

Universidad Siglo 21



Carrera de Licenciatura en Administración

Trabajo final de graduación

Reporte de Caso

“Planificación estratégica para mejorar la eficiencia de producción y así, disminuir los costos de fabricación, aumentar la rentabilidad y que Grupo Ledesma sea líder en costos en el mercado”

Autor: Pablo Pincirolli

Legajo: VADM030971

DNI: 35.173.937

Director de TFG: Dr. Carlos Vittar

Argentina, abril, 2025

Índice

| | |
|---|----|
| <u>Introducción</u> | 4 |
| <u>Análisis de situación</u> | 6 |
| <u>Análisis Macroentorno</u> | 7 |
| <u>Análisis Microentorno</u> | 12 |
| <u>Análisis cadena de valor</u> | 14 |
| <u>Análisis FODA</u> | 16 |
| <u>Análisis Matriz BCG</u> | 18 |
| <u>Marco teórico</u> | 19 |
| <u>Diagnóstico y Discusión</u> | 21 |
| <u>Formulación estratégica</u> | 23 |
| <u>Plan de implementación</u> | 26 |
| <u>Conclusión y recomendaciones</u> | 31 |
| <u>Bibliografía</u> | 33 |
| <u>Anexo</u> | 34 |

Resumen

El presente trabajo final de grado analiza de manera sistémica y estratégica a Grupo Ledesma SAAI, centrándose en su unidad de negocios de Azúcar, Jarabes y Alcohol. La planificación estratégica aborda el desafío central de la competitividad de la organización frente a la presión de precios y el aumento sostenido de los costos, especialmente en el contexto económico argentino. El objetivo es mejorar la eficiencia productiva, disminuir costos y aumentar los márgenes de rentabilidad para asegurar la inversión, el crecimiento y la sostenibilidad, manteniendo la visión de liderazgo en el mercado argentino de azúcar y sus derivados.

En síntesis, la estrategia propuesta permitirá a Grupo Ledesma consolidar su liderazgo, aumentar la rentabilidad y diferenciarse mediante un firme compromiso con la sostenibilidad, maximizando el valor para todos sus stakeholders en un entorno dinámico y desafiantes.

Palabras claves: Planificación, estratégica, competitividad, rentabilidad, liderazgo, costos, crecimiento, sostenibilidad.

Abstract

This final thesis provides a systematic and strategic analysis of Grupo Ledesma SAAI, focusing on its Sugar, Syrups, and Alcohol business unit. Strategic planning addresses the core challenge of the organization's competitiveness in the face of price pressures and sustained cost increases, particularly in the Argentine economic context. The objective is to improve production efficiency, reduce costs, and increase profit margins to ensure investment, growth, and sustainability, while maintaining its leadership position in the Argentine sugar and sugar derivatives market.

In summary, the proposed strategy will allow Grupo Ledesma to consolidate its leadership, increase profitability, and differentiate itself through a firm commitment to sustainability, maximizing value for all its stakeholders in a dynamic and challenging environment.

Keywords: Planning, strategy, competitiveness, profitability, leadership, costs, growth, sustainability.

Introducción

En el presente trabajo final de grado, mediante la metodología de reporte de caso, se analizará de manera sistémica y estratégica la empresa Grupo Ledesma SAAI (Sociedad Anónima Agrícola Industrial), abordando principalmente la unidad de negocios Azúcar, Jarabes y Alcohol.

El principal inconveniente de la organización en la actualidad es la competitividad, la presión local e internacional en cuanto a precios. El aumento sostenido de los costos es una de las mayores preocupaciones del Grupo Ledesma. Es por ello que se realizará un análisis completo del sistema para mejorar la eficiencia de la línea de producción, disminuir los costos de producción y aumentar los márgenes de rentabilidad del negocio, y de esta forma, pueda seguir invirtiendo en el crecimiento y sustentabilidad del negocio, seguir con la visión y el plan estratégico de ser la empresa líder del mercado argentino en el negocio del azúcar y sus derivados, gracias a la preferencia de sus clientes y consumidores, a las utilidades brindadas a los accionistas, al desarrollo personal y profesional de nuestros colaboradores y al respeto y cuidado del ambiente en el que actúa.

Analizando contexto actual que, en Argentina, es fundamental administrar los recursos correctamente para obtener el mayor margen operativo posible y perseguir la ventaja competitiva de ser líderes en costos del mercado. En el último año los costos del negocio del azúcar han tenido un importante incremento, mientras los precios han disminuido, las paritarias del sector aumentaron un 200% en el periodo 2024/25, mientras que los precios en góndola han disminuido tal como lo viene informando el INDEC. Estos aumentos de costos, también se vieron reflejados en logística, servicios e impuestos

La compañía nació en 1908 en la provincia de Jujuy, lugar de excelencia para la agricultura, específicamente para el cultivo de la caña de azúcar. Allí la empresa cuenta con más de 40.000 hectáreas en campos de caña de azúcar, de donde obtiene la materia prima principal para agregar valor y fabricar diferentes productos en distintas regiones del país. Con el jugo de la caña de azúcar, se obtiene el azúcar y el alcohol y, desde 1965, con su fibra pasta celulósica, se fabrica papel, al que se agrega valor produciendo resmas, cuadernos, formularios y repuestos escolares. Es importante mencionar que, para sus procesos industriales, la compañía genera su propia energía a partir del bagazo de la caña de azúcar. Este, es un residuo que al quemarlo se puede producir electricidad, como así también es utilizado para el reemplazo de la madera y poder fabricar papel debido que es rico en fibras.

Desde 1970, la empresa también produce carne y cereales en la provincia de Buenos

Aires y Entre Rios. En 1983, la compañía mejora sus procesos y comienza a agregar valor a través de la molienda húmeda de maíz, de la cual se extrae jarabe de fructosa, almidones y otros productos. La integración de todas las actividades de la empresa es una característica esencial ya que abarca desde la producción de la materia prima, hasta la distribución de los productos.

El crecimiento a lo largo de esos 115 años se basó sobre una visión de largo plazo mantenida a través de las diferentes generaciones. Esta visión se basa en el hecho de agregar valor a través de la integración de sus procesos, invirtiendo constantemente e innovando para mejorar las tecnologías y ser más competitivos.

La diversificación de las actividades le permitió adecuarse a la volatilidad de los negocios en un entorno tan cambiante como es Argentina. A veces el negocio del azúcar subsidia al de papel y otras veces el negocio de papel subsidia al de azúcar. Este modelo, ayudó a que, en los momentos de expansión, este se diera por reinversión de utilidades y no tener que tomar deuda. Actualmente la compañía es la principal productora de azúcar en el país, con aproximadamente entre el 18-20% de la producción total. El ingenio de Ledesma recibe 4 millones de toneladas de caña por año para moler en sus trapiches. El 35% de su producción va a consumo masivo, 40% a las industrias y el restante 25% se exporta, principalmente a EE. UU. y Chile

El trabajo realizado por Sherly (2006), de la universidad de Guatemala. Abordó la planificación estratégica para mejorar la gestión de calidad y seguridad de las materias primas, y así asegurar que la producción final no tenga inconvenientes de seguridad y calidad.

Ploper Aldo (2018) de la universidad de Tucumán, en su trabajo realizado, tuvo como finalidad prolongar la producción de azúcares en el periodo de interzafra, aprovechando equipos ociosos durante los meses de zafra, aumentando la producción y reduciendo los costos fijos.

La planificación estratégica es el proceso de desarrollar y mantener un ajuste estratégico entre las metas y capacidades de la organización y sus oportunidades cambiantes del mercado. Consiste en el desarrollo de una misión clara de la compañía, de una cartera de negocios sólida y de la coordinación de estrategias funcionales. Implica el desarrollo de una estrategia para la supervivencia y crecimiento a largo plazo. (Kotler y Armstrong, 2003).

