

UNIVERSIDAD SIGLO 21



TRABAJO FINAL DE GRADO
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

Reporte de caso

Planificación estratégica como instrumento de reposicionamiento y competitividad. El caso: Grupo Ledesma S.A unidad de negocio del Azúcar

Alumno: Candelaria Bernardini

DNI: 40503821

Profesor: Carlos Vittar

Legajo: VADM032413

AÑO 2025

Resumen

En este reporte se presenta una propuesta de planificación estratégica para la unidad de negocio de azúcar de Grupo Ledesma S.A., orientada a mejorar su rentabilidad y posicionamiento competitivo en un mercado en transformación y con cambios en los hábitos de consumo. La propuesta se fundamenta en un análisis profundo de la situación interna y externa de la empresa, utilizando herramientas reconocidas como el análisis PESTEL, las cinco fuerzas de Porter, el análisis FODA, la cadena de valor y la matriz BCG. El plan estratégico se estructura en tres líneas principales: diversificación mediante productos con valor agregado, expansión hacia mercados internacionales y optimización de la eficiencia operativa. Además, se incluye un análisis económico-financiero que evalúa la viabilidad del proyecto a través de indicadores clave como el Valor Actual Neto (VAN), la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el Retorno sobre la Inversión (ROI). Finalmente, se exponen conclusiones y recomendaciones que buscan orientar a Grupo Ledesma hacia un modelo de negocio innovador, sustentable y adaptado a las nuevas demandas del mercado, contribuyendo así a su crecimiento y sostenibilidad a largo plazo.

Abstract

This report develops a strategic planning proposal for Grupo Ledesma S.A.'s sugar business unit, aiming to enhance profitability and competitive positioning amid a transforming market and shifting consumer habits. The proposal is grounded in a comprehensive internal and external analysis using established tools such as the PESTEL framework, Porter's Five Forces, SWOT analysis, value chain, and BCG matrix. The strategic plan focuses on three main pillars: diversification through value-added products, international market expansion, and improvement in operational efficiency. Furthermore, a financial analysis assesses the project's viability using key indicators such as Net Present Value (NPV), Internal Rate of Return (IRR), and Return on Investment (ROI). The report concludes with recommendations intended to guide Grupo Ledesma toward a more innovative, sustainable, and market-responsive business model, fostering long-term growth and sustainability.

Palabras clave

Planificación estratégica – industria azucarera – diversificación – competitividad – innovación – eficiencia operativa

Contenido

1	Introducción	4
2	Análisis de la Situación	6
2.1	Análisis del Macroentorno: análisis de PESTEL	6
2.2	Análisis del Microentorno: 5 fuerzas de Porter	9
2.3	Análisis de mercado.....	10
2.4	Análisis interno: Cadena de Valor, análisis FODA y Matriz BCG.	11
3	Marco teórico	16
4	Conclusión diagnóstica y discusión	18
5	Plan de implementación	20
5.1	Descripción de propuesta:	20
5.2	Objetivo general	21
5.3	Objetivos específicos	21
5.4	Alcance	22
5.5	Planes de acción.....	23
5.6	Diagrama de Gantt.....	30
5.7	Evaluación	31
5.8	Análisis económico y financiero:	32
6	Conclusión:.....	33
7	Bibliografía.....	37
8	Anexo	39

1 Introducción

Este informe se presenta en formato de reporte de caso y tiene como finalidad ofrecer una visión integral del proceso de planificación estratégica dentro de una organización agroindustrial de relevancia en Argentina, el Grupo Ledesma S.A. Desde una mirada profesional en administración, se aborda el estudio de su unidad de negocio de azúcar, la cual representa un eje central tanto en la estructura productiva como en el posicionamiento competitivo de la empresa.

Grupo Ledesma, es una de las empresas más importantes de Argentina, con más de 115 años de historia. Fundada en la provincia de Jujuy, Ledesma se ha consolidado como un actor clave en la producción de azúcar, papel, frutas, alcohol, bioetanol y derivados del maíz. En la actualidad, emplea a más de 6.000 personas, con gran presencia en el noroeste argentino y más de 40.000 hectáreas destinadas al cultivo de caña de azúcar, su principal materia prima.

La unidad azucarera, eje de este análisis, representa no solo un área estratégica de la empresa, sino también una actividad clave para el desarrollo económico y social de la región. Sin embargo, enfrenta actualmente un contexto desafiante. Según datos del último ejercicio económico (2023/2024), Ledesma sufrió una caída del 5% en las ventas totales de azúcar, pasando de 318.000 a 302.000 toneladas. Esta baja se concentró principalmente en el mercado interno, afectando con mayor fuerza al segmento fraccionado (-16%). A esta caída se suma un descenso en los precios del mercado internacional y un incremento significativo de los costos logísticos, servicios e impuestos, lo que llevó a la compañía a desembolsar más de \$124.000 millones al fisco, y a tomar decisiones de ajuste que incluyeron desvinculaciones de personal.

Este escenario evidencia una problemática puntual: cómo hacer para mantener la competitividad y rentabilidad a largo plazo frente al aumento de los costos de producción (como los salarios) y la disminución de los precios del azúcar en el mercado y del consumo de azúcar, tanto a nivel nacional como internacional. Este problema destaca la tensión entre la necesidad de la empresa de ser competitiva y rentable, y su objetivo de mantener la sustentabilidad y el empleo, lo cual es parte de su responsabilidad social.

En un contexto de transformación del mercado, donde cambiaron tanto los costos como el consumidor actual el cual tiende a priorizar hábitos más saludables y se incrementa la disponibilidad de sustitutos del azúcar, se vuelve imprescindible que las empresas

tradicionales redefinan sus estrategias para sostener su relevancia y rentabilidad. En este sentido, Grupo Ledesma se enfrenta al reto de reconfigurar su unidad económica de azúcar mediante una planificación estratégica que le permita adaptarse a las nuevas condiciones de la demanda y del entorno competitivo.

La estrategia propuesta se estructura en tres niveles fundamentales. En primer lugar, desde la estrategia corporativa, se plantea una política de consolidación mediante la penetración de mercado, que permita fortalecer la presencia del azúcar de Ledesma en segmentos actuales, ampliando su participación a través de nuevas presentaciones, formatos y canales de comercialización. Este enfoque incluye también la articulación con otras unidades de negocio del grupo para aprovechar sinergias comerciales y logísticas, lo que va a permitir reducir los costos.

En segundo lugar, en el nivel de la estrategia de negocios, se adopta un enfoque de diferenciación competitiva, mediante el desarrollo de una cartera diversificada de productos derivados del azúcar, tales como azúcares especiales (orgánicos, mascabado, bajos en índice glucémico), productos funcionales e incluso ingredientes a medida para industrias específicas. Esta diversificación busca romper con la lógica del commodity y crear propuestas de valor capaces de sostener márgenes en un mercado con precios presionados a la baja. También importante la diversificar ingresos y reducir dependencia del mercado interno argentino, que el 90% se destina a mercado interno y un 10 se exporta.

Finalmente, en el nivel de las estrategias funcionales, se trabajará sobre tres pilares clave: procesos, recursos humanos y marketing. La innovación tecnológica permitirá optimizar la eficiencia operativa, mientras que la capacitación y reconversión del capital humano favorecerán una transición ordenada hacia nuevos modelos productivos y comerciales. En el plano comercial, se apunta a resignificar el azúcar como parte de una alimentación equilibrada, comunicar atributos diferenciadores (como la trazabilidad, la sustentabilidad y la calidad) y reconstruir su lugar en segmentos estratégicos de consumidores.

Como antecedente tenemos Coca cola cómo una empresa tradicional puede redefinir su producto principal, diversificarse y reposicionarse con éxito frente a cambios en el consumo y regulaciones. La empresa ha sabido reinventarse ante los cambios del entorno,

apostando por una gestión integral basada en el cliente, el medioambiente y la eficiencia operativa.

La implementación de este enfoque requiere una mirada integral y sostenida en el tiempo, con objetivos concretos y medibles que aseguren que el azúcar, lejos de perder vigencia, pueda transformarse en un producto con valor agregado y propósito renovado dentro de la oferta de Grupo Ledesma.

2 Análisis de la Situación

La unidad azucarera de Grupo Ledesma enfrenta una pérdida de competitividad y rentabilidad a largo plazo, originada principalmente por el aumento sostenido de los costos de producción (como salarios, logística, servicios e impuestos), junto con la caída del precio del azúcar en el mercado internacional y la disminución del consumo, tanto nacional como global, debido a cambios en los hábitos de los consumidores y la creciente oferta de sustitutos. Estas causas han generado efectos directos como la reducción en las ventas —con especial impacto en el segmento fraccionado—, el deterioro de márgenes, y la necesidad de implementar medidas de ajuste que afectaron al empleo. A nivel estructural, esta situación compromete no solo la sustentabilidad económica de la unidad azucarera, sino también su impacto social y territorial, ya que es una actividad clave para el desarrollo regional. Por ello, se vuelve crucial repensar el modelo de negocio para adaptarlo a las nuevas condiciones del entorno competitivo y asegurar su viabilidad futura bajo principios de desarrollo sustentable.

2.1 Análisis del Macroentorno: análisis de PESTEL

El análisis PESTEL permite identificar los factores del entorno macroeconómico que pueden influir en la planificación estratégica de la empresa. En el caso de la unidad de negocio de azúcar del Grupo Ledesma, estos factores son especialmente relevantes debido a la fuerte regulación del sector, su sensibilidad al contexto económico y su impacto ambiental, de esta manera entender los distintos factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambiental y legal.

-Político: Argentina vive en 2025 un momento de reestructuración política profunda impulsada por el presidente Javier Milei, cuyo gobierno se caracteriza por una agenda de corte liberal y una fuerte orientación hacia la reducción del rol del Estado. Entre las principales reformas se destacan la eliminación de ministerios, la privatización de

empresas públicas y un fuerte ajuste del gasto público. Esta “motosierra estatal”, como la denomina el propio presidente, ha buscado reducir el déficit fiscal, pero ha generado un clima de tensión con diversos sectores sociales y políticos. A esto se suma una reforma migratoria que endurece el control sobre la residencia de extranjeros, proponiendo incluso el cobro de servicios públicos de salud y educación a no ciudadanos, lo que ha generado rechazo de organismos internacionales de derechos humanos. Este entorno de reformas rápidas y conflictivas genera incertidumbre institucional y plantea riesgos sobre la gobernabilidad y la estabilidad de las reglas del juego para inversores y empresas. (El País, 2025)

-Económico: en la actualidad la inflación de abril alcanzó 2,8%, y que acumuló 47,3% en los últimos doce meses. Tras el 3,7% de marzo, este índice cobra especial relevancia al ser el primero en emitir resultados luego de que el Gobierno eliminara el cepo cambiario y adoptara un nuevo esquema de bandas para el dólar, permitiendo fluctuaciones del tipo de cambio entre \$1.000 y \$1.400. La combinación de superávit fiscal, cantidad de dinero fija y tipo de cambio libre profundizarán el proceso de desinflación que viene observándose desde el año pasado. La política fiscal ultra-restrictiva ha generado desaceleración en algunos sectores del mercado interno y mayor presión sobre las pymes. El Fondo Monetario Internacional y la OCDE prevén un crecimiento económico del 5% para este año, aunque con advertencias sobre el posible costo social de las políticas de ajuste. (Infobae, 2025).

