

Planificación Estratégica Ledesma S.A.A.I “ALIVE”



Universidad Siglo XXI

Trabajo Final de Grado
Licenciatura en Administración

Dassie Antonella

DNI: 39446799

Legajo: VADM022410

Tutor: Vittar Carlos

Año: 2021

Agradecimientos

Quiero agradecer a mis profesores por los conocimientos brindados, dedicación y paciencia, y sobre todo a mis compañeros que han sido de guía y contención en el cursado a lo largo de mi paso por la facultad motivándome a seguir, dispuestos a ayudar.

A mis angelitos que estoy segura de que me guiaron y acompañaron para llegar a cumplir mis objetivos.

A mis amigos que me han entendido, apoyado, abrazado a cada instancia de este largo camino llenándome de buenas energías, listos para brindarme una mano.

A mis abuelas que han rezado por mí en toda la carrera, cuidándome, haciéndome sentir su amor y orgullo.

A mis familiares que están siempre presentes llenándome de cariño y cosas buenas. Se los agradezco tanto.

Quiero agradecerle especialmente a mi hermana y mejor amiga que es mi compañera de vida, mi pilar, siempre presente para ayudar, motivando, sosteniendo, aconsejando y brindando fuerzas para lograr mis sueños; dudo haber logrado llegar al fin de este camino sin ella.

Por último, quiero dedicarles mi carrera profesional a mis padres, agradecida por quien soy, por brindarme su apoyo ciego, confianza, por enseñarme a tener valores y a ser buena persona que es lo primordial, por estar presentes, por ayudar en todo lo que esté a su alcance, por sostenerme, abrazarme y amarme, cumpla mis sueños en gran parte gracias a ustedes.

Y a todas aquellas personas que me apoyaron, dispuestas a ayudar e hicieron posible que este trabajo se realice con éxito.

Resumen

En el presente reporte de caso, se desarrolló una planificación estratégica para la empresa Ledesma S.A.A.I compuesta por seis unidades estratégicas de negocio, las mismas son azúcar, papel, frutas y jugos, alcohol y bioetanol, granos y carnes, energía; En donde se centrará el trabajo en la unidad azucarera.

En el mismo se identificó que la organización presentaba deficiencia en la rápida adaptación del entorno dinámico y cambiante sufriendo disminución en el consumo y por consecuencia en la rentabilidad. Por lo que se propuso como objetivo general aumentar la rentabilidad por ventas en un 15% en el periodo de 38 meses, a través del lanzamiento de un nuevo producto de Stevia, con el fin de penetrar en el creciente mercado saludable. Luego de realizar los análisis pertinentes del entorno, sector, la empresa y la demanda del mercado saludable, mediante la implementación de los planes de acción, se concluyó que el proyecto es rentable y el ingenio azucarero se encuentra con capacidad de llevar adelante la implementación propuesta logrando cumplir con el objetivo planteado.

Palabras Claves: Planificación, Estrategia, Ingenio azucarero, Stevia, Rentabilidad en ventas, Entorno cambiante.

Abstract

In this case report, a strategic planning was developed for the company Ledesma S.A.A.I, made up of six strategic business units, which are sugar, paper, fruits and juices, alcohol and bioethanol, grains and meats, energy; Where this work will be concentrated in the sugar unit.

In it, it was identified that the organization had a deficiency in the rapid adaptation of the dynamic and changing environment, suffering a decrease in consumption and consequently in profitability. So it was proposed as a general objective to increase profitability by sales by 15% in 38-month period, through the launch of a new Stevia product, in order to penetrate the growing healthy market. After carrying out the pertinent analysis of the environment, sector, the company and the demand of the healthy market, through the implementation of the action plans, it was concluded that the project is profitable and the sugar mill is fully capable of carrying out the proposed implementation, achieving the proposed objective.

Keywords: Planning, Strategy, Sugar mill, Stevia, Profitability in sales, Changing environment.

Índice

Introducción	6
Análisis de Situación	8
Análisis Externo	9
<i>P.E.S.T.E.L.</i>	9
Político:.....	9
Económico.....	9
Social:	10
Tecnológico	11
Ecológico:.....	11
Legal:	11
<i>Cinco Fuerzas de Porter</i>	12
Rivalidad entre competidores	12
Amenaza de nuevos ingresantes	12
Poder de negociación con los clientes	12
Poder de negociación con los proveedores	13
Sustitutos	13
Análisis Interno	13
<i>Cadena de Valor</i>	13
<i>Actividades Primarias</i>	13
<i>Actividades de Soporte:</i>	15
F.O.D.A	16
Análisis Específico	19
<i>Matriz BCG</i>	19
-Producto Perro:	19
-Producto Vaca:.....	19
-Producto Estrella	19
-Producto Incógnito	20
Marco Teórico	20
<i>Planificación Estratégica</i>	20
Diagnóstico	23
Plan de Implementación	25