Análisis de situación

En el contexto actual que está inmersa la Argentina, es fundamental administrar los recursos correctamente para obtener el mayor margen operativo posible y perseguir la ventaja competitiva de ser líderes en costos del mercado. Como mencionamos en la introducción de este trabajo los costos del negocio del azúcar han tenido un importante incremento, mientras los precios se han mantenido estancos e incluso han disminuido, la mano de obra aumentó un 200% en el periodo 2024/25, mientras que los precios en góndola han disminuido tal como lo viene informando el INDEC. Estos aumentos de costos, también se vieron reflejados en logística, servicios e impuestos. Aquí podemos observar un extracto de los últimos 5 trimestres de los resultados del Grupo Ledesma.

| | 30/11/2024 | 31/8/2024 | 31/5/2024 | 29/2/2024 | 30/11/2023 |
|--------------------------|------------|-----------|-----------|-----------|------------|
| Ingresos totales | 206669320 | 153889596 | 241524996 | 143348096 | 268163648 |
| Coste de ingresos | 146354823 | 123751491 | 193180454 | 75962411 | 133231189 |
| Beneficio bruto | 60314497 | 30138105 | 48344542 | 67385685 | 134932459 |
| | 29% | 20% | 20% | 47% | 50% |

Elaboración Propia - Fuente Yahoo Finance

El beneficio bruto paso del 50% finales del 2023, al 20% en 2024. En este tipo de industrias, llamemos commodity, que producen y comercializan productos básicos como el azúcar y que los precios no los fija la empresa, la ventaja competitiva pasa por la eficiencia de los procesos para mejorar sus costos. En los siguientes análisis, abordaremos como el contexto influye en este tipo de industrias.

En la actualidad, la empresa está en proceso de recorte de gastos y en el primer trimestre ha despedido a 165 empleados argumentado el tema de la competitividad y que de esta forma podrá continuar invirtiendo en el crecimiento y sustentabilidad del negocio (Infobae, 25 de febrero del 2025).

Análisis Macroentorno: Técnica de Pestel

Factor Político

Existen factores y/o políticas que afectan la producción, comercialización y exportación del azúcar y el alcohol. Hoy la industria se ve afectada por la política arancelaria que aplicó el gobierno de los EE. UU. Esto implica mayores costos para la industria y posiblemente indique que EE. UU. no importe los mismos volúmenes desde Argentina como años anteriores. (Ámbito Financiero 2025)

Existen normas que regulan las barreras de importaciones desde otros países y la misma fue derogada a través de la Ley Ómnibus en el año 2025. Esto implica que en el sector pueda haber más competidores en el sector a futuro, ya que los grandes comerciantes ahora tienen la posibilidad de importar directo desde países vecinos.

La Promoción y Desarrollo para la Producción y Consumo de Biocombustibles y Bioenergía Generados a partir de la Caña de Azúcar, es un factor importante en la actualidad, la misma tiene como objetivo desarrollar una política de estado alineada con los diferentes acuerdos, pactos, compromisos y convenciones internacionales a los cuales el Estado Argentino adhirió, para consolidar el proceso de transición energética y migrar - ordenadamente- de una economía basada en combustibles fósiles a una economía sustentada en fuentes renovables de energía, disminuyendo así la emisión de gases de efecto invernadero. (Ministerio de Energía, 2024)

Factor económico

El mercado del azúcar está experimentando fluctuaciones impulsadas por una combinación de factores de oferta y demanda. Las preocupaciones sobre la reducción de la producción en Brasil e India, junto con un déficit global previsto, están impulsando los precios al alza. Sin embargo, el potencial aumento de la producción en Brasil y Tailandia, así como la flexibilización de las restricciones a las exportaciones de la India, están ejerciendo presión a la baja sobre los precios. Todavía sigue siendo una excelente oportunidad para anticipar exportaciones de Argentina a fin de evitar excedentes de la próxima campaña. (IPAAT 2024)

Costo de producción: Materias primas, mano de obra, transporte y tecnología. Producir una ha de caña de azúcar en la campaña 2023/2024 costó \$869.352". Se trata de un incremento de 184% con relación a la campaña anterior.

Esta evaluación surge de analizar un promedio de costos directos e ingresos obtenidos por productores representativos, localizados en gran parte del área cañera del país

y caracterizados por el uso de tecnologías similares. (Infocampo 2025). (Ver Anexo – cuadro de costos de producción).

Inflación y tasas de interés: En la actualidad se observa un proceso inflacionario a la baja, el rubro derivado de alimentos y bebidas no alcohólicas sigue siendo uno de los que más impacta en la vida de los usuarios y consecuentemente impacta en la industria azucarera. Si bien el azúcar es un bien inelástico, esto podría afectar en alguna proporción. (Ver anexo – gráfico de inflación por división e inflación interanual).

Respecto a la tasa de interés, se analiza que lleva la misma tendencia a la inflación. Con un proceso de baja, lo cual es importante para incentivar al sector que pueda tomar crédito a tasas más bajas y así poder seguir invirtiendo y creciendo en tecnología y poder ser competitivo con el mundo. (BCRA 2025) (Ver anexo – cuadro tasa de interés)

El azúcar equivalente – valor que representa la producción de azúcar físico más el azúcar destinado a la producción de alcohol – alcanzó la cifra de 1.413.124 toneladas, de los cuales 215.693 toneladas fueron destinadas a la producción de alcohol.

La producción de alcohol alcanza los 341.894.071 de litros, lo que representa un aumento del 29% en comparación con la campaña anterior. De los que aproximadamente un 65% del alcohol producido se han deshidratado (bioetanol) para ser destinado a la mezcla con naftas -biocombustibles-. (IPPAT 2025)

Si bien, el PBI de la Argentina en 2024 fue un 1.4% menor respecto al 2023, cabe mencionar que la industria del azúcar fue unas de las pocas que registró aumentos debido al incremento de las exportaciones regionales un 29,3 % en USD y un 23,4% en toneladas. (La Gaceta 2025)

Factor Tecnológico

La innovación en biotecnología y automatización en producción es indispensable, para que el sector crezca, tener una buena cosecha de caña, para poder cumplir con la producción anual tanto de azúcar, como alcohol y consecuentemente bioetanol. Si bien la cosecha tiene dependencia de la naturaleza (Lluvias, humedad, etc.) la tecnología ha evolucionado para ir dependiendo menos de estos factores, es por ello importante contar con equipamientos de última generación para monitorear la cosecha, predecir clima, prevenir plagas antes de que sean visibles para el ser humano y seleccionar semillas para asegurar cosechas productivas.

Para ser competitivos con el mundo y mejorar los costos, en un proceso donde se

depende de factores climáticos, es importante ser predictivos y anticiparse a cualquier evento para minimizar los impactos. La automatización es una de las herramientas que ayuda al sector, hoy existen Drones para realizar este monitoreo, por ejemplo.

Los avances en la producción de bioetanol como combustible renovable son la evolución en combustibles y avanza a pasos agigantados, ya se piensa en el reemplazo de combustibles fósiles por los renovables. Uno de estos es el Bioetanol, el mismo es capaz de generar energía e impulsar transportes (Sustituto de la Nafta). Esta industria tiene potencial crecimiento tanto en el mercado interno como externo, lo que implica contar con equipos de última tecnología para tener excelentes cosechas y así, aprovechar oportunidades en el mercado.

Factor Sociocultural

En la actualidad, se ven cambios en los hábitos de consumo de las personas y la tendencia hacia productos bajos en azúcar y bebidas más saludables es cada vez mayor, si bien Argentina es el mayor consumidor de azúcar per cápita, la tendencia nos dice que las personas cada vez se cuidan más respecto al tema del azúcar.

