



Planificación Estratégica para la empresa Ledesma para el año 2021

Universidad Siglo 21

Visca, Nicolás Agustín

DNI: 38279687

Legajo: VADM11845

Carrera: Administración de Empresas

Director de TFG: Vittar, Carlos

Bell Ville, Córdoba

Fecha: 04/07/2021

Resumen

A lo largo de este trabajo final de grado, se realizó una planificación estratégica para la Empresa Ledesma SAAI, ubicada en la ciudad de Libertador General San Martín en la provincia de Jujuy, la cual se dedica al rubro azucarero como eje central, además de poseer negocios paralelos como alcohol, cítricos, papel, energía, carnes y granos. Luego de realizar un análisis interno y externo de la empresa, la problemática a resolver sería la mejora de su rentabilidad en la parte azucarera, donde la misma puede crecer y aumentar las ventas destinando parte del bagazo de caña de azúcar para la producción de Bioplásticos y a su vez contribuir con el cuidado del medio ambiente. Como objetivo general del proyecto se busca aumentar la rentabilidad de la empresa en un 21% en su sector azucarero, en un lapso de 3 años comenzando en Agosto de 2021 y culminando en Junio de 2024.

Palabras claves: Planificación – Estrategia – Análisis Interno y Externo – Rentabilidad.

Abstract

Throughout this final degree project, a strategic planning will be carried out for the Ledesma SAAI Company, located in the city of Libertador General San Martín in the province of Jujuy, which is dedicated to the sugar industry as its central axis, in addition to having parallel businesses such as alcohol, citrus, paper, energy, meat and grains. After carrying out an internal and external analysis of the company, the problem to be solved would be the improvement of its profitability in the sugar part, where it can grow and increase sales by allocating part of the sugar cane bagasse for the production of Bioplastics already in turn contribute to caring for the environment. The general objective of the project is to increase the profitability of the company by 21% in its sugar sector, in a period of 3 years starting in August 2021 and culminating in June 2024

Keywords: Planning - Strategy - Internal and External Analysis - Profitability.

Índice

| | |
|---------------------------------------------------|----|
| Introducción | 5 |
| Análisis de Situación | 8 |
| <i>Misión:</i> | 9 |
| <i>Visión:</i> | 9 |
| <i>Valores:</i> | 9 |
| Análisis del Macro entorno | 11 |
| <i>Pestel:</i> | 11 |
| Análisis del Micro Entorno | 13 |
| <i>5 Fuerzas de Porter:</i> | 13 |
| <i>Foda:</i> | 15 |
| Análisis interno | 17 |
| <i>Cadena de Valor Empresa Ledesma:</i> | 17 |
| <i>Organigrama de la Empresa:</i> | 19 |
| Análisis específico de la Carrera | 19 |
| <i>Matriz BCG:</i> | 19 |
| Marco teórico | 21 |
| Diagnóstico y Discusión | 23 |
| <i>Conclusión Diagnostica</i> | 24 |
| Plan de implementación | 25 |
| <i>Objetivo General</i> | 25 |
| <i>Objetivos específicos</i> | 25 |
| <i>Alcances</i> | 25 |
| <i>Etapa táctica</i> | 26 |
| <i>Gráfico de Gantt periodo 2021 – 2024</i> | 28 |
| Conclusiones y recomendaciones | 31 |
| Bibliografía | 33 |
| <i>Páginas de internet:</i> | 34 |
| Anexos | 36 |
| <i>Anexo N°1: Plan de acción N°1</i> | 36 |
| <i>Anexo N° 2: Plan de acción N°2</i> | 37 |
| <i>Anexo N°3: Plan de acción N°3</i> | 38 |
| <i>Anexo N°4: Plan de acción N°4</i> | 39 |

| | |
|---------------------------------------------------------------------|-----------|
| <i>Anexo N°5: Presupuesto de maquinarias para la inversión.....</i> | <i>41</i> |
| <i>Anexo N°6: Liquidación de sueldos.....</i> | <i>45</i> |
| <i>Anexo N°7: Publicidad y Marketing.....</i> | <i>46</i> |
| <i>Anexo N°8: Encuesta de satisfacción de clientes.....</i> | <i>47</i> |
| <i>Anexo N°9: Estado de resultado Empresa Ledesma SAAI.....</i> | <i>48</i> |

Introducción

En el presente Trabajo Final de Grado, se analizará a la empresa Ledesma S.A.A.I. Empresa industrial que posee tecnologías a nivel internacional brindando la posibilidad de crecer los rendimientos, disminuir costos y aprovechar cada bagazo de la caña de azúcar desechada por la industria jujeña; es competitiva y cuenta con un grupo de recursos humanos que la hacen importante en el momento de tomar decisiones. A pesar de todas estas características, Ledesma cuenta con un sector aún no desarrollado en su totalidad: “sus bagazo de caña de azúcar”

La problemática que se puede encontrar en la empresa Ledesma es la mejora de su rentabilidad en la parte azucarera, donde la misma puede crecer y aumentar las ventas destinando parte del bagazo de caña de azúcar para la producción de Bioplasticos y a su vez contribuir con el cuidado del medio ambiente.

El propósito del presente trabajo es una planificación estratégica que permita incrementar la rentabilidad en un 21% para la empresa Ledesma en el rubro azucarero en un lapso de 3 años con la producción del Bioplastico, reduciendo costos ya que con los mismos se pueden realizar los empaques tanto de la azúcar y sus derivados como de los demás productos que elabora la empresa, ya sea para jugos, resmas de papel, cítricos, etc.

Dicha empresa surge en el año 1908, hoy cuenta con 112 años de historia ininterrumpida en el rubro del azúcar y que al correr de los años se fueron creando negocios paralelos, como el papel y cuaderno, alcohol y bioetanol, frutas y jugos, carnes y granos, energía y donde comenzó todo, el azúcar. Hoy en día emplea más de 7000 personas en su fábrica, es el corazón económico de Jujuy.

Su fábrica central está ubicada en la localidad de Libertador General San Martín, en la Provincia de Jujuy, al norte de nuestro país , con más de 40.000 hectáreas en campos de caña de azúcar, fábricas de azúcar, alcohol, bioetanol, celulosa y papel y más de 2000 hectáreas de plantaciones de cítricos. A su vez se encuentra distribuida por todo el país, en Salta la cual comprende 800 hectáreas de plantíos de frutales en la localidad Colonia Santa Rosa (Orán);

Tucumán, con 200 hectáreas de plantaciones de limón y en San Luis; Villa Mercedes con intervención en Glucovil Argentina SA: planta de molienda húmeda de maíz y fabricación de jarabe de fructosa, glucosa, almidones y otros subproductos y planta de fabricación de cuadernos, repuestos escolares y papelería comercial; también en Entre Ríos con 26.000 hectáreas de producción agropecuaria en Estancia Centella en Concepción del Uruguay.

Por otra parte, dispone de representaciones comerciales en Bahía Blanca, Mar del Plata, Rosario, Mendoza y Salta.

Sus respectivos clientes en los distintos mercados son: en el negocio de la Azúcar, Jarabes y Alcohol tiene 640 clientes

En el negocio del Papel cuenta con tres ramas: clientes del sector industrial,; clientes del sector oficinas, clientes de productos escolares, mayoristas y minoristas de artículos de librería, librerías comerciales y supermercados.

En cuanto al negocio de la fruta y jugo cuenta con 3 negocios paralelos; con más de 100 clientes considerando sus tres negocios: Fruta fresca exportación, Fruta fresca mercado interno, Jugos.

Otro de los negocios comprende el de Carnes y Granos: el negocio Agropecuario de Ledesma tiene 155 empresas clientes de prestigio nacional e internacional, las que utilizan sus productos como parte de sus procesos productivos, para el consumo interno y para la exportación. Ledesma provee un importante volumen de materias primas para la fabricación de alimentos balanceados para aves, aceites y harinas de calidad, y para la exportación directa de granos.

Dentro de los antecedentes de campo se puede mencionar;

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

signado por la inestabilidad económica. Esta orientación estratégica se enmarca en sólidos principios y valores centrados principalmente en el respeto por la dignidad de las más de 7000 personas que trabajan en Ledesma, y por la de los clientes, consumidores, proveedores, vecinos de las comunidades en las que actúan y la de todas las personas con las que interactúan día a día. (Ledesma, 2009, p. 9).

Como antecedente teórico:

La planificación estratégica es la herramienta utilizada por las empresas como un proceso sistemático que permite el desarrollo y la implementación de planes, con el propósito de alcanzar los objetivos que se han propuesto.

No obstante, es una herramienta muy importante para la toma de decisiones de las empresas, especialmente sobre la forma como se está actuando y el camino que se debe seguir en el futuro para lograr alcanzar los objetivos formulados y establecidos.

La idea de la planificación estratégica es poder formular, implantar y evaluar un conjunto de decisiones que se deben desarrollar de una forma interfuncional dentro de la empresa, para que los objetivos propuestos sean alcanzados.

En efecto, se debe partir del diagnóstico de la situación presente y establecer los parámetros de acción para llegar al futuro esperado, ya sea en el mediano o largo plazo.

(Quiroa, 2020)

Análisis de Situación

La compañía nació en 1908 como un ingenio azucarero en Jujuy, donde producen desde entonces su materia prima básica, la caña de azúcar. Con los jugos de la caña, elaboran azúcar y alcohol y, desde 1965, con su fibra pasta celulósica, con la que fabrican papel, al que se le agrega valor convirtiéndolo en resmitas, cuadernos, formularios continuos y repuestos escolares y comerciales. Las primeras instalaciones del ingenio azucarero que diera origen a la empresa, fueron montadas por José Ramírez Ovejero en 1830; consistían en primitivos trapiches con los que se extraía mecánicamente el jugo de las cañas de azúcar.

En 1911, Enrique Wollmann adquirió la totalidad de las acciones de la que hasta entonces se conocía como Compañía Azucarera Ledesma. En 1914 Ledesma formalizó la estructura societaria legal que está vigente hasta la actualidad. En 1927, luego de la defunción de Enrique Wollmann, asumió la conducción de la empresa Herminio Arrieta, casado con la única hija de Wollmann. Décadas después, Nelly Arrieta (hija de Herminio) contrajo matrimonio con Carlos Pedro Blaquier, quien se hizo cargo de la empresa desde 1970 durante más 40 años. En 2013, asumió la presidencia su hijo: Carlos Herminio Blaquier Arrieta.