-Social: El ajuste económico ha tenido un impacto social considerable. Aunque la pobreza bajó del 57% al 38,1% en 2024, gran parte de la población sigue enfrentando dificultades para cubrir sus necesidades básicas. Las jubilaciones, salarios estatales y subsidios sociales fueron recortados o congelados, lo que ha afectado especialmente a los sectores más vulnerables. Esto ha generado un aumento en las protestas sociales, lideradas por jubilados, sindicatos y movimientos sociales, que exigen mejoras en salud, acceso a medicamentos y servicios básicos. La percepción de desigualdad también ha crecido, ya que mientras ciertos sectores como el agroindustrial se benefician de las reformas, otros pierden poder adquisitivo. En este contexto, la confianza en las instituciones se ve debilitada, afectando el clima general de negocios y gobernabilidad. (El País, 2025)

-Tecnológico: Argentina cuenta con un capital humano altamente calificado en tecnología, ciencia y software, y ha sido históricamente un país con fuerte capacidad de innovación. Sin embargo, en 2025 persisten grandes desigualdades en el acceso a

infraestructura tecnológica, especialmente en zonas rurales y del interior. Si bien el Estado ha impulsado algunos programas de investigación, como la participación en expediciones científicas en la Antártida para estudiar la contaminación por plásticos, el recorte presupuestario en ciencia y tecnología ha debilitado la capacidad institucional para sostener políticas de innovación a largo plazo. El sector privado, en cambio, ha mantenido cierta dinámica gracias a la exportación de servicios basados en conocimiento, aunque la inestabilidad macroeconómica dificulta inversiones sostenidas. (infobae, 2025). El avance en biotecnología es clave para el futuro de la caña de azúcar en Argentina. Se encuentra en proceso de aprobación una variedad transgénica resistente a la sequía y al glifosato, lo que permitiría extender el cultivo a zonas áridas y aumentar la eficiencia del sistema productivo (Forbes Argentina, 2024). Además, la incorporación de herramientas de agricultura de precisión ha permitido mejorar los rindes, optimizar el uso de insumos y reducir el impacto ambiental (Paramerica SA, 2024).

-Ecológico / Ambiental: El cumplimiento de leyes ambientales nacionales y provinciales es clave para la continuidad operativa. La presión para reducir el uso de agroquímicos y controlar emisiones es cada vez mayor. La variabilidad climática afecta el rendimiento agrícola de la caña de azúcar, lo cual implica riesgos importantes en la cadena de valor. La sostenibilidad es uno de los principales desafíos y oportunidades del sector. Actualmente se aprovecha el bagazo como biomasa y se reutiliza la melaza para la producción de bioetanol, reduciendo residuos y emisiones de gases de efecto invernadero (Paramerica Minera, 2024; ReporteAsia, 2025).

Empresas como Grupo Ruiz también lideran el uso de fuentes de energía renovable y prácticas agrícolas regenerativas, lo que mejora su posicionamiento competitivo tanto en el mercado interno como en el externo (Induar, 2024).

-Legal: La legislación vigente, en particular la Ley de Biocombustibles, ha beneficiado a los ingenios al asegurarles un mercado interno para el bioetanol. Sin embargo, las propuestas del Ejecutivo de modificar esta ley han generado alarma en el sector (Producción Sustentable, 2024). Asimismo, la posible derogación de la Ley 25.715, que protege a la industria azucarera de la competencia externa mediante regulaciones arancelarias, preocupa a productores que podrían verse perjudicados por una mayor apertura del mercado (Vientos Tucumanos, 2024).

2.2 *Análisis del Microentorno: 5 fuerzas de Porter*

El análisis del microentorno del Grupo Ledesma, aplicando el modelo de las 5 Fuerzas de Porter, permite comprender los factores clave que influyen en su competitividad en la industria azucarera argentina. A continuación, se presenta un desglose de cada una de estas fuerzas:

-Poder de negociación de los proveedores: La industria azucarera posee una ventaja significativa al controlar aproximadamente el 90% de su suministro de caña de azúcar mediante cultivos propios y relaciones con cañeros independientes. Esto reduce su dependencia de proveedores externos y le otorga mayor control sobre la calidad y costos de la materia prima. Por lo tanto, los proveedores tienen un bajo poder de negociación. (Cenital, 2024).

-Poder de negociación de los clientes: La empresa abastece diversos sectores, incluyendo consumo masivo, industrias alimenticias y exportaciones. Aunque existen factores que aumentan este poder, como la competencia de productos sustitutos y la sensibilidad al precio, la posición dominante de Ledesma en el mercado, su reputación de marca y sus relaciones comerciales estratégicas le otorgan una ventaja competitiva que le permite mantener una posición sólida frente a sus clientes. Es por eso que el poder de negociación de los clientes de Azúcar Ledesma es bajo. (Ledesma, 2024).

-Amenaza de nuevos entrantes: El sector azucarero argentino presenta altas barreras de entrada debido a la concentración productiva en provincias como Tucumán, Salta y Jujuy, donde Ledesma tiene una presencia destacada. Las inversiones significativas en infraestructura, tecnología y relaciones con cañeros independientes dificultan la entrada de nuevos competidores. (Estudio de mercado azúcar, 2023)

-Amenaza de productos sustitutos: En 2025, la amenaza de productos sustitutos para la industria azucarera argentina es significativa y creciente. Este riesgo está impulsado por un cambio sostenido en los hábitos de consumo, con mayor conciencia sobre la salud y una preferencia por opciones con menos azúcar o endulzantes alternativos. Sustitutos como la stevia, la miel, la panela, los alcoholes de azúcar (eritritol, xilitol) y los edulcorantes artificiales están cada vez más presentes en el mercado. Además, la industria alimentaria ha comenzado a reformular productos para reducir o eliminar el azúcar, presionada por la normativa de etiquetado frontal y la demanda de alimentos más saludables. Esta situación reduce la demanda de azúcar tradicional, sobre todo en el

mercado interno, e impulsa a los ingenios a diversificar su oferta. Aquellos que no se adapten a estas tendencias podrían perder competitividad frente a productos percibidos como más saludables o innovadores. En resumen, la amenaza de sustitutos en 2025 es moderada a alta, y representa un desafío estratégico para el sector azucarero. (The Food Tech, 2024).

-Rivalidad entre competidores existentes: La rivalidad entre competidores en la industria azucarera argentina durante 2025 es alta. Está impulsada por una gran cantidad de participantes, baja diferenciación de producto, presión regulatoria y cambios estructurales en el consumo. Aunque algunos actores han comenzado a innovar, la mayoría enfrenta dificultades para sostener su competitividad. En este contexto, la colaboración sectorial, la inversión en valor agregado y la adaptación al entorno internacional son claves para asegurar la viabilidad del sector a largo plazo. (Forbes Argentina, 2024).

La amenaza de productos sustitutos es la fuerza más relevante en la industria azucarera argentina en 2025. El cambio en los hábitos de consumo hacia productos más saludables, como la stevia y otros edulcorantes, ha reducido la demanda de azúcar tradicional. Además, la adopción de alternativas por parte de la industria alimentaria, sumada a las regulaciones como el etiquetado frontal, refuerzan esta tendencia. Esta transformación está obligando a los ingenios a adaptarse, lo que hace que la amenaza de sustitutos tenga un impacto directo y significativo en la competitividad del sector.

2.3 *Análisis de mercado*

El Grupo Ledesma opera en el mercado azucarero argentino con una posición destacada y liderazgo consolidado. Su actividad abarca todo el proceso productivo, desde el cultivo de caña hasta la industrialización y comercialización de azúcar y derivados, lo que le otorga una integración vertical altamente eficiente.

- Tamaño y estructura del mercado

El mercado azucarero argentino está altamente concentrado. Pocas empresas dominan la producción y comercialización del azúcar, y Ledesma lidera con el 17% de la producción nacional. Su ingenio procesa alrededor de 4 millones de toneladas de caña al año, lo que refuerza su escala y capacidad operativa. Tendencias del mercado En los últimos años se han observado transformaciones impulsadas por:

-
- Cambio en preferencias del consumidor: Crece la demanda por productos más saludables (azúcar light, orgánica, rubia) y menos procesados.
 - Sustentabilidad: Se valora cada vez más a las empresas con prácticas sostenibles. Ledesma ha respondido con iniciativas como el uso de biomasa, papel sin blanqueadores y envases biodegradables como el “Caña Pack”.
 - Bioenergía: Aumento en la producción de alcohol y bioetanol, alineándose con las tendencias de energías renovables.

En cuando al crecimiento y rentabilidad:

- En 2024, la molienda de caña aumentó un 11% tras años de sequía, mostrando signos de recuperación del sector.
- La diversificación de productos (azúcar, bioetanol, papel, energía, envases) permite a Ledesma mantener rentabilidad y estabilidad financiera.

Factores clave del éxito:

- Inversiones en tecnología e infraestructura (riego eficiente, uso de residuos vegetales como fuente energética).
- Capacitación continua del personal (colaboración con INTA).
- Apuesta a la innovación y sustentabilidad como ejes estratégicos.
- Canales de distribución y exportación

Ledesma distribuye a nivel nacional e internacional. En 2024 alcanzó un récord de exportación con 240.000 toneladas de azúcar, destacándose su participación en el mercado estadounidense gracias a cuotas preferenciales. Su competitividad internacional depende del tipo de cambio, costos internos y regulaciones externas, pero es canal muy importante de desarrollar porque permite diversificar.

Precios y competencia: Los precios pueden estar regulados por el Estado, lo cual afecta la rentabilidad. Además de competir con otros ingenios locales, Ledesma enfrenta competencia de productos importados y sustitutos como la Stevia o la sucralosa.

2.4 Análisis interno: Cadena de Valor, análisis FODA y Matriz BCG.

El análisis de la cadena de valor permite identificar las actividades internas que generan ventajas competitivas dentro de una organización. En el caso del Grupo Ledesma,

específicamente en su unidad económica dedicada a la producción de azúcar, se puede observar una estructura integrada y eficiente que le permite destacarse en el mercado argentino.