A su vez, se estima que una de cada 10 personas en Argentina, padece de diabetes (Ministerio de salud 2023), lo que implica que tengan que buscar un reemplazo del azúcar por algo natural.

Sucede lo mismo con el alcohol, Argentina es el 2do país en consumo de alcohol per cápita según la OMS en América del sur. (Ministerio de salud 2023). Si bien hay restricciones para la venta de acuerdo con las normas establecidas por la ley, es una realidad que en Argentina es cada vez más fácil el acceso al consumo de este tipo de bebidas.

Argentina es uno de los países que más azúcar consume. Un dato no menor es que la tendencia en los últimos años se está revirtiendo ya que la gente está suplantando el azúcar por edulcorantes y azúcar negra.

En 1980, el consumo de azúcar ocupaba el 83,16% de las necesidades; en 2022 había bajado a un 48,04%, mientras que los edulcorantes subían de un 17% al 51,96% en ese año. Para 2024, se estima que la relación azúcar-edulcorantes estará en 44,6% vs. 55,4%. (La Gaceta 2024) (Ver anexo de consumo por persona)

Factor Ecológico

El impacto ambiental de la producción de caña de azúcar por el uso intensivo de agua es un factor para monitorear. El agua se utiliza en la agricultura azucarera para el riego, la molienda, el enfriamiento y el refinamiento. La caña de azúcar requiere grandes cantidades de agua para crecer y producir azúcar. Es por ello que el uso y manejo del agua son fundamentales para tener crecimiento sostenible, hoy con la ayuda de la tecnología es factible generar buenas prácticas para hacer uso medido de este recurso como por ejemplo riego por goteo, a través de la medición de humedad de los suelos se determina si realmente es necesaria la utilización de este o no.

La reutilización del agua es un factor fundamental a tener en cuenta en este tipo de industrias, para evitar necesidad de agua extras en los procesos de refinamiento y molienda. Esto no solo protege el medio ambiente y mejora la imagen de la industria, sino que también reduce costos de producción.

En la actualidad, las principales fuentes que generan que la huella de CO2 se libere a la atmosfera son la combustión de combustibles fósiles, procesos industriales, produciendo efectos de calentamiento global y eventos climáticos extremos. Es por ello que las empresas del sector agroindustrial tomen medidas para mitigar esta emisión. Algunas de las mejores prácticas son el uso de energías renovables, ahorro de energía, reutilización del agua, etc.

Factor Legal

En la actualidad, los usuarios cada día más pretenden saber lo que están consumiendo y toman decisiones de compras en bases a los contenidos de los productos. En la actualidad ya se promulgó la Ley 27.642 la misma promociona la alimentación saludable e implica que todos los productos deben contener etiquetado frontal advirtiendo a los consumidores sobre:

- *Promover el derecho a una alimentación saludable
- *Garantizar información clara y veraz sobre los nutrientes de los alimentos
- *Advertir a los consumidores sobre los excesos de azúcares, sodio, grasas saturadas, calorías y otros componentes críticos
- *Promover la prevención de la malnutrición y la reducción de enfermedades crónicas no transmisibles.

Las Leyes sobre el consumo de alcohol y las restricciones de edad, publicidad y puntos de venta impacta en la industria, la Ley 24.788, Prohíbe en todo el territorio nacional, el expendio a menores de dieciocho años, de todo tipo de bebidas alcohólicas y a su vez las bebidas alcohólicas que se comercialicen en el país deberán llevar en sus envases, con caracteres destacables y en un lugar visible, la graduación alcohólica correspondiente a su contenido. También se consignarán las siguientes leyendas: "Beber con moderación". "Prohibida su venta a menores de 18 años".

Ley de Promoción y Desarrollo para la Producción y Consumo de Biocombustibles y Bioenergía Generados a partir de la Caña de Azúcar, Ley 9.766.

Esta ley promueve a que la industria cada vez con más frecuencia migre a las energías renovables y sostenibles (Infoleg 2025)

Análisis Microentorno: Fuerzas de Porter

Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores en la industria azucarera es **bajo**, ya que la mayoría de los productores son agricultores de caña de azúcar y procesan sus propios cultivos, es decir, su materia prima básica para la producción de Azúcar y alcohol. Este poder puede llegarse a ver afectado en ciertos momentos, cuando algún factor clave, afecte al rendimiento de las toneladas de caña por hectárea. Ejemplo, sequía. A su vez, los precios de los insumos para el cultivo de la caña de azúcar dependen mucho del contexto internacional.

Poder de negociación de los Clientes

El poder de negociación de los clientes es **alto**. Esto se debe a que la mayoría de la producción de la cosecha va a parar a la industria alimenticia. Y aquí es donde los consumidores pueden tener muchas opciones de precios, a su vez, es válido recordar que el negocio del azúcar es un commodity, lo que implica que los precios de ventas no los fijan las empresas sino el mercado. En la actualidad, con la apertura de la importación, los consumidores van a tener más ofertas disponibles para elegir la mejora calidad y precios de dicho insumo

Amenaza de nuevos competidores

Se deduce que la amenaza de nuevos competidores es **baja** en cuanto a la fabricación, la barrera de entrada a la industria es Alta debido a la gran inversión de capital que se necesita para operar. Entre eso hablamos de tierras (Y en zonas específicas), equipamientos, plantas industriales, tecnología. En la actualidad, con la apertura de las importaciones, puede que sea una amenaza en la industria alimenticia ya que los grandes mayoristas pueden tener más opciones internacionales de países vecinos como Brasil, el mayor productor de azúcar del mundo.

Amenaza de productos sustitutos

Aquí la amenaza es **alta**, ya que por los cambios de hábitos en los consumidores, leyes y campañas que promueven la integridad de la salud de las personas evitando azúcar, aparecen productos sustitutos como edulcorantes ya sean industriales o naturales y se prevé

que siga en auge para los próximos años. A su vez se estima que la demanda por parte de usuarios sea cada vez menor. Estos cambios de hábitos y consumos se convierten en una amenaza y puede afectar al rendimiento del negocio.

Rivalidad entre competidores

La rivalidad entre los competidores del sector es de **moderada a alta**, siendo el negocio del azúcar un commodity, la competencia por precios en el mercado interno es alta. A su vez, los cupos de exportación son limitados, por lo que la competencia por esa cuota es intensa.

EE. UU. es uno de los países al cual más se exporta azúcar desde Argentina, y en la actualidad, con la política arancelaria del 10% que impuso dicho Gobierno es una incógnita de cómo se llevará a cabo.

Análisis interno: cadena valor

Actividades Primarias

Logística interna

El proceso contempla el control de inspección recibo, haciendo hincapié en la calidad de los insumos críticos para los procesos industriales y cosecha de caña de azúcar frutas (limón, naranjas, pomelos).

También se contempla el almacenamiento y transporte interno de materia prima hacia las plantas de procesamiento.

La empresa también incluye procesos de mecanización agrícola que aumentan la eficiencia y reducen los costos operativos.

Operaciones

La Industrialización de caña para la producción de azúcar, alcohol, papel, bioetanol y energía.

En cuanto a la producción de azúcar, la misma se realiza tanto crudo para exportación como blanca y refinada para el consumo masivo, A su vez se realiza la generación de energía a partir de biomasa.

El proceso consta del llevar el producto a molienda para l extracción de jugos, luego pasa al proceso de clarificación (para el caso de la azúcar blanca) para su posterior evaporación. De allí se cristaliza y se separa la miel, esta se reutiliza para la producción de alcohol y los granos de azúcar se refinan para su posterior secado y envasado.