<i>Propuesta</i>	25
<i>Objetivo General</i>	25
<i>Objetivos Específicos</i>	25
<i>Plan de Acción</i>	27
<i>Alcance</i>	28
<i>Diagrama de Gantt</i>	30
<i>Presupuesto</i>	31
<i>Evaluación del Proyecto</i>	32
Conclusión y Recomendación	32
Bibliografía	34
Anexos	37
<i>Árbol de Problemas</i>	37
<i>Anexo 1 presupuesto plan de acción 1</i>	37
<i>Anexo 2 presupuesto plan de acción 2</i>	37
<i>Anexo 3 presupuesto plan de acción 3</i>	38
<i>Anexo 4 presupuesto plan de acción 4</i>	39
<i>Anexo 5 Informa publicado</i>	39
<i>Anexo 6 Flujo de fondos de toda la unidad estratégica de negocio de azúcar</i>	40
<i>Anexo 7 Flujo de fondos de la inversión</i>	41
<i>Anexo 8 Flujo de Fondos de un año</i>	42
<i>Anexo 9 Explicación de Flujo de fondos obtenidos</i>	43

Introducción

Ledesma es una fábrica azucarera que nace en 1908 en la provincia de Jujuy, con base en la localidad de Libertador General San Martín, por el Señor Enrique Wollmann quien adquiere la totalidad de las acciones, las que en ese momento se conocían como Compañía Azucarera Ledesma, que había sido montada por José Ramírez Ovejero en 1830 quien extraía mecánicamente el jugo de las cañas de azúcar, con primitivos trapiches, cuando Wollmann adquiere la totalidad de las acciones cambia el nombre y empieza la historia de LEDESMA.

En 1914 Enrique formaliza la estructura societaria legal que aún sigue vigente siendo la organización una sociedad anónima agrícola industrial (SAAI); En 1927 con la defunción de Enrique Wollmann toma la conducción de la empresa Herminio Arrieta (yerno de Wollmann), luego al pasar de los años los miembros de la familia fueron los encargados de llevar la misma adelante, después de Arrieta toma posesión Nelly Arrieta (hija del señor Arrieta) Carlos Blanquier (esposo de Nelly) hasta el día de la fecha que ejerce su conducción Carlos Herminio Blaquier Arrieta (hijo de C. Blaquier) quien lleva la conducción como presidente, conjunto con el directorio formado por Alejandro Blaquier, Santiago Blaquier, Ignacio Blaquier, Juan Ignacio Pereyra Iraola.

La empresa está conformada por los productos de azúcar, alcohol y bioetanol, papel y cuadernos, jugos y frutas, carnes y granos, energía.

Dueños de las marcas, emblema nombrada Ledesma, Ledesma azúcar; Éxito, Gloria, Autor, Ledesma +bio, Ledesma resma de papel, Nat, Punax, Bio Ledesma, Visión, Biomás, Castinver, BioLedesma, Ledesma Frutas (ex-Citrusalta S.A.), entre otras.

Poseen operaciones en varias regiones del país; En Jujuy se encuentra el complejo agroindustrial, en donde tienen plantaciones de caña de azúcar, con su respectiva fábrica de azúcar, alcohol, bioetanol, celulosa y papel; además de plantación de cítricos, jugos y aceites esenciales, y empaque de frutas. En Salta plantaciones de frutas, además allí se encuentra una Chacra Experimental para realizar las pruebas necesarias sin exponer las plantaciones. En Tucumán plantación de limones. En San Luis intervención en Glucovil Argentina SA: Planta de molienda húmeda de maíz y fabricación de jarabe de fructosa, glucosa, almidones y otros subproductos; además de la planta de fabricación de cuadernos, repuestos escolares y papelería comercial. En Entre Ríos producción agropecuaria. Y por último en Buenos Aires fabricación agropecuaria.

Ledesma SAAI, el ingenio azucarero, produce su materia prima básica, la caña de azúcar, de la misma producen con su jugo el azúcar y alcohol, con su fibra la pasta celulosa con la que se fabrica el papel, que luego es convertido en resmas, cuadernos, formularios, etc. Para estos procesos Ledesma genera su propia energía con gas de su producción, bagazo de caña de azúcar y el aprovechamiento del agua.

La integración de sus actividades es la característica principal de la empresa mencionan desde la organización. Su trabajo abarca desde la producción de su materia prima básica —la caña de azúcar— y la producción de energía para su autoabastecimiento hasta la distribución de sus productos.

El modelo de gestión de Ledesma, desde 1990, es organizar sus actividades por unidades de negocio: cada negocio se administra de forma independiente y representa una estructura organizacional por sí misma.

La visión de largo plazo que han tenido sus fundadores y las generaciones que han seguido permitió su diversificación y crecimiento, convirtiendo lo que era un ingenio azucarero en el extremo norte del país en una empresa agroindustrial.