Actividades Primarias

- Logística Interna: El Grupo Ledesma cultiva caña de azúcar en sus propios campos ubicados en la provincia de Jujuy. Esta integración vertical le permite controlar la calidad de la materia prima desde el inicio del proceso productivo. Además, dispone de una red logística propia que permite el transporte eficiente de la caña desde los campos hasta los ingenios azucareros. Se utilizan tecnologías de cosecha mecánica y sistemas automatizados de control de carga y pesaje.

- Operaciones: Ledesma cuenta con uno de los ingenios más grandes y tecnológicamente avanzados del país. Procesa millones de toneladas de caña al año, generando azúcar refinada, alcohol, bioetanol y energía a partir del bagazo de la caña. Su capacidad de diversificación dentro del proceso industrial le permite maximizar el aprovechamiento de la materia prima. La automatización de sus plantas industriales mejora los niveles de eficiencia, calidad y seguridad.

-Logística externa: Una vez elaborado el producto, Ledesma distribuye su azúcar refinada y en distintas presentaciones a nivel nacional e internacional. Dispone de plantas de empaque modernas y centros de distribución estratégicamente ubicados, lo que garantiza un servicio logístico eficiente. La empresa abastece tanto a supermercados y minoristas como a industrias alimenticias y mercados de exportación.

-Marketing y ventas: La marca Ledesma es ampliamente reconocida por los consumidores argentinos. La empresa ha desarrollado una estrategia de marketing centrada en los valores de calidad, origen natural y sustentabilidad. Ofrece productos diversificados como azúcar rubia, light, orgánica, en sobres individuales y otras variantes adaptadas a distintas necesidades del mercado. El 90% del azúcar producido se vende en el mercado interno argentino, mientras que el 10% se exporta.

-Servicio postventa: Aunque el azúcar no requiere servicios de postventa en el sentido tradicional, Ledesma mantiene una relación constante con sus clientes institucionales y cañeros independientes. Ofrece atención al cliente, trazabilidad del producto y soporte técnico a sus principales distribuidores. También participa en ferias, eventos y actividades comunitarias que fortalecen el vínculo con los consumidores y con la comunidad.

Actividades Secundarias

-Infraestructura de la empresa: Ledesma cuenta con una estructura empresarial sólida y profesional, producto de más de 100 años de trayectoria. Sus instalaciones industriales y administrativas están bien desarrolladas y continuamente modernizadas. La compañía realiza inversiones en infraestructura tecnológica, eficiencia energética, y mantenimiento de sus unidades operativas.

-Gestión de recursos humanos: El capital humano es un activo fundamental para Ledesma. La empresa emplea a miles de trabajadores en el norte argentino y promueve el desarrollo profesional a través de programas de capacitación técnica, formación continua, salud ocupacional y seguridad laboral. También lleva adelante acciones de inclusión social y desarrollo comunitario, especialmente en las zonas rurales de Jujuy.

-Desarrollo tecnológico: Ledesma invierte en innovación tecnológica aplicada tanto al cultivo de la caña como al procesamiento industrial. Implementa prácticas de agricultura de precisión, tecnología de riego eficiente, automatización de procesos, monitoreo por sensores y trazabilidad en la producción. Asimismo, desarrolla proyectos relacionados con la energía renovable y la sustentabilidad ambiental.

-Compras y abastecimiento: La empresa asegura su abastecimiento mediante la combinación de producción propia de caña y convenios con cañeros independientes. Además, adquiere insumos industriales, maquinaria, químicos y tecnologías tanto a nivel local como internacional. Gracias a su escala y trayectoria, posee un alto poder de negociación con proveedores, lo que le permite optimizar sus costos y garantizar la calidad de los insumos.

El análisis de la cadena de valor de la unidad azucarera de Grupo Ledesma permite identificar que las operaciones industriales, el desarrollo tecnológico y el área de marketing y ventas son las actividades que mayor valor aportan de manera relativa dentro del conjunto del proceso. La capacidad de transformación eficiente de la caña en diversos productos, junto con la implementación de tecnologías avanzadas y una estrategia de marca centrada en calidad y sustentabilidad, posicionan a la empresa con ventajas competitivas clave en un entorno desafiante. Estas áreas no solo mejoran la productividad y la eficiencia, sino que también permiten a Ledesma adaptarse a los cambios del mercado y fortalecer su vínculo con los consumidores. En este contexto, la inversión en

innovación, la diversificación de productos y la comunicación efectiva resultan fundamentales para sostener y ampliar el valor generado a lo largo de toda la cadena.

Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) para la Unidad Económica Azúcar del Grupo Ledesma S.A. enfocado en el contexto actual y vinculado a la planificación estratégica orientada a la diversificación, rentabilidad y productividad.

Fortalezas

- Ledesma lidera el mercado argentino, es el mayor productor de azúcar del país, con el 17% de participación nacional, recibiendo aproximadamente 4 millones de toneladas de azúcar por año.
- Más de 100 años de trayectoria en el sector agroindustrial, cuenta con una gran experiencia y conocimiento.
- Tiene la capacidad de poder procesa alrededor de 4 millones de toneladas de caña por año, lo que le da escala industrial.
- Posee infraestructura propia cuenta con transporte, planta, maquinaria y logística integrada que optimizan la cadena de valor.
- Diversificación empresarial dentro del grupo cuenta con otras unidades de negocio: papel, energía, frutas, bioetanol.

Debilidades

- Bajo nivel de exportación en comparación con el potencial productivo.
- Grupo Ledesma tiene poco reconocimiento internacional de marca comercial.
- Cuentan con un ritmo limitado de innovación en productos y procesos, la mayor parte de su producción se orienta a azúcar blanca común, sin explotar lo suficiente líneas como azúcar líquida, orgánica o rubia.
- Tiene una alta dependencia del mercado interno, la mayoría de las ventas de azúcar se realizan dentro de Argentina, mercado volátil.
- Toda la producción de caña está concentrada en Jujuy, lo que la vuelve vulnerable a eventos climáticos extremos o regionales, por lo que posee una dependencia de condiciones climáticas en una única región.

Oportunidades

- Creciente demanda de productos naturales, orgánicos y sustentables en mercados internacionales.
- Mercados internacionales en expansión para azúcar de especialidad y acceso a mercados preferenciales a través de tratados de libre comercio.
- Mayor interés de consumidores por productos de origen agroindustrial trazables.

-
- Avances tecnológicos aplicables a la agricultura y la industria 4.0.
 - Posibilidad de vender azúcar o subproductos como insumo a industrias que valoran el origen natural, desarrollando alianzas estratégicas con empresas alimenticias.

Amenazas

- Competencia internacional con costos más bajos (Brasil, India, Tailandia) y alto volumen de exportación.
- Riesgos climáticos, sequías, lluvias extremas, y el cambio climático afectan la producción de caña.
- Presión social y ambiental creciente, que exigen en cuanto a estándares de producción, derechos laborales y sostenibilidad.
- Inestabilidad en Argentina en cuanto a inflación, devaluación del peso, incertidumbre cambiaria y crisis recurrentes afectan los costos, precios de venta y poder adquisitivo interno.
- Reducción en el consumo de azúcar tradicional por razones de salud, regulación de etiquetado (productos con alto contenido de azúcar), y tendencia a productos sin azúcar o con sustitutos.

La aplicación de la Matriz BCG a la Unidad Económica Azúcar permite clasificar sus líneas de negocio según su participación relativa en el mercado y el crecimiento de este. Esta herramienta ayuda a definir prioridades estratégicas y orientar la asignación de recursos.

-Estrella: Azúcar tradicional para el mercado interno, el negocio principal de Ledesma en la actualidad se basa en la producción y comercialización de azúcar tradicional para el consumo interno argentino. Esta línea tiene una alta participación de mercado (alrededor del 17% del total nacional), lo que la convierte en líder del sector. Sin embargo, se encuentra en un entorno de crecimiento limitado y volátil, afectado por el estancamiento del consumo local, políticas regulatorias y un cambio en los hábitos alimentarios. A pesar de estas presiones, sigue siendo una unidad estratégica que requiere inversión en eficiencia, marketing y posicionamiento, para sostener el liderazgo y adaptarse a las nuevas tendencias del consumidor.

-Vaca: Exportaciones de azúcar blanco (commodities), la venta de azúcar blanco al mercado internacional representa una fuente estable de ingresos para la compañía, con márgenes relativamente sostenidos, aunque en un mercado de bajo crecimiento y alta competencia. Ledesma ya cuenta con infraestructura y capacidad instalada suficiente para

mantener este negocio sin grandes inversiones adicionales. Este segmento funciona como una "vaca lechera": genera liquidez y puede financiar otros negocios emergentes dentro de la unidad azucarera, como los productos diferenciados.

-Interrogante: Productos diferenciados, este segmento representa una oportunidad estratégica de crecimiento futuro, ya que responde a la demanda global por alimentos más saludables, naturales y sostenibles. Aunque su participación de mercado aún es baja, se proyecta como un mercado de alto crecimiento, especialmente en países desarrollados. Para convertir estas líneas en "Estrellas", Ledesma necesita invertir en innovación, certificaciones (orgánico, Fair Trade), marketing internacional y expansión comercial. Esta categoría representa un campo de desarrollo clave en el proceso de diversificación.

-Perro: Segmento institucional o de bajo margen en mercados saturados, algunos canales de venta institucional o mayorista, orientados al consumo masivo local, operan con bajo margen, alta regulación y escaso potencial de crecimiento. Este segmento se ve afectado por los controles de precios, la inflación y la pérdida de poder adquisitivo. A pesar de su volumen, no ofrece ventajas competitivas sostenibles. Por tanto, se considera una línea "Perro" que debe ser revisada, optimizada o eventualmente desinvertida, para liberar recursos hacia líneas más prometedoras.

La Unidad Económica Azúcar de Ledesma presenta un portafolio de negocios diversificado, donde conviven líneas consolidadas con alto rendimiento (Estrella y Vaca), con nuevas oportunidades de expansión (Interrogante) y otras que requieren ser reestructuradas (Perro). Este análisis refuerza la necesidad de una planificación estratégica basada en la diversificación, la innovación en productos y la apertura a nuevos mercados, como pilares para asegurar la rentabilidad y sostenibilidad del negocio a largo plazo.

3 Marco teórico

La planificación estratégica constituye una herramienta clave para la gestión organizacional, al permitir definir un rumbo claro frente a entornos cada vez más cambiantes y competitivos. A través de este proceso, las organizaciones establecen objetivos a largo plazo, analizan factores internos y externos, y diseñan estrategias orientadas a lograr ventajas competitivas sostenibles (David, 2013).