Logística externa

La empresa realiza distribución productos terminados (azúcar, papel, frutas, alcohol) a nivel nacional e internacional. Se utilizan transportes terrestres para abastecer centros de distribución y puertos del país.

Marketing y ventas

Ledesma tienen un buen posicionamiento de marca como empresa sustentable y comprometida con la economía regional y el desarrollo tecnológico y el cuidado del medio ambiente.

Sus estrategias comerciales están enfocadas tanto en consumo masivo como en exportaciones agroindustriales. El Grupo Ledesma tiene puntos de venta y distribución en diversas áreas de Argentina, incluyendo Buenos Aires, Entre Ríos, San Luis y Jujuy.

Servicios posventa

El servicio está compuesto por asistencia técnica a distribuidores y grandes compradores. También posee un buen acercamiento a clientes para comprender y satisfacer sus necesidades a través de campañas de fidelización y la organización realiza actividades de responsabilidad social como parte de la construcción de reputación corporativa.

Actividades de Apoyo

Infraestructura de la empresa

La Estructura organizacional es sólida, tiene sede en Buenos Aires y operaciones productivas en Jujuy, Salta y San Luis.

Las plantas industriales cuentan con última tecnología para la producción integrada y la metodología de satisfacción de cliente interno. Además, posee áreas destinadas a la satisfacción social y educativa.

Gestión de capital humano

La empresa cuenta con empleo en zonas rurales (más de 6.000 empleados). Contiene planes de desarrollo y capacitación en tecnologías agrícolas e industriales en todas sus plantas. Y cuenta con estrategias de inclusión social y promoción de comunidades locales.

Investigación y Desarrollo

Cuenta con un departamento exclusivo de inversión continua en tecnificación de procesos (riego presurizado, mecanización de cosecha). Estos se encargan de la investigación agronómica aplicada a la caña de azúcar y biotecnología. A su vez, realizan proyectos de investigación sobre sostenibilidad y bioenergía para reducir el impacto a nuestro medio ambiente.

Abastecimiento

La empresa cuenta con proveedores regionales, estos son de insumos agrícolas, maquinaria y servicios industriales. La organización cuenta con políticas de compras responsables y desarrollo de proveedores locales e internacionales. Ledesma cuenta con una integración vertical importante, lo que le permite controlar varias etapas del proceso y verificar la calidad de la materia prima para el proceso siguiente.

Análisis FODA

Fortalezas

- *Diversificación productiva:* Grupo Ledesma opera en múltiples sectores industriales, lo cual le permite amortiguar el impacto de crisis sectoriales y mantener estabilidad en sus ingresos, como mencionamos en la introducción, muchas veces alguna UDN subsidia a otra dependiendo el contexto de cada industria.

- *Programa estar Bien:* Este es un programa donde la empresa tiene como objetivo acompañar a los colaboradores en distintas dimensiones como: cuerpo, emociones, organización de tiempo, vínculos, reuniones efectivas y comunicación

- *Compromiso con la sustentabilidad y medio ambiente:* La empresa realiza monitoreos territoriales para preservar la flora y fauna de la zona, ha destinado 100 mil hectáreas para la conservación de la naturaleza y participa en iniciativas ambientales y de responsabilidad social empresarial (RSE).

- *Integración vertical:* Tiene el control de toda su cadena de valor, desde la fabricación de la materia prima hasta la distribución de sus productos a los clientes, lo cual es una ventaja competitiva en relación la eficiencia y costos

- *Liderazgo en el mercado:* Es el mayor productor de azúcar de Argentina, sus niveles de rentabilidad son positivos y no posee

- *Capacidad de innovación:* En Ledesma se persigue constantemente mejorar la eficiencia y reducir los costos, por ello se promueve la mejora continua tanto en los procesos productivos como en los administrativos. La inversión en tecnología agrícola y procesos industriales son pilares fundamentales de esta fortaleza.

- *Plan de sostenibilidad:* A través de la gestión empresarial y con un plan detallado la empresa busca prevenir daños al medio ambiente, ocuparse del bienestar y seguridad de su personal, desarrollar plan de abastecimiento y aumentar la automatización en los procesos de almacén y logística, mejorar la calidad educativa.

Debilidades

- *Conflictos sociales e históricos:* La empresa ha sido señalada en relación con causas judiciales y conflictos laborales que afectan su imagen pública.

- *Ubicación geográfica:* La empresa se ubica en el norte argentino, lo que implica mayores costos logísticos para acceder a los puertos y centros urbanos del país.

- *Altos niveles de inventario:* La empresa trabaja con altos niveles de inventario, los cuales antes una disminución en la rotación de sus inventarios deberá tomar deuda para hacer frente a las obligaciones a corto plazo

Oportunidades

- *Expansión en energías renovables:* La producción de bioetanol y energía a partir de la caña de azúcar, representa una oportunidad de este mercado en crecimiento con apoyo estatal y demanda en aumento.

- *Desarrollo Ferroviario:* El gobierno actual impulsa el desarrollo para mejorar el sistema ferroviario, esto sería de gran oportunidad para minimizar los costos logísticos.

- *Creciente interés en productos sustentables:* Tanto a nivel local como global, los consumidores valoran cada vez más los productos eco-amigables, lo cual representa una ventaja competitiva.

- *Innovación:* En la actualidad existen nuevas tecnologías para mejorar el procesamiento, rendimiento y calidad de la materia prima. Lo que beneficia en el resultado final de la fabricación del azúcar y alcohol. A su vez, utilizar la innovación para aprovechar rezagos y generar energías renovables para el abastecimiento interno de energía y gas

Amenazas

- *Inestabilidad económica y política en Argentina:* La inflación y los problemas macroeconómicos son amenaza en nuestro país ya que predomina la incertidumbre. En el caso del azúcar, recordemos que es un commodity y la fluctuación de los precios extranjeros impacta en el mercado interno.

- *Políticas exteriores:* En la actualidad, la política arancelaria del presidente Donald Trump son una amenaza para el mercado azucarero, hoy la cuota de exportación para dicho país tendrá un impacto fiscal en los resultados de la empresa.

- *Competencia global:* La agroindustria enfrenta una competencia fuerte de países con mayor escala productiva y costos más bajos. Brasil, el mayor productor de Azúcar en el mundo está dentro del Mercosur. Este año ya se vio en las góndolas de nuestro país, marcas de azúcar de dicho país.

- *Impacto climático:* Las condiciones climáticas extremas pueden afectar rendimientos agrícolas, especialmente en caña de azúcar. Esto es crítico pensando en la expansión y crecimiento de la empresa ya que la misma no es inherente al impacto de la naturaleza. (Sequias, como ocurrió en el 2020)

Análisis matriz BCG

Producto Vaca: La unidad de negocios del azúcar y derivados se encuentra en este cuadrante, la misma tiene una alta participación en el mercado con un bajo crecimiento. Es la unidad de negocios que genera mayor flujo de caja para financiar la operación y es líder en el mercado argentino

Producto Perro: En esta categoría, dentro de las unidades de negocios actuales, no se encuentra ninguna unidad de negocios. Son productos que ya no tienen tanta demanda y su crecimiento es bajo. Se podría decir que la unidad de negocios del Papel deberá invertir para hacer sus productos sustentables y no perder mercado respecto a la digitalización.