Además, que poseen compromiso con el desarrollo del país, y sus operaciones aportan al crecimiento económico, el progreso social y la preservación del ambiente en la Argentina, buscan incorporar constantemente nuevas tecnologías para aumentar la capacidad productiva de la empresa y ofrecer a sus clientes productos de calidad con excelencia.

La empresa cuenta con más de miles de toneladas anuales vendidas, su máximo órgano decisor es la Asamblea de Accionistas, su conducción estratégica la lleva a cabo el directorio, mientras que las decisiones operativas quedan bajo la gestión de un gerente general, el clima laboral busca ser exigente, pero a su vez ameno donde los vínculos y la calidad entre quienes pertenecen al grupo es de suma importancia, tanto como los resultados que se obtienen.

La unidad estratégica de negocio (UEN) elegida para desarrollar es la Azucarera, es el principal producto de la empresa Ledesma SAAI.

“La azúcar pertenece al rubro alimenticio, es un componente esencial de la alimentación. El azúcar te proporciona energía natural y equilibrio, y es esencial para el crecimiento y desarrollo de las personas. Es fácilmente digerible por el organismo, que lo

transforma en glucosa, la fuente básica de energía que nos mantiene vivos y permite nuestro desarrollo. El azúcar es necesario para una dieta equilibrada, junto con otros hidratos de carbono, proteínas, vitaminas, minerales y fibras” Ledesma S.A.A.I.

La problemática que presenta Ledesma azúcar, es que no posee rápida adaptación a los cambios, la gestión interna de la empresa no se ha ido actualizando a las necesidades que presentan los consumidores, no se ha ajustado al entorno adecuadamente, en un mercado que claramente ha ido cambiando con el proceder de los años, por una tendencia de consumo más saludable, estilo de vida fit, atención a enfermedades tales como el sobrepeso o diabetes, ha causado como consecuencia el estancamiento de la rentabilidad de la azúcar, en donde se muestra que en los últimos años no ha crecido su demanda, si no por el contrario ha sufrido una baja de consumo. Si bien la empresa hace pocos años ha incorporado productos de consumo saludables tales como el edulcorante, y azúcar de mascabo su información nutricional no alcanza a satisfacer en el mercado;

El caso es relevante ya que ha empezado a modificar su rentabilidad, y si bien no ha sido de manera significativa, en un futuro no atender estas necesidades y poder adaptarse a los cambios traerá consigo muchos problemas, no solo con la industria azucarera si no con la empresa en general.

Un antecedente pertinente al caso es la empresa Equal Sweet que si bien ofrecía productos de edulcorante su rentabilidad mejoro de manera significativa cuando empezó a ofertar Stevia.

El ingenio azucarero Fronterita es otra de las grandes empresas azucareras que ha tenido que reinventarse ya que está sufriendo esta caída del consumo de azúcar en los últimos años transcurridos.

Análisis de Situación

Tal como se describe en la introducción, la problemática que presenta Ledesma S.A.A.I es la falta de adaptación a los cambios que posee la gestión interna frente al cambiante entorno frente a la percepción de consumo, lo que perjudica de manera directa a la UEN azucarera en la que se ahondará en este trabajo, ya que esta se ha visto afectada en su rentabilidad.

Para describir las causas y efectos del problema que se plantea es de gran utilidad la herramienta Árbol de Problemas desarrollada en anexos.

Los causantes del problema que acontece es el entorno que está en permanente cambio, el consumo en si cambia constantemente porque las necesidades de las personas varían ya sea por distintos motivos que pueden ser moda, que la salud lo requiera o por diversos intereses; dicho consumo de las personas, ha demostrado que ahora priorizan las tendencias de vida saludable, estilo de vida fit, vegetarianismo, veggie, y cuestiones de salud, que han ido creciendo con el pasar de los años en donde se les presta mayor atención.

Los efectos que provoca el no adaptarse al entorno cambiante desemboca en la afección de la rentabilidad de manera negativa. Ya que al no ofrecer bienes que coincidan con las nuevas preferencias de los consumidores, los mismos irán en busca de otras marcas que puedan cumplir con sus necesidades, provocando claramente una baja en el consumo azucarero que desencadena una baja en la rentabilidad, además de una pérdida de mercado.

Análisis Externo

Se procederá a realizar un análisis de entorno macro con la herramienta P.E.S.T.E.L y un análisis micro con la herramienta cinco fuerzas de Porter que nos ayudaran a poder observar el ambiente en el que está inmersa la empresa.

P.E.S.T.E.L

Político: *Los cambios de gobierno* afectan a las organizaciones, ya que los ideales y acciones políticas de quienes nos representan tienen impacto en las organizaciones, crean inestabilidad y afectan claramente a la economía de las mismas, tanto en regulaciones o toques de precios, como en la suba de divisas o el cierre de importaciones y exportaciones; pero también afectan a la sociedad en general porque al variar los precios, sueldos, impuestos, la tasa de desempleo, y otros tantos factores a considerar, recaen en el consumo de las familias que disminuye, en el estado de ánimo, preocupación, inestabilidad e inseguridad, entre otras cosas que se ven afectadas.