Para sus procesos industriales, generan su propia energía, a partir del bagazo de la caña de azúcar y del gas natural que obtienen de su participación en el yacimiento petrolífero y gasífero Aguaragüe (Salta). Desde 1970, también producen carne y cereales en las provincias de Buenos Aires y Entre Ríos. Desde 1983, agregan valor al maíz a través de la molienda húmeda, de la que extraen jarabe de fructosa (sustituto del azúcar), almidones utilizados en la fabricación de papel y otros productos. Además, en Jujuy producen frutas que son empacadas para la venta o procesadas para la producción de jugos concentrados y aceites esenciales. Así, la integración de sus actividades es una característica esencial, desde la producción de su materia prima básica —la caña de azúcar— y la producción de energía para su consumo, hasta la distribución de sus productos.

Misión:

Brindar en forma permanente la mejor relación precio-calidad-servicio del mercado, asegurando la mejora continua de sus operaciones a través de la elaboración de un nuevo producto, utilizando sus propios desechos como lo es el bagazo de la caña de azúcar, para la obtención del Bioplástico, con niveles de seguridad, calidad y productividad comparables con los estándares más exigentes de la industria en el ámbito internacional.

Visión:

Ser la empresa líder del mercado argentino en la producción de sus propios empaques utilizando sus desechos creando un producto 100% biodegradable y así ser una empresa comprometida con el desarrollo sostenible y el medioambiente.

*Valores:**Ética*

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

Las Personas

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

Desarrollo personal y profesional

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

Trabajo en equipo

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

Innovación - Creatividad

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

Seriedad

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

Eficiencia – Calidad – Servicio al Cliente

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

Cliente interno

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

Utilidades

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

Disciplina - Coherencia

Debemos exigirnos disciplina y comportamientos coherentes con los valores que acabamos de enunciar. En esto tenemos que ser inflexibles porque hace a la esencia de lo que queremos ser.

Análisis del Macro entorno

Pestel:

Factores políticos

Un suceso extraordinario, es la pandemia que está atravesando el mundo, el COVID - 19. Desde el Poder Ejecutivo, se tomó acción rápidamente a través del Aislamiento Social Preventivo y Obligatorio, acción que pocos países del mundo tomaron a tiempo que repercutió en miles de infectados y de muertos. Esta medida, no afectó significativamente a la industria alimenticia, ya que pudieron seguir trabajando normalmente, solo teniendo recaudos específicos. Otras, en cambio, vieron frenada completamente su producción. . (Ministerio de Desarrollo Social, 2020)

Dentro de la empresa Ledesma, el impacto de la cuarentena declarada a fines de marzo de 2020 generó que el Consumo Nacional Aparente (CNA) cayera en mayo a 178 485 toneladas, un 4,5 % menos que el ejercicio anterior.

Esta situación determinó la decisión de parar la fabricación de papel y de artículos de librería, y abastecer al mercado con el stock con el que contaban en ese momento.

Después de 42 días, debido a que el sector fue declarado esencial y a un aumento de la demanda de papel de impresión y escritura, las fábricas volvieron a producir, pero con un programa adaptado a la nueva situación del mercado. También en este ejercicio se llevó adelante una reestructuración, que implicó el cierre de la planta productora de papel encapado en la ciudad de San Luis. El objetivo fue hacer foco en la producción y exportación de resmas desde Jujuy, donde se hizo una inversión de USD 4,5 millones para instalar una nueva máquina resmitera.

Factores económicos

Durante la campaña 2020, Ledesma se consolidó como la empresa líder argentina en la exportación de cítricos. Despachó 27.943 toneladas de frutas, de las cuales el 85% (23.845 toneladas) fueron naranjas (la variedad Valencia como el producto estrella) y el 15% restante (4.537 toneladas) fueron limones.

Lograr el podio de la exportación fue un doble desafío para la empresa jujeña, que produce frutas frescas, jugos y aceites esenciales. A mediados de agosto pasado, la Unión Europea (UE) prohibió temporalmente el ingreso de cítricos provenientes de la Argentina, luego de algunos inconvenientes fitosanitarios.

"Este contratiempo implicó un esfuerzo productivo y comercial para redireccionar más de 8000 toneladas de naranjas Valencia que estaban destinadas a ese mercado hacia otros países, entre los que se destacan Irak, EAU, Ucrania, Bielorrusia, Arabia Saudita, Qatar, Malasia, Kuwait y Bangladesh", comunicaron desde la compañía. Así, la prohibición europea terminó siendo una oportunidad que le permitió ingresar a nuevos mercados. (CRONISTA 2021)

Factores sociales

Basados en el último Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas realizado en el año 2010, el INDEC presentó las proyecciones de población para el país, divididas por sexo abarcando desde el año 2010 al 2040. En el mismo se proyectaba para el año en curso, una población total de 45.376.763 habitantes. Siguiendo ese precepto, la población aumentó un 11,24% aproximadamente en la última década, lo que deriva en mayor cantidad de consumidores a satisfacer. (INDEC 3, 2012)

En el ámbito laboral, el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social en su último informe publicado, en base a datos de febrero de 2020 expone que el empleo se contrajo un 2,6% en relación al mismo mes del año anterior, presentando una tasa de despidos que descendió en el último mes un 0,5%, siendo este el valor más bajo de los últimos dos años. (Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, 2020)

Factores tecnológicos

Muchas empresas de la industria utilizan aplicaciones móviles para realizar pedidos, obtener descuentos o promociones y brindar distintas alternativas a los clientes. También, utilizan la tecnología para la gestión interna, para agilizar procesos como facturación, control de stock, logística, desarrollo de productos, etc. Hoy en día, las empresas están prácticamente obligadas a innovar constantemente maquinas, software, marketing digital, etc; para no quedar obsoletas en un futuro y para aprovechar las múltiples oportunidades que les presenta tanto comerciales como operativas, por ejemplo, para atender nuevos mercados a través del

E-Commerce, aumentar los canales de comunicación por esta vía, disminuir costos, presentar nuevos productos, agilizar el tiempo, entre otros.

En cuanto a la empresa, en el año 2020, se hizo una gran inversión tecnológica para incorporarla a las tareas de campo a través de sistemas, bases de datos, agricultura de precisión y drones. También cuentan con sistemas de riego a través de Internet y plantación de semillas artificiales. Y en relación a las ventas se hacen también a través de E-Commerce para la atención de nuevos mercados.

Factores ecológicos – legales

Ante la pandemia COVID-19, el día 19 de marzo del corriente año, con el Decreto 297/2020 se dispuso el Aislamiento Social Preventivo y Obligatorio desde el 20 al 31 de ese mes, que fue prolongándose conforme aumentaban los casos positivos de coronavirus en el país y a la espera de un pico de infectados próximo. Ante esta situación, el Estado dispuso un listado de actividades consideradas esenciales, entre las cuales se encontraba la industria alimenticia. Es por ello que, para minimizar la circulación de personas y evitar la propagación del virus, se instauró el “Certificado Único Habilitante para Circulación – Emergencia COVID-19”, sin el cual no se puede transitar y que todas las empresas de esta industria debían poseer. En materia laboral, a través de la Resolución General 4693/2020: Programa de Asistencia al Trabajo y la Producción, los empleadores que realicen este tipo de tareas pueden acceder a la postergación o reducción de hasta el 95% del pago de las contribuciones patronales al Sistema Integrado Previsional Argentino y a una suma no contributiva respecto a este sistema, abonada por el Estado para los trabajadores. (Boletín Oficial, 2020)

Análisis del Micro Entorno

5 Fuerzas de Porter:

Poder de negociación con el cliente: en la industria azucarera hay dos factores importantes por parte de los clientes, sensibilidad al precio del producto y poder de negociación del

mismo, lo que está definido por la concentración de clientes, volumen de compras, diferenciación, identificación de la marca, etc.

Poder de negociación con los proveedores: Mientras menor cantidad de Proveedores existan, mayor será la capacidad de negociación, ya que al no haber tanta oferta de insumos, pueden aumentar sus precios. Además depende de las condiciones del mercado, del resto de los proveedores y de la importancia del producto que proporcionan, como así también del volumen de compra, cantidad de materia prima sustituta existente, etc. Tener un poder de negociación permite a los proveedores mejores precios pero también mejores plazos de entrega, formas de pagos, etc.

Amenaza de nuevos competidores entrantes: Unas de las principales estrategias que se utiliza en la industria azucarera es la Economía de escala por el lado de la oferta, aumentando el volumen de producción obtendrán costos más bajos, lo que dificultara el ingreso de nuevos competidores en el rubro. Otra de las estrategias es el requisito de capital invirtiendo gran cantidad de recursos financieros, publicidad, investigación para poder ser competitivo.

Amenaza de nuevos productos sustitutos: Los sustitutos determinan el atractivo de la industria, ya que se diferencian en costo – calidad con respecto a las primeras líneas. En este sector no hay diferenciación o es difícil de notarse con respecto a otros productos o rubros. El impacto en la rentabilidad de la industria depende de la disponibilidad de sustitutos, precio entre el producto sustituto y el ofrecido, rendimiento y calidad entre los mismos, costos de cambio para el cliente, entre otros.

Rivalidad entre los competidores: en la industria azucarera son múltiples las causas por las cuales se genera una rivalidad entre los competidores como puede ser el lento crecimiento de la industria, competidores numerosos o de igual fuerza, los altos costos fijos y de almacenamiento lo que lleva a reducir los precios para asegurar las ventas y la ausencia de diferenciación o costos cambiantes.

Foda:

La matriz F.O.D.A es marco conceptual para un análisis que facilite la compatibilización de amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y debilidades internas de una organización.

Es un análisis situacional que ayuda a clarificar la situación de la empresa para comprender las posibilidades de enfrentar una nueva oportunidad.

Fortalezas: Una fortaleza es algo en lo cual la compañía es competente, o presenta una caracterización que le proporcione mayor competitividad.

Oportunidad: Las oportunidades de mercado más relevantes para una compañía son aquellas que ofrecen importantes vías de crecimiento y aquellas en las cuales la empresa tiene el mayor potencial para lograr una ventaja competitiva

Debilidades: Un punto débil es algo que le falta a la empresa o que esta realiza de manera deficiente. O bien una condición que la coloca en situación desfavorable respecto a las demás competidoras.