Producto Estrella: En esta categoría se encuentran los productos de alta participación en el mercado y alto crecimiento, en el caso de Grupo Ledesma se observa la unidad de negocios de Bioenergía-Bioetanol, con una alta demanda energética y sustentable. Con respecto al alcohol, el año fue especialmente particular debido a que, si bien la demanda de combustible fue importante, con 10,03 millones de m³, el sector sucroalcoholero argentino no tuvo las condiciones necesarias -ni en volumen de caña ni sobre todo en precio- para abastecer completamente su porcentaje de corte al plan. Vale destacar que el precio del bioetanol es fijado mensualmente por la Secretaría de Energía de la Nación, en línea con la ley que regula ese mercado. A lo largo del Ejercicio 23/24, dicho precio estuvo lejos de actualizarse al mismo nivel que los costos de las empresas productoras, tal como lo indica la fórmula definida por el régimen vigente

Producto Interrogante: Son productos de que crecen en el mercado, pero aún no tiene buena participación. Generalmente se encuentran los lanzamientos de nuevos productos y/o servicios. En Ledesma se hace referencia a la unidad de negocios de Frutas y Jugos ya que la misma se encuentra en un mercado altamente competitivo y en crecimiento a nivel internacional en un mercado en pleno crecimiento y la empresa tiene mucha participación no se considera interrogante

Marco teórico

De acuerdo con Arthur A. Thompson (2012), cuando una compañía avanza, los administradores de todo tipo de organizaciones pequeños negocios de propiedad familiar, empresas en rápido crecimiento, organizaciones sin fines lucrativos y las corporaciones multinacionales más importantes del mundo enfrentan las mismas tres preguntas centrales:

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

La primera pregunta, ¿Cuál es nuestra situación actual?, impulsa a los administradores a evaluar las condiciones de la industria, el desempeño financiero y la situación en curso del mercado, de los recursos y capacidades de la empresa, sus fortalezas y debilidades competitivas, así como los cambios en el ambiente de negocios que pudieran afectar a la compañía. La respuesta a la pregunta ¿Hacia dónde queremos ir? se halla dentro de la visión que los administradores tienen de la dirección futura de la compañía: qué nuevos grupos y necesidades de consumidores surgen para buscar la forma de satisfacerlos, y qué nuevas capacidades hay que construir o adquirir. La pregunta ¿Cómo vamos a llegar? obliga a los administradores a formular y ejecutar una estrategia que lleve a la compañía en la dirección deseada. Encontrar respuestas claras a la pregunta ¿Cómo vamos a llegar? es la esencia de la administración estratégica. En lugar de confiar en que el status quo puede servir como proyecto y enfrentar las nuevas oportunidades o amenazas conforme se presenten, la administración estratégica requiere la elaboración de todo un plan de juego que exprese las acciones competitivas y los enfoques de negocios para competir con éxito, atraer y complacer a los consumidores, conducir las operaciones, alcanzar las metas de desempeño y hacer crecer la empresa.

La planificación estratégica es un proceso sistemático mediante el cual una organización define sus objetivos a largo plazo y determina las estrategias más adecuadas para alcanzarlos, considerando tanto el contexto interno como externo. Según David (2013), la planificación estrategia permite a las organizaciones anticiparse a cambios en el entorno y adaptarse proactivamente, fortaleciendo su competitividad.

La estrategia organizacional surgió como consecuencia de la intensa competencia entre organizaciones y, al mismo tiempo, de la necesidad de una estrecha cooperación con otras empresas para el logro de los objetivos organizacionales. Por un lado, luchar contra organizaciones competidoras y, por el otro, obtener ayuda y realizar alianzas estratégicas con otras organizaciones. Todo eso con el propósito de enfrentar los desafíos de un

ambiente de negocios intensamente dinámico y cambiante, para alcanzar la competitividad y sostenibilidad a lo largo del tiempo.

El proceso de planeación estratégica es la herramienta por la cual se buscan y se especifican las ventajas competitivas de la organización, para alcanzar los objetivos organizacionales. Es una propuesta de desarrollo competitivo de mediano y largo plazo, para definir objetivos, elaborar estrategias y determinar acciones que resulten en un aumento de la competitividad, asegurando la sostenibilidad de la organización. (Chiavenato, 2017).

Para Drucker (1984) “la planeación estratégica es el proceso continuo, basado en el conocimiento más amplio posible del futuro, que se emplea para tomar decisiones en el presente, las cuales implican riesgos futuros debido a los resultados esperados”; es organizar las actividades necesarias para poner en práctica las decisiones y para medir, con una reevaluación sistemática, los resultados obtenidos frente a las expectativas que se hayan generado.

Las estrategias competitivas de Porter, o estrategias genéricas, son un marco de gestión estratégica que identifica tres caminos principales para que una empresa pueda lograr una ventaja competitiva sostenible. Porter describe 3 estrategias genéricas de gran eficacia para desempeñarse de la mejor manera que los contrincantes en una industria. Una de ellas es el liderazgo en costos globales, que consiste en convertirse en el productor más rentable del sector al ofrecer productos o servicios a precios más bajos que los de la competencia. El mismo exige la construcción agresiva de las instalaciones de escala eficiente, la búsqueda vigorosa de reducción de costos a partir de la experiencia, un control riguroso de gastos variables y fijos, evitar las cuentas de clientes menores y minimiza los costos en áreas como I+D, fuerza de ventas, publicidad y otras. La segunda estrategia genérica diferencia el producto o servicio que se ofrece, consiste en crear productos o servicios únicos que sean percibidos como valiosos y distintos por los clientes, justificando un precio superior. Las formas en que se logra son diversas: el diseño o la imagen de marca, tecnología, características, servicio al cliente, redes de distribución u otras dimensiones. El enfoque, la tercera estrategia genérica, busca concentrarse en un nicho específico del mercado y satisfacer sus necesidades de manera más eficaz que los competidores que operan en el mercado general, puede ser a través de liderazgo en costos como diferenciación (Michael E. Porter, 2015).

Estrechamente relacionado con el concepto de estrategia se halla el modelo de negocios de la compañía. El modelo de negocios es el esquema que la administración sigue para entregar un producto o servicio valioso a los clientes en una forma que genere bastantes ingresos para cubrir los costos y dejar una utilidad atractiva. Es la forma en que la administración relata cómo la estrategia permitirá ganar dinero. Sin la capacidad de entregar una buena rentabilidad, la estrategia no es viable y la supervivencia de la empresa está en duda. Los dos elementos cruciales del modelo de negocios de una compañía son 1) su propuesta de valor para el cliente y 2) su fórmula de utilidades. La propuesta de valor para el cliente plantea el enfoque con que la compañía pretende satisfacer los deseos y necesidades de los clientes a un precio que consideren un buen valor. Mientras mayor sea el valor que se ofrece (V) y menor sea el precio (P), más atractiva será la propuesta de valor para los clientes (Mark W. Johnson, 2008).

Diagnóstico y discusión

El análisis estratégico se inicia con herramientas clásicas como el modelo PESTEL y el análisis FODA. Estos permiten identificar las principales variables externas e internas que condicionan la toma de decisiones estratégicas (Kotler & Keller, 2016).

Para el caso en análisis del Grupo Ledesma, se llegó a esta conclusión a través del diagnóstico, tanto interno como externo, de la empresa y la industria donde está inmersa. Frente a un contexto desafiante, caracterizado por la inestabilidad macroeconómica, cambios regulatorios y crecientes demandas sociales por sostenibilidad, se va a implementar una planificación estratégica integral orientada a la mejora de su competitividad y al desarrollo sostenible a través de inversión en modernización de equipos de agricultura e instalación de sistemas de riego/fertilización tecnificado y optimización del uso del recurso hídrico.

Si bien el negocio del azúcar es un pilar fundamental y sólido del grupo, suelen operar con márgenes más ajustados y fluctuaciones de precios de commodities, diferenciarse es la clave. La apuesta por productos de mayor valor agregado permite capturar mayores márgenes y construir una marca más fuerte y distintiva.