Económico: *-La inflación* es una de las variables que afecta al ambiente económico ya que como su definición la describe es el “Proceso económico provocado por el desequilibrio existente entre la producción y la demanda; causa una subida continuada de los precios de la mayor parte de los productos y servicios, y una pérdida

del valor del dinero para poder adquirirlos o hacer uso de ellos; es el aumento sostenido del nivel de precios existentes en el mercado durante un período de tiempo.” Escuelas económicas (Cano, 2013). Dicha inflación afecta a las empresas del rubro alimenticio, ya que como antes mencionados, al subir el precio de los productos se debe subir los sueldos para que los empleados y en general la sociedad pueda consumir la canasta básica, y esta suba de sueldos afecta en los precios de fabricantes, y distribuidores. También con la enorme inflación que se presenta en Argentina el poner un precio competitivo es muy complicado por los costos en general. Por lo cual al ver que es uno de los países con mayor inflación y que va en crecimiento a través de los años, los empresarios deben considerar esta variable como una, si no lo es, de las más importantes, ya que la situación cada vez es más preocupante. (Monex, 2020)

- *Las divisas*, es otra de las variables a tener en cuenta ya que el cambio de moneda, afectan directamente a las exportaciones e importaciones, cuando hay una suba en la moneda se deben modificar todos los precios, al ser tan imparcial y cambiante los empresarios deben calcular un margen para estas variaciones. Ser conscientes de que el trabajar con estas interacciones traen complicaciones ya que si no dejan de ser competitivos en otros países. (Lucotti, 2021) (Rosales)

Social: -*Tendencia de consumo*, en la actualidad las personas han ido cambiando el tipo de alimentación que llevan, se ha generado una nueva tendencia o modalidad de vida sana, que toma cada vez más fuerza, en donde las personas eligen alimentos bajos en grasas, azúcares y harinas. Que ha llegado a modificarse, ya hace un tiempo, en bares, restaurantes, cafeterías, etc. Afecta al sector de manera directa ya que influencia el consumo saludable, concientizando a las personas por la salud y el cuidado de esta. Por lo que se deberá seguir diversificando y agregando más posibilidades al abanico de productos. (Olivero Bello, 2019) (SENASA, Código Alimentario Argentino, 2020)

-*Covid-19* como es de público conocimiento la pandemia que llegó a fines del año 2019 afectó a la Argentina y al mundo, la sociedad se encuentra en un estado de incertidumbre e inestabilidad. Provocó la caída del poder adquisitivo en muchas zonas, y la consecuente disminución en la capacidad de compra, los ciudadanos cambiaron drásticamente la distribución de sus gastos, generando cambios significativos en la calidad de vida de los argentinos, en algunas de las industrias afectó provocando el cierre de las mismas, por lo que es sumamente importante porque primero afecta al mundo, trayendo nuevas modalidades y además afecta directamente al consumo, ya que al bajar

el mismo, bajan las cantidades requeridas del producto, por consecuencia la producción del mismo. (Reservado, 2020)

Tecnológico: *-El crecimiento amplio de las tecnologías*, que avanza a pasos agigantados en las últimas décadas, repercute directamente en las organizaciones, ya que muchos trabajos de mano de obra fueron remplazados por maquinarias, procesos o procedimientos más innovadores, los cuales de a poco van obligando de cierta manera a adaptarse para poder optimizar recursos y aumentar eficiencia; es una variable importante ya que contribuye con poder brindar la mejor calidad y reduce errores. Es invertir en todos aquellos recursos tecnológicos que ayuden a realizar de la manera más eficiente posible sus productos. (Canals, 2020)

-El Internet es de mucha ayuda ya que, con su buen uso, podemos obtener un sinnúmero de beneficios, nos permite estar en constante relación, informados, acorta distancias, optimiza tiempos, es una fuente útil y acerca al conocimiento, aunque no siempre con exactitud. Nos permite tener mayor cercanía con acreedores, accionistas, entre otros.

Ecológico: *-Tendencia al cuidado del medio ambiente*, es de suma importancia que todas las empresas en la actualidad sean conscientes del lugar que ha tomado el cuidado del planeta, y respeten los cuidados que el mismo conlleva, además que es benéfico para las marcas que no contaminan, y por el contrario aportan benéficamente al cuidado del medio ambiente. (SENASA, Gestion Ambiental, 2020)

-El ambiente natural se debe tener en cuenta por los cambios climáticos, ya que esto puede perjudicar la producción por la afección en las tierras, mayormente en épocas de lluvia, además se debe tener en cuenta cómo afectan a las provincias y rutas, ya que, por ejemplo, en lugares de inundaciones, el trasladar la mercadería o para la venta de la misma puede representar un riesgo. Tanto en la actualidad como en el largo plazo, el consumo dependiente del clima es una variable que no se puede controlar. Pero si reducir su impacto diversificando otros productos.