Amenazas: Existen ciertos factores en el ámbito externo de una empresa que plantean una nueva amenaza para su rentabilidad y posición competitiva.

| | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Principal productor de azúcar y endulzantes de Argentina. ➤ Provedora de sus propios insumos ➤ Generadora de puestos de trabajos ➤ Contribuye al cuidado del medio ambiente ➤ Cuenta con tecnología de última generación. | <p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Competencia con empresas extranjeras. ➤ Logística ➤ Infraestructura de la empresa ➤ Condiciones climáticas (sequías, lluvias intensas, incendios) ➤ Noche del apagón (1976) |
| <p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Expansión a nuevos Países ➤ Mercado del Bioplástico. ➤ Sub productos. ➤ Incremento de ventas | <p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Problemas laborales ➤ Consumo de productos sustitutos. ➤ Amenazas ambientales ➤ Diabetes, dieta y obesidad ➤ La competencia internacional |

Fortalezas:

- Principal productor de azúcar y endulzantes de Argentina.: Por su trayectoria e historia en el rubro, por la relación costo – calidad.
- Proveedora de sus propios insumos: Producen su propia materia prima (caña de azúcar), utilizan sus desechos para elaborar otros productos y generan su propia energía.
- Generadora de puestos de trabajos: Ofrecen distintos puestos de trabajo y hoy en día dan empleo a más de 7000 personas.
- Contribuye al cuidado del medio ambiente: Es una empresa sustentable y realiza productos Bio a favor del medio ambiente.
- Cuenta con tecnología de última generación: Para el control de sus siembras a través de drones y riegos sistematizados.

Debilidades:

- Competencia con empresas extranjeras: Hoy en día Ledesma compite con empresas de primer mundo, lo que impide que pueda llegar a otros mercados extranjeros.
- Logística: es mucha la distancia entre Jujuy y los principales centros de distribución.
- Condiciones climáticas (sequías, lluvias intensas, incendios): es la principal debilidad ya que la producción depende mucho del clima.
- Infraestructura de la empresa: La misma necesita innovar ediliciamente ya que cuenta con varios años.
- Noche del apagón (1976): Los dueños de la empresa en esa época se vieron involucrados con este hecho.

Oportunidades:

- Expansión a nuevos Países: De Latinoamérica y Primer mundo.
- Mercado del Bioplástico: Ingresar a nuevos rubros.
- Sub Productos: Llegar a mas nichos de mercado que no están cubiertos aun.
- Incremento de ventas: A través de nuevos canales.

Amenazas:

- Problemas laborales: Por el conflicto con sus empleados por el protocolo de prevención del coronavirus, ya que hubo al menos 10 muertes.
- Consumo de productos sustitutos: Hoy en día la parte económica juega un rol importante y las familias buscan ahorrar consumiendo productos más económicos.
- Amenazas ambientales: El clima en la zona de Jujuy es inestable y la zafra depende del clima.

- Diabetes, dieta y obesidad: En el mundo se está imponiendo la moda de los productos verdes, y eso lleva a que no se consuma mucha azúcar ya que es perjudicial para algunas enfermedades.
- La competencia internacional: Los países de primer mundo siguen avanzando a través de la tecnología y eso lleva a que sea una amenaza para industrias más desactualizadas.

Análisis interno

Cadena de Valor Empresa Ledesma:

Actividades Primarias;

La logística interna de la empresa comienza con la zafra (cosecha de la caña de azúcar), luego se lleva a la fábrica dentro de las 24 hs, en la cual es recibida por los empleados encargados de la parte de la Refinería y Fabrica de crudo en la cual se almacena a granel en un deposito llamado Pulmón de afinado y por otro lado la azúcar embolsada el cual se estiba en bloque.

Operación: Una vez llegada la caña a la fábrica antes de comenzar con la producción, los empleados preparan la caña de azúcar y luego recién comienza la producción a través de la molienda de la misma, después de distintas etapas llega a una muy importante, la Clarificación, en la que el objetivo es eliminar la mayor cantidad de impurezas presentes.

Logística Externa: Una vez procesada y al tener el producto final se realiza la distribución hacia los depósitos de la empresa ubicados en distintos punto del país como Rosario, Buenos Aires, Córdoba, Mendoza, Ingenio azúcar en Jujuy, etc. Y de ahí salen los pedidos a Mayoristas, Supermercados, Industrias.

Marketing: En cuanto a las distintas formas para llegar a más personas, Ledesma se enfoca en redes sociales, publicidad en tv, cuenta con una página web, donde muestra su estructura, su forma de cuidar el medio ambiente, sus productos entre otros. En el año 2019 presentaron su plataforma e-commerce. La empresa invierte mucho en la parte de Marketing, están

continuamente innovando sus empaques, en el rubro del papel recientemente con el cuaderno + Bio .(Proveniente de la caña de azúcar).

Servicios post venta: Anualmente la empresa realiza una encuesta a clientes de los distintos segmentos del mercado para medir su grado de satisfacción; con esto buscan recibir inquietudes y comentarios y detectar oportunidades de mejora en sus procesos, productos y servicios.

Actividades de apoyo;

Infraestructura: La empresa Ledesma cuenta con un área administrativa y contable, en la cual llevan la información sobre la empresa, balances, estadísticas, etc.

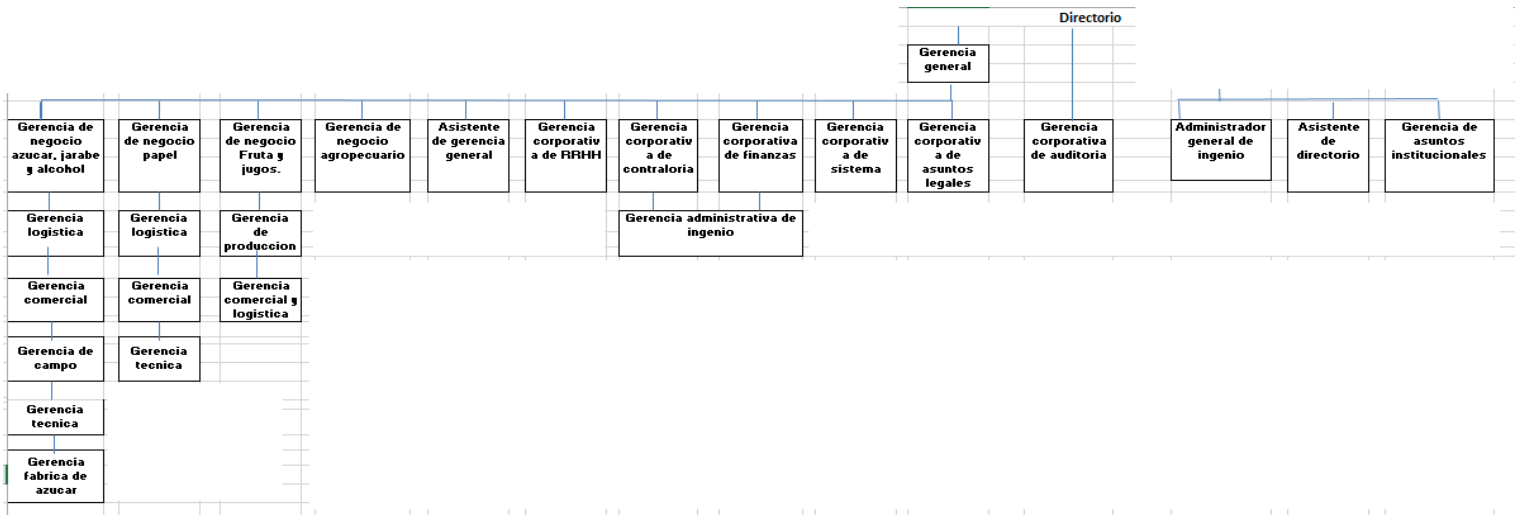
Recursos Humanos: La empresa cuenta con un área de RRHH, en la cual evalúan a los empleados, como se sienten dentro de la misma, sus remuneraciones. Ledesma no solo busca incorporar profesionales, sino buenas personas. La calidad de los vínculos es muy importante como los resultados. Esta área impulsa a los mismos a ser protagonistas de su desarrollo personal y profesional.

Desarrollo tecnológico de la empresa: en la parte agrícola, reorganizaron la estructura y subdividieron las gerencias: un operática y otra agrícola. Invirtieron en nuevos sistemas de información ERP, sistemas de riegos a través del internet, constante monitoreo de los equipos, gestión por imágenes vía satélites y drones y nuevos sistemas de plantación de semillas artificiales.

Compras: en esta área la empresa cultiva su propia materia prima (caña de azúcar), adquisición de maquinarias cosechadoras integrales de caña de azúcar, equipo de riegos, piletas de evaporación de residuos líquidos, dispositivos para separar residuos vegetales, compra e instalación de una nueva prensa de lavado de pulpa marrón, etc.

Hoy en día la empresa Ledesma se está enfocando principalmente en el área de Marketing reforzando Publicidad a través de Internet (redes sociales, e-commerce), Tv. Y también en la parte de RRHH preocupándose constantemente por el bienestar de sus empleados.

Organigrama de la Empresa:



Análisis específico de la Carrera

Matriz BCG:

Productos estrella: tienen un alto crecimiento y una alta participación de mercado.

Desde el 2010, a partir de las hojas y restos vegetales que quedan en los suelos luego de la cosecha, son transformadas en Biomasa para la generación de energía, la que es usada para el 50% de sus procesos productivos.

Producto Interrogante: Son productos con un crecimiento elevado, pero con una participación débil en el mercado.

Un nuevo producto creado por la empresa en la sección de papel y cuaderno llamado Ledesma NAT, un producto totalmente sostenible que incluye hojas 100% a base de caña de azúcar, 0% de fibra de árbol y 0% de productos químicos para blanquear.

Producto Vaca: Se trata de productos con una alta cuota de mercado y una baja tasa de crecimiento, lo cual se traduce en productos ya maduros totalmente consolidados en el sector.

El azúcar tiene un alto grado de participación en el mercado, siendo considerada la empresa líder en Argentina, con más de 100 años de experiencia y alta tasa de rentabilidad.

Producto Perro: Tiene un bajo crecimiento de mercado y también una baja cuota de mercado. Estos productos no son nada recomendables para la empresa, puesto que consumen costes fijos, pero aportan poco o nada a cambio.

En este apartado la Empresa Ledesma no cuenta con ningún producto que produzca grandes pérdidas económicas y que lleve a la empresa a salir de la inversión del mismo.

Marco teórico

A través del presente marco teórico y para poder cumplir con el objetivo de este, se mencionan diversos conceptos, que luego servirán para ponerlos en práctica. Se abordaran múltiples teorías sobre la planificación estratégica, de distintos autores, de todas las épocas, haciendo hincapié en los conceptos más actuales.

Chiavenato afirma que la planeación estratégica es el proceso que sirve para formular y ejecutar las estrategias de la organización con la finalidad de insertarla, según su misión, en el contexto en el que se encuentra. (Chiavenato, 2014). Por otra parte, Humberto Serna Gomez sostiene que, la Planeación estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro. (Serna Gómez, 2010).