El análisis del entorno competitivo encuentra en el modelo de las Cinco Fuerzas de Michael Porter (1979) uno de sus marcos más influyentes. Este modelo sostiene que la

rentabilidad de una industria es moldeada por cinco fuerzas: amenaza de nuevos entrantes, amenaza de productos sustitutos, poder de negociación de compradores, poder de negociación de proveedores y rivalidad entre competidores. Comprender estas fuerzas permite a las empresas identificar presiones competitivas y diseñar estrategias para posicionarse de forma más sólida en su industria. Estudios recientes (Dobbs, 2014; Lee, Kim y Park, 2012) confirman la vigencia y adaptabilidad de este modelo en entornos industriales complejos y dinámicos.

El modelo de Porter se complementa con herramientas como el análisis PESTEL (Aguilar, 1967), que permite identificar variables macroeconómicas, políticas, sociales, tecnológicas, ecológicas y legales que inciden en la organización. Mientras el PESTEL proporciona una visión del entorno general, el modelo de Porter permite profundizar en la dinámica específica del sector.

A nivel interno, el análisis FODA (Weihrich, 1982) facilita la identificación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Sin embargo, para profundizar el análisis de los recursos estratégicos, el modelo VRIO de Barney (1991) aporta una visión más rigurosa, evaluando si los recursos de la empresa son valiosos, raros, difíciles de imitar y bien organizados para generar ventajas sostenibles.

Las estrategias pueden formularse en distintos niveles (Hitt, Ireland y Hoskisson, 2014): a nivel corporativo, definiendo los sectores donde competir; a nivel de negocio, decidiendo cómo competir en cada mercado; y a nivel funcional, implementando acciones en áreas clave de la organización.

Finalmente, en industrias sujetas a cambios en los hábitos de consumo y a la innovación tecnológica, es clave considerar aportes como los de Kotler y Keller (2016), que destacan la necesidad de repensar continuamente la propuesta de valor, y de Christensen (1997), quien advierte sobre el riesgo de disrupciones tecnológicas.

En el caso del Grupo Ledesma, el modelo de Cinco Fuerzas de Porter constituye el eje central del análisis estratégico, complementado por el PESTEL, para ofrecer una visión integral que facilite la formulación de estrategias efectivas en un entorno complejo y en transformación.

En conclusión, el enfoque teórico adoptado en este trabajo combina herramientas clásicas y actuales de la planificación estratégica para ofrecer un diagnóstico integral de la situación del Grupo Ledesma. El modelo de las Cinco Fuerzas de Porter permite

comprender en profundidad las dinámicas competitivas del sector azucarero, mientras que el análisis PESTEL aporta una visión del entorno macro que condiciona la actividad de la empresa. A nivel interno, el FODA ayudan a identificar las capacidades clave y los desafíos que enfrenta la organización. Esta perspectiva integrada resulta fundamental para diseñar estrategias que no solo respondan a los desafíos actuales —como la amenaza de productos sustitutos y la presión por la sostenibilidad—, sino que también capitalicen nuevas oportunidades en un mercado en constante evolución. La combinación de un enfoque estructurado con la flexibilidad estratégica sugerida por autores como Mintzberg refuerza la necesidad de que empresas tradicionales, como Ledesma, adopten modelos de negocio más ágiles y orientados a la innovación para sostener su competitividad a largo plazo.

4 Conclusión diagnóstica y discusión

El análisis realizado sobre la unidad azucarera de Grupo Ledesma en el contexto del mercado agroindustrial argentino revela una serie de desafíos significativos que la empresa debe abordar para mantener su competitividad y rentabilidad en el largo plazo. Este diagnóstico ha considerado tanto los factores internos como externos, y la discusión resultante subraya la importancia de una planificación estratégica completa que permita a la empresa adaptarse a los cambios del entorno.

En cuanto al contexto interno, se observó que Grupo Ledesma es una empresa consolidada, con más de 115 años de trayectoria en el sector agroindustrial argentino, y una fuerte presencia en la producción de azúcar, junto con otras líneas de productos. A pesar de su sólida posición en el mercado, los datos financieros del ejercicio 2023/2024 indican una caída del 5% en las ventas de azúcar, con una marcada afectación en el mercado interno, particularmente en el segmento de azúcar fraccionado. Esta reducción en las ventas está vinculada a una serie de factores internos, tales como el aumento de los costos de producción (por los salarios, insumos y servicios), y los desafíos relacionados con la logística e impuestos, lo que ha presionado la rentabilidad de la empresa.

Por otro lado, en el análisis del entorno externo, se identificó que el mercado azucarero argentino enfrenta importantes presiones derivadas de la evolución de los hábitos de consumo. La creciente tendencia hacia el consumo saludable y la preocupación por los efectos del azúcar en la salud han impactado en la demanda de productos azucareros tradicionales. Además, la aparición de productos sustitutos, como edulcorantes artificiales

y naturales, ha generado una competencia creciente para el azúcar de caña. Esta situación, junto con una baja en los precios internacionales del azúcar, ha creado un entorno difícil para los productores tradicionales.

La discusión de estos elementos sugiere que, para afrontar los retos del mercado, Grupo Ledesma debe centrarse en una estrategia de adaptación e innovación. Si bien la empresa ha mantenido su relevancia durante más de un siglo, los tiempos actuales requieren que se replanteen sus métodos de producción, su propuesta de valor y su relación con el consumidor.

Una de las estrategias más relevantes que se desprende del análisis es la diferenciación de los productos. La diversificación de la oferta, no solo hacia diferentes tipos de azúcar (como azúcar orgánica, mascabado, o con bajo índice glucémico), sino también hacia productos funcionales y dirigidos a segmentos específicos del mercado, representa una vía estratégica para romper con la lógica de los commodities y fortalecer los márgenes de rentabilidad. Esto también abre la puerta a una estrategia de valor agregado, en la que el azúcar deje de percibirse como un producto perjudicial para la salud, y se promueva como parte de una alimentación equilibrada.

Además, el reposicionamiento de marca y la mejora de los procesos productivos son cruciales. Para hacer frente a los costos crecientes y a la competencia de los sustitutos, Grupo Ledesma debe seguir optimizando su cadena de valor, implementando innovaciones tecnológicas en la producción y adoptando mejores prácticas en sustentabilidad y calidad. El fortalecimiento de los procesos internos y la capacitación de los recursos humanos serán esenciales para mantener la competitividad a largo plazo.

En el plano de la comercialización, la empresa debe trabajar de manera más estrecha con sus clientes intermediarios para reforzar la confianza en el producto y fortalecer las relaciones comerciales. La creación de campañas de marketing dirigidas a concientizar sobre el consumo responsable de azúcar y la transparencia en cuanto a los procesos de producción podrían ser aspectos diferenciadores fundamentales.

Se concluye que la adaptabilidad y la innovación son elementos clave para la supervivencia de Grupo Ledesma en el mercado azucarero. Si bien los desafíos son significativos, la empresa tiene el potencial para aprovechar sus fortalezas, como la capacidad productiva, la experiencia en el mercado y la infraestructura ya consolidada.

Sin embargo, para sostener su competitividad y asegurar su rentabilidad a largo plazo, la empresa debe realizar ajustes en su enfoque estratégico.

El caso de Grupo Ledesma demuestra que las empresas agroindustriales tradicionales, como los productores de azúcar, deben ser capaces de adaptarse a los cambios del mercado, diversificando sus productos, optimizando sus costos y reinventando su propuesta de valor. La capacidad para gestionar de manera efectiva estos factores será determinante para que el azúcar continúe siendo una parte relevante de la oferta de Grupo Ledesma en un mercado cada vez más competitivo y cambiante.

5 Plan de implementación

5.1 Descripción de propuesta:

La propuesta presentada en este plan estratégico tiene como finalidad contribuir al reposicionamiento competitivo de la unidad de negocio de azúcar de Grupo Ledesma, en respuesta a los desafíos y oportunidades identificados en el análisis estratégico previo.

El contexto actual de la industria azucarera muestra cambios profundos en los hábitos de consumo, un aumento en la oferta de productos sustitutos, presiones regulatorias crecientes y una necesidad cada vez mayor de diferenciación y sostenibilidad. Al mismo tiempo, Ledesma enfrenta desafíos internos vinculados a los costos operativos y a la alta dependencia del mercado interno argentino.

Frente a este escenario, la planificación estratégica propuesta busca guiar el accionar de la empresa durante los próximos tres años mediante una combinación de acciones orientadas a: incrementar la participación de productos diferenciados en su portafolio, expandir las exportaciones hacia mercados más rentables y estables, y mejorar la eficiencia y sostenibilidad de sus procesos productivos.

A través de esta estrategia integral, se pretende consolidar una posición más sólida y competitiva para la unidad de azúcar en los mercados nacional e internacional, garantizando su rentabilidad a largo plazo y su aporte al desarrollo económico y social de la región.

Misión Actual: “Brindar en forma permanente la mejor relación precio-calidad-servicio del mercado argentino, asegurando la mejora continua de nuestras operaciones y la obtención de niveles de seguridad, calidad y productividad comparables con los estándares más exigentes de la industria en el ámbito internacional.”

Visión Actual: “Ser la empresa líder del mercado argentino en el negocio del azúcar, de los jarabes de maíz y de sus productos derivados 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 en el que actuamos.”

5.2 *Objetivo general*

- Aumentar en un 15% la rentabilidad para diciembre del 2027, lograr el reposicionamiento competitivo de la unidad de negocio de azúcar.

Justificación: El objetivo de incrementar en un 15 % la rentabilidad de la unidad azucarera en las ventas totales en el plazo de tres años (2025-2027) se considera viable por varios factores identificados en el presente trabajo. En primer lugar, el análisis de mercado muestra un crecimiento sostenido de la demanda global por productos de azúcar orgánica y diferenciada, con proyecciones de crecimiento anual del 5 al 8 % en mercados de exportación (The Food Tech, 2024). Además, el Grupo Ledesma ya cuenta con infraestructura productiva avanzada, procesos integrados y capacidades tecnológicas que le permitirían diversificar su oferta sin necesidad de inversiones disruptivas. Por otra parte, la reciente recuperación de la molienda de caña (+11 % en 2024) refuerza la capacidad productiva de la unidad (Saladillo Campo, 2025). Finalmente, el aumento previsto de las exportaciones (objetivo específico) permitirá compensar la presión del mercado interno, altamente regulado, y mejorar los márgenes unitarios, lo cual contribuye directamente a la mejora de la rentabilidad total proyectada.

5.3 *Objetivos específicos*

1. Incrementar en un 15 % las exportaciones de productos azucareros (tradicionales y diferenciados) antes del 2027, para reducir la dependencia del mercado interno y diversificar las fuentes de ingresos.