Legal: *-Leyes*, algunas leyes que se han decretado como, ley para personas que padecen celiaquía, ley sobre alimentos saludables, entre otras afectan a las empresas del sector ya que al no tener productos que abarquen estas nuevas reglamentaciones quitan porción de mercado, además que toma mayor consumo al pasar el tiempo, dichas leyes en general son un tema ocupante. (InfoLeg) (SENASA, Código Alimentario) (Código)

-Regulaciones en los precios son topes de precios que benefician al bolsillo del consumidor, y en contra de grandes empresas que se abusan y adueñan de mercados rigiendo precios muy elevados. Esto impacta en el mercado de alimentación y panificación ya que los costos y gastos en general que se realicen en la organización deben cubrir y ser rentable con los precios marcados por la ley. (Gubernamental)

Puede presentar una oportunidad para aquellas empresas pequeñas o medianas o una amenaza para las grandes empresas, ya que los precios regulados ponen en competencia a los más pequeños. Todo depende de cómo las organizaciones del sector sepan aprovecharlo.

Cinco Fuerzas de Porter

Rivalidad entre competidores

La rivalidad competitiva en el sector azucarero es alta ya que son muchos los que se dedican a este rubro, desde grandes empresas hasta empresas familiares; se diferencian por la relación precio-calidad que ofrecen o formas de financiación, entrega, etc. Este factor es importante ya que determina las estrategias de posicionamiento en el mercado que se aplicarán, destacándose sobre los demás.

Amenaza de nuevos ingresantes

Si las barreras de entrada a una industria no son muy accesibles, entonces, no es atractiva. La amenaza está en que pueden llegar otras empresas con los mismos productos y nuevos recursos que se adueñen de esa parte del mercado. Las barreras de entrada que posee el rubro son medias-alta ya que se debe hacer una gran inversión en el procesamiento del ingenio azucarero, aunque si bien existen pequeñas empresas que pueden realizar el procedimiento en pequeñas cantidades y ser un nuevo competidor en el futuro no afectan a las grandes empresas del rubro.

Poder de negociación con los clientes

Es importante saber el poder de negociación de los clientes para con la empresa ya que de esto depende las exigencias y condiciones que impondrán los mismos en la relación de precios, calidad o servicios. El poder de negociación es flexible ya que si bien el sector en análisis son las grandes industrias, el azúcar en si tiene mucha competencia por lo cual los clientes son los que tienen el mayor poder de decisión; Los clientes del sector son varios y de diversos rubros desde, embotelladores de bebidas, fabricantes de lácteos, productores de panificados entre otros hasta grandes cadenas de supermercados y mayoristas nacionales, así como por cientos de comercios regionales de todo el país;

todos ellos seleccionan lo conveniente para su negocio entre distintos precios, calidades y tipos de servicios, es por ello que las organizaciones del sector deben poder brindar lo que el cliente necesita.

Poder de negociación con los proveedores

Las empresas del sector se abastecen de combustibles, fertilizantes (urea) y envases (bolsas de papel, big bags y film impreso) además de materia prima, con los primeros existen muchas organizaciones que los proveen por lo cual hay más flexibilidad, para la materia prima si bien son pocas las grandes empresas productoras, existe mucha competencia por lo que deben ser flexibles con condiciones sobre precios y tamaños de los pedidos, plazos de entrega, formas de pago o el estándar de calidad.

Sustitutos: Los productos sustitutos son aquellos bienes que pueden ser consumidos en el lugar de otros, para el mercado de azúcar, son los endulzantes naturales tal como la miel o stevia que pueden reemplazarla.

Análisis Interno

Cadena de Valor

Esta herramienta divide a la empresa en las actividades más relevantes para comprender el comportamiento de los costos de la misma. La cadena de valor se constituye de la siguiente manera:



Fuente: imagen obtenida de Google

Actividades Primarias: Son todas aquellas actividades que tienen una vinculación directa con el proceso de fabricación, distribución, venta o servicio postventa del producto.

-Logística Interna: Esta es la parte de la cadena que agrega valor mediante el ingreso de materia prima, control y manejo del stock, administración y distribución eficiente de insumos para realizar las operaciones de fabricación. Ledesma es una empresa que se autoabastece, posee integración vertical hacia atrás, obteniendo una continuidad en el suministro de materias primas y no hay una dependencia de empresas externas para su producción. Adquiere materia prima para el empaquetado tal como envases, bolsas, films plásticos; también combustible y fertilizantes.

Con respecto a la información Ledesma posee personas que mantienen contacto con clientes que tienen una relación de varios años con la compañía; además procura comunicarse con cada uno de sus grupos de interés (empleados, clientes, proveedores, comunidad) y la sociedad argentina en su conjunto a través de diferentes canales. Poseen canales de información contable que incluye balances y memoria además de otra información pertinente que se encuentra en el sitio web de la Comisión Nacional de Valores (Web).