La diversificación hacia las energías renovables y el uso responsable de los recursos no solo son una oportunidad de crecimiento, sino una estrategia para mitigar riesgos y capitalizar tendencias de consumo y producción. A su vez, el diagnóstico indica que la sostenibilidad no es una opción, sino una exigencia regulatoria, de mercado y de los consumidores.

La competitividad en cualquier industria depende de la optimización constante de los procesos y la mejora continua. La adopción de tecnologías y la promoción de la cultura en innovación son esenciales para reducir costos, mejorar la calidad y responder ágilmente a la demanda del mercado

Este plan busca anticipar desafíos, transformar amenazas en oportunidades y construir una empresa más robusta y adaptables a los cambios del futuro.

Esto no es una hoja de ruta, sino una respuesta estratégica a un diagnóstico que señala la necesidad imperante de la evolución e innovación. Permitirá a Grupo Ledesma no solo consolidar su liderazgo actual, sino también proyectarse como un actor relevante y sostenible en la economía, maximizando valor para sus accionistas, empleados, comunidades y el medio ambiente.

Se prevé que esta estrategia le permitirá a la empresa ser líderes en costos del sector, aumentar los márgenes de ganancia y a su vez diferenciarse de sus competidores en el compromiso futuro con la sustentabilidad del ecosistema.

Formulación estratégica

Luego del análisis de situación y de revisar las variables que afectan a la industria del azúcar y alcohol, se procede a formular la estrategia del Grupo Ledesma partiendo de la Visión, Misión y objetivos.

Visión

Ser líder regional en innovación, eficiencia y sustentabilidad en la producción de derivados de la caña de azúcar, integrando cadena de valore eficientes y diversificadas

Misión

Producir azúcar y alcohol con altos estándares de calidad, bajo criterio de sostenibilidad, compromiso regional y con la satisfacción de los consumidores.

Objetivo

Incrementar la rentabilidad neta de la unidad de negocio del azúcar y sus derivados en un 25% en los proximos 7 años, a través de las estrategias de crecimiento, diversificación y reducción de costos.

Estrategia

La estrategia que se plantea para grupo Ledesma es la de Crecimiento y diversificación, invirtiendo en productos con mayor valor agregado y en la reducción de costos, optimizando y modernizando los procesos industriales y la logística.

Justificación: La naturaleza de la industria agroindustrial implica que los márgenes pueden ser sensibles ante los factores externos, ya que estos dependen en gran medida de precios internacionales, costos operativos y de las condiciones climáticas para la cosecha de la caña y sus derivados. Es por ello, que al aumentar la rentabilidad garantizará recursos para invertir y financiar proyectos de innovación y mejorar la competitividad, asegurando la salud y estabilidad financiera del grupo Ledesma. A su vez, la eficiencia operativa es un parte fundamental para aumentar los márgenes de beneficio. Con la implementación de tecnologías modernas, Ledesma puede reducir significativamente sus costos, lo que impacta directamente en la rentabilidad operativa sin comprometer la calidad de los productos.

Objetivos específicos

1. Implementar tecnologías de agricultura de precisión (sensores, drones, IoT) en al menos el 70% de las operaciones agrícolas para fines de 2028, con el fin de optimizar el uso de recursos, reducir costos y mejorar la productividad de los cultivos

Estrategia: Mejorar los márgenes operativos en toda la cadena de valor, principalmente en el área productiva del ingenio azucarero de Ledesma, invirtiendo en modernización de equipos y alta tecnología

Justificación: Recordando que, al depender, en gran medida de los precios internacionales, ser eficientes en el proceso productivo es una ventaja crucial en este tipo de industrias para obtener una ventaja competitiva y ser líderes en costos del sector agroindustrial.

2. Desarrollar e integrar plataformas digitales para la gestión de la cadena de suministro antes de 2027, logrando una reducción del 15% en los tiempos de respuesta y una mejora del 10% en la eficiencia logística.

Estrategia: Implementar sistemas de gestión y mejoras tecnológicas en la infraestructura para reducir los tiempos de respuesta, esto implica diferenciarse de la competencia y el compromiso con los clientes.

Justificación: La gestión de la cadena de suministro desde el cultivo de caña de azúcar, es esencial para optimizar el rendimiento y la calidad de la cosecha. Esto lleva a mejorar los tiempos de respuesta y la satisfacción con los clientes.

3. Invertir en investigación y desarrollo de nuevas variedades de cultivos y biotecnología que permitan una mayor resistencia a plagas y enfermedades, y se adapten mejor a los desafíos del cambio climático, lanzando al menos dos nuevos productos o procesos innovadores por división anualmente a partir de 2028

Estrategia: Diferenciarse de la competencia, ofreciendo un valor agregado a los productos y servicios que brinda el Grupo Ledesma a través de la innovación y transformación digital

Justificación: La implementación del internet de las cosas (IoT), Big Data y análisis predictivo en toda la cadena de valor (Desde el campo hasta la distribución) permitirá monitorear en tiempo real, optimizar producción y mejorar la calidad de los productos.

Alcance y limitaciones

Alcance

El reporte de caso de aborda en materia de la planificación estratégica del Grupo Ledesma para la unidad de negocios del azúcar y alcohol. Dicho reporte se realizó en el primer semestre del 2025, el ámbito geográfico se define por la localidad de Ledesma, en la provincia de Jujuy, Argentina. El plan será ejecutado desde agosto de este año hasta el 2028.

Limitación

Durante la construcción del reporte de caso no se presentaron dificultades o limitaciones que pudiesen afectar la elaboración de este. La ejecución de la investigación fue posible, en razón que se contó con los recursos necesarios para su normal desarrollo.

Plan de implementación

- 1) La implementación de tecnologías de agricultura de precisión (Sensores, drones, etc) optimizará el uso de recursos (agua, fertilizantes), reducirá pérdidas y aumentará los rendimientos de caña de azúcar y derivados. Con la automatización y el mantenimiento predictivo, se reducirán los tiempos muertos y costos operativos. Esto llevará a mejorar la eficiencia y competitividad.

La inversión de esta propuesta es la siguiente:

- Sensores y Drones
- Software de Gestión Agrícola
- Equipamiento Aplicación
- Capacitación AP

El presupuesto de este plan fue obtenido por la empresa *DJI Agriculture* a través de su portal WEB <https://ag.dji.com/contact-us>

- 2) El desarrollo e integración de plataformas digitales ofrecen múltiples beneficios, entre los que destacan la agilización de procesos, la reducción de costos y la mejora de la eficiencia. Estas plataformas también facilitan el intercambio de información, la innovación y la interacción entre usuarios.

Las plataformas digitales le permitirán a Grupo Ledesma, automatizar tareas, simplificar flujos de trabajo y reducir el tiempo necesario para realizar actividades. Permitirá estandarizar procesos y facilitar el acceso a la información, gestionar mejor las funciones internas y satisfacer a los clientes de manera más eficiente.

La inversión de esta propuesta consta de:

- Licencia de un sistema ERP (SAP)
- Desarrollo e integración con sistemas actuales
- Infraestructura TI
- Consultoría y capacitación del sistema

El presupuesto estimado de este plan fue obtenido de consultoras de SAP (Noel D ´Costa, enero 2025).

3) La innovación y el desarrollo son fundamentales para el sector agropecuario, impulsando la productividad, la sostenibilidad y la competitividad. La aplicación de tecnologías y prácticas innovadoras permitirá crear productos, mejorar la eficiencia de la producción, reducir costos, proteger los cultivos y adaptarse a los cambios climáticos de Grupo Ledesma.