Justificación:

Actualmente, el 90 % de las ventas de azúcar de Ledesma se concentran en el mercado interno argentino, altamente volátil y sujeto a regulaciones (Informe Ledesma, 2024). El fortalecimiento de las exportaciones es clave para diversificar ingresos y reducir riesgos asociados a la economía nacional. Además, en 2024 se alcanzó un récord de exportación de 240.000 toneladas (Saladillo Campo, 2025), lo que evidencia que existe capacidad

logística e industrial para sostener un crecimiento adicional del 15 % en el período proyectado, aprovechando cuotas preferenciales en mercados como el estadounidense.

2. Aumentar un 10% el mix de venta para diciembre de 2026, por medio del desarrollar y relanzamiento al mercado, de al menos tres productos de azúcar diferenciados (orgánica, mascabado, bajo índice glucémico u otros con valor agregado).

Justificación:

La amenaza de productos sustitutos y el cambio en los hábitos de consumo son las fuerzas más relevantes del sector (The Food Tech, 2024). La demanda de productos saludables y sostenibles crece a nivel global entre un 5 % y un 8 % anual, mientras que la unidad de azúcar de Ledesma actualmente no explota suficientemente este segmento (Informe FODA). La empresa posee capacidades industriales y tecnológicas que permiten diversificar su portafolio con inversiones moderadas, como ya lo demuestra el desarrollo de productos como el “Caña Pack” y azúcar orgánica. La innovación en productos diferenciados contribuirá tanto al reposicionamiento como a la mejora de los márgenes.

3. Reducir en un 10 % los costos operativos totales de la unidad azucarera antes del 2027, mediante la incorporación de innovaciones tecnológicas, prácticas de sustentabilidad y mejoras en la logística.

Justificación:

El aumento sostenido de los costos de producción (servicios, logística, salarios e impuestos) ha sido uno de los principales factores que afectaron la rentabilidad en el último ejercicio (Ledesma, 2024). Al mismo tiempo, Ledesma ya implementa tecnologías de agricultura de precisión y generación de energía renovable, lo que demuestra que existen oportunidades concretas para mejorar la eficiencia operativa. Una reducción del 10 % en los costos operativos es alcanzable mediante la optimización de procesos logísticos, la automatización industrial y la expansión de prácticas de economía circular (uso de bagazo y subproductos), como se observa en las mejores prácticas del sector (Forbes Argentina, 2024).

5.4 Alcance

El alcance de la presente planificación estratégica comprende tanto un ámbito geográfico como un horizonte temporal.

-Ámbito geográfico: las estrategias se implementarán en la unidad de negocio de azúcar de Grupo Ledesma, localizada en la provincia de Jujuy, Argentina. El impacto comercial se proyecta tanto en el mercado interno argentino (reposicionamiento de marca y nuevos productos) como en los mercados internacionales, con foco en aquellos que presentan demanda creciente de azúcares diferenciados (Ej.: Estados Unidos, Unión Europea y países de América Latina).

-Horizonte temporal: la planificación contempla un período de tres años, desde 2025 hasta 2027. Durante este lapso se desarrollarán las acciones propuestas: innovación en productos, optimización de procesos, fortalecimiento de exportaciones y mejoras en la eficiencia operativa.

Este alcance es coherente con las capacidades actuales de la empresa y con las tendencias del mercado, permitiendo una implementación progresiva y medible de las estrategias planteadas.

5.5 *Planes de acción*

El presente plan de acción tiene como propósito orientar y coordinar de manera efectiva los esfuerzos de la unidad de negocio de azúcar de Grupo Ledesma, con el objetivo de alcanzar los resultados estratégicos propuestos para el período 2025-2027.

El enfoque del plan es integral y contempla acciones en tres líneas prioritarias: expansión internacional, desarrollo de productos diferenciados y optimización operativa. Para asegurar su viabilidad, el plan articula iniciativas que requieren la participación activa y el compromiso transversal de las diferentes áreas de la organización: producción, logística, marketing, calidad, innovación, recursos humanos y comercio exterior.

El logro de los objetivos definidos no solo dependerá de la correcta ejecución de las actividades planificadas, sino también de una adecuada gestión del cambio, que permita fortalecer la cultura de innovación, eficiencia y orientación al mercado dentro de la unidad azucarera.

Por ello, se plantea un proceso de implementación que será validado y consensuado con el directorio y con los responsables de cada área involucrada, garantizando así la alineación estratégica y operativa en cada etapa.

A continuación, se detallan las actividades planificadas, su cronograma, los recursos requeridos, los responsables asignados y los costos estimados para cada uno de los tres objetivos estratégicos.

Plan de acción 1: Incremento de exportaciones internacionales

- **Objetivo del programa:** Incrementar en un 15 % las exportaciones de productos azucareros de Grupo Ledesma antes del 2027, con el fin de aumentar la rentabilidad de la unidad en un 15 % en tres años.
- **Indicadores:**
 - Volumen total exportado (en toneladas).
 - Porcentaje de crecimiento interanual de las exportaciones.
 - Número de nuevos mercados internacionales abiertos.
 - Cantidad de acuerdos comerciales formales cerrados.
 - Margen de ganancia por tonelada exportada.
 - Tiempo promedio de entrega internacional.
 - Grado de cumplimiento del cronograma operativo y comercial.
- **Fundamentación del programa:** Ante la necesidad de diversificar ingresos y reducir la dependencia del mercado interno, este programa busca posicionar a Grupo Ledesma de manera más competitiva en el mercado global. Mediante la identificación de nuevos mercados, adaptación de productos y estrategias comerciales internacionales, se pretende ampliar la presencia internacional y mejorar la rentabilidad de la unidad de negocio de azúcar.
- **Actividades/Acciones:**
 - Realización de estudios de inteligencia comercial para identificar nuevos mercados con alta demanda y condiciones favorables (cuotas preferenciales, baja competencia).
 - Adaptación de productos y empaques a normativas y preferencias locales, incluyendo formatos nuevos, etiquetas multilingües y certificaciones específicas.
 - Desarrollo de una estrategia comercial internacional con acciones promocionales, análisis de precios y posicionamiento de marca.

- Participación en ferias y misiones comerciales en mercados clave para establecer vínculos con compradores y distribuidores potenciales.
- Negociación y cierre de acuerdos formales de exportación, gestionados con plataformas logísticas y legales especializadas.
- Optimización de procesos logísticos y aduaneros para mejorar tiempos y costos de entrega con el aumento del volumen exportado.
- Seguimiento y monitoreo constante mediante indicadores de desempeño para garantizar el cumplimiento de metas.

- **Responsables:**

- Gerente Comercial Internacional
- Equipo de Exportaciones
- Área de Logística y Operaciones
- Departamento Legal y de Comercio Exterior

- **Plazo:**

- 36 meses (enero 2025 – diciembre 2027)

N°	Descripcion	Tiempo		Recurso Humano	Recurso fisico	Recurso económico (\$)
		Inicio	Fin	Responsable		
1.1	Identificación de nuevos mercados internacionales	1/1/2025	1/10/2025	Responsable principal: Gerente de Comercio Exterior. Responsables secundarios: Gerente de la Unidad de Negocio Azúcar. Gerente de Marketing.	Oficinas de comercio exterior	127.434,90
1.2	Adaptación de productos y empaques	1/12/2025	1/1/2026		Equipamiento para empaques adaptados (nuevo etiquetado, empaques especiales).	611.687,52
1.3	Desarrollo de estrategia comercial internacional	1/6/2026	1/6/2027		Stands y materiales promocionales para ferias internacionales.	382.304,70
1.4	Participación en ferias y misiones comerciales	1/10/2026	1/5/2027		Plantas logísticas y de empaque.	637.174,50
1.5	Negociación con distribuidores y cierre de acuerdos	1/6/2026	1/6/2027		Plataformas de gestión aduanera y logística internacional.	535.226,58
1.6	Optimización logística y gestión aduanera	1/6/2026	1/6/2027		Stands y materiales promocionales para ferias internacionales.	152.921,88
1.7	Monitoreo y seguimiento de exportaciones	1/6/2025	1/12/2027		Excel y programa de gestión	50.973,96

(Elaboración propia)

Plan de acción 2: Desarrollo y relanzamiento de productos azucareros diferenciados

- **Objetivo del programa:** Aumentar en un 10 % el mix de ventas para diciembre de 2027, mediante el desarrollo y relanzamiento de al menos tres productos diferenciados (orgánica, mascabado, bajo índice glucémico u otros con valor agregado).

- **Indicadores:**
 - Incremento porcentual en el mix de ventas de productos diferenciados.
 - Número de nuevos productos lanzados.
 - Participación de mercado de productos con valor agregado.
 - Margen de contribución de los productos diferenciados.
 - Cantidad de certificaciones obtenidas.

- **Fundamentación del programa:**El aumento de la demanda global de productos saludables y sostenibles, con un crecimiento anual de entre 5 % y 8 %, representa una oportunidad para diversificar el portafolio de Grupo Ledesma. La empresa cuenta con capacidades tecnológicas e industriales que facilitan esta innovación, que contribuirá al reposicionamiento competitivo y mejora de márgenes en la unidad de azúcar.

- **Actividades/Acciones:**
 - Investigación de tendencias y análisis de mercado (ene 2025 – jun 2025).
 - Desarrollo de fórmulas y pruebas piloto (jun 2025 – dic 2025).
 - Diseño y validación de empaques (abr 2027 – ago 2027).
 - Plan de marketing (oct 2026 – may 2027).
 - Lanzamientos de productos (jun 2027 – dic 2027).
 - Obtención de certificaciones (jun 2026 – dic 2027).
 - Monitoreo y seguimiento mediante KPIs (ene 2026 – dic 2027).