Según Daft (2004), citado en Moreno Cristancho (2017), la planeación indica dónde quiere estar la empresa en el futuro y la manera de llegar allí. Planeación significa definir las metas del desempeño futuro y seleccionar las actividades y recursos necesarios para alcanzarlas. (Moreno Cristancho 2017). Por lo contrario, para otros autores, la planeación estratégica es un instrumento que guía a las medianas y grandes empresas hacia logros específicos que se ven reflejados en ventas, ingresos, disminución en apalancamiento, disminución de deudas y por supuesto un aumento de dividendos para los inversionistas. (Rivero Garduño & Díaz Alva, 2011).

Horngren, Datar y Rajan sostienen que la planeación comprende la selección de los objetivos organizacionales y las estrategias, la predicción de resultados con varias formas alternativas para el logro de tales objetivos, la decisión de cómo alcanzar los objetivos deseados, así como la comunicación de dichos objetivos y de cómo lograrlos en toda la organización ,y que la estrategia específica la forma en que una organización ajusta sus propias capacidades con las oportunidades existentes en el mercado para lograr sus objetivos. En otras palabras, la estrategia describe cómo habrá de competir una organización, y las oportunidades que sus gerentes deberían buscar y perseguir (Horngren - Datar – Rajan, 2012).

Acosta incorpora que a través de la planeación se plantea el rumbo hacia dónde se dirige la organización, se eliminan riesgos y se garantizan condiciones de éxito, por eso la planeación es el punto de partida del proceso administrativo. (Acosta, G. 2012). Según Chiavenatto, citado por Moreno Cristancho (2017), la planeación es la función administrativa que determina anticipadamente cuáles son los objetivos que deben alcanzarse y qué debe hacerse para alcanzarlos. Se trata entonces de un modelo teórico para la acción futura. Empieza por la determinación de los objetivos y detalla los planes necesarios para alcanzarlos de la mejor manera posible. Planear es definir los objetivos y escoger anticipadamente el mejor curso de acción para alcanzarlos. (Moreno Cristancho 2017)

Por otra parte, un plan estratégico es el plan de juego de la empresa; así como un equipo de futbol necesita un buen plan de juego para tener una oportunidad de triunfar, una empresa debe contar con un buen plan estratégico para competir con éxitos; los márgenes de utilidad entre las empresas de la mayoría de las industrias son tan pequeños que el plan estratégico no admite la posibilidad de error; un plan estratégico es el resultado del difícil proceso de elegir entre numerosas buenas alternativas e indica un compromiso con ciertos mercados, políticas, procedimiento y operaciones específicos y no con otros cursos de acción menos deseable. (David 2013)

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 alcanzar el liderazgo mediante un conjunto de políticas funcionales encaminadas a este objetivo básico. 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, creando así algo que en la industria entra se percibe como único. 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, se centra en un grupo de compradores, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico; igual que la diferenciación, adopta multitud de modalidades. (Michael E. Porter, 2015).

Para el caso en cuestión, se decidió trabajar a partir del concepto de Chiavenatto, citado por Moreno Cristancho (2017), en el cual menciona que la planeación estratégica determina cuáles son los objetivos que deben alcanzarse y qué debe hacerse para alcanzarlos, por lo cual en este trabajo se formularan los objetivos y planes de acción a cumplir a través de los mismos; a la vez que se concuerda con el concepto de Horngren, Datar y Rajan(2012), los cuales sostienen que la planeación comprende la selección de los objetivos organizacionales y las estrategias, la predicción de resultados con sus alternativas para el logro de los objetivos y como alcanzar los mismos. Se tomara como punto de partida la primera estrategia de Porter, liderazgo en costos, ya que a través de la innovación de la empresa Ledesma en Bioplásticos se busca optimizar y disminuir los costos en el envase de sus productos como el azúcar, papel, frutas (cítricos) y jugos.

Diagnóstico y Discusión

Declaración del problema

Por lo desarrollado anteriormente, se establece como problemática principal para este reporte de caso una mejora en la rentabilidad de la empresa, donde puede crecer y aumentar sus ventas.

Esta oportunidad es de relevancia para la empresa ya que al realizar una planificación estratégica los resultados se verán a mediano plazo, para esto es necesario optar por una estrategia que sirva para bajar los costos a corto plazo y así obtener los resultados deseados. Y en un futuro apostar a una empresa 100% a favor del medio ambiente.

Justificación del Problema

Para llegar a las conclusiones diagnosticas se realizó un análisis interno y externo de la empresa, lo que derivó en utilizar la estrategia Liderazgo en costos, para disminuir los costos que conlleva el empaque de los diversos productos que ofrece la empresa y así obtener mayor rentabilidad, ya que al producir sus propios bioplásticos serán sus propios proveedores en ese insumo. Las innovaciones tecnológicas de la actualidad conllevan a adquirir máquinas y capacitar a los empleados que conformaran esa nueva sección para la fabricación de este

bioplástico y luego ser distribuido hacia los distintos sectores como empaque de azúcar, tapas de los nuevos cuadernos Ledesma Bio, botellas de jugos y empaque de cítricos.

Conclusión Diagnostica

A modo de conclusión, lo que se plantea a la empresa es la utilización del bagazo de la caña de azúcar para la obtención de un nuevo producto, disminuyendo costos ya que se prescindiría de proveedores para sus distintos empaques, abriendo nuevos mercados y principalmente contribuyendo al cuidado del medio ambiente ya que estos Bioplásticos son 100% Biodegradables, a comparación de los empaques actuales que generan una gran contaminación.

Plan de implementación

A continuación se formularan objetivos y se establecerá un plan de acción para llevar a cabo el proyecto de aumentar la rentabilidad de la Empresa Ledesma en el sector azucarero, con la elaboración de un nuevo producto a partir del aprovechamiento de sus propios desechos, como lo es el bagazo de la caña de azúcar y así obtener Bioplásticos, que se utilizaran para realizar empaques biodegradables, por lo que se reducirán costos ya que los mismos se emplearan en el sector azucarero en forma de distintos envases / envoltorios y también poder comercializarlos a otras industrias alimenticias.

Objetivo General

Aumentar la rentabilidad de la Empresa Ledesma en un 21% en un lapso de 3 años comenzando en Agosto de 2021 y culminando en Junio de 2024, a través de una Planificación Estratégica.

Objetivos específicos

- Profesionalizar a la totalidad del personal una vez seleccionada la nueva área a utilizar para la fabricación del nuevo producto, lo que llevara un tiempo de 9 meses (Agosto 2021 - Abril 2022).
- Incrementar las ventas en un 10% a través de la producción de Bioplásticos con el bagazo de azúcar, en un lapso de 8 meses comenzando en Mayo de 2022.
- Disminuir costos de los empaques en un 50%, a través de la utilización del Bioplástico para la fabricación de los mismos, comenzando en Enero 2023 y culminando en Noviembre del mismo.
- Aumentar la participación en el mercado Nacional en un 12%, a través del lanzamiento del nuevo producto, desde Diciembre 2023 concluyendo en Junio 2024.

Alcances

Este plan de implementación, a través de sus objetivos, se llevara a cabo en la Planta central de la Empresa Ledesma S.A.A.I. ubicada en la Ciudad de Libertador General San Martín de la Provincia de Jujuy, el mismo comenzara a realizarse en el mes de Agosto de 2021, con fecha de finalización en Junio 2024.

Etapa táctica

A continuación se detallaran los pasos a seguir para la implementación de la planificación estratégica, a través de planes de acción, cada uno respondiendo a los objetivos específicos planteados anteriormente, detallando minuciosamente las acciones a cumplir con inicio y fin de cada una de ellas, para cumplir con la propuesta de aumentar la rentabilidad de la empresa en cuestión (21%).

Comenzando con el Plan de acción N°1, se buscara un área dentro del ingenio azucarero ubicado en la ciudad de General San Martín provincia de Jujuy, donde se encuentra la planta central de la Empresa. Dicha área deberá contar con un mínimo de 500 mts², ya que se necesitara espacio suficiente para la colocación de toda la maquinaria necesaria para la producción del nuevo producto. Esta tarea estará a cargo de la Gerencia de fábrica de azúcar, la cual llevara un tiempo de 1 mes, comenzando el 1 de agosto de 2021.

Una vez seleccionada el área, se llevara a cabo la selección de personal, contando con personal de la empresa que ya se desempeñaba en otras áreas anteriormente y personal nuevo, para esto se necesitaran 15 operarios en la parte de producción, 2 gerentes de control de calidad, 1 gerente del área para la supervisión y 2 encargados de ventas, los responsables de llevar a cabo esta tarea será el sector de RRHH de la empresa. La misma llevara un tiempo de 1 mes (1/9/2021 a 30/09/2021).

Luego de la selección del área y el personal, se procederá a la compra de la maquinaria: Máquina de molienda y cortado, Balanza de piso Industrial, Máquina de secado, Laminadora, Moldeadora y Moldes metálicos. El sector de finanzas de la empresa comenzara con los pedidos de cotizaciones de las maquinarias, los cuales serán evaluados y discutidos junto con el área de control y calidad ya que sus valores son altos. Esto llevara 4 meses comenzando el 1 de octubre de 2021 y se contratara a un agente externo de capacitación de la empresa proveedora de las máquinas para que capacite al personal durante 3 meses (1/02/22 al 29/04/22) sobre la utilización y cuidado de las mismas. (Anexo n°1)

Culminado el plan de acción N°1 se continuara con el N°2, el cual consiste en la producción del nuevo producto, empaques a través de la obtención del “Bioplástico”, en la fecha pactada 2 de mayo de 2022. El primer paso será el tratamiento del bagazo de caña de

azúcar, el cual llevara un tiempo de 23 días, en el que se lava el bagazo y luego pasa a la parte de secado, para esto se utilizara la Máquina de Molienda y Cortado, Balanza, Maquina de Lavado y Maquina de Secado. El siguiente paso, el cual llevara 20 días, comenzando el 26 de mayo hasta el 14 de junio inclusive, es el laminado, en el cual primero se tamiza el bagazo, se lo pesa y se lo pasa por la Maquina Laminadora. Como último paso se realiza el proceso de moldeo por compresión en caliente del laminado del bagazo, esto se realizara a través de la Maquina Moldeadora con los distintos moldes según los diferentes empaques que va a llevar a cabo la empresa como por ej. Empaques de azúcar de 500 g hasta 50 kg, lo que llevara 22 días comenzando el 15 de junio de 2022.