-Operaciones: Se asocia a todas aquellas actividades que agregan valor, intervienen en la producción de los bienes, en donde el producto queda finalizado.

Las operaciones que se llevan a cabo para la producción de azúcar son, primero cultivo de caña de azúcar que luego se cosecha y transporta a la planta de Ledesma realizando el proceso de zafra, se realiza el proceso molienda, a través del trapiche, después se realiza el decantado, cocción y cristalización a través del encalado, decantado, evaporación, cocción centrifugado y cristalización, quedando la azúcar crudo, posteriormente se realiza el refinado a partir de la refundición, clarificación, filtrado, evaporación y centrifugación; por ultimo llegando al proceso de secado y empaclado.

-Logística Externa: La logística externa agrupa las actividades de valor en la distribución física del producto terminado en el momento y lugar oportuno, asegura un almacenamiento de calidad en los clientes, mantiene las existencias del producto en el mercado, utiliza los medios de transporte más eficientes.

La empresa azucarera cuenta con redes de distribución amplias de producto masivo, que acerca los productos a todos los hogares a lo largo y ancho del país. Está compuesta por cien de las grandes cadenas de supermercados y mayoristas nacionales, así como por cientos de comercios regionales de todo el país, empresas minoristas, pequeños comercios y distribuidores. En el mercado industrial, cuentan con una base de

200 clientes que usan el azúcar como materia prima para la elaboración de sus productos. A su vez la comercialización internacional se lleva a cabo en Chile, Uruguay, Paraguay, Brasil y Estados Unidos.

-Marketing y Ventas: Son aquellas actividades de valor como investigar el mercado para detectar nuevos deseos de los consumidores, conocer las acciones de la competencia, diseñar nuevos productos, detectar puntos de ventas atractivos y canales de distribución rentables. Realizar publicidades y promociones que produzcan ventas, mejorar la rentabilidad de la empresa. Ledesma se encarga de estar en permanente contacto con sus clientes para poder comprender y satisfacer mejor sus necesidades. La comercialización del azúcar la lleva a cabo la Dirección de Negocios de Azúcar de Ledesma quien son los encargados de realizar luego los análisis pertinentes.

-Servicios Post Ventas: Es aquel servicio que sigue luego de la venta ya que el cliente sigue evaluando su compra a partir de la satisfacción que produce su uso o consumo. Ledesma cuenta con un sistema de gestión de quejas y reclamos para asegurar al cliente una solución inmediata a los inconvenientes que surjan con el producto o servicio ofrecido. Cada llamado es registrado en el sistema, de modo que todas las áreas conozcan la queja o reclamo y para monitorear periódicamente la eficiencia del sistema de calidad. Este servicio de atención al cliente permite recibir las consultas de los clientes y escuchar sus inquietudes. Con la información se realizan informes semanales y cuatrimestrales con estadísticas y análisis de las quejas y reclamos recibidos, además realiza cada 15 a 18 meses una encuesta de satisfacción a sus clientes claves.

Actividades de Soporte: Son aquellas actividades que ayuda o facilitan la realización de las primeras actividades primarias, aportando valor.

-Infraestructura: Se encarga de respaldar a las actividades de la cadena de valor. Incluyen la dirección general, la planificación, las finanzas, la contabilidad, los procedimientos, la gestión de calidad y los sistemas de información, entre varias otras en donde cada unidad de negocio del Grupo Ledesma es responsable de todo el proceso que afecta a su producto: fabricación, abastecimiento y comercialización.

-Gestión de Recursos Humanos: La gestión de Recursos Humanos incluye el reclutamiento, selección, contratación, entrenamiento, compensación y desarrollo de los recursos humanos. El ingenio azucarero cuenta con certificaciones pertinentes y reclutamiento del personal adecuado para cada área de la organización, siendo

responsables de los trabajadores de fabricación, abastecimiento y comercialización de la unidad estratégica de negocio, si bien es independiente de las demás cuentan con servicios internos centralizados para la gestión de recursos humanos

-Desarrollo de Tecnologías: Son aquellas tecnologías que crean valor para la organización, Ledesma está en constante adquisición de tecnologías que optimicen los procesos, innovando para la mejora continua, poseen biotecnologías, además de que realizan investigaciones y desarrollos en distintas áreas de la empresa para seguir mejorando. También brindan capacitaciones para la rápida adopción a las nuevas tecnologías adquiridas.

-Compras: La gestión y administración de la cadena de abastecimiento orienta a la empresa hacia una ventaja competitiva. Se relaciona con todos aquellos gastos que se vinculen con el desarrollo para que la organización funcione. Ledesma tiene la ventaja que se autoabastece de toda materia prima que le genera gran ventaja competitiva, aunque el área de compras es la encargada de adquirir lo necesario para el empaquetado como bolsas, films, etiquetas, envases, además de los fertilizantes.

