de agregado de valor a la materia prima.

Los números actuales de la zafra, en base a los datos proporcionados por las fábricas al Instituto de Promoción del Azúcar y Alcohol de Tucumán (IPAAT), son 1.334.551 toneladas de caña molida bruta y 69.235 toneladas de azúcar físico total.

Con respecto a los distintos tipos de azúcares que se producen en las fábricas fueron 53.002 toneladas de azúcar crudo, 15.684 toneladas de azúcar blanco y 549 toneladas de azúcar refinado.

En cuanto a la cantidad total de la caña bruta molida es de 86.753 toneladas, su producción de azúcar físico total es de 2.486 toneladas (considerando solamente la producción de azúcar orgánica) y 4.756.390 litros de alcohol.

Asimismo, el consumo interno de azúcar es de 1,50 a 1,40 millones de toneladas, quedando un excedente destinado a la exportación de 0,3 a 0,5 millones de toneladas.

MARCO TEÓRICO

En este capítulo se realizará un encuadre desde el punto de vista académico y teórico acerca de los conceptos que sirven de base respecto de la propuesta a implementar para darle una alternativa de solución a la problemática detectada oportunamente en la división o unidad de negocios de Azúcar del Grupo Ledesma.

Al hablar del plan estratégico de la empresa, se está haciendo referencia al plan maestro en el que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adoptado hoy, en referencia a lo que hará en los tres próximos años (horizonte más habitual del plan estratégico), para lograr una empresa competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de interés (Sainz de Vicuña Ancín, 2017).

Y cuando se hable de planificación estratégica, no se debe entenderla como una suma continuada de planes estratégicos, sino como un proceso que arranca con la aplicación de un método para obtener el plan estratégico y a partir de aquí, con un estilo de dirección que permite a la empresa mantener su posición competitiva dentro de un entorno en permanente y veloz cambio (Sainz de Vicuña Ancín, 2017).

La planificación estratégica, se describe como una herramienta administrativa que conlleva un proceso sistemático, integral y continuo, que orienta el correcto desarrollo de las diversas actividades que se ejecutan en una empresa u organización para conseguir propósitos u objetivos. En el marco empresarial, involucra la realización de un plan estratégico, el cual plasma en un documento oficial, la proyección de las acciones que se van a llevar a cabo explícitamente según la o las estrategias seleccionadas, se dan los

lineamientos de dichas acciones, se definen las fechas con tiempos precisos, ya sea en el corto, mediano y largo plazo, las personas responsables, y los resultados para lograr la consecución de las metas de manera efectiva. (Porter, 2008).

En tanto, que se define a la estrategia como una acción ofensiva o defensiva con el fin de crear una posición defendible, de tal modo que el resultado obtenido sea superior al promedio de las empresas que generen en el rubro. Esta además implica posicionar la empresa maximizando el valor de las capacidades que la distinguen de la competencia (Porter, 2008).

Siguiendo con esta línea de pensamiento la Planificación Estratégica, permite analizar la situación actual y la que se espera a futuro, determinar la dirección de la empresa y desarrollar medios para lograr la misión. En definitiva, la Planificación Estratégica debe ser entendida como un proceso complejo que resulta imprescindible para las organizaciones, ya que su implementación posibilita mejorar sus propósitos, objetivos, misión, actividades, etc. (Koontz, 2012).

Según Arthur A. Thompson, la esencia de la administración estratégica es encontrar respuestas claras a las preguntas: ¿Cuál es nuestra situación actual?, ¿Hacia dónde queremos ir? Y ¿Cómo vamos a llegar? Estas respuestas llevan a la empresa a elaborar un plan de acción en el cual se expresan las acciones competitivas y los enfoques de negocios para superar a los competidores, responder a los cambios del entorno y aprovechar las oportunidades de crecimiento, manejar mejor las actividades que realiza la empresa, y mejorar el desempeño financiero de la misma. Para este autor, la estrategia tiene que ver con competir de manera diferente (Thompson, 2018).

El proceso de administración estratégica consta de tres etapas: formulación, implementación y evaluación de la estrategia. La formulación de la estrategia incluye desarrollar la visión y misión, identificar las oportunidades y amenazas externas para la organización, determinar las fortalezas y debilidades internas, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias particulares que se habrán de seguir. Entre los temas de la formulación de la estrategia están decidir que nuevos negocios emprender, cuales abandonar, como asignar los recursos, si conviene expandir las operaciones o diversificarse, si es recomendable entrar en mercados internacionales, si es mejor fusionarse o crear una empresa conjunta, y como evitar una toma de poder hostil (David, 2017).

La formulación de la estrategia, dentro del proceso de la administración estratégica, incluye desarrollar la visión y misión, identificar las oportunidades y amenazas externas para la organización, determinar las fortalezas y debilidades internas, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias particulares que se habrán de seguir. Entre los temas de la formulación de la estrategia están decidir que nuevos negocios emprender, cuales abandonar, como asignar los recursos, si conviene expandir las operaciones o diversificarse, si es recomendable entrar en mercados internacionales, si es mejor fusionarse o crear una empresa conjunta, y como evitar una toma de poder hostil. (David, 2017).

El núcleo de toda estrategia consta de las acciones y los movimientos en el mercado que efectúan los administradores para mejorar su posición competitiva respecto de sus competidores. Una estrategia creativa y distinta que aleje a una empresa de sus rivales y genere una ventaja competitiva es el “boleto” más confiable para obtener ganancias superiores al promedio. Y es casi seguro que una empresa obtenga muchas más ganancias cuando goza de una ventaja competitiva en comparación con una situación en que se vea limitada por desventajas competitivas (Thompson, 2018).

La planeación, estratégica, entonces, es el proceso de crear y mantener una congruencia estratégica entre las metas y capacidades de la organización y sus cambiantes oportunidades de marketing. Implica definir una misión clara para la empresa, establecer objetivos de apoyo, diseñar una cartera de negocios sólida, y coordinar estrategias funcionales (Kotler, 2012).

Para ser efectivas, las estrategias y las políticas deben ponerse en práctica mediante planes, con detalles crecientes hasta llegar a lo esencial de la operación. Los planes de acción a través de los cuales se realizan las estrategias se conocen como tácticas, y éstas deben ser efectivas para el apoyo de las primeras (Koontz, 2012).

Complementando lo anterior, la estrategia de diversificación implica ofrecer en los productos o servicios características valoradas por los clientes, pudiendo ser resultado de la alta calidad, servicios extras, diseños innovadores o la evolución de la capacidad tecnológica. Las estrategias de diferenciación dependen de satisfacer las necesidades de los clientes de maneras únicas e innovadoras (Robbins, 2014).

El objetivo de las mismas es ofrecer productos o servicios que los competidores no puedan hacer, enfocándose en el grado de satisfacción de los clientes. Estas estrategias

pueden ser útiles a la hora de aumentar los márgenes de utilidad de la organización y también provocan que las empresas generen mayor confianza con los clientes, pudiendo escalar en cuanto a la lealtad a la marca, viéndose así mejor posicionada ante los competidores. (Robbins, 2014).