Una vez obtenido el nuevo producto, se realizara uno de los pasos más importantes del proceso, el control de calidad, el cual demandara del 8 de julio de 2022 al 30 de septiembre del mismo año. Pasado el control de calidad, siguiendo las Normas de calidad ISO, se realizara una prueba piloto del producto, envasando una partida de azúcar y ofreciéndola a potenciales clientes como Hipermercados, o fábricas de golosinas. Esta prueba piloto se va a implementar durante 3 meses comenzando el 1 de octubre y culminando la prueba el día 30 de diciembre. Los empaques obtenidos pasaran a un depósito en el cual se almacenaran para luego ser vendidos en el mismo tiempo que se realiza la prueba piloto. (Anexo n°2)

En cuanto al plan de acción N°3, una vez terminada la prueba piloto, el sector de finanzas de la Empresa, se va a encargar de realizar un control de costos de los nuevos empaques, a través de la prueba piloto lanzada anteriormente, comenzando el 2 de Enero 2023 y terminando con el mismo el 31 de septiembre de 2023. Luego se realizara una evaluación de costos, que tendrá una duración de 2 meses (1/10/23 al 30/11/23) y se solicitara una reunión del área de finanza con la gerencia general de la empresa para mostrarle el diagnóstico realizado y ver si este nuevo producto disminuye los costos de insumos que tenía la empresa con la compra de empaques a terceros. Esto llevaría a incrementar la rentabilidad de la empresa, utilizando los empaques para azúcar, cítricos, papel, entre otros. (Anexo n°3)

Culminado todos los pasos anteriores, teniendo en cuenta el plan de acción N°4, se necesitara lanzar el producto a través de muestras de los distintos empaques a empresas del sector alimenticio durante los siguientes 7 meses comenzando el 1 de diciembre de 2023 y terminando el 30 de junio de 2024, lo que llevara a aumentar la participación de la empresa

en el mercado, realizando a través del sector de marketing de la empresa, difusión y conocimiento del nuevo empaque biodegradable lanzado por la compañía, a través de redes sociales, Tv y radio, para que llegue a distintos públicos (Anexo n°4)

En el siguiente gráfico de Gantt, se describirán cada una de las acciones propuestas anteriormente en cada uno de los objetivos específicos, en el mismo orden en el que fueron presentadas y divididas en 35 meses, lo que lleva el plan propuesto.

Gráfico de Gantt periodo 2021 – 2024

| Diagrama de Gantt Periodo 2021 - 2024 | | | A | S | O | N | D | E | F | M | A | M | J | J | A | S | O | N | D | E | F | M | A | M | J | J | A | S | O | N | D | E | F | M | A | M | J | | | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|---|---|--|
| Descripcion | Inicio | Fin | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 | 31 | 32 | 33 | 34 | 35 | | | |
| Seleccionar el area especifica donde se llevara a cabo el nuevo producto en la planta del ingenio azucarero en Jujuy. | 01/08/2021 | 31/08/2021 | 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Seleccionar el personal para trabajar en la nueva area. | 01/09/2021 | 30/09/2021 | | 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Comprar Maquinaria especifica para la elaboracion del Bioplastico. | 01/10/2021 | 31/01/2022 | | | 1 | 1 | 1 | 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Capacitar al nuevo personal seleccionado | 01/02/2022 | 29/04/2022 | | | | | | 1 | 1 | 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Tratar el bagazo de caña de azucar. | 02/05/2022 | 24/05/2022 | | | | | | | | | | 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Laminado del bagazo de caña de azúcar | 26/05/2022 | 14/06/2022 | | | | | | | | | | | 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Moldeo de los diferentes empaques por compresion en caliente del laminado del bagazo de caña de azucar | 15/06/2022 | 07/07/2022 | | | | | | | | | | | | 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Control de calidad del producto terminado | 08/07/2022 | 30/09/2022 | | | | | | | | | | | | | 1 | 1 | 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Prueba Piloto del producto terminado | 01/10/2022 | 30/12/2022 | | | | | | | | | | | | | | | 1 | 1 | 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Almacenamiento del producto terminado en la planta azucarera. | 01/10/2022 | 30/12/2022 | | | | | | | | | | | | | | | | 1 | 1 | 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Control de costos de los empaques Bioplasticos a traves de pruebas piloto lanzadas. | 02/01/2023 | 31/08/2023 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | |
| Evaluar los resultados obtenidos con el Gerente general. | 01/09/2023 | 30/11/2023 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Ofrecer los nuevos empaques a Empresas del rubro alimenticio a traves de un muestrario de productos. | 01/12/2023 | 30/06/2024 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Publicitar el nuevo empaque de la azucar a traves de Tv,radio y web. | 01/12/2023 | 30/06/2024 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Evaluación de las acciones

Presupuestos: En el apartado de anexos se detallan los importes que se reflejan a continuación.

- Maquinarias para la elaboración del Bioplastico (Anexo N°5) \$8.558.472,48
- Liquidación de sueldos. (Anexo N°6) \$3.145.800,00
- Marketing y difusión: Web y Radio (Anexo N°7) \$5.203.506,00

Total a Invertir: \$16.907.778,48

Beneficio estimado:

Los valores son estimados, extraídos de la página oficial de la Empresa Ledesma, sección económica – financiera, de su Balance 2019-2020.

- Ganancia neta al 31/05/20: \$735.891.000
- Aumento de rentabilidad anual: 7%.
- Incremento en la utilidad: \$51.512.370
- Aumento de la rentabilidad: 21% total.
- Ingresos netos obtenidos : \$147.178.200

Formula del ROI (Retorno sobre la inversión)

$$\frac{(\text{GANANCIA} - \text{INVERSION})}{\text{INVERSION}} \times 100 = \%$$

Resultado:

$$\frac{(\$51.512.370 - \$16.907.778,48)}{\$16.907.778,48} \times 100 = 205\%$$

Por lo que, el retorno de la inversión (ROI) cuando el ingreso es de \$51.512.370 y la inversión es de \$16.907.778,48 es igual a 205%. El Retorno es positivo, por lo tanto, el impacto es favorable y conveniente para la empresa a los fines de mejorar su rentabilidad.

Luego de la realización del Flujo de fondo estimativo para la Empresa Ledesma, dio como resultado de la inversión lo siguiente:

VAN: Luego de recuperar la inversión y entregar a los inversionistas la rentabilidad deseada, hay existencia de un excedente positivo de \$ 3.132.845.294,25 lo que hace rentable este proyecto. (Ver Anexo N°9)

Por último se utilizara un indicador llamado NPS, el cual mide el grado de satisfacción del cliente a través de una encuesta. Luego los resultados son medidos por porcentaje, entre 9 y 10 puntos se los llama Promotores, entre 7 y 8 puntos se los llama Indiferentes o pasivo y los puntos 6 o menos se los llama Detractores. (Ver Anexo N°8)

Formula NPS:

$$\frac{(\text{Cantidad de promotores} - \text{Cantidad de detractores})}{(\text{Cantidad de encuestados})} \times 100 =$$

Conclusiones y recomendaciones

A través del presente trabajo final de grado, se propuso un plan de implementación para la Empresa Ledesma, el cual por medio de una planificación estratégica se busca aumentar la rentabilidad de la misma en un 21%, a través del lanzamiento al mercado de un nuevo producto, empaques Biodegradables, realizados con sus propios desechos, el bagazo de la caña de azúcar. Como lo mencionado anteriormente en los objetivos específicos, se buscara incrementar las ventas en un 10% a través del lanzamiento del nuevo producto, llegando a nuevos mercados en los que antes la empresa no operaba y también al público en general, a través de la utilización de publicidad y marketing, ofreciendo el mismo como un producto Biodegradable y mostrando a la empresa a favor del medio ambiente. Otro de los objetivos plantea disminuir costos de los empaques en un 50%, ya que con este nuevo producto, se prescindiría de la compra a terceros de este insumo, comenzando primero con la producción de empaques de azúcar y con el tiempo aumentando la producción a través de la realización de otros empaques como botellas para jugos, alcohol, edulcorantes, envoltorios de resmas de papel; todos a partir de sus propios desechos. Como último objetivo se plantea aumentar la participación nacional en un 12%, ya que este producto será realizado no solo para uso propio, sino que será ofrecido a industrias del sector alimenticio y celulosas.

El presupuesto para llevar a cabo este plan de implementación será de \$16.907.778,48, en el cual se destinaran \$8.558.472,48 para la compra de toda la maquinaria necesaria para la producción del Bioplastico, la cual se conseguiría en el extranjero, \$3.145.800,00 (valor hasta el lanzamiento del producto al mercado) para el pago de sueldos al personal que realizara todas las tareas en la nueva área y \$5.203.506,00 destinados a una apuesta fuerte de la empresa a la Publicidad y Marketing para así lograr una inserción en el mercado con una mayor rapidez.

Dicho proyecto se planteó sobre un escenario normal en cuanto a economía, sin tener en cuenta el contexto actual de pandemia, que podría llegar a afectar al mismo, se podría determinar que es factible la realización del plan de instalar una nueva área dentro del Ingenio ubicado en Libertador General San Martin, ya que el VAN arrojó un resultado de \$3.132.845.294,25, lo que significa que el proyecto es viable. El retorno sobre la inversión

(ROI) será de un 205%, lo que indica que será rentable realizarlo ya que los ingresos superan la inversión que se realizara y se obtendrá una tasa interna de retorno (TIR) del 45% indicando que es superior a la tasa de rentabilidad exigida al proyecto en un 22% y un periodo de recupero en el último año del mismo.

Este nuevo proyecto podría llevar a la Empresa Ledesma a posicionarse como una de las primeras industrias en el país que utiliza sus propios desechos para fabricar productos biodegradables y así prescindir de empaques plásticos que tardan miles de años en degradarse, esto llevaría a atraer a competidores del mismo rubro u otros a tomar conciencia sobre esta problemática de los plásticos y así entrar a múltiples mercados con sus distintos empaques a través de los Bioplásticos.

Durante el análisis Interno y Externo que se realizó en el presente trabajo sobre la Empresa Ledesma SAAI. se pudieron observar algunas problemáticas importantes dentro de la misma, las cuales se podrían tratar en un futuro a través de planes de acción.

Una de estas problemáticas se relaciona con la Logística de la empresa, ya que los principales puertos de exportación como Buenos Aires y Rosario están muy alejados de la Planta central lo que demanda altos costos de transporte, por lo que la solución sería buscar distintas alternativas para bajar costos de transporte, como por ejemplo la utilización del transporte ferroviario, adquirir más camiones propios, entre otros. Otra de las problemáticas encontradas es el consumo de productos sustitutos, los que cada vez son más elegidos por los consumidores por su menor precio en comparación con las primeras marcas, como solución se buscaría abaratar costos, como disminuir gastos de empaques, llegar más directo al cliente a través de sucursales propias en distintos puntos del país, etc.