Aquí las inversiones son las siguientes:

- Ingreso de personal en el área de I+D(Proyectos)
- Compra de equipamientos de laboratorio
- Patentes y propiedad intelectual de futuros desarrollos

Se toma como base la contratación de 10 ingenieros a un sueldo promedio de 2500 USD mensuales. (Fuera de convenio) y la instalación de un laboratorio nuevo, tomando como base la 6000USD el m2

A continuación, se observa el detalle de las inversiones por tipo de plan en el año 0.

| Concepto | | | 2025 |
|----------------------------------|--------|----------------------------------|--------------|
| Agricultura de Precisión | Plan 1 | | |
| | | Drones y sensores | 3000 |
| | | Software de gestión | 1700 |
| | | Equipamientos de aplicación | 2500 |
| | | Capacitación | 550 |
| Plataformas Digitales SC | Plan 2 | | |
| | | Licencia de ERP (Sap) | 4000 |
| | | Desarrollo/Integración | 3000 |
| | | Infraestructura IT | 2200 |
| | | Consultoría y capacitación | 1000 |
| Investigación y Desarrollo (I+D) | Plan 3 | | |
| | | Ingreso de personal I+D | 2500 |
| | | Equipamientos de laboratorio | 2100 |
| | | Patentes y propiedad Intelectual | 750 |
| Total | | | 23300 |

Fuente de elaboración Propia en Millones de ARS basado en el plan de cada propuesta.

Supuestos Clave para los Beneficios:

*Se toma una tasa K del 20%, estimando que esa va a ser la inflación interanual desde este momento

*Para el capital de trabajo se tomo el 1% de la diferencia entre el Activo corriente y Pasivo Corriente del ejercicio presentado por la empresa el 31/5/2025 (Yahoo Financie, 2025)

*Se toman ahorro derivados de las inversiones, por ello no se toman costos variables adicionales, solo se toman gastos de explotación tomando como referencia un 22%. Relación entre gastos e ingresos del ejercicio presentado por la empresa el 31/5/2025 (Yahoo Financie, 2025)

*El tipo de cambio para las cotizaciones en USD se tomo a 1200 ARS

* Agricultura de Precisión: Reducción del uso de insumos (10-15%), aumento de la productividad (5-10%), reducción de pérdidas (5%).

* Plataformas Digitales SC: Reducción de costos logísticos (10-15%), reducción de tiempos de ciclo (15%), mejora en gestión de inventarios (20%).

* Investigación y Desarrollo: Nuevos ingresos por productos innovadores a partir del año 4, reducción de costos por mayor resistencia de cultivos.

| | |
|-------------------------------------|-----|
| Tasa de Costo de Capital (K) | 0.2 |
|-------------------------------------|-----|

| VAN | TIR |
|-------------|------------|
| \$ 6,724.32 | 0.32 |

Conforme todos los costos detallados en el análisis según su influencia y/o variabilidad en la actividad, se obtiene un Resultado Operativo Positivo. El Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR) requerirían una proyección a más largo plazo (4-7 años o más) para reflejar plenamente la maduración de los beneficios y obtener valores significativos, dado que la mayor inversión se concentra en los primeros años

Al analizarse financieramente mediante la implementación de un Estado de Flujo de Fondos Proyectados para determinar si se lograría un equilibrio de caja entre los ingresos(ahorros) y los egresos que realizase para conseguir los mismos, se obtuvo para el caso un Total de Flujo de Fondos positivo luego del segundo año proyectado. De este modo tomando estos valores y considerando la Inversión Inicial, se determinó a partir de una evaluación del proyecto mediante la aplicación del VAN (Valor Actual Neto) y la TIR (Tasa Interna de Retorno), que la propuesta generaría ingresos superiores a la renta que se obtendría mediante la colocación del capital en un Plazo Fijo (tasa del 20%), siendo que no sólo se recuperaría la Inversión Inicial, si no que se generarían ganancias.

Observamos que el ROI, al finalizar el proyecto nos paga 2.00 por cada peso invertido en el proyecto. Cubriendo la inversión inicial dentro de los primeros 3 años.

La decisión de avanzar con este plan permitirá a la organización aumentar la rentabilidad de esta, buscando llegar al objetivo del 25% planteado como objetivo principal.

Conclusión y recomendaciones

La aplicación de estas estrategias e inversiones en el Grupo Ledesma responde a la necesidad de adaptarse a un entorno competitivo, tecnológico y regulatorio cada vez más exigente, tanto a nivel nacional como internacional. La planificación estratégica planteada busca no solo aumentar la rentabilidad en el corto y mediano plazo, sino también construir una base sólida para el crecimiento sostenible y diversificado en el largo plazo.

La necesidad de este plan se basa en varios pilares diagnósticos:

* *Mercados maduros y necesidad de diversificación*: Si bien los negocios de azúcar y papel son pilares sólidos, suelen operar en mercados con márgenes más ajustados y fluctuaciones de precios de commodities.

* *Presión creciente por la sostenibilidad*: El diagnóstico global y local indica que la sostenibilidad no es una opción, sino una exigencia regulatoria, de mercado y de los consumidores. Reducir la huella ambiental y fortalecer el impacto social no solo mejora la imagen, sino que también optimiza costos (ej. menor consumo de agua y energía) y abre puertas a financiación y mercados verdes.

* *Imperativo de la eficiencia operativa y la innovación*: La competitividad en cualquier industria depende de la optimización constante de procesos. La adopción de tecnologías de Industria 4.0 e IA y la promoción de una cultura de innovación son esenciales para reducir costos, mejorar la calidad y responder ágilmente a las demandas del mercado. Quien no innova, se estanca.

* *Fortalecimiento de la propuesta de valor*: En un mundo donde los productos básicos son commodities, diferenciarse es clave. La apuesta por productos de mayor valor agregado permite capturar mayores márgenes y construir una marca más fuerte y distintiva.

* *Gestión de riesgos y adaptación al cambio*: El contexto actual (cambio climático, volatilidad económica, avances tecnológicos rápidos) exige una planificación proactiva. Este plan busca anticipar desafíos, transformar amenazas en oportunidades y construir una empresa más robusta y adaptable a los vaivenes del futuro.

A su vez, enumeramos algunas recomendaciones a la compañía, buscando aplicar algunas estrategias complementarias para fortalecer su posicionamiento del sector.

1. *Alianzas estratégicas con startups agrotech*

Incorporar tecnologías de inteligencia artificial, imágenes satelitales o blockchain en trazabilidad agrícola y control de cultivos. El ecosistema agrotech en América Latina está creciendo rápidamente y ofrece soluciones innovadoras en eficiencia agrícola, trazabilidad, sensores remotos e inteligencia artificial. Ledesma, al asociarse con startups tecnológicas, puede acortar tiempos de desarrollo, reducir riesgos y obtener ventajas competitivas en sus operaciones agrícolas y logísticas

2. *Transformación cultural y liderazgo consciente*

Implementar programas de liderazgo sustentable y cultura organizacional basada en propósito, especialmente en sus operaciones del NOA. Para que una estrategia de transformación tecnológica, sustentable e internacional tenga éxito, debe estar acompañada por una cultura organizacional alineada. Invertir en liderazgo consciente, programas de propósito compartido, desarrollo humano y diversidad puede aumentar el compromiso interno, retención de talento y sostenibilidad de los cambios implementados. Esto es clave en una empresa con raíces históricas fuertes, como Ledesma

3. *Programa de innovación abierta con universidades*

Crear un ecosistema de I+D en alianza con instituciones académicas que permitan co-desarrollar nuevos productos o procesos. Colaborar con universidades e institutos tecnológicos permite a las empresas aprovechar conocimiento científico y técnico sin tener que desarrollar toda la infraestructura de I+D interna. Esto potencia la innovación aplicada, mejora la reputación académica de la empresa y facilita la generación de talento interno desde edades tempranas, especialmente en provincias donde opera como Jujuy y Salta.