Análisis Cadena de Valor

La cadena de valor en sí aporta un plus a la organización y la diferencia de otras empresas, siendo en el caso de Ledesma de las áreas más importantes y mejor logradas logística de entrada en primer lugar, porque son quienes se autoabastecen quitando problemas para con la producción además de que abarata costos ya que al ser directo no hay un margen de ganancia de un proveedor, provocando una ventaja competitiva; logística de salida pues tienen una amplia distribución llegando a la mayoría de las provincias de Argentina, y por último servicio post venta, puesto que es de suma importancia escuchar al cliente, sus necesidades y poder mejorar en post de satisfacerlas.

F.O.D.A

<i>Fortalezas</i>	<i>Debilidades</i>
<ul style="list-style-type: none"> -Gran participación en el mercado -Experiencia (más de 100 años) -Cálido ambiente laboral -Renombre de marca 	<ul style="list-style-type: none"> -Inexistencia de cedés en otros países que trae deficiencias en el control

<ul style="list-style-type: none"> -Precios competitivos -Objetivos claros -Buen servicio al cliente -Altos estándares de calidad -Eficiencia en ventas -Buena relación entre jerarquías -Procesos estandarizados que eliminan inconvenientes y facilitan la labor -Compromiso y responsabilidad para con el entorno -Excelente posicionamiento de mercado -Positiva aceptación de los consumidores por los productos de la marca -Infraestructura adecuada -Calidad certificada de los productos que se ofrece -Abastecimiento propio <p>Todos los ítems antes mencionados dan ventaja competitiva, además de buen posicionamiento en el mercado</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Relación directa con la trágica noche del apagón que repercute en la marca de forma negativa -Estacionalidad productiva -Falta de cartera de productos saludables lo que le quita participación en el mercado -Falta de visión futura sobre el consumo de los clientes que está cambiando, produciendo baja en las ventas
<p><i>Oportunidades</i></p> <ul style="list-style-type: none"> -Incremento en la preocupación por cuidar el medio ambiente que favorece a las empresas que contribuyen con el mismo -Disponibilidad creciente de mayores tecnologías para las maquinarias que mejoran la producción -Crecimiento de población que aumenta el consumo -Ley de precios cuidados que se mantiene e incorpora más productos -Mayor disponibilidad de mano de obra que disminuye costos 	<p><i>Amenazas</i></p> <ul style="list-style-type: none"> -Consumo saludable que gana mercado frente al de la azúcar -Tope de precios que reduce el margen de ganancia -Cierre de las importaciones y exportación que bajan las ventas -Suba de los precios por la creciente inflación -Mayores enfermedades alimentarias que disminuyen en el consumo -Crecientes costos por controles de salubridad reglamentados

<ul style="list-style-type: none"> -Incremento de regulaciones de salubridad e higiene que quienes los cumple es una ventaja para la marca -Inserción de Programas Laborales que permiten compartir gastos del empleado con el Gobierno -Nuevos programas de capacitación que ofrece el mercado que permite formarse gratuitamente -Crecimiento de la demanda de alimentos saludables que posibilita incursionar en nuevos productos 	<ul style="list-style-type: none"> -Menores ingresos de dinero en las familias que disminuyen el consumo -Incremento de nuevas reglamentaciones legales que inciden en más gastos -Disminución de consumo por creciente tasa de desempleo -Tendencias gubernamentales anti-sobrepeso que disminuyen el consumo -Incremento en los precios de materia prima que incrementan costos y disminuyen el consumo
--	--

En conclusión, las fortalezas que presenta la empresa frente a su buen posicionamiento, eficiencia, calidad, productividad y buen servicio que brinda entre otras, le permite tener la confianza que se necesita en el mercado para poder relanzarse además de ser una ventaja frente a la competencia. Las debilidades por su parte en específico la falta de adaptación al entorno cambiante, y no contar con un producto que cubra con las necesidades actuales del mercado quita porción de este, aparte que muestra deficiencias de gestión interna ya que son los mismos quienes tienen que estar atentos a lo que requiere la demanda.

Las oportunidades más fuertes que se presentan son el mercado de consumo, que muestra mayor importancia en el estilo de vida saludable, además del incremento en la población que significa potenciales nuevos clientes; también se presentan posibilidades de menores costos y mejoras de producción ya que al haber incrementado el desempleo en la actualidad esto ocasiona mayor oferta de la mano de obra, o compartir costos con el gobierno por los programas de inserción laboral tales como PPP, entre otros. En tanto a las regulaciones de salubridad, importancia del cuidado del medio ambiente, para quienes lo apliquen da una sensación positiva al momento de la elección del cliente. Las amenazas por su lado son en su mayoría basadas en el consumo, ya sea porque hay menos dinero en las familias que afecta directamente en sus elecciones de compra, o por los cambios de tendencias ya antes mencionados traen problemas para quienes no saben adecuarse porque incide en una baja de demanda. Además de que las regulaciones y nuevas leyes traen consigo mayores costos y la inflación en sí que incrementa los precios del mercado.