Bibliografía

- ❖ Charles T. Horngren Stanford University Srikant M. Datar Harvard University Madhav V. Rajan Stanford University 2012. “Contabilidad de costos un enfoque gerencial” 14° edición.
- ❖ Fred R. David (404) Conceptos de Administración Estratégica, 14va. Edic. Año 2013.
- ❖ Harold Koontz & Heinz Weihrich “Elementos de administración”. sexta edición.(2012)
- ❖ Harold Koontz Heinz Weihrich Mark Cannice 14ª edición 2012. Pag 130. Cap 5.
- ❖ Idalberto Chiavenato y Arao Sapiro. Chiavenato, i. & Sapiro, a. (2017) “Planeación estratégica. fundamentos y aplicaciones”
- ❖ Jesús Oswaldo Moreno Cristancho 2017.
- ❖ Michael. E Porter 2015 “Estrategias competitivas”.
- ❖ Rivero Garduño y Díaz Alva: "La planeación estratégica como alternativa para las microempresas" en Observatorio de la Economía Latinoamericana, N° 149, (2011).
- ❖ Serna Gómez (2010) libro gerencia estratégica 10° edición.

Páginas de internet:

- ❖ http://walterparedes2018.blogspot.com/2018/05/tecnologia-proceso-de-elaboracion-del_11.html
- ❖ <http://www.fernando-medina.com.ar/wp-content/uploads/2014/09/Impacto-Econ%C3%B3mico-de-Ledesma.pdf>
- ❖ <https://economipedia.com/definiciones/planificacion-estrategica.html>
- ❖ <https://repositorio.uade.edu.ar/xmlui/bitstream/handle/123456789/3893/Alliand.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- ❖ https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/18792/CERRA_Micaela_Cuarta%20Entrega%20-%20Micaela%20Cerra.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- ❖ <https://robertoespinosa.es/2015/05/31/matriz-de-ansoff-estrategias-crecimiento>
- ❖ <https://s3-us-west-2.amazonaws.com/ungc-production/attachments/1501/original/COP.pdf?1262614269>
- ❖ <https://thefoodtech.com/insumos-para-empaque/bioplastico-en-envase-alimentario-ultima-tendencia-de-la-industria/>
- ❖ <https://www.casarosada.gob.ar/>
- ❖ <https://www.cronista.com/apertura-negocio/empresas/Ledesma-como-es-el-plan-para-ser-mas-eficiente-mediante-transformacion-digital-20200820-0003.html>
- ❖ <https://www.cronista.com/apertura-negocio/empresas/ledesma-lidero-las-exportaciones-argentinas-de-citricos-en-2020/>
- ❖ <https://www.ecologiaverde.com/que-son-los-bioplasticos-y-como-se-producen-1187.html>
- ❖ <https://www.ledesma.com.ar/nosotros/>

- ❖ <https://www.plastico.com/temas/Generan-plastico-biodegradable-a-partir-de-residuos-de-cana-de-azucar+113145>
- ❖ www.indec.mecon.ar
- ❖ https://www.academia.edu/12171098/Libro_gerencia_estrategica_humberto_serna_gomez_140615221927_phpapp01
- ❖ https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/245/pdf_178
- ❖ <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/mx/2011/>
- ❖ https://issuu.com/victore.cardozodelgado/docs/conceptos_de_administracion_estrategica
- ❖ https://www.soy502.com/sites/default/files/administracion_una_perspectiva_global_y_empresarial_14_edici%C3%B3n_koontz.pdf
- ❖ <https://core.ac.uk/download/pdf/326423532.pdf>
- ❖ file:///D:/Usuario/Downloads/CHARLES_T_HORNGREN_CONTABILIDAD_DE_COSTOS.pdf
- ❖ https://books.google.com.ar/books?id=n0dDAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=estrategias+basada+en+la+diferenciacion+porter&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwj10b38t8_wAhUxppUCHekHB_YQ6AEwBHoECAAQAg#v=onepage&q&f=false
- ❖ <https://www.investing.com/equities/ledesma-balance-sheet>
- ❖ https://spanish.alibaba.com/product-detail/professional-biomass-professional-sugarcane-bagasse-drying-machine-1600235891132.html?spm=a2700.galleryofferlist.normal_offer.d_image.4d0e3d9dsItFZG&s=p
- ❖ <https://www.ledesma.com.ar/informe-sostenibilidad/sobre/#cifras>
- ❖ <http://www.bcra.gov.ar/PublicacionesEstadisticas/Historial-Leliq.asp>
- ❖ <https://es.investing.com/indices/merv-historical-data>

Anexos

Anexo N°1: Plan de acción N°1

| Descripción | Tiempo | | RRHH | | Recursos físicos | Recursos económicos | Observaciones |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|------------|----------------------------------|----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | Inicio | Fin | Responsable | Área | | | |
| Seleccionar el área específica donde se llevara a cabo el nuevo producto en la planta del ingenio azucarero en Jujuy. | 01/08/2021 | 31/08/2021 | Gerente general | Gerencia fábrica de azúcar | El área deberá contar con un mínimo de 500 mt ² . | | *El área a utilizar será un espacio con el que ya cuenta la planta azucarera. *Esta tarea será realizada por personal de la Empresa Ledesma |
| Seleccionar el personal para trabajar en la nueva área. | 01/09/2021 | 30/09/2021 | Gerencia corporativa de RRHH | RRHH | | | *Esta tarea será realizada por personal de la Empresa Ledesma. |
| Comprar Maquinaria específica para la elaboración del Bioplastico. | 01/10/2021 | 31/01/2022 | Gerencia corporativa de Finanzas | Administración | Máquina de molienda y cortado, Balanza de piso Industrial, Maquina de secado, Laminadora, Moldeadora, Moldes metálicos. | \$8.558.472,48 | Anexo N°5 *Esta tarea será realizada por personal de la Empresa Ledesma. |
| Capacitar al nuevo personal seleccionado | 01/02/2022 | 29/04/2022 | - | - | | Incluido en el costo de las maquinarias. | *Esta tarea será realizada por personal de la Empresa proveedora de las maquinarias. |

Anexo N° 2: Plan de acción N°2

| Descripción | Tiempo | | RRHH | | Recursos físicos | Recursos económicos | Observaciones |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|------------|-------------------------|-----------------------|-----------------------------------------------------------------|---------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| | Inicio | Fin | Responsable | Área | | | |
| Tratar el bagazo de caña de azúcar. | 02/05/2022 | 24/05/2022 | Encargado de producción | Producción | Bagazo caña de azúcar, energía eléctrica, personal, maquinaria. | \$ 3.145.800 | Anexo N°6 |
| Laminado del bagazo de caña de azúcar | 26/05/2022 | 14/06/2022 | | | | | |
| Moldeo de los diferentes empaques por compresión en caliente del laminado del bagazo de caña de azúcar | 15/06/2022 | 07/07/2022 | | | | | |
| Control de calidad del producto terminado | 08/07/2022 | 30/09/2022 | Gerente de calidad | Calidad y producción. | | | |
| Prueba Piloto del producto terminado | 01/10/2022 | 30/12/2022 | Encargado de venta | Ventas | | | |
| Almacenamiento del producto terminado en la planta azucarera | 01/10/2022 | 30/12/2022 | Gerencia Logística | Almacenamiento | Autoelevador para el movimiento de pallets de productos. | | *El lugar de almacenamiento y autoelevador serán los que ya cuenta la planta azucarera. |

Anexo N°3: Plan de acción N°3

| Descripción | Tiempo | | RRHH | | Recursos físicos | Recursos económicos | Observaciones |
|-------------------------------------------------------------------------------------|------------|------------|---------------------|--------------------------|------------------|---------------------|---------------------------------------------------------------|
| | Inicio | Fin | Responsable | Área | | | |
| Control de costos de los empaques Bioplásticos a través de pruebas piloto lanzadas. | 02/01/2023 | 31/09/2023 | Gerente de finanzas | Contabilidad y finanzas. | | | *Esta tarea será realizada por personal de la Empresa Ledesma |
| Evaluar los resultados obtenidos con el Gerente general. | 01/10/2023 | 30/11/2023 | Gerente de finanzas | Contabilidad y finanzas. | | | *Esta tarea será realizada por personal de la Empresa Ledesma |

Anexo N°4: Plan de acción N°4

| Descripción | Tiempo | | RRHH | | Recursos físicos | Recursos económicos | Observaciones |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|------------|-----------------------------------|----------------------|------------------|---------------------|--------------------------------------------------------------------------------|
| | Inicio | Fin | Responsable | Área | | | |
| Ofrecer los nuevos empaques a Empresas del rubro alimenticio a través de un muestrario de productos. | 01/12/2023 | 30/06/2024 | Encargado de ventas | Ventas | | | |
| Publicitar el nuevo empaque de la azúcar a través de radio y web. | 01/12/2023 | 30/06/2024 | Encargado de Marketing y difusión | Marketing y Difusión | | \$5.203.506 | Anexo N°7 *Esta tarea será realizada por personal de la Empresa Ledesma |

Anexo N°5: Presupuesto de maquinarias para la inversión.

A continuación se detallan las maquinas que se necesitarían comprar para llevar adelante el proyecto propuesto, las cuales son: máquina de moldeo, maquina laminadora, balanza industrial, máquina de secado, máquina de molienda, máquina de lavado y moldes metálicos.

Maquina Moldeadora.



HAICHEN
— 海辰 —

Máquina de moldeo por inyección de plástico de alta precisión, fabricante HAICHEN, 260 toneladas

1 - 2 Sets >=3 Sets
3.127.548,60 ... 2.985.387,30 ...

Fuerza de sujeci...

Garantía: **1 año** en garantía de maquinarias | **1 año** for Core Components ⓘ

Muestras: 284.322,60 ARS/Set | 1 Set (Pedido mínimo) | [Comprar muestras](#)

Lead Time ⓘ:

| | | |
|---------------------|--------|--------------|
| Cantidad(Sets) | 1 - 10 | >10 |
| Hora del Est.(días) | 25 | Se negociará |

Fuente: Alibaba

Maquina Laminadora.