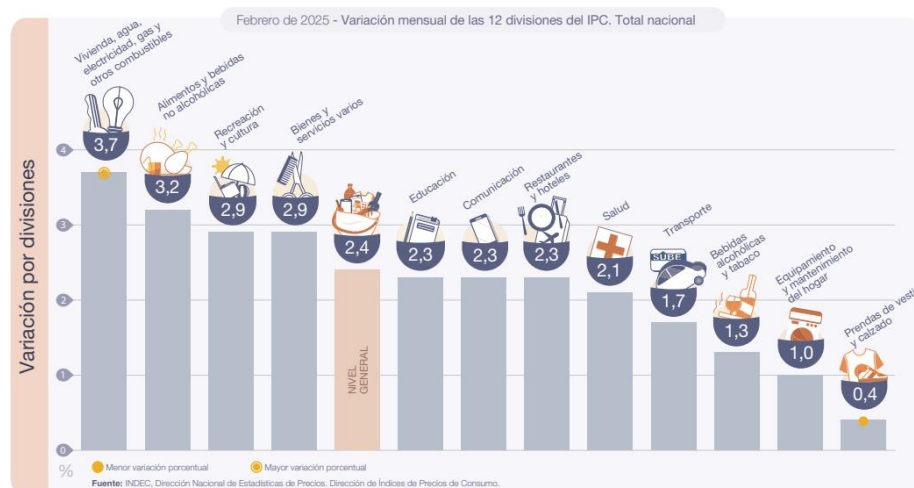
Bibliografía

- Grupo Ledesma. (2024, diciembre). *Reporte integrado*. Recuperado de <https://www.ledesma.com.ar/>
- Grupo Ledesma. (2023, diciembre). *Memoria y balance anual 2022-2023*. Recuperado de <https://www.ledesma.com.ar/inversionistas/memoria-y-balance/>
- Ministerio de Economía de la Nación Argentina. (2023, agosto). *Informe del sector agroindustrial argentino*. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/economia>
- Infobae. (2025, febrero) *Despidos en Ledesma*. Recuperado de <https://www.infobae.com/economia/2025/02/25/ledesma-despidio-a-165-trabajadores-en-el-marco-de-un-plan-de-reduccion-de-gastos/>
- Agronomía en Latinoamérica. (2024, febrero). *Exportación récord*. Recuperado de <https://www.agrolatam.com/nota/exportaciones-record-de-azucar-argentina-2024/>
- Instituto de Promoción de Azúcar y Alcohol de Tucumán (2024 diciembre). *Informe del precio del azúcar - Mercado Interno*
Recuperado de <https://www.ipaat.gov.ar/nota/339/dci-2024-informe-del-precio-del-azucar-mercado-interno>
- Revista Mercado. (2023). *Ledesma: diversificación sustentable desde Jujuy*. Recuperado de <https://www.mercado.com.ar>
- DRUCKER, Peter F. *Introdução à administração*. São Paulo: Pioneira, 1984, pp. 133-136
- Arthur A. Thompson, *Competitive Advantage. Concepts and Cases*. 2012 pp. 4-5
- Harvard Business Review 86, núm. 12 (diciembre de 2008), pp. 52-53
- Consultoría SAP (2025). *Costos de implementación de SAP* Recuperado de <https://noeldcosta.com/es/sap-implementation-cost-and-budget-breakdown/>

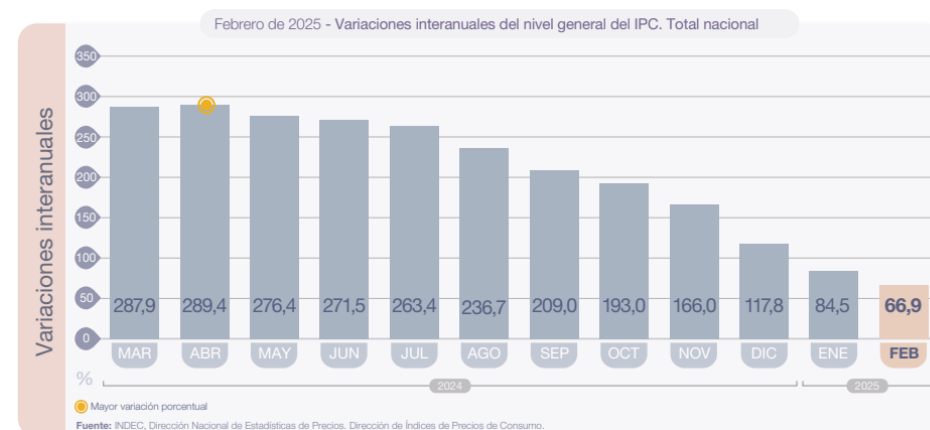
Anexos

| ETAPA | \$/ha |
|------------------------------------|----------------|
| Preparación de suelos | 12.333 |
| Plantación | 92.677 |
| Cuidados culturales en caña planta | 18.024 |
| Manejo caña soca | 114.818 |
| Cosecha | 432.000 |
| Transporte | 199.500 |
| COSTO TOTAL | 869.352 |

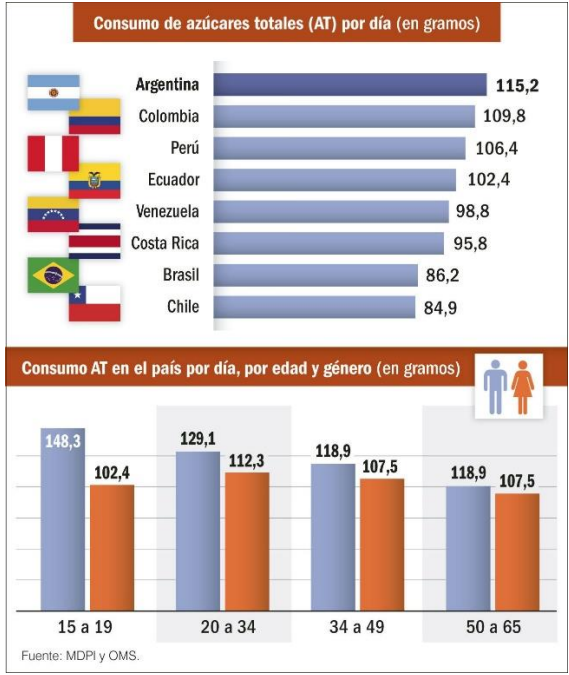
Costos de producción por Ha



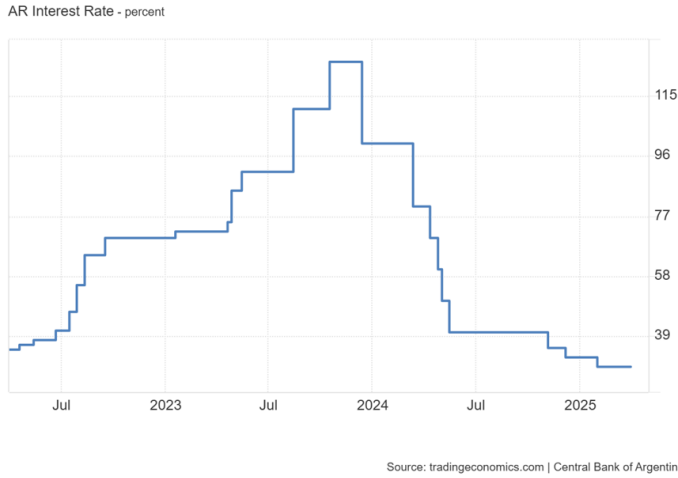
Inflación por categoría



Inflación interanual



Consumo de azúcar por persona por país



Evolución tasa de interés