Por lo cual si no se realizan mejoras en las debilidades utilizando las fortalezas de la empresa para poder aprovechar las oportunidades y hacer frente a las amenazas la empresa se verá en problemas de una gran pérdida de rentabilidad.

Análisis Específico

Matriz BCG

La matriz está compuesta esencialmente de cuatro cuadrantes, los que a su vez poseen diferentes estrategias a desarrollar. Cada uno de estos cuadrantes está simbolizado por una caricatura.



Fuente: Imagen obtenida de Dircomfidencial.

-Producto Perro: Son aquellos productos que se encuentran en declive, poseen poca participación en el mercado, y no tienen posibilidades de crecimiento mayores. La empresa Ledesma azúcar no muestra poseer productos que se ajusten a la definición de perro.

-Producto Vaca: Son aquellos productos maduros, con alta participación en el mercado, que poseen poca posibilidad de crecimiento, y otorgan alta rentabilidad. En Ledesma azúcar (UEN azúcar), es la azúcar propiamente dicha el producto Vaca, ya que la misma no tiene posibilidad de crecimiento mayor a la que posee, está asentada en el mercado, y tiene una buena participación de este, es rentable, y no requiere esfuerzo de ventas. En la organización Ledesma SAAI coincide ser la azúcar el producto Vaca, ya que la misma no tiene posibilidad de crecimiento mayor a la que posee frente a los demás productos ofertados.

-Producto Estrella: Son aquellos productos “nuevos” que tienen posibilidad de crecimiento y alto grado de participación en el mercado, consisten en una alta inversión, pero poseen buena rentabilidad. En Ledesma azúcar el producto estrella es la azúcar mascabo, ya que tiene una buena participación del mercado y es nueva en el mismo, ha tenido una suba de ventas de más del 500%. En Ledesma el producto estrella es la energía

renovable, ya que tiene una buena participación del mercado y en la empresa aún está en desarrollo.

-Producto Incógnito: Son aquellos productos que están en introducción en el mercado, o relanzamiento, tienen poca participación en el mismo, es una incógnita su futuro en el mercado. En Ledesma el producto incógnito se puede decir que es la azúcar orgánica, y el edulcorante cuyo lanzamiento en la empresa es nuevo y si bien tienen buena aceptación ya en la industria instalados por otras marcas, aún es incierto como es la aceptación para la marca Ledesma. En Ledesma el producto incógnito es el combustible ya que no se sabe qué pasará con las restricciones que se aplicarán, además la energía también es un producto que tiene una parte incógnita ya que aún no se ha terminado de desarrollar, ya que no se sabe qué pasará con el desarrollo de la biomasa y por último naranja X que aún no se sabe cómo terminará de impactar en el mercado.

Marco Teórico

A continuación, se hace alusión a la planificación estratégica abordada desde el punto de vista de distintos tipos de autores con el fin de utilizarlo como base respaldatoria en el desarrollo del caso a trabajar, Ledesma.

Planificación Estratégica

Es una herramienta de gestión de suma importancia para la toma de decisiones que se realizan en el presente y que tienen incidencia en el futuro.

La planeación es la función administrativa que se encarga de definir los objetivos de la organización, el establecimiento de estrategias para lograrlos y el desarrollo de planes para integrar y coordinar las actividades laborales. En cuanto las estrategias son planes que determinan cómo logrará su propósito comercial, cómo competirá con éxito y cómo atraerá y satisfará a sus clientes para cumplir sus objetivos.

Los planes estratégicos en tanto son aquellos que abarcan a toda la organización y determinan los objetivos generales de la misma. (Robbins, 2014)

La planeación estratégica es el proceso que sirve a la empresa para determinar que quiere lograr y las acciones necesarias para obtener los resultados deseados, es decir responde al que (resultados) y como (medidas a tomar).

Dicha planeación estratégica en su proceso incluye identificar oportunidades y amenazas analizando el entorno externo, además de debilidades y fortalezas analizando

el entorno interno, selecciona misión, visión, metas, objetivos, estrategias a seguir, presupuesto y evalúa resultados. (Hernandez, 2014) debe estar seguida de planificaciones operativas y tácticas, que articulen actividades, tiempos, responsabilidades, resultados esperados y recursos. Caso contrario será un proceso del que no pueden esperarse consecuencias efectivas para la gestión. (Pando Diego y Walter, 2014)

La efectividad de la planeación estratégica en las empresas está vinculada al logro de los resultados o metas propuestos, pero no muchas lo logran, el incógnito es por qué Oliveri desarrolla en su trabajo, a través de algunos autores en contra posición, su justificación.

Según Thompson la implantación o ejecución de la estrategia es hacer que todo se lleve a cabo mediante un ejercicio administrativo correcto (Thompson