Para concluir el desarrollo teórico expuesto, es fundamental destacar que la planificación estratégica es una herramienta esencial para definir la dirección de una empresa y su éxito en los planes de negocios depende del tipo de estrategia que se adopte. En este contexto, la diversificación se presenta como un factor estratégico clave para la competitividad empresarial y, por lo tanto, para el crecimiento económico de las empresas.

DIAGNÓSTICO Y DISCUSIÓN

Desarrollo del Problema: Luego de realizar un análisis de la situación actual del Grupo Ledesma, se identificaron diversas amenazas y debilidades, como la inflación y el contexto económico del país. En particular, en la unidad de negocios Azúcar, hay numerosos competidores que ofrecen productos similares, lo que intensifica la competencia y otorga un alto poder de negociación a los clientes. Además, los hábitos de consumo, las formas de interacción y ciertas costumbres han cambiado drásticamente en los últimos años, volviéndose una parte integral de la realidad actual.

Justificación del Problema: La realidad demuestra que es extremadamente difícil alcanzar los objetivos deseados sin una planificación estratégica adecuada. Sin este proceso, la empresa pierde claridad sobre su dirección y cómo lograr sus metas. Aunque en sus inicios la empresa estableció bases estratégicas, estas deben adaptarse a las circunstancias actuales. En este sentido, la planificación estratégica ayuda a las empresas a identificar los mejores caminos para cumplir sus objetivos. Uno de los desafíos principales es captar la atención del público y posicionar la marca en el mercado, una tarea cada vez más difícil debido al aumento constante de marcas competidoras. Esto reduce la capacidad de captar la atención de los consumidores, lo que obliga a desarrollar estrategias innovadoras que se ajusten a este nuevo contexto. En este sentido, la diversificación propuesta, como la creación de endulzantes bajos en calorías, puede generar resultados altamente positivos.

Conclusión Diagnóstica: Con base en la información analizada, se concluye que los consumidores tienen un alto grado de conocimiento de la marca, lo cual es un activo muy valioso para la empresa. El valor de la marca es incalculable, y por ello es

fundamental preservarla. Además, el diagnóstico realizado respalda la implementación de una propuesta que se centre en la diversificación de productos, la optimización de la cadena de valor y la adaptación de la oferta de productos. Este enfoque permitirá ajustar la planificación estratégica con el objetivo de cumplir la misión de la empresa. Una adecuada planificación estratégica y un proceso de innovación basado en la diversificación permitirán a Grupo Ledesma mejorar su posición en el mercado, aumentar su prestigio y fortalecer su imagen ante los consumidores. Esto, a su vez, fomentará una mayor demanda de sus productos, lo que incrementará tanto las ventas como la rentabilidad de la empresa.

PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

El Grupo Ledesma se encuentra en una situación de favorable ventaja competitiva respecto de otras empresas. Por ello es que se decide implementar un plan estratégico de diversificación mediante la elaboración de un nuevo producto (endulzante bajas calorías), con el desarrollo que se expone a continuación.

Bases Estratégicas

La fima sostiene lo siguiente;

Misión: “Ser la empresa líder del mercado argentino en el negocio del azúcar y del alcohol gracias a la preferencia de nuestros clientes y consumidores, a las utilidades brindadas a nuestros accionistas, al desarrollo personal y profesional de nuestros colaboradores, y al respeto y cuidado del ambiente”.

Visión: “Hacer sostenible en el tiempo el hecho de que es posible y rentable hacer azúcar de calidad con la fibra de la caña de azúcar y sostener con ello el liderazgo de Ledesma en los mercados en los que participa”.

Valores: “Eficiencia / Calidad / Servicio al Cliente / Innovación / Creatividad / Competitividad Económica / Progreso de las Comunidades Locales / Bienestar y Seguridad de las Personas / Preservación del Ambiente / Seriedad / Cumplimiento de las Leyes y Normas”.

Objetivo General

Incrementar la rentabilidad del Grupo Ledesma un 20 % al 31 de Diciembre del año 2027 con respecto al período actual a través de la producción (elaboración) de edulcorante bajas calorías, lo que implica introducir un producto novedoso e innovador en el mercado del azúcar.

Justificación: en los últimos años la empresa viene logrando una paulatina pero persistente y un gran aumento de la venta de producto, pero con un incremento de rentabilidad que aún no se ve reflejado en todo su potencial, ya que la rentabilidad de una empresa es uno de los indicadores más críticos para determinar su éxito y sostenibilidad en el mercado. Entonces, dado que el consumo de edulcorantes bajos en calorías, que ha aumentado considerablemente, en contraste con la caída del consumo de azúcar tradicional, implica que se produzca un el incremento de la rentabilidad de la empresa. Para llevar a cabo la elaboración de este nuevo producto, la empresa Grupo Ledesma buscará disponer de las maquinarias, las capacidades, conocimientos y habilidades necesarias para la producción del mismo. Es por esto que se desarrollará un producto con mayor innovación.

Objetivos Específicos

1- Aumentar un 30 % el nivel de las ventas para fines para el 31 de Diciembre de 2027, en referencia al año 2024, a través de la ampliación de la cartera de clientes y del staff de vendedores, masificando el uso del comercio electrónico y ampliando el presupuesto de publicidad digital.

Justificación: Para el cumplimiento de este objetivo, primero se debe tener en cuenta que el porcentaje aproximado de ventas de los edulcorantes bajas calorías es todavía muy bajo sobre el resto de las ventas tanto de la empresa como de la división azúcar. Ahora, el porcentaje de aumento de ventas establecido se contrasta con la caída del consumo de azúcar y dado el consumo actual de edulcorantes bajas calorías, sumado al aumento en expectativas de ventas que tuvo Ledesma en su inicio, se establece un porcentaje de aumento aceptable para la colocación de productos referidos al consumo de edulcorantes bajas calorías. cuyos resultados reflejaron un crecimiento de la producción,

2- Aumentar la eficiencia en la elaboración de edulcorantes bajas calorías al 31 de Diciembre de 2027, con respecto al período actual, asignando más cantidad y calidad de recursos al proceso de fabricación, así como también realizando innovaciones en el proceso productivo.

Justificación: los incrementos de ventas estimados anteriormente deben quedar aparejados por una mayor eficiencia operativa o productiva, la cual Ledesma viene logrando en la producción de edulcorantes bajas calorías los últimos años. Aun así, serán necesarios algunos incentivos e inversiones que puedan llevar a la empresa por este

camino, a través de mejoras en los procesos, de adquisición de maquinaria moderna y de contratación de personal con las calificaciones apropiadas, tres aspectos que indefectiblemente ayudan a lograr un aumento de la eficiencia en la fabricación de este producto innovador, lo que puede llevar a reducciones en los costos de los bienes y servicios. Esto beneficia a los consumidores, quienes pueden acceder a productos de mejor calidad a precios más competitivos.

3- Incrementar un 25% la satisfacción del cliente para fines del año 2027 con respecto 2024, mediante la incorporación e instalación de una nueva maquinaria con mayor capacidad de producción en la división azúcar, tendiente a brindar un nuevo producto y de mayor calidad a los existentes

Justificación: Una mayor calidad, adicionada a una mayor producción con diversificación de producto son factores de una misma ecuación, que juntas equivalen a la satisfacción del cliente y el éxito de la empresa, interviniendo en este proceso también una mejora en la calidad del servicio y una novedosa tecnología, influyendo directamente en la calidad del producto y su tiempo de producción.