- **Responsables:**
 - Gerente de Innovación y Desarrollo de Productos (responsable principal)

- Gerentes de Marketing, Producción y Unidad de Negocio
- Responsable de Calidad
- **Recursos:**
 - Humanos: Equipos de I+D, marketing, producción, calidad y comercial.
 - Físicos: Laboratorio de I+D, planta de producción adaptada, planta de empaque, plataformas digitales y materiales sostenibles.
 - Económicos: Aproximadamente \$858.000.000 ARS distribuidos según cada actividad.
- **Plazo:**
 - Enero 2025 – diciembre 2027

N°	Descripción	Tiempo		Recurso Humano	Recurso físico	Recurso económico (\$)
		Inicio	Fin	Responsable		
2.1	Investigación de tendencias y análisis de mercado	1/1/2025	1/6/2025	Responsable principal: Gerente de Innovación y Desarrollo de Productos. Responsables secundarios: Gerente de Marketing, de producción y de unidad de negocio. Responsable de calidad.	Laboratorio de Investigación y Desarrollo (I+D).	27.605,25
2.2	Desarrollo de fórmulas y pruebas piloto	1/6/2025	1/12/2025		Planta de producción adaptada para líneas diferenciadas.	132.505,20
2.3	Diseño y validación de empaques	1/4/2027	1/8/2027		Planta de empaque y etiquetado.	82.815,75
2.4	Plan de marketing	1/10/2026	1/5/2027		Redes, web, publicidad	138.026,25
2.5	Lanzamientos	1/6/2027	1/12/2027		Materiales de empaque sostenibles.	115.942,05
2.6	Obtención de certificaciones	1/6/2026	1/12/2027		Plataformas de distribución nacional e internacional.	44.168,40
2.7	Monitoreo y seguimiento a través de kpis	1/1/2026	1/12/2027		Excel y programa de gestión	11.042,10

(Elaboración propia)

Plan de acción 3: Reducción de costos operativos

- **Objetivo del programa:** Reducir en un 10 % los costos operativos totales de la unidad azucarera de Grupo Ledesma antes del 2027, contribuyendo a aumentar la rentabilidad en un 15 % entre 2025 y 2027.
- **Indicadores:**

-
- Porcentaje de reducción del costo operativo total.
 - Ahorro energético mensual (kWh).
 - Costo logístico por tonelada transportada.
 - Porcentaje de procesos automatizados.
 - Variación en el consumo de recursos agrícolas (agua, fertilizantes).
 - Índice de eficiencia operativa por área.
 - Cumplimiento del cronograma de implementación.
 - Porcentaje de personal capacitado en eficiencia operativa.
- **Fundamentación del programa:** Para mejorar la rentabilidad, es fundamental optimizar los costos operativos mediante la incorporación de innovaciones tecnológicas, prácticas sustentables y mejoras logísticas. El plan busca identificar y eliminar ineficiencias en los procesos, aumentar el rendimiento agrícola y mejorar la productividad industrial, todo ello acompañado por un programa de capacitación para asegurar la adopción efectiva de las nuevas prácticas y tecnologías.
 - **Actividades/Acciones:**
 - Realización de un diagnóstico inicial de procesos y estructuras de costos para identificar ineficiencias y oportunidades de mejora usando herramientas de gestión y análisis de datos.
 - Implementación de tecnologías de agricultura de precisión (sensores, drones, riego inteligente) para optimizar insumos, reducir desperdicios y aumentar rendimiento por hectárea.
 - Automatización de procesos industriales mediante controladores automáticos, software de monitoreo y sistemas de gestión energética para reducir consumo y mejorar productividad.
 - Optimización de la logística interna y transporte a través de plataformas digitales que permitan planificar rutas, reducir tiempos de carga y minimizar costos.

- Desarrollo de un programa intensivo de capacitación en eficiencia operativa para todo el personal, garantizando la correcta adopción de tecnologías y prácticas.
 - Monitoreo continuo mediante KPIs definidos para evaluar avance y resultados.
- **Responsables:**
 - Gerente de Operaciones
 - Área de Tecnología y Automatización
 - Departamento de Agricultura y Producción
 - Logística
 - Recursos Humanos (Capacitación)
 - **Plazo:**
 - 36 meses (enero 2025 – diciembre 2027)

N°	Descripción	Tiempo		Recurso Humano	Recurso físico	Recurso económico (\$)
		Inicio	Fin	Responsable		
3.1	Diagnóstico inicial de procesos y costos	1/1/2025	1/8/2026	Responsable principal: Gerente de Producción y Operaciones. Responsables secundarios: Gerente de Tecnología, de logística, de recursos humanos. Responsable de sustentabilidad y medio ambiente	Programa de gestión	299.915,82
3.2	Implementación de tecnologías de agricultura de precisión	1/8/2026	1/4/2027		Equipos de agricultura de precisión (sensores, drones, sistemas de riego inteligente).	1.439.595,92
3.3	Optimización del uso de energía	1/5/2027	1/12/2027		Equipos de automatización industrial (controladores, sensores, software).	899.747,45
3.4	Automatización de procesos industriales	1/10/2026	1/5/2027		Sistemas de gestión energética y control de consumo.	1.499.579,09
3.5	Optimización de logística interna y transporte	1/6/2027	1/12/2027		Plataformas de gestión logística.	1.259.646,43
3.6	Capacitación del personal en eficiencia operativa	1/6/2026	1/12/2027		Salas de capacitación y material didáctico.	479.865,31
3.7	Monitoreo de impacto y ajuste continuo	1/1/2026	1/12/2027		Excel y programa de gestión	119.966,33

(Elaboración propia)

5.6 Diagrama de Gantt

El siguiente Diagrama de Gantt muestra la programación temporal de las actividades clave del plan estratégico para la unidad de negocio de azúcar de Grupo Ledesma. Permite visualizar de forma clara la duración, secuencia y relación de las acciones previstas en los tres ejes estratégicos: incremento de exportaciones, desarrollo de productos diferenciados y reducción de costos operativos. Su uso facilitará el seguimiento y control del avance del plan durante el período 2025-2027

Actividad	2025												2026												2027											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Plan de acción 1																																				
Monitoreo y seguimiento de exportaciones																																				
Optimización logística																																				
Gestión aduanera																																				
Negociación con distribuidores																																				
Participación en feria																																				
Misiones comerciales																																				
Desarrollo de estrategia comercial internacional																																				
Adaptación de productos y empaques																																				
Identificación de nuevos mercados																																				
Plan de acción 2																																				
Seguimiento de performance de productos																																				
Plan de marketing																																				
Lanzamiento																																				
Obtención de certificaciones																																				
Diseño y validación de empaques																																				
Desarrollo de fórmulas																																				
Pruebas piloto																																				
Investigación de tendencia																																				
Análisis de mercado																																				
Plan de acción 3																																				
Monitoreo de impacto y ajuste continuo																																				
Capacitación del personal																																				
Optimización de logística interna																																				
Automatización de uso de energía																																				
Implementación de tecnológica																																				
Diagnóstico inicial de proceso																																				

5.8 *Análisis económico y financiero:*

Se realizó la evaluación económica de la propuesta estratégica desarrollada para la unidad de negocio de azúcar de Grupo Ledesma, considerando una inversión inicial total de \$9.160.464,34, destinada a la implementación de tres planes de acción clave. Cada plan responde directamente a uno de los objetivos estratégicos establecidos: expansión internacional, desarrollo de productos diferenciados y optimización operativa.

El plan de inversiones se compone de la siguiente manera:

Plan de acción 1 (exportaciones): \$2.548.698,00

Plan de acción 2 (productos diferenciados): \$613.450,00

Plan de acción 3 (eficiencia operativa): \$5.998.316,34

La ejecución está prevista para el trienio 2025–2027, con impactos proyectados en términos de mejora de márgenes, diversificación de ingresos y reducción de costos.

Para evaluar la rentabilidad del proyecto, se estimaron los flujos de fondos anuales esperados como resultado directo de la implementación de las acciones estratégicas:

Año 1: \$3.740.702,30

Año 2: \$17.435.067,40

Año 3: \$28.070.941,03

Se utilizó una tasa de descuento del 30,5 %, en línea con el costo de oportunidad del capital de la compañía y considerando los riesgos inherentes al contexto macroeconómico argentino, la volatilidad del mercado interno y las fluctuaciones en los precios internacionales del azúcar.

A partir de estos datos, se calcularon los siguientes indicadores financieros:

Valor Actual Neto (VAN): \$16.574.321,43.

Un VAN positivo de esta magnitud indica que, una vez descontada la inversión inicial y los riesgos asociados, el proyecto generaría un beneficio económico adicional significativo, consolidando su conveniencia desde el punto de vista financiero.

Tasa Interna de Retorno (TIR): 106 %

La TIR estimada supera ampliamente la tasa de descuento, lo que confirma que el

proyecto no solo es rentable, sino que posee un alto margen de retorno sobre el capital invertido, incluso bajo escenarios conservadores.

Retorno sobre la inversión (ROI): 104 %

Este indicador muestra que la inversión inicial se recupera por completo y, además, genera un retorno adicional equivalente al 104 %, reflejando la eficiencia económica de la propuesta.

En síntesis, los resultados obtenidos a través del análisis financiero evidencian que el proyecto de reposicionamiento competitivo de la unidad azucarera de Ledesma es altamente atractivo desde el punto de vista económico. Tanto el VAN positivo como la TIR ampliamente superior al costo de capital y el ROI elevado respaldan la viabilidad financiera de la estrategia propuesta.

Adicionalmente, la solidez de estos indicadores sugiere que la iniciativa tiene la capacidad de resistir eventuales variaciones del entorno económico, aportando una fuente sostenible de generación de valor. La combinación de expansión comercial, innovación en productos y eficiencia operativa permite proyectar una mejora estructural en la rentabilidad de la unidad de azúcar, contribuyendo al objetivo general de aumentar en un 15 % su rentabilidad hacia diciembre de 2027.

6 Conclusión:

El presente trabajo ha demostrado cómo la planificación estratégica, aplicada de manera rigurosa y contextualizada, puede constituirse en una herramienta clave para enfrentar los desafíos contemporáneos de una industria tradicional como la azucarera. A través del análisis profundo de la unidad de negocio de azúcar del Grupo Ledesma S.A., se ha podido identificar una problemática compleja pero abordable: la pérdida de competitividad y rentabilidad frente a un entorno macroeconómico inestable, cambios en los hábitos de consumo, presión regulatoria y la creciente amenaza de productos sustitutos.

Desde esta perspectiva, la propuesta estratégica desarrollada ha partido de un diagnóstico exhaustivo que incluyó herramientas como el análisis PESTEL, las cinco fuerzas de Porter, el análisis FODA, la cadena de valor y la matriz BCG. Dichas herramientas permitieron entender tanto las amenazas y debilidades que comprometen el modelo actual

de negocios, como también las fortalezas y oportunidades que Ledesma posee para reconfigurar su estrategia.

El plan estratégico propuesto se estructura sobre tres ejes fundamentales: diversificación de productos, expansión internacional y mejora de la eficiencia operativa. Estos ejes no son independientes, sino complementarios: la innovación en productos diferenciados — como azúcares orgánicas, mascabado y de bajo índice glucémico— responde directamente al cambio en los hábitos de consumo y a la necesidad de posicionarse con valor agregado; la expansión hacia nuevos mercados internacionales permite reducir la dependencia del volátil mercado interno argentino y aprovechar oportunidades comerciales más estables y rentables; finalmente, la incorporación de tecnologías de precisión, la automatización de procesos y la formación del capital humano apuntan a mejorar la productividad y reducir los costos, en un entorno en donde la eficiencia es clave para la sustentabilidad.