PURETE[®]

Adhesivo de fusión en caliente película de la máquina de laminación

FOB Reference Price: [Get Latest Price](#)

805.764,30 ARS - 853.162,20 ARS / Set | 1 Set/Sets(Pedido mínimo)

Shipping: Support Transporte marítimo

Garantía comercial Protege tus pedidos de Alibaba.com

Alibaba.com Freight | [Compare Rates](#) | [Learn more](#)

Pago: **VISA** **T/T** Online Transfer **Apple Pay** **WesternUnion/WU**

Logística de Alibaba.com · Soluciones de inspección

Fuente: Alibaba.

Balanza Industrial.



Fuente: Alibaba.

3 Ton electrónica Digital de plataforma de peso escala

1 - 4 Unidades 5 - 9 Unidades >=10 Unidades
30.138,20 ARS **29.569,56 ARS** **29.190,46 ARS**

Tipo:

Carga tasada:

Precisión:

Muestras:
 37.909,68 ARS/Unidad | 1 Unidad (Pedido mínimo) | [Comprar muestras](#)

Máquina de Secado.



Fuente: Alibaba.

Máquina profesional de secado de bagazo de caña de azúcar, máquina de bioms

>=1 Sets
2.843.226,00 ...

Número de Mod...

Garantía: **1 año** en garantía de maquinarias | **1 año** for Core Components ⓘ

Lead TimeⓄ:

| | | |
|---------------------|-------|--------------|
| Cantidad(Sets) | 1 - 1 | >1 |
| Hora del Est.(días) | 30 | Se negociará |

Personalizacion:

Máquina de Molienda.



Máquina de molienda de biomasa, alta producción, molino de martillo de residuos forestales

>=1 Sets

720.448,08 A...

Número de Mod...

Garantía: **1 año** en garantía de maquinarias | **1 año** for Core Components ⓘ

Lead Time ⓘ:

| | | |
|---------------------|-------|--------------|
| Cantidad(Sets) | 1 - 1 | >1 |
| Hora del Est.(días) | 20 | Se negociará |

Personalización: Logotipo personalizado(Min. Order: 1 Sets)

Embalaje personalizado(Min. Order: 1 Sets)

Fuente: Alibaba.

Máquina de Lavado.



GLT-máquina de lavado de burbujas de brotes de frutas y verduras, Comercial

FOB Reference Price: [Get Latest Price](#)

>=1 Sets

739.407,24 A...

Garantía: **1 año** en garantía de maquinarias

Garantía comercial Protege tus pedidos de Alibaba.com

Alibaba.com Freight | [Compare Rates](#) | [Learn more](#)

Pago: **VISA** **T/T** Online Transfer **Apple Pay** **WesternUnion®WU**

Logística de Alibaba.com Soluciones de inspección

Fuente: Alibaba

Moldes Metalicos



Moldes de termoformado continuo para envasado de alimentos, plástico moldeado desechable

FOB Reference Price: [Get Latest Price](#)

| 1 - 99 Unidades | >=100 Unidades |
|---------------------|-------------------|
| 1.480,72 ARS | 324,21 ARS |

Shipping: Support Transporte marítimo

Garantía comercial Protege tus pedidos de Alibaba.com

Alibaba.com Freight | [Compare Rates](#) | [Learn more](#)

Pago: Online Transfer

Logística de Alibaba.com Soluciones de inspección

Fuente: Alibaba.

Anexo N°6: Liquidación de sueldos.

Para el tratamiento del bagazo y posterior fabricación de los empaques a través de la obtención del Bioplástico, se necesitara contar con 15 operarios de producción, 1 supervisor de toda el área, 2 gerentes para control de calidad y 2 encargados de ventas.

| Tarea | Responsable | Sueldo por 3 meses. |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|-----------------------------------------|
| Tratamiento del bagazo de caña de azúcar | Operador de Producción (5 personas) | \$570.000 total \$38.000 x mes c/u |
| Laminado del bagazo de caña de azúcar | Operador de Producción (5 personas) | \$570.000 total \$38.000 x mes c/u |
| Moldeo de los diferentes empaques por compresión en caliente del laminado del bagazo de caña de azúcar | Operador de Producción (5 personas) | \$570.000 total \$38.000 x mes c/u |
| Control de calidad del producto terminado | Gerentes de control de calidad (2 personas) | \$696.000 total \$116.000 x mes c/u. |
| Supervisión de toda el área de trabajo. | Gerente del área (1 persona) | \$348000 total \$116.000 x mes. |
| Prueba Piloto del producto terminado | Encargado de ventas (2 personas) | \$391.800 total \$65.300 x mes c/u. |

Anexo N°7: Publicidad y Marketing.

En cuanto a Publicidad y Marketing se le da la opción de elegir distintas alternativas:

Radio y web.

Cadena 3 radio:

CADENA 3
ARGENTINA

PLAZA CADENA

Micros de SIEMPRE JUNTOS

Lunes a Viernes
08:30 a 13:30 horas.

Vamos al kiosco

Consiste en la lectura de titulares de diarios locales y nacionales a cargo del locutor/conductor, brindando una síntesis de información y de prioridad que los medios otorgan a las noticias.

Presentación comercial 20" entre apertura y cierre.

Precio mensual del auspicio: _____ **\$600.000***

Móviles informativos

Acercan a la audiencia, al instante, los principales acontecimientos que suceden en las calles de Córdoba y Buenos Aires.

Consta de cuatro presentaciones de 5" de publicidad cada una de ellas, a elección del anunciante.

Precio del auspicio: _____ **\$600.000***

La mesa de café

Con la participación del Sr. Miguel Clariá. En este exitoso bloque se desarrolla el tema político, económico, educativo, etc., destacada del día en el programa Siempre Juntos que conduce el Sr. Guillermo Hemmerling. El tema es presentado por Miguel y, de acuerdo al contenido, puede invitar a especialistas a sumarse a El primer café de la mañana.

Con una emisión de 30" de publicidad, entre apertura y cierre.

Precio mensual del auspicio: _____ **\$750.000***

*Estos precios no incluyen IVA.

Google ads:

Determina tu presupuesto

Elija la opción más adecuada para su negocio y los resultados que desea obtener. Puede modificar sus selecciones en cualquier momento.

ARS172 en promedio por día • Máximo mensual de ARS5,229

Llegue, aproximadamente, a entre 25,870 y 43,180 personas y obtenga de 1,090 a 1,830 clics en el anuncio por mes

RECOMENDADO PARA USTED ⓘ

ARS307 en promedio por día • Máximo mensual de ARS9,333

Llegue, aproximadamente, a entre 46,200 y 77,040 personas y obtenga de 1,950 a 3,260 clics en el anuncio por mes

ARS571 en promedio por día • Máximo mensual de ARS17,358

Llegue, aproximadamente, a entre 85,950 y 143,270 personas y obtenga de 3,630 a 6,060 clics en el anuncio por mes

Cómo funciona el presupuesto

Cuándo pagas

Solo paga por los clics en el anuncio o las llamadas a su negocio.

Su promedio diario

Es posible que algunos días invierta menos que su presupuesto diario y otros, hasta el cuádruple. Sin embargo, en todo el mes, no pagará más que su máximo mensual.

Sin compromiso

Prueba publicar tu anuncio sin compromiso. Si cambias de parecer, puedes cambiar tu presupuesto o cancelar el anuncio en cualquier momento.

Anexo N°8: Encuesta de satisfacción de clientes.

Se adjunta Link con un modelo de encuesta de satisfacción de clientes para ser utilizada para saber opiniones sobre el nuevo producto Biodegradable.

https://docs.google.com/forms/d/1md3EokF9PESgSYzG6_vAogr54lej5J0b9YtHQH3ZfE/edit?usp=sharing

En la misma las preguntas realizadas son bajo el estudio NPS, breves y fáciles de responder para el público en general.

- ¿Con que probabilidades recomendaría este nuevo producto con amigos?
- ¿Sabía que Ledesma lanzo nuevos empaques Biodegradables a través de sus propios desechos?
- ¿Sabía que Empresa Ledesma es una de las principales industrias de desarrollo sostenible en Argentina?
- ¿Le interesa que Ledesma utilice empaques Biodegradables?
- A la hora de comprar un producto, ¿influye en la elección que el envase sea Biodegradable?
- ¿Le parece bien que Ledesma siga apostando a la Industria Argentina con nuevos productos Biodegradables?
- ¿Está de acuerdo en la relación precio - calidad del nuevo producto?

Anexo N°9: Estado de resultado Empresa Ledesma SAAI.

Aquí se adjunta el Flujo de Fondo estimativo con respecto a resultados del año 2020 de la Empresa Ledesma SAAI.

Para la realización de VAN se utiliza la siguiente formula:

$$VAN = -I_0 + \sum_{t=1}^n \frac{F_t}{(1+k)^t} = -I_0 + \frac{F_1}{(1+k)} + \frac{F_2}{(1+k)^2} + \dots + \frac{F_n}{(1+k)^n}$$

Para realizar el cálculo de TIR se utiliza la siguiente formula:

$$TIR = \sum_{T=0}^n \frac{Fn}{(1+i)^n} = 0$$

TIR= 45%.

Método CAPM: $RF + \beta (RM - RF)$

RF: TASA LELIQ (BCRA) 38%

B: 1,5

RM: PROMEDIO Merval [ENERO 2021 (48.257) – ENERO 2020 (40.105)] = 22%

CAPM: $38 + 1,5 (22 - 38)$

$38 - 16,5 = 21,5\%$ Resultado tasa costo K. (Redondeo 22%).

Las depreciaciones fueron extraídas del Balance 18/19 con diferencia al Balance 19/20 de la empresa Ledesma. Resultado 11%.