Alcance

Alcance Temporal

El trabajo se realiza para el período de tiempo comprendido entre el año 2025 y el 2027 (tres años).

Alcance Geográfico

El plan de implementación, en cuanto a su puesta en marcha tiene como ámbito territorial a la República Argentina

Planes de Acción

Tabla 1: Plan de acción N° 1

Plan de Acción 1								
Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos Físicos	Recursos financieros	Tercerización	Observaciones
	Inicio	Fin	Area	Responsable				
Análisis de Situación de la Actual Cartera de Clientes	ene.-25	ene.-25	Departamento de Ventas	Gerente de Ventas	Computadoras, Teléfonos Celulares y Servicio de Internet	\$ 700.000,00	No	Ninguna
Establecimiento de Estrategias de Marketing	feb.-25	feb.-25	Departamento de Marketing	Gerente de Marketing	Computadoras, Teléfonos Celulares y Servicio de Internet	\$ 760.000,00	No	Ninguna
Contratación de Nuevos Colaboradores	mar.-25	mar.-25	Departamento de Marketing - Departamento de Recursos Humanos	Gerente de Marketing - Gerente de Recursos Humanos	Computadoras, Teléfonos Celulares y Servicio de Internet	\$ 800.000,00	No	Ninguna
Capacitación en Marketing Digital a Vendedores	abr.-25	abr.-25	Departamento de Recursos Humanos - Departamento de Marketing	Gerente de Recursos Humanos - Gerente de Marketing	Computadoras, Teléfonos Celulares y Servicio de Internet	\$ 520.000,00	No	Ninguna
Elaboración de Nuevas Estrategias y Tácticas de Marketing	jun.-25	jun.-25	Departamento de Marketing	Gerente de Marketing	Computadoras, Teléfonos Celulares y Servicio de Internet	\$ 580.000,00	No	Ninguna
Aplicación de las Nuevas Técnicas Comerciales para la Venta	jul.-25	jul.-25	Departamento de Ventas	Gerente de Ventas	Computadoras, Teléfonos Celulares y Servicio de Internet	\$ 640.000,00	No	Ninguna
Implementación de la Campaña Publicitaria	jul.-25	dic.-27	Marketing	Gerente de Marketing	Computadoras, Teléfonos Celulares y Servicio de Internet	\$ 3.000.000,00	Utilización de Medios Masivos de Comunicación (Radio, Televisión, redes Sociales, etc.)	Ninguna
Evaluación y Control	abr.-25	dic.-27	Gerencia General	Gerente General	Computadoras, Teléfonos Celulares y Servicio de Internet	\$ 4.000.000	No	Ninguna

Fuente: Elaboración Propia

Se establecen actividades tendientes a incrementar las ventas de productos ecológicos, con la aplicación de más recursos humanos, económicos y de comercialización. El primer paso es diagnosticar a la clientela actual, de modo de poder establecer estrategias y tácticas acertadas. Como se estima que la fuerza de ventas no es suficiente, se decide contratar nuevos vendedores. Tanto a ellos como a los vendedores actuales se les brinda capacitación en marketing digital, para potenciar las nuevas herramientas virtuales de ventas que otorguen una mayor ventaja competitiva. Seguidamente, se ponen a disposición todas las herramientas convencionales de marketing (elementos de merchandising, folletería y cartelería), sumadas a las más actuales (uso de redes sociales y plataformas de e-commerce) para las que se compran tablets y PC's a los colaboradores. Luego de definir los indicadores tangibles e intangibles para medir el nuevo plan de ventas, se ejecutan las acciones correspondientes: campañas por redes sociales y sitios web, stands públicos y de salón. En paralelo, se contrata publicidad en diferentes medios de comunicación convencionales (radio, TV y diario) y digitales (redes sociales y sitios web), con especial foco en estas últimas. Transcurrido el tiempo de ejecución de estas actividades centrales, se evaluarán los indicadores de ventas y se efectuarán comparaciones con los de años anteriores.

Indicadores de Medición

Porcentaje de Incremento de las Ventas = Incremento de las Ventas / Ventas Actuales) x 100

Tabla 2: Plan de acción N° 2

Plan de Acción 2								
Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos Físicos	Recursos financieros	Tercerización	Observaciones
	Inicio	Fin	Área	Responsable				
Evaluación del Proceso de Fabricación de Endulzantes Bajas Calorías	ene.-25	ene.-25	Departamento de Producción	Gerente de Producción	Proyector, Notebook, Mesa Ejecutiva, Sillas y Servicio de Internet	\$ 450.000,00	No	Ninguna
Tratamiento Especializado de los Procesos	feb.-25	feb.-25	Departamento de Producción	Gerente de Producción	Proyector, Notebook, Mesa Ejecutiva, Sillas y Servicio de Internet	\$ 1.000.000,00	No	Ninguna
Adquisición de Nuevos Implementos para Mayor Eficacia y Eficiencia Productiva	mar.-25	mar.-25	Departamento de Producción	Gerente de Producción	Proyector, Notebook, Mesa Ejecutiva, Sillas y Servicio de Internet	\$ 4.500.000	No	Ninguna
Adquisición de Nueva Versión de Software de Gestión Logística en Almacenaje y Distribución	abr.-25	abr.-25	Departamento de Sistemas	Gerente de Sistemas	Proyector, Notebook, Mesa Ejecutiva, Sillas y Servicio de Internet	\$ 3.800.000,00		Ninguna
Capacitación Operativa a los Colaboradores	may.-25	jun.-25	Departamento de Producción - Departamento de Recursos Humanos	Gerente de Producción - Gerente de Recursos Humanos	Proyector, Notebook, Mesa Ejecutiva, Sillas y Servicio de Internet	\$ 850.000,00	No	Ninguna
Puesta en Marcha de Procesos Readecuados	jul.-25	ago.-25	Departamento de Producción	Gerente de Producción	Proyector, Notebook, Mesa Ejecutiva, Sillas y Servicio de Internet	\$ 1.200.000,00	No	Ninguna
Reevaluación y Diagnóstico de Costos Operativos	abr.-25	dic.-27	Departamento de Producción	Gerente de Producción	Proyector, Notebook, Mesa Ejecutiva, Sillas y Servicio de Internet	\$ 8.200.000	No	Ninguna

Fuente: Elaboración Propia

Al implementarse este plan de acción, se llevan a cabo actividades que buscan incrementar la eficiencia operativa de edulcorantes bajas calorías, primero se realiza una evaluación de lo que se pretende mejorar, en este caso la potencialidad de producción que tienen las fábricas de papel. Una vez llevados adelante y realizados los servicios de mantenimiento y reparación general para una puesta a punto de las plantas. Avanzada esa instancia previa, se planifica detalladamente la ampliación de la producción mediante la incorporación de una nueva máquina elaboradora de edulcorantes bajas calorías. Para su funcionamiento, primero se realizan pruebas de calidad y se contratan operarios idóneos en su puesta en marcha. Al realizarse un desembolso tan importante de dinero para esta adquisición, se ve involucrado también el nivel corporativo de la empresa en la decisión junto a los responsables (gerentes) de las áreas de producción y finanzas. Durante su tiempo de funcionamiento, se evalúa la capacidad instalada de la producción de

endulzantes calorías y se compara con lo planteado, para realizar las correcciones necesarias, para alcanzar el logro de este objetivo.