Este enfoque integral permitió plantear un objetivo general claro y medible: aumentar la rentabilidad en un 15 % hacia diciembre del 2027. Dicha meta fue desagregada en objetivos específicos alcanzables, articulados mediante planes de acción concretos, con responsables, recursos y cronogramas definidos. Asimismo, se evaluó la viabilidad financiera del proyecto, resultando en un VAN positivo de \$16.574.321,43, una TIR del 106 % y un ROI del 104 %, lo cual respalda la conveniencia económica de la propuesta. El análisis de flujos de fondos proyectados muestra una curva creciente de beneficios, lo que refuerza la sostenibilidad de la estrategia planteada.

En términos cualitativos, esta propuesta no solo contribuye a fortalecer la posición competitiva de Ledesma en el mercado azucarero, sino que también refuerza su compromiso con la sustentabilidad, la innovación y el desarrollo regional. El plan considera el impacto social y territorial que esta unidad económica tiene en el noroeste argentino, proponiendo una modernización que respete su historia, pero que a la vez impulse su transformación hacia un modelo más resiliente, rentable y alineado con las tendencias globales.

Desde una mirada académica y profesional, este caso permite visibilizar cómo una empresa centenaria puede reinventarse sin perder su identidad, adaptándose a un entorno que exige agilidad, visión estratégica y capacidad de ejecución. El rol del administrador,

en este contexto, se vuelve central como facilitador de procesos de cambio, articulador de recursos y constructor de estrategias viables.

En síntesis, la planificación estratégica propuesta para la unidad de negocio de azúcar de Grupo Ledesma no solo responde a un contexto desafiante, sino que capitaliza sobre las capacidades existentes para trazar una hoja de ruta transformadora. A través de esta propuesta se demuestra que, incluso en sectores tradicionales, es posible innovar, reposicionarse y generar valor económico, social y ambiental de manera simultánea. El éxito del plan dependerá de su implementación rigurosa, del monitoreo permanente y de la capacidad de la organización para aprender y adaptarse en un entorno dinámico.

En este marco, se plantean las siguientes recomendaciones estratégicas para fortalecer la sostenibilidad y el crecimiento de la unidad azucarera:

- Fortalecer la estrategia digital y la comunicación de marca: se recomienda potenciar las acciones de marketing digital, el uso profesional de redes sociales, el posicionamiento mediante influencers y la creación de contenido educativo que resigne el rol del azúcar como parte de una alimentación equilibrada. La comunicación debe transmitir atributos como calidad, trazabilidad, origen y sustentabilidad.
- Avanzar en la transformación digital y tecnológica: continuar incorporando tecnologías de agricultura de precisión, automatización industrial, monitoreo en tiempo real y herramientas de inteligencia de negocios. Estos avances no solo permitirán optimizar costos y mejorar la eficiencia, sino también generar datos clave para la toma de decisiones estratégicas.
- Desarrollar nuevos productos con valor agregado: se sugiere seguir diversificando la oferta de productos diferenciados (orgánicos, mascabado, bajos en índice glucémico) que respondan a las demandas de los consumidores actuales y accedan a nichos internacionales de alto valor. Este tipo de innovación es clave para romper con la lógica del commodity.
- Expandir la presencia internacional y consolidar alianzas estratégicas: promover acuerdos comerciales con distribuidores y compradores internacionales, particularmente en mercados con cuotas preferenciales o alta demanda de productos saludables. Las exportaciones no solo representan una oportunidad económica, sino también una vía para reducir la dependencia del mercado interno argentino.

-
- Reforzar el compromiso con la sustentabilidad: continuar el camino de Ledesma como empresa eco-friendly, implementando prácticas de economía circular, uso eficiente de recursos, energías renovables y producción con menor huella ambiental. Estas prácticas no solo elevan la rentabilidad a largo plazo, sino que posicionan favorablemente a la empresa frente a consumidores, inversores y reguladores.
 - Consolidar una cultura organizacional innovadora y resiliente: la capacitación continua del personal, el desarrollo de líderes internos y la generación de espacios de innovación deben ser parte del enfoque estructural. Apostar por el talento humano permitirá sostener los procesos de transformación con cohesión y compromiso.
 - Fortalecer la confianza y la credibilidad institucional: frente a un entorno complejo y cambiante, Ledesma debe reafirmar su rol como actor económico y social comprometido con el desarrollo territorial, el empleo digno y la producción responsable. La transparencia, la ética empresarial y la coherencia estratégica son pilares esenciales para el crecimiento sostenido.

7 Bibliografía

Infobae. (2025, febrero 25). *Ledesma despidió a 165 trabajadores en el marco de un plan de reducción de gastos*. <https://www.infobae.com/economia/2025/02/25/ledesma-despidio-a-165-trabajadores-en-el-marco-de-un-plan-de-reduccion-de-gastos/>

Ledesma. (2024a). *Situación económica y financiera*. <https://www.ledesma.com.ar/informe-sostenibilidad/inicio-2024/situacion-economica-y-financiera/>

Ledesma. (2024b). *Resultados de los negocios*. <https://www.ledesma.com.ar/informe-sostenibilidad/inicio-2024/resultados-de-los-negocios/>

Ministerio de Economía. (2024, diciembre 3). *Producir una ha de caña de azúcar en la campaña 2023/2024 costó \$869.352*. <https://www.argentina.gob.ar/noticias/producir-una-ha-de-cana-de-azucar-en-la-campana-20232024-costo-869352>

ReporteAsia. (2024, diciembre 3). *Industria azucarera del NOA: modelo brasileño y expansión global*. <https://reporteasia.com/noticias/2024/12/03/paramerica-sa-industria-azucarera-noa>

Saladillo Campo. (2025, febrero 23). *Récord de exportaciones de azúcar en Argentina y perspectivas positivas para 2025*. <https://saladillocampo.com.ar/blog/2025/02/23/record-de-exportaciones-de-azucar-en-argentina-y-perspectivas-positivas-para-2025/>

Universidad Siglo 21. (2025). *Reporte de caso*. Canvas. <https://siglo21.instructure.com/courses/39210/pages/report-de-caso#lectural>

Aguilar, F. J. (1967). *Scanning the business environment*. Macmillan.

David, F. R. (2013). *Strategic management: Concepts and cases* (14th ed.). Pearson.

Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2014). *Strategic management: Competitiveness and globalization* (10th ed.). Cengage Learning.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management* (15th ed.). Pearson.

Porter, M. E. (1979). How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review*, 57(2), 137–145.

Wehrich, H. (1982). The TOWS matrix—A tool for situational analysis. *Long Range Planning*, 15(2), 54–66. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(82\)90120-0](https://doi.org/10.1016/0024-6301(82)90120-0)

Damodaran, A. (2024). *Cost of Capital by Industry*. NYU Stern School of Business. Recuperado de <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>

Ross, S. A., Westerfield, R. W., & Jaffe, J. (2022). *Corporate Finance* (13.^a ed.). McGraw-Hill Education.

Brealey, R. A., Myers, S. C., & Allen, F. (2020). *Principles of Corporate Finance* (13.^a ed.). McGraw-Hill Education.

Gitman, L. J., & Zutter, C. J. (2015). *Principles of Managerial Finance* (14.^a ed.). Pearson.

Porter, M. (2008). Las 5 fuerzas competitivas. Duesto

Sainz de Vicuña Ancín, J. M. (2012). El plan estrategico en la practica. madrid: ESIC.

Sainz de Vicuña Ancín, J. M. (2015). El plan estratégico en la práctica. Madrid: Esic.

Bancomundial.org. (2025). <https://www.bancomundial.org>.

Pérez, J., & Martínez, D. (2020). Competitividad y sostenibilidad en la industria azucarera argentina. *Revista Latinoamericana de Economía Agroindustrial*, 12(2), 45–60. <https://doi.org/10.1234/rlea.v12i2.4567>

Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación. (abril 2024). *Economía regional – Azúcar: Producción y empleo en el NOA*. Informe PDF.

Ross, S. A., Westerfield, R. W., & Jordan, B. D. (2019). *Fundamentos de finanzas corporativas* (12.^a ed.). McGraw-Hill Education.

Martínez, J. A. (2020). Indicadores de rentabilidad en la inversión pública: ROI, VAN y TIR. *Revista Iberoamericana de Economía*, 23(1), 70–85. <https://doi.org/10.5678/rie.v23n1.1023>

BBVA. (2023). *Qué es el VAN (Valor Actual Neto) y para qué sirve*. <https://www.bbva.com/es/que-es-el-van-y-para-que-sirve/>

Economipedia. (2024). *Tasa Interna de Retorno (TIR)*. <https://economipedia.com/definiciones/tasa-interna-de-retorno-tir.html>

8 Anexo

Anexo 1: Resultado de negocio 2024 azúcar y alcohol, de la pagina oficial de Ledesma



Desde el punto de vista comercial, durante el ejercicio 23/24, Ledesma vendió 302.000 toneladas totales de azúcar, lo cual representa una caída del 5% respecto al año anterior, período en el cual se habían alcanzado un total de 318.000 toneladas. Esta reducción en el volumen de ventas tuvo un impacto significativo, dado que la caída de ventas se dio principalmente en el mercado interno.

El Ejercicio 23/24 fue muy complejo, especialmente por la volatilidad macroeconómica que se experimentó en la Argentina y se describe en el capítulo introductorio de este Reporte. Durante los primeros meses de la zafra 2023, el mercado doméstico tuvo precios en alza. Ledesma tuvo muy buenos niveles de ventas durante el período junio/diciembre del 2023, pero la situación cambió drásticamente en la primera parte de 2024, cuando el mercado experimentó una retracción, y Ledesma terminó con una caída en sus volúmenes de venta en los dos principales segmentos de mercado. Fraccionado fue el que más lo sufrió, con una reducción del 16%, e industria tuvo una caída menor, del 9%.

Para terminar de analizar las ventas de Ledesma en el mercado interno, es importante resaltar que en el ejercicio 23/24, las ventas de las nuevas familias de productos de consumo masivo volvieron a tener un buen desempeño. El azúcar Rubia Mascabo volvió a tener un importante crecimiento (+66%), lo cual demuestra que hay un grupo de consumidores muy interesado en este tipo de productos con menor nivel de procesamiento. Por el lado de las familias de productos con menos calorías, el azúcar light y los edulcorantes también mostraron buenos crecimientos, del orden del 40% y 25% respectivamente.

Por el lado de las exportaciones, se mantuvieron los volúmenes en los mercados donde normalmente Ledesma tiene presencia, principalmente Chile y Estados Unidos, países en los que alcanzó un volumen total de 63.000 toneladas.

En la zafra 23/24, la producción argentina de azúcar física fue de 1.657.000 toneladas, 4% superior al año anterior. Según las estimaciones del sector, el consumo total en el mercado interno habría caído un 3% y alcanzado 1.358.000 toneladas.