Flujo de fondo Estimativo para Empresa Ledesma. (Elaboración Propia):

| HTA | | 3 | | DEPRECIACION | CAPITAL DE TRABAJO | Metodo contable |
|---------------------|----|--------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|-------------------------|
| ACTIVOS CORRIENTES | \$ | 19.614.460.000,00 | | INVERSION | \$ 16.907.778,48 | AC \$ 19.614.460.000,00 |
| PASIVOS CORRIENTES | \$ | 13.105.340.000,00 | | VIDA UTIL | 20 | PC \$ 13.105.340.000,00 |
| CRECIMIENTO VENTAS | 7% | | ANUAL | | 845388,92 | |
| INVERSIONES EQUIPOS | \$ | 16.907.778,48 | | | | \$ 6.509.120.000,00 |
| VIDA UTIL | | 20 | | | | |
| TASA COSTO DE K | | 22% | *METODO CAPM | | | |
| | | | | | | |
| HTA | 0 | 1 | 2 | 3 | | |
| INGRESOS | \$ | 30.874.987.526,00 | \$ 32.931.261.695 | \$ 35.124.483.723 | | |
| EGRESOS | \$ | -27.545.062.326,00 | \$ -29.379.563.476,91 | \$ -31.336.242.404,47 | | |
| DEPRECIACION | \$ | -845.388,92 | \$ -938.381,70 | \$ -1.041.603,69 | | |
| EGRESO TOTAL | \$ | -27.545.907.714,92 | \$ -29.380.501.858,61 | \$ -31.337.284.008,16 | | |
| UT ANTES DE IMP | \$ | 3.329.079.811,08 | \$ 3.550.759.836,39 | \$ 3.787.199.714,84 | | |
| IMPUESTOS | \$ | -521.390.000,00 | \$ -556.114.574,00 | \$ -593.151.804,63 | | |
| UT NETA | \$ | 2.807.689.811,08 | \$ 2.994.645.262,39 | \$ 3.194.047.910,21 | | |
| DEPRECIACION | \$ | 845.388,92 | \$ 938.381,70 | \$ 1.041.603,69 | | |
| INVERSION | \$ | -16.907.778,48 | | | | |
| CAPITAL DE TRABAJO | \$ | -6.509.120.000,00 | | | | |
| RETORNO | | | | \$ 6.509.120.000,00 | | |
| | | | | | | |
| FF ECON | \$ | -6.526.027.778,48 | \$ 2.808.535.200,00 | \$ 2.995.583.644,09 | \$ 9.704.209.513,90 | |
| FF ECON ACT | \$ | -6.526.027.778,48 | \$ -3.717.492.578,48 | \$ -721.908.934,39 | \$ 8.982.300.579,51 | |
| | | | | 3 AÑOS | | |

 Active Windows

| | | |
|------|---------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| VAN | \$ 3.132.845.294,25 | VAN FAVORABLE, RECUPERA CAPITAL INVERTIDO, GANA LA TASA EXIGIDA MAS UN EXCEDENTE DE 3.132.845.294,25 |
| TIR | 45% | |
| IVAN | \$ 0,48 | POR CADA PESO INVERTIDO, EL VAN ES DE \$0,48 |

Estado de Resultado Empresa Ledesma:

| Final del período: | 2020 31/05 | 2019 31/05 | 2018 31/05 | 2017 31/05 |
|---------------------------------------------------------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Los Ingresos totales ▾ | 28947.11 | 28760.48 | 18503.78 | 10689.36 |
| Ingresos | 28947.11 | 28760.48 | 18503.78 | 10689.36 |
| Otros Ingresos, total | - | - | - | - |
| Costo de Ingresos, total | 17486.71 | 17974.63 | 11845.19 | 6608.98 |
| Beneficio bruto | 11460.41 | 10785.85 | 6658.59 | 4080.38 |
| Gastos totales de operación ▾ | 25825.11 | 26123.39 | 17966.19 | 9963.62 |
| Vender / General / Admin. Gastos, Total | 8176.37 | 8438.78 | 5912.61 | 3367,74 |
| Investigación y desarrollo | - | - | - | - |
| Depreciación y amortización | 140,79 | 69,29 | 80,54 | 23,65 |
| Gastos por Intereses (Ingresos) - Operación neta | - | - | -0,51 | 14,28 |
| Gastos Inusuales (Ingresos) | -72,65 | -393,2 | 292,27 | 17,88 |
| Otros gastos operativos, total | 93,89 | 103,18 | -164,43 | -68,9 |
| Ingresos de explotación | 3122 | 2637,09 | 537,59 | 725,74 |
| Ingresos (gastos) por Intereses, neto no operativo | -1937,74 | -3838,26 | -1982,82 | -841,75 |
| Ganancia (pérdida) en la venta de activos | - | - | - | - |
| Otro, neto | 73,02 | -1556,9 | -560,55 | -84,86 |
| Utilidad neta antes de impuestos | 1257,29 | -2758,07 | -2005,77 | -200,87 |
| Provisión para impuestos sobre la renta | 521,39 | -334,89 | -805,75 | -78,56 |
| Utilidad neta después de impuestos | 735,89 | -2423,17 | -1200,02 | -122,3 |
| Interés minoritario | - | - | - | -26,77 |
| Equidad en afiliados | - | - | - | - |
| Ajuste de US GAAP | - | - | - | - |
| Utilidad neta antes de partidas extraordinarias | 735,89 | -2423,17 | -1200,02 | -149,07 |
| Total de partidas extraordinarias | - | 242,01 | 1191,06 | - |
| Ingresos netos | 735,89 | -2181,16 | -8,95 | -149,07 |
| Ajustes totales a la utilidad neta | - | - | - | - |
| Ingresos disponibles para ordinarios excluyendo partidas extraordinarias | 735,89 | -2423,17 | -1200,02 | -149,07 |
| Ajuste de dilución | - | - | - | - |
| Ingresos netos diluidos | 735,89 | -2181,16 | -8,95 | -149,07 |
| Acciones de media ponderada diluidas | 439,71 | 439,71 | 439,71 | 440 |
| BPA diluido excluyendo partidas extraordinarias | 1,67 | -5,51 | -2,73 | -0,34 |
| DPS - Emisión primaria de acciones ordinarias | - | - | - | 0,1 |
| EPS normalizado diluido | 1,58 | -6,09 | -2,3 | -0,31 |

Balance Empresa Ledesma:

| Final del período: | 2020 31/05 | 2019 31/05 | 2018 31/05 | 2017 31/05 |
|-------------------------------------------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Total de activos corrientes ▾ | 19614.46 | 14335.82 | 12259.08 | 5265.27 |
| Inversiones en efectivo y a corto plazo | 431,35 | 587,39 | 2494,59 | 263,33 |
| Dinero en efectivo | 15,01 | 13,26 | 11,22 | 6,32 |
| Equivalentes de efectivo | 416,33 | 574,13 | 2483,37 | 257,01 |
| Inversiones a corto plazo | - | - | - | - |
| Total de cuentas por cobrar, neto | 4393.16 | 3251.08 | 1999,97 | 1483,45 |
| Cuentas por cobrar: comerciales, netas | 4393.16 | 3189,8 | 1874,91 | 1348,35 |
| Inventario total | 11348.34 | 8202.11 | 6063.42 | 3294,75 |
| Gastos pagados por anticipado | 1079,45 | 411,89 | 204,34 | 113,39 |
| Otros activos corrientes, total | 2362.16 | 1883.35 | 1496,76 | 110,35 |
| Los activos totales ▾ | 35753.77 | 25555.26 | 20396.41 | 7920.52 |
| Total pasivos corrientes ▾ | 13105.34 | 12882.02 | 8025.36 | 4078.48 |
| Cuentas por pagar | 3328.62 | 3221.37 | 1978.02 | 1280,88 |
| Pagadero / Devengado | - | - | - | - |
| Gastos acumulados | 1653.1 | 960,9 | 731,74 | 389,09 |
| Notas a pagar / deuda a corto plazo | - | 611.36 | 2287.53 | 528.03 |
| Puerto actual, de deuda a largo plazo / arrendamientos de capital | 6507.51 | 4272,7 | 2475,92 | 1537.16 |
| Otros pasivos corrientes, total | 1616.1 | 3815,69 | 552.15 | 343,31 |
| Responsabilidad total ▾ | 24378.33 | 17679.3 | 13394.95 | 6720,94 |
| Deuda total a largo plazo | 9529.83 | 3574.02 | 4651,78 | 2339,08 |
| Deuda a largo plazo | 9081.22 | 3574.02 | 4651,78 | 2339,08 |
| Obligaciones de arrendamiento financiero | 448,61 | - | - | - |
| Impuesto sobre la Renta diferido | 1593.57 | 1020.72 | 621,32 | 87,19 |
| Interés minoritario | - | - | - | 170,34 |
| Otros pasivos, total | 149,6 | 202,55 | 96,49 | 45,84 |
| Equidad total ▾ | 11375.44 | 7875.96 | 7001.46 | 1199.58 |
| Pasivo total y capital contable | 35753.77 | 25555.26 | 20396.41 | 7920.52 |
| Total de acciones ordinarias en circulación | 439,71 | 439,71 | 439,71 | 440 |
| Total de acciones preferentes en circulación | - | - | - | - |

Estado de Flujo de Efectivo Ledesma:

| Final del período: | 2020 31/05 | 2019 31/05 | 2018 31/05 | 2017 31/05 |
|---------------------------------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Duración del período: | 12 meses | 12 meses | 12 meses | 12 meses |
| Ingresos netos / Línea de salida | 1257,29 | -2403,19 | -1200,02 | -200,87 |
| Efectivo de actividades operativas ▾ | 2376,35 | 5145,77 | 1377,01 | -486,17 |
| Depreciación / Agotamiento | 1180,76 | 1064,41 | 723,99 | 164,24 |
| Amortización | 23,03 | 33,79 | 32,93 | 15 |
| Impuestos diferidos | - | - | - | - |
| Artículos no monetarios | 2064,33 | 7021,03 | 1939,24 | 565,91 |
| Recibos de efectivo | - | - | - | - |
| Pagos en efectivo | - | - | - | - |
| Impuestos en efectivo pagados | 116,98 | 312,93 | -62,78 | 348,18 |
| Intereses en efectivo pagados | 2637,01 | 1977,93 | - | - |
| Cambios en el capital de trabajo | -2149,05 | -570,26 | -119,12 | -1030,45 |
| Efectivo de actividades de inversión ▾ | -1323,49 | -539,74 | -766,33 | -407,07 |
| Los gastos de capital | -1466,74 | -1087,83 | -818,25 | -401,43 |
| Otras partidas de flujo de efectivo de inversión, total | 143,25 | 548,09 | 51,92 | -5,64 |
| Efectivo de actividades de financiamiento ▾ | -1769,34 | -5819,7 | 1361,11 | 883,34 |
| Financiamiento de elementos de flujo de caja | -2637,01 | -1977,93 | 1192,63 | -536,63 |
| Total de dividendos en efectivo pagados | - | - | - | - |
| Emisión (retiro) de acciones, neto | - | - | - | - |
| Emisión (retiro) de deuda, neto | 867,67 | -3841,76 | 168,48 | 1419,97 |
| Efectos cambiarios | 456,15 | -1782,27 | - | - |
| Cambio neto en efectivo | -260,33 | -2995,93 | 1971,79 | -9,9 |
| Saldo de caja inicial | - | 2598,57 | 522,8 | 273,23 |
| Saldo de caja final | - | 532,73 | 2494,59 | 263,33 |
| Flujo de caja libre | - | 1816,3 | 558,76 | -887,6 |
| Crecimiento del flujo de caja libre | - | - | - | - |
| Rendimiento del flujo de caja libre | - | - | - | - |