Indicadores de Medición

Eficiencia en Materiales = Costo de Ventas / Costo de Materiales consumidos

Tabla 3: Plan de Acción N° 3

Plan de Acción 3								
Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos Físicos	Recursos Financieros	Tercerización	Observaciones
	Inicio	Fin	Area	Responsable				
Evaluación de Capacidad Instalada de la Producción de Edulcorantes Bajas Calorías	ene.-25	feb.-25	Departamento de Producción	Gerente de Producción	Computadoras, Teléfonos Celulares y Servicio de Internet	\$ 1.200.000,00	No	Ninguna
Servicios Generales de Mantenimiento y Reparación en las Plantas	mar.-25	mar.-25	Departamento de Producción	Gerente de Producción	Computadoras, Teléfonos Celulares y Servicio de Internet	\$ 2.600.000,00	No	Ninguna
Plan de Ampliación de la Nueva Planta de Producción Unidad de Negocios Azúcar	abr.-25	abr.-25	Departamento de Producción - Gerencia General	Gerente de Administración	Computadoras, Teléfonos Celulares y Servicio de Internet	\$ 3.800.000	No	Ninguna
Instalación de Nueva Maquinaria en Planta	may.-25	may.-25	Departamento de Producción	Gerente de Producción	Computadoras, Teléfonos Celulares y Servicio de Internet	\$ 5.000.000	No	Ninguna
Pruebas de Producción de Endulzantes Bajas Calorías	jun.-25	jul.-25	Departamento de Producción	Gerente de Producción	Computadoras, Teléfonos Celulares y Servicio de Internet	\$ 3.000.000	No	Ninguna
Puesta en Marcha de la Nueva Capacidad Instalada	ago.-25	ago.-25	Departamento de Producción	Gerente de Producción	Computadoras, Teléfonos Celulares y Servicio de Internet	\$ 3.200.000	No	Ninguna
Evaluación de la Nueva Producción de Endulzantes Bajas Calorías	jun.-25	dic.-27	Departamento de Producción - Gerencia General	Gerente de Producción Gerente General	Computadoras, Teléfonos Celulares y Servicio de Internet	\$ 5.200.000	No	Ninguna

Fuente: Elaboración Propia

En este plan de acción, se comenzará con la evaluación de la capacidad instalada de la planta, a fin de determinar si se incorpora una nueva máquina elaboradora de endulzantes bajas calorías, siendo su duración de dos meses. Una vez concluida esta fase, se realizarán tareas generales de mantenimiento y reparación en la planta productiva para dejar las instalaciones listas cuando se quiera incorporar la nueva maquinaria, cuya duración está prevista que sea de un mes. Posteriormente se elaborará un plan de ampliación de la planta de producción de la unidad de negocios azúcar, que tendrá una duración de también un mes. A su finalización, se realizará la instalación propiamente dicha de la nueva maquinaria (parte central de este plan de acción) durante todo el mes de mayo del año 2025. Seguidamente, se realizarán las pruebas correspondientes para determinar el buen funcionamiento de la nueva maquinaria en los meses de junio y julio

del año 2025. Una vez comprobado que las pruebas iniciales dieron buen resultado, se procederá a la puesta en marcha, iniciando así su funcionamiento definitivo en el mes de agosto de 2025. Todas las etapas mencionadas estarán a cargo del Departamento de Producción. Paralelamente a todas las fases de este proceso, se llevarán a cabo los controles y evaluaciones correspondientes a fin de si se detectan anomalías, corregirlas. Todo este último proceso se llevará cabo durante los tres años de duración y ejecución del proyecto, siendo su responsable el Gerente General.

Indicadores de Medición

Porcentaje Incremento en la Satisfacción del Cliente = $(\text{Incremento de Clientes Satisfechos} / \text{Números de Clientes Actuales Satisfechos}) \times 100$

Diagrama de Gantt (Anexo 2)

Presupuesto (Anexo 3)

Flujo de Fondos e Información Complementaria (Anexo 4)

Análisis Financiero

Al realizar el análisis correspondiente respecto de los resultados que arrojó el flujo de fondos elaborado, se puede decir que el Valor Actual Neto (VAN), el mismo arroja un valor de \$153.769.413, indicando ello que se generaría un valor positivo en términos de excedentes financieros por realizar el proyecto, lo que significa que se cumpliría con los accionistas, se recupera la inversión inicial y se estaría agregando valor a la empresa por el valor del VAN. Para el cálculo se tomó como referencia, la tasa de interés referida a Préstamos Personales del Banco de la Nación Argentina, que es del 41%. La tasa interna de retorno (TIR), mide la rentabilidad del proyecto en términos tasa de interés o rendimiento y corresponde a la tasa que hace al VAN igual a 0, siendo la misma del 156 %, resultando mayor que la tasa mínima requerida, que como se mencionó, es del 41%, produciéndose un excedente de tasa de interés igual a la diferencia entre la TIR y la tasa de costo del capital. En tanto, que el retorno de la inversión (ROI), permite evaluar cuál es el rendimiento propiamente dicho referido al proyecto de acuerdo al capital invertido en el mismo y al beneficio que se obtiene, siendo en este caso de un 126 %, lo que significa que por cada \$1 que se invierte por parte de la empresa se generan \$ 1,26 de rendimiento sobre dicha inversión realizada.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En base a los análisis realizados a lo largo de este presente reporte de caso se llegó a la conclusión que la división azúcar, estaba disminuyendo su rentabilidad, debido, principalmente, a los cambios de hábitos de consumo de parte de sus clientes y a la escasa diversificación de su estructura y diseño de producción.

Como resultado, se elaboró una planificación estratégica cuyo objetivo principal es resolver este problema. Para ello, se llevó a cabo un estudio que permitió recopilar información y generar ideas, las cuales condujeron a la implementación de una estrategia basada en el desarrollo de un nuevo producto: un edulcorante bajo en calorías. Según las investigaciones realizadas, este producto cuenta con una demanda en constante crecimiento y sostenible, posicionándose como una excelente opción para los consumidores, especialmente considerando los cambios en sus hábitos de consumo previamente mencionados.

Es importante destacar que, a partir de los planes de acción desarrollados y su correspondiente cuantificación, se confeccionó un flujo de caja que permitió calcular los indicadores financieros clave. Entre estos, el Valor Actual Neto (VAN) arrojó un importe de \$153.769.413, la Tasa Interna de Retorno (TIR) fue del 156 %, y el Retorno sobre la Inversión (ROI) mostró un rendimiento del 126 %. Todos estos resultados fueron positivos y favorables, lo que hace que la implementación de este proyecto sea altamente atractiva y beneficiosa, no solo para la unidad de negocios de Azúcar, sino también para la empresa en su conjunto.

Asimismo, cabe señalar que la implementación exitosa de una planificación estratégica aporta numerosos beneficios a toda la organización. Entre los más destacados se encuentran: la reducción de riesgos, el fomento del compromiso y la motivación de los colaboradores, la optimización de recursos y procesos, y el establecimiento claro de objetivos y prioridades.

Por otro lado, el uso de herramientas de marketing enfocadas en la diferenciación, a través de promoción y publicidad, no solo contribuiría a solucionar el principal desafío de la unidad de negocios Azúcar de Ledesma, ayudándola a destacarse frente a la competencia, sino que también beneficiaría a otras divisiones de la empresa interesadas en expandirse a nuevos mercados. Esto les permitiría ampliar su cartera de clientes y mejorar significativamente su posicionamiento en el mercado.

Recomendaciones Profesionales

Según la propuesta planteada, se sugiere considerar a futuro la posibilidad de establecer alianzas estratégicas que permitan incursionar en mercados aún inexplorados por el Grupo Ledesma. Estos podrían incluir productos sustentables como el azúcar de maíz, la sucralosa y la fructosa, que, alineados con las tendencias actuales, se posicionan como alternativas más saludables en los hábitos de consumo.

Para garantizar el éxito de este plan de acción y facilitar futuras mejoras, es esencial implementar un proceso de seguimiento y un sistema de control eficaz. Esto permitirá resolver problemas, corregir desviaciones y aprender de los errores. En este sentido, se propone la adopción de un Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión, monitoreo y evolución, analizando las estrategias desde cuatro perspectivas clave: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje, utilizando diversos indicadores para evaluar su desempeño.

Además, se recomienda llevar a cabo acciones de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) que reflejen el compromiso de la organización con el bienestar social. Este enfoque no solo fortalecerá la reputación de la empresa, sino que también mejorará su percepción entre los consumidores y la comunidad.

Por otro lado, es crucial prestar atención a variables externas que podrían impactar al Grupo Ledesma, como la creciente demanda de profesionales en puestos estratégicos, las innovaciones de los competidores, la introducción de nuevos productos en el mercado y las campañas de marketing agresivas de otras empresas. Estas dinámicas afectan tanto a la industria en general como al propio grupo.

En el ámbito del marketing, se recomienda centrar esfuerzos en la incorporación y optimización del marketing digital, adaptándose a las preferencias y comportamientos

de los nuevos consumidores. La inversión en publicidad digital no solo atraerá nuevos clientes, sino que también permitirá modernizar y revitalizar la imagen de la marca.

Finalmente, se sugiere explorar la internacionalización de la marca, enfocándose en la conquista de nuevos mercados a nivel global. Este paso estratégico contribuirá significativamente a mejorar el posicionamiento de la empresa en el exterior y a diversificar sus oportunidades de crecimiento.

BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez, H. (1999). *Fundamentos de Dirección Estratégica*. Eudecor. Córdoba (Argentina).
- Álvarez Torres, M. G. (2020). *Manual de Planeación Estratégica (2ª Edición). Enriquecida y Mejorada*. Panorama Editorial. México D.F. (México).
- Ansoff, H. Igor (1976). *La Estrategia de la Empresa*. EUNSA. Pamplona (España).
- B.C.R.A. (2024). Informe Principales Variables Monetarias Segundo Trimestre 2024. Banco Central de la República Argentina. Ciudad Autónoma de Buenos Aires. (Argentina).
- Carrera Endara, Carlos Fernando Atahualpa, Villamarín Andrade, Adriana Paola, Villavicencio Armijos, Norma Edit y Estupiñan Espinosa, Doris Lizeth (2018). *Planificación Estratégica y Benchmarking*. Ediciones Grupo Compás. Guayaquil (Ecuador).
- David, Fred R. y David, F. (2017). *Conceptos de Administración Estratégica (15ª Edición)*. Pearson Education. México D.F. (México).
- García Prado, Enrique (2020). *Empresa y Administración*. Parainfo. Madrid (España).
- Goldstein, Leonard, Nolan, Timothy M., Pfeiffer, J. William y Bernal Osorio, Magaly (1998). *Planificación Estratégica Aplicada*. México D.F. (México)

- González Millán, J. J. y Rodríguez Díaz, M. T. (2019). *Manual Práctico de Planeación Estratégica*. Ediciones Díaz de Santos. Bogotá (Colombia).
- Guerras Martín, L. A. y Navas López, J. E. (2020). *Casos de Dirección Estratégica de la Empresa*. Editorial Civitas Madrid (España).
- Hair, Joseph F., Bush, Rober P. y Ortinau, David J. (2010). *Investigación de Mercados en un Ambiente de Información Digital* (4^{ta} Ed). México D.F. (México).
- Hill, Charles W. L. Schilling, Melissa y Jones, Gareth R. (2009). *Administración Estratégica* (8^{ava} Edición) McGraw Hill. México D.F. (México).
- Hernández Reyes, S. (2021). *Planeación Estratégica: Una Guía Didáctica a través de Modelos Analíticos*. Editorial Galaxia Literaria. Guadalajara (México).
- INDEC (2024). *Informe Estadísticas Segundo Trimestre 2024 – Variables Macroeconómicas* - Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. Ciudad Autónoma de Buenos Aires (Argentina)
- Klemer, J. R. (2024). *Strategic Synergy: Mastering the Art of Leadership in the Modern Business World*. Publicación Independiente. Los Ángeles. (Estados Unidos).
- Kotler, P. y Keller, K. L. (2012). *Dirección de Marketing* (14^{ta} Edición). Editorial Pearson Education. México D.F. (México).
- Koontz, H., Weinrich H. y Cannice, M. (2012). *Administración: Una Perspectiva Global y Empresarial* (14^{ata} Edición) McGraw Hill Interamericana Educación. México D.F. (México).
- Pizzi, C. M. (2021). *Planeamiento Estratégico y Control de Gestión Sustentable: Creando Pymes con Futuro*. Sb Editorial. Ciudad Autónoma de Buenos Aires (Argentina).
- Porter, M. E. (2008). *Estrategia Competitiva: Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia* (37^{ma} Edición). Grupo Editorial Patria. México D.F. (México).
- Prieto Herrera, Jorge Eliécer (2018). *Gestión Estratégica Organizacional*. Ecoe Ediciones. Bogotá (Colombia).
- Reyes, Octavio (2021). *Planeación Estratégica para la Alta Dirección*. Editorial Palilibro. Bloomington (Estados Unidos).
- Robbins S. P. y Coulter, M. (2014). *Administración* (12^a Edición). Editorial Pearson Education. México D.F (México).
- Sainz de Vicuña Ancín, J. M. (2017). *El Plan Estratégico en la Práctica* (5^{ta} Edición.). Esic Madrid (España).

- Sloan, J. (2019). *Aprende a Pensar Estratégicamente*. Editorial Trillas. México D.F. (México).
- Thompson, A. A., Jr (2018). *Administración Estratégica: Teoría y Casos*. Editorial McGraw-Hill. México D.F. (México)
- Zapata, L. (2020). *Planeación Estratégica para Emprendedores: Guía Paso a Paso para Elaborar tu Plan Estratégico Como si Fuera un Experto*. Editorial Anónima. Bogotá (Colombia).

ANEXOS

Anexo 1: Análisis FODA

Fortalezas

- Extensa trayectoria de la empresa, con una imagen de marca fuertemente posicionada en el mercado, contando con más de 100 años en la industria del azúcar y comprometida con el desarrollo del país. Dicha experiencia le otorga un conocimiento amplio del mercado, así como del funcionamiento de la industria y del comportamiento de los consumidores.
- Integración de sus actividades desde la producción de la materia prima hasta la producción de energía para su abastecimiento (uso), lo que le permite disponer de materia prima de calidad, así como un control exhaustivo de todos los procesos productivos.
- Posesión de una importante infraestructura y alto compromiso con el cuidado del medio ambiente y responsabilidad social, además de contar con muy buena tecnología, permitiéndole así producir productos de alta calidad y elevada confianza por parte de los consumidores, con sustentabilidad
- Complejo agroindustrial y las fábricas están ubicados en una región ideal para la producción de su principal materia prima, lo que permite obtener un mayor rendimiento en el cultivo de caña de azúcar. Esto se refleja en una mayor eficiencia, mejores resultados productivos, reducción de costos y una rentabilidad superior.

- Producción de azúcar que se encuentra integrada verticalmente, lo que le permite una mejor trazabilidad de sus productos, ahorrar en costos de producción, así como de distribución y con ello ser más competitiva en cuanto a precios que pagan los clientes.

Oportunidades

- Actualmente existe una creciente tendencia mundial hacia la conciencia ambiental, lo que está impulsando cambios importantes en muchos sectores productivos. Un ejemplo claro es la forma en que Ledesma está adaptando su producción de azúcar, implementando mejoras ecológicas continuas en ciertos productos. Este contexto presenta una gran oportunidad para que la empresa se posicione aún más fuertemente en el mercado, al aprovechar las nuevas tecnologías que son más amigables con el medio ambiente y que, a su vez, responden a las expectativas de consumidores cada vez más conscientes y exigentes en términos de sostenibilidad.

- Posibilidades de mayores exportaciones de sus productos a mercados inexplorados hasta el momento, lo que haría incrementar su cuota y posicionamiento en el mercado, así como una diversificación de su clientela y un mayor ingreso de divisas, que son muy necesarias para invertir en bienes de capital

- Estabilización del valor del dólar (tipo de cambio) y unificación de la cotización de este en el mercado paralelo y oficial, lo que podría favorecer la adquisición de bienes de capital y la incorporación de mejor tecnología lo que le permitiría producir azúcar de superior calidad al actual, con menor impacto ambiental y a más bajo costo, así como también poder incrementar su productividad.

- Desarrollo, elaboración y comercialización de otros productos más rentables derivados del uso del azúcar, lo que implicaría mayores ventas, una mayor cobertura del mercado y también un incremento en retorno sobre las inversiones realizadas

Debilidades

- Inexistencia de un área específica de Marketing que realice estudios de investigación, desarrollo de productos y análisis de sus competidores, lo que se traduce en menor cantidad de ventas por no ser consciente de las verdaderas necesidades y gustos de los consumidores, así como de las tendencias del mercado.

- Desaprovechamiento de oportunidades en el desarrollo de ciertos productos que podrían ser más rentables como endulzantes, ya que la unidad de negocios azúcar, sólo está abocada a lo tradicional, lo que no le permite tener un mayor posicionamiento y cuota de clientes en el mercado
- El impacto ambiental generado por la producción de azúcar está en proceso de transformación, pasando de un modelo tradicional a uno más sostenible y alineado con los estándares internacionales de calidad. En este contexto, las nuevas líneas de productos ecológicos, como Ledesma Nat, requieren un continuo esfuerzo en investigación para optimizar sus procesos, así como un trabajo riguroso para cumplir con las certificaciones de calidad. Además, es necesario realizar una mayor inversión en tecnologías que minimicen la contaminación, al tiempo que el equipo de ventas enfrenta el desafío de posicionarse en un mercado que, si bien es bien recibido por los consumidores, aún no alcanza el crecimiento esperado.

Amenazas

- Inestabilidad política y persistencia de ciertas situaciones perjudiciales que como inflación, desempleo y pobreza vuelven vulnerable a las empresas agroindustriales como Ledesma, en cuanto a la incertidumbre que genera el no saber qué tipo de políticas económicas se aplicarán en el corto y mediano plazo y si las mismas producirán los resultados deseados.
- Ingreso de productos a costo o precio más bajo y de mayor calidad desde el exterior (importaciones), lo que disminuiría tanto sus ventas (quitándole cuota de mercado), disminuyendo sus ingresos y por lo tanto, su rentabilidad.
- Baja demanda en su producto principal, el azúcar, debido a un cambio en los hábitos de los consumidores hacia consumos más saludables, lo que se traduce en una baja en la demanda de estos productos y, por ende, la realización menores ventas y la obtención de menores ingresos.
- Continuidad de conflictos armados en el mundo, como la guerra entre Rusia y Ucrania o el persistente enfrentamiento entre Palestina e Irán versus Israel, lo que profundizaría aún más la incertidumbre en materia económica en nuestro país, pudiendo traer

consecuencias como la falta e incremento del precio del combustible, subas de tasas de interés internacionales, que pueden amenazar con una recesión mundial de la economía.

Anexo 2: Diagrama de Gantt

Actividades		Area a Cargo	Inicio	Fin	Duración / Mes	2025												2026												2027												2028																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																											
						E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																
PLAN 1	Análisis de Situación de la Actual Cartera de Clientes	Marketing	ene.-25	ene.-25																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																	

Anexo 3: Presupuesto

Presupuestos Planes de Acción Año 2025		
	Acciones	Importes
PLAN 1	Análisis de Situación de la Actual Cartera de Clientes	\$ 700.000,00
	Establecimiento de Estrategias de Marketing	\$ 760.000,00
	Contratación de Nuevos Colaboradores	\$ 800.000,00
	Capacitación en Marketing Digital a Vendedores	\$ 520.000,00
	Elaboración de Nuevas Estrategias y Tácticas de Marketing	\$ 580.000,00
	Aplicación de las Nuevas Técnicas Comerciales para la Venta	\$ 640.000,00
	Implementación de la Campaña Publicitaria	\$ 3.000.000,00
	Evaluación y Control	\$ 4.000.000
	Total Plan 1	\$ 11.000.000,00
PLAN 2	Evaluación del Proceso de Fabricación de Endulzantes Bajas Calorías	\$ 450.000,00
	Tratamiento Especializado de los Procesos	\$ 1.000.000,00
	Adquisición de Nuevos Implementos para Mayor Eficacia y Eficiencia Productiva	\$ 4.500.000
	Adquisición de Nueva Versión de Software de Gestión Logística en Almacenaje y Distribución	\$ 3.800.000,00
	Capacitación Operativa a los Colaboradores	\$ 850.000,00
	Puesta en Marcha de Procesos Readecuados	\$ 1.200.000,00
	Reevaluación y Diagnóstico de Costos Operativos	\$ 8.200.000
	Total Plan 2	\$ 20.000.000,00
PLAN 3	Evaluación de Capacidad Instalada de la Producción de Edulcorantes Bajas Calorías	\$ 1.200.000,00
	Servicios Generales de Mantenimiento y Reparación en las Plantas	\$ 2.600.000,00
	Plan de Ampliación de la Nueva Planta de Producción Unidad de Negocios Azúcar	\$ 3.800.000
	Instalación de Nueva Maquinaria en Planta	\$ 5.000.000
	Pruebas de Producción de Endulzantes Bajas Calorías	\$ 3.000.000
	Puesta en Marcha de la Nueva Capacidad Instalada	\$ 3.200.000
	Evaluación de la Nueva Producción de Endulzantes Bajas Calorías	\$ 5.200.000
	Total Plan 3	\$ 24.000.000,00
Total general		\$ 55.000.000,00

Anexo 4: Flujo de Fondos e Información Complementaria

FLUJO DE CAJA - GRUPO LEDESMA - DIVISIÓN AZÚCAR			
	2025	2026	2027
INGRESOS			
De Actividades Ordinarias	\$ 1.341.658.817,64	\$ 1.623.407.169,34	\$ 1.866.918.244,75
Ventas Incrementales por Planes de Acción	\$ 111.804.901,43	\$ 135.283.930,24	\$ 155.576.514,17
RECPAM (Positivo)	\$ 72.427.912,00	\$ 87.637.774,00	\$ 100.783.440,00
Otros Ingresos Operativos	10.697.687	\$ 12.944.201,48	\$ 14.885.831,70
Otros resultados (Positivos)	482.216	\$ 583.481,36	\$ 671.003,56
Ingresos Financieros	\$ 66.245.053,82	\$ 80.156.515,13	\$ 92.179.992,40
TOTAL DE INGRESOS	\$ 1.603.316.588	\$ 1.940.013.072	\$ 2.231.015.027
EGRESOS			
Costo de Ventas y/o Servicios	\$ 876.343.056,59	\$ 1.060.375.098,47	\$ 1.219.431.363,24
Honorarios de Directores y Síndicos	\$ 6.058.647,61	\$ 7.330.963,61	\$ 8.430.608,15
Otros Gastos de Comercialización y/o Distribución	\$ 173.825.899,78	\$ 210.329.338,73	\$ 241.878.739,54
Gastos Administrativos	\$ 112.021.159,00	\$ 135.545.602,39	\$ 155.877.442,75
Depreciaciones (Maquinarias)	\$ 6.804.223,24	\$ 8.233.110,12	\$ 7.824.856,72
Gastos Financieros	107.516.347	\$ 130.094.780,20	\$ 149.608.997,23
Otros Egresos	\$ 12.589.483,21	\$ 15.233.274,69	\$ 17.518.265,89
Plan de Acción 1	\$ 11.000.000,00	\$ 7.020.000	\$ 8.494.200,00
Plan de Acción 2	\$ 20.000.000,00	\$ 11.070.000,00	\$ 13.394.700,00
Plan de Acción 3	\$ 24.000.000	\$ 6.075.000,00	\$ 7.350.750,00
TOTAL DE EGRESOS	\$ 1.350.158.817	\$ 1.591.307.168	\$ 1.829.809.924
UTILIDAD BRUTA	\$ 253.157.771	\$ 348.705.903	\$ 401.205.103
IMPUESTO A LAS GANANCIAS	\$ 88.605.220	\$ 122.047.066	\$ 140.421.786
UTILIDAD NETA CON PLANES DE ACCIÓN	\$ 164.552.551	\$ 226.658.837	\$ 260.783.317
DEPRECIACIONES	6.804.223	8.233.110	7.824.857
FLUJO DE FONDOS NETOS	\$ 171.356.775	\$ 234.891.947	\$ 268.608.174
Inversión Inicial a Realizar			-118.684.977
Flujo de Fondos del Período 1			171.356.775
Flujo de Fondos del Período 2			234.891.947
Flujo de Fondos del Período 3			268.608.174
VAN			153.769.413
TIR			156%
Beneficios			268.608.174
Costos			118.684.977
ROI			126%

Tasa de Impuesto a las Ganancias	35%
Tasa de Referencia: Tasa de Préstamos Personales Banco de la Nación Argentina	41%

Tabla 1: Inflación (REM)	Junio - Diciembre 2024		2025		2026		2027	
	36%	1,36	35%	1,35	21%	1,21	15%	1,15

Premisas Generales:

1. El aumento de ingresos será proporcional a la cantidad de años.
2. La Inversión Inicial a realizar está compuesta por el Efectivo más Equivalentes a Efectivo, Activos Financieros Corrientes, Cuentas por Cobrar Corrientes y la compra de Nueva Maquinaria
3. Se toman como referencia los Estados Contables al 31/05/2024
4. Los ingresos y egresos se "ajustan" por el coeficiente de inflación de acuerdo a las estimaciones realizadas por el REM (ver tabla 1)
5. Los costos ya incluyen IVA y se incrementan de manera proporcional que los ingresos

Link de Estados Contables Grupo Ledesma:

<https://aif2.cnv.gov.ar/presentations/publicview/6d057741-afb3-41a3-aec5-47341573ec41>

Enlace Planilla de Excel de Flujo de Fondos e Información Adicional:

FLUJO DE FONDOS DESAGREGADO AÑO 2025 - GRUPO LEDESMA - DIVISIÓN AZÚCAR

CASH FLOW PROYECTADO - EMPRESA: LEDESMA DIVISIÓN AZÚCAR													
	ene-25	feb-25	mar-25	abr-25	may-25	jun-25	jul-25	ago-25	sep-25	oct-25	nov-25	dic-25	TOTAL AÑO 2025
INGRESOS													
Ventas de Mercaderías	\$ 87.409.198,00	\$ 90.321.976,00	\$ 91.895.256,00	\$ 93.123.089,00	\$ 98.234.567,00	\$ 104.876.198,00	\$ 107.356.876,00	\$ 110.456.801,00	\$ 113.549.902,00	\$ 116.987.456,00	\$ 117.345.234,00	\$ 210.102.264,00	\$ 1.341.658.817,64
Ventas con Planes de Acción	\$ 7.491.455	\$ 7.812.374	\$ 8.127.456	\$ 8.461.238	\$ 8.712.405	\$ 9.036.748	\$ 9.427.458	\$ 9.835.267	\$ 10.173.456	\$ 10.489.232	\$ 10.734.672	\$ 11.503.140	\$ 111.804.901,43
Otros Ingresos Operativos	\$ 619.678	\$ 652.198	\$ 694.725	\$ 739.756	\$ 780.125	\$ 820.917	\$ 845.781	\$ 885.789	\$ 923.784	\$ 960.125	\$ 1.027.638	\$ 1.747.171	10.697.687
Ingresos Financieros	\$ 3.289.741,00	\$ 3.589.012,00	\$ 3.815.439,00	\$ 4.297.181,00	\$ 4.691.093,00	\$ 4.912.456,00	\$ 5.298.174,00	\$ 5.601.846,00	\$ 5.902.658,00	\$ 6.201.974,00	\$ 6.589.149,00	\$ 12.056.330,00	\$ 66.245.053,82
RECPAM (Positivo)	\$ 3.981.236,00	\$ 4.289.012,00	\$ 4.601.234,00	\$ 4.986.451,00	\$ 5.375.901,00	\$ 5.729.810,00	\$ 6.012.765,00	\$ 6.401.849,00	\$ 6.712.349,00	\$ 7.034.871,00	\$ 7.623.180,00	\$ 9.679.254,00	\$ 72.427.912
Otros Resultados (Positivos)	\$ 29.036,00	\$ 32.751,00	\$ 34.701,00	\$ 36.812,00	\$ 38.903,00	\$ 40.123,00	\$ 41.238,00	\$ 41.576,00	\$ 41.845,00	\$ 42.189,00	\$ 42.365,00	\$ 60.677,00	\$ 482.216,00
TOTAL DE INGRESOS	102.820.344	106.697.323	109.168.811	111.644.527	117.832.994	125.416.252	128.982.292	133.223.128	137.303.994	141.715.847	143.362.238	245.148.836	\$ 1.603.316.588
EGRESOS													
Costo de Mercadería Vendida	\$ 61.549.023,00	\$ 63.981.456,00	\$ 66.237.987,00	\$ 69.468.012,00	\$ 71.874.290,00	\$ 74.012.568,00	\$ 76.981.379,00	\$ 78.973.490,00	\$ 81.278.904,00	\$ 82.710.328,00	\$ 83.012.765,00	\$ 66.262.854,00	\$ 876.343.056,59
Otros Gastos de Comercialización y/o Dis	\$ 8.485.492,00	\$ 9.892.091,00	\$ 10.754.091,00	\$ 11.389.036,00	\$ 12.983.673,00	\$ 13.845.012,00	\$ 14.390.127,00	\$ 15.093.867,00	\$ 16.230.987,00	\$ 17.189.452,00	\$ 18.378.936,00	\$ 25.193.135,00	\$ 173.825.899,78
Gastos Administrativos	\$ 8.289.234,00	\$ 8.478.901,00	\$ 8.734.123,00	\$ 8.978.127,00	\$ 9.178.430,00	\$ 9.328.971,00	\$ 9.531.894,00	\$ 9.634.572,00	\$ 9.781.239,00	\$ 9.812.678,00	\$ 10.278.908,00	\$ 9.994.082,00	\$ 112.021.159,00
Depreciaciones (Maquinaria)	\$ 469.653	\$ 496.783	\$ 518.231	\$ 528.912	\$ 544.981	\$ 561.390	\$ 578.894	\$ 587.972	\$ 602.754	\$ 624.932	\$ 631.234,00	\$ 658.487,00	\$ 6.804.223
Gastos Financieros	\$ 6.089.127	\$ 6.598.230	\$ 7.198.347	\$ 7.560.981	\$ 8.289.145	\$ 8.492.345	\$ 8.723.096	\$ 9.037.856	\$ 9.403.689	\$ 9.836.781	\$ 10.290.875	\$ 15.995.875	107.516.347
Honorarios de Directores y Síndicos	\$ 329.235	\$ 381.784	\$ 432.195	\$ 451.236	\$ 483.981	\$ 501.983	\$ 529.321	\$ 541.247	\$ 567.382	\$ 596.347	\$ 613.654	\$ 630.282	\$ 6.058.647,61
Otros Egresos	\$ 691.245	\$ 736.390	\$ 778.012	\$ 812.365	\$ 847.218	\$ 876.325	\$ 903.754	\$ 967.893	\$ 983.456	\$ 1.183.247	\$ 1.656.389	\$ 2.153.189	\$ 12.589.483,21
Plan de Acción 1	\$ 698.356	\$ 739.864	\$ 782.104	\$ 810.327	\$ 837.126	\$ 879.123	\$ 903.547	\$ 936.538	\$ 963.765	\$ 987.256	\$ 1.276.459	\$ 1.185.535	\$ 11.000.000
Plan de Acción 2	\$ 1.276.439	\$ 1.401.236	\$ 1.608.492	\$ 1.628.760	\$ 1.657.832	\$ 1.786.543	\$ 1.808.645	\$ 1.857.690	\$ 1.897.641	\$ 1.945.671	\$ 1.987.543	\$ 1.143.508	\$ 20.000.000
Plan de Acción 3	\$ 1.289.063	\$ 1.387.630	\$ 1.487.409	\$ 1.589.638	\$ 1.754.320	\$ 1.834.659	\$ 1.943.670	\$ 2.198.432	\$ 2.398.109	\$ 2.512.385	\$ 2.675.312	\$ 2.929.373	\$ 24.000.000
TOTAL DE EGRESOS	\$ 89.166.867	\$ 94.094.365	\$ 98.530.991	\$ 103.217.394	\$ 108.450.996	\$ 112.118.919	\$ 116.294.327	\$ 119.829.557	\$ 124.107.926	\$ 127.399.077	\$ 130.802.075	\$ 126.146.320	\$ 1.350.158.817
UTILIDAD BRUTA	\$ 13.653.477	\$ 12.602.958	\$ 10.637.820	\$ 8.373.133	\$ 9.381.998	\$ 13.297.333	\$ 12.687.965	\$ 13.393.571	\$ 13.196.068	\$ 14.316.770	\$ 12.560.163	\$ 119.056.515	\$ 253.157.771
IMPUESTO A LAS GANANCIAS	\$ 4.778.717	\$ 4.411.035	\$ 3.723.237	\$ 2.930.597	\$ 3.283.699	\$ 4.654.067	\$ 4.440.788	\$ 4.687.750	\$ 4.618.624	\$ 5.010.870	\$ 4.396.057	\$ 41.669.779	\$ 88.605.220
UTILIDAD NETA CON PLANES DE AC	\$ 8.874.760	\$ 8.191.923	\$ 6.914.583	\$ 5.442.536	\$ 6.098.299	\$ 8.643.266	\$ 8.247.177	\$ 8.705.821	\$ 8.577.444	\$ 9.305.900	\$ 8.164.106	\$ 77.386.736	\$ 164.552.551
DEPRECIACIONES	\$ 469.653	\$ 496.783	\$ 518.231	\$ 528.912	\$ 544.981	\$ 561.390	\$ 578.894	\$ 587.972	\$ 602.754	\$ 624.932	\$ 631.234,00	\$ 658.487,00	\$ 6.804.223
FLUJO DE FONDOS NETOS	9.344.413	8.688.706	7.433.214	5.971.448	6.643.280	9.204.656	8.826.071	9.293.793	9.180.198	10.000.832	8.795.340	77.974.825	171.356.775

Anexo 5: Máquina Elaboradora de Endulzantes Bajas Calorías





Características: Máquina CE automática vertical elaboradora y envasadora de edulcorante bajas calorías en sobres de 5 gramos cada uno

Precio Internacional de la Máquina: 18.297,45 €

Cotización del Euro: \$1029, 77 – Fecha: 22/10/2024

Precio Final: \$ 18.739.188