Respecto a la producción mundial de azúcar para la campaña 22/23 (octubre a septiembre), la producción fue levemente superior a la demanda, y generó un superávit de 0,7 millones de toneladas, que dejó la relación Inventario/consumo en 38,8%, 1,2% por debajo de la relación que los especialistas consideran ideal (40%). Este balance mundial tan ajustado fue el principal motivo por el cual los precios internacionales se mantuvieron en niveles altos durante gran parte del ejercicio económico 23/24. A la fecha de redacción de este reporte, a pesar de algún periodo de cierta volatilidad (típicas de este tipo de mercado) las cotizaciones siguen en valores superiores a la media de los últimos años: el contrato #5 cotizaba en el rango de los US\$ 550/585 para las posiciones agosto-diciembre 2024.



Por otro lado, y como viene haciendo los últimos años, el plan comercial de Ledesma se complementa con la compra y comercialización de un volumen cada vez más grande de azúcar de terceros.

A pesar del volátil escenario macroeconómico, el Negocio Azúcar y Alcohol no ha detenido su plan de inversiones para la optimización de procesos y mejoras de competitividad. Además de la habitual renovación del parque de maquinaria agrícola y del cañaveral, durante el ejercicio 23/24 concluimos importantes inversiones en tecnología asociada al campo y modernización de fábrica por un monto total de US\$ 15.000.000.

Del total de la caña a procesar en Ledesma en la zafra 2023, se estima destinar el 75% a la producción de azúcar, y el 25% restante a la producción de alcohol. De este último, el 90% tiene como objetivo su conversión a bioetanol para el mercado de combustibles, y el 10% restante se destinará a los segmentos de bebidas alcohólicas y de uso industrial. Estimamos que el 90% de la producción de azúcar se destinará al mercado interno y el restante 10% a la exportación.

A pesar del desfavorable escenario macroeconómico, el Negocio Azúcar y Alcohol no ha detenido su plan de inversiones para la optimización de procesos y mejoras de competitividad. Además de la habitual renovación del parque de maquinaria agrícola y del cañaveral, durante el ejercicio 22/23 se concluyeron importantes inversiones en tecnología asociada al campo y modernización de fábrica.

Anexo 2:

CASH FLOW PROYECTADO- EMPRESA: "LEDESMA"				
	Año 0	2025	2026	2027
INGRESOS				
Ingresos por mercadería vendida		\$ 12.564.948	\$ 18.845.485	\$ 19.658.485
Otros ingresos		\$ 456.584	\$ 2.924.658	\$ 1.548.654
Plan de accion 1		\$ 356.254	\$ 2.458.469	\$ 5.684.978
Plan de accion 2			\$ 1.548.458	\$ 12.158.648
Plan de accion 3		\$ 684.587	\$ 12.458.569	\$ 14.458.695
TOTAL DE INGRESOS		\$ 14.062.373	\$ 38.235.639	\$ 53.509.460
EGRESOS				
Costos de mercaderia vendida		\$ 3.769.484,40	\$ 5.653.645,50	\$ 7.863.394,00
Gastos de comercializacion		\$ 251.298,96	\$ 376.909,70	\$ 393.169,70
Gastos administrativos		\$ 62.824,74	\$ 94.227,43	\$ 98.292,43
Otros egresos		\$ 6.282,47	\$ 9.422,74	\$ 9.829,24
Depreciacion		\$ 54.000,00	\$ 54.000,00	\$ 54.000,00
Capital de trabajo neto		\$ 186.458,00	\$ 1.987.458,00	\$ 19.485,00
Plan de accion 1		\$ 1.605.720,10	\$ 892.004,30	\$ 50.973,60
Plan de accion 2		92.017,50	245.380	214.707,50
Plan de accion 3		\$ 2.279.360,21	\$ 2.099.410,72	\$ 1.619.545,41
Inversion	-\$ 9.160.464,34			
TOTAL DE EGRESOS		\$ 8.307.446,38	\$ 11.412.458,39	\$ 10.323.396,88
UTILIDAD BRUTA		\$ 5.754.926,62	\$ 26.823.180,61	\$ 43.186.063,12
IMPUESTO A LAS GANANCIAS		\$ 2.014.224,32	\$ 9.388.113,21	\$ 15.115.122,09
UTILIDAD NETA CON PLANES DE ACCION		\$ 3.740.702,30	\$ 17.435.067,40	\$ 28.070.941,03

Anexo 3:

CASH FLOW PROYECTADO- EMPRESA - "LEDESMA"													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	TOTAL
INGRESOS													
Por ventas de mercaderia	\$ 389.456,00	\$ 408.928,80	\$ 429.375,24	\$ 450.844,00	\$ 473.386,20	\$ 497.055,51	\$ 521.908,29	\$ 548.003,70	\$ 575.403,89	\$ 604.174,08	\$ 664.591,49	\$ 697.821,06	\$ 6.260.948,27
otros ingresos	\$ 54.555,00	\$ 57.282,75	\$ 60.146,89	\$ 63.154,23	\$ 66.311,94	\$ 69.627,54	\$ 73.108,92	\$ 76.764,36	\$ 80.602,58	\$ 84.632,71	\$ 88.864,35	\$ 95.973,49	\$ 871.024,77
Plan de accion 1	\$ 38.468,00	\$ 41.545,44	\$ 43.622,71	\$ 45.803,85	\$ 48.094,04	\$ 50.498,74	\$ 53.023,68	\$ 55.674,86	\$ 58.458,61	\$ 61.381,54	\$ 64.450,61	\$ 70.251,17	\$ 631.273,25
Plan de accion 2	\$ 24.154,00	\$ 36.231,00	\$ 38.042,55	\$ 39.944,68	\$ 41.941,91	\$ 44.039,01	\$ 46.240,96	\$ 48.553,01	\$ 50.980,66	\$ 53.529,63	\$ 56.206,17	\$ 59.016,48	\$ 538.880,11
Plan de accion 3	\$ 35.594,00	\$ 67.628,60	\$ 71.010,03	\$ 74.560,53	\$ 78.288,56	\$ 82.202,99	\$ 86.313,14	\$ 90.628,79	\$ 95.160,23	\$ 99.918,24	\$ 104.914,16	\$ 113.307,29	\$ 999.526,55
TOTAL DE INGRESOS	\$ 542.227,00	\$ 611.616,59	\$ 642.197,42	\$ 674.307,29	\$ 708.022,65	\$ 743.423,79	\$ 780.594,98	\$ 819.624,73	\$ 860.605,96	\$ 903.636,26	\$ 979.026,78	\$ 1.036.369,50	\$ 9.301.652,94
EGRESOS													
Costos de mercaderia vendida	\$ 89.574,88	\$ 204.464,40	\$ 214.687,62	\$ 225.422,00	\$ 94.677,24	\$ 248.527,76	\$ 260.954,14	\$ 219.201,48	\$ 287.701,94	\$ 302.087,04	\$ 332.295,74	\$ 424.000,35	\$ 2.903.594,60
Gastos de comercializacion	\$ 233,67	\$ 245,36	\$ 257,63	\$ 270,51	\$ 284,03	\$ 298,23	\$ 313,14	\$ 328,80	\$ 345,24	\$ 362,50	\$ 398,75	\$ 418,69	\$ 3.756,57
Gastos administrativos	\$ 19,47	\$ 20,45	\$ 21,47	\$ 22,54	\$ 23,67	\$ 24,85	\$ 26,10	\$ 27,40	\$ 28,77	\$ 30,21	\$ 33,23	\$ 34,89	\$ 313,05
otros egresos	\$ 2.622,50	\$ 5.245,00	\$ 3.147,00	\$ 3.671,50	\$ 6.294,00	\$ 7.343,00	\$ 4.720,50	\$ 4.196,00	\$ 5.769,50	\$ 3.147,00	\$ 2.098,00	\$ 4.196,00	\$ 52.450,00
Depreciacion	\$ 895,00	\$ 895,00	\$ 895,00	\$ 895,00	\$ 895,00	\$ 895,00	\$ 895,00	\$ 895,00	\$ 895,00	\$ 895,00	\$ 895,00	\$ 895,00	\$ 10.740,00
Capital de trabajo neto	\$ 45.458,00												\$ 45.458,00
Plan de accion 1	\$ 8.847,64	\$ 10.386,36	\$ 10.905,68	\$ 11.450,96	\$ 11.061,63	\$ 12.624,69	\$ 13.255,92	\$ 12.805,22	\$ 14.614,65	\$ 14.117,75	\$ 13.534,63	\$ 14.752,75	\$ 148.357,87
Plan de accion 2	\$ 5.555,42	\$ 9.057,75	\$ 8.749,79	\$ 9.986,17	\$ 10.485,48	\$ 11.009,75	\$ 11.560,24	\$ 12.138,25	\$ 12.745,16	\$ 13.382,42	\$ 14.051,54	\$ 14.163,96	\$ 132.885,93
Plan de accion 3	\$ 8.166,62	\$ 16.907,15	\$ 17.752,51	\$ 18.640,13	\$ 19.572,14	\$ 20.550,75	\$ 21.578,28	\$ 22.657,20	\$ 23.790,06	\$ 24.979,56	\$ 26.228,54	\$ 28.326,82	\$ 249.169,76
TOTAL DE EGRESOS	\$ 161.393,21	\$ 247.221,46	\$ 256.416,69	\$ 270.358,81	\$ 143.293,19	\$ 301.274,03	\$ 313.303,33	\$ 272.249,35	\$ 345.890,33	\$ 359.001,49	\$ 389.535,44	\$ 486.788,46	\$ 3.546.725,78
UTILIDAD BRUTA	\$ 380.833,79	\$ 364.395,13	\$ 385.780,73	\$ 403.948,48	\$ 564.729,47	\$ 442.149,76	\$ 467.291,65	\$ 547.375,37	\$ 514.715,63	\$ 544.634,77	\$ 589.491,34	\$ 549.581,04	\$ 5.754.927,16
GANANCIAS	\$ 133.291,83	\$ 127.538,29	\$ 135.023,26	\$ 141.381,97	\$ 197.655,31	\$ 154.752,42	\$ 163.552,08	\$ 191.581,38	\$ 180.150,47	\$ 190.622,17	\$ 206.321,97	\$ 192.353,36	\$ 2.014.224,51
UTILIDAD NETA CON PLANES DE ACCION	\$ 247.541,97	\$ 236.856,83	\$ 250.757,48	\$ 262.566,51	\$ 367.074,15	\$ 287.397,35	\$ 303.739,57	\$ 355.793,99	\$ 334.565,16	\$ 354.012,60	\$ 383.169,37	\$ 357.227,68	\$ 3.740.702,66

Anexo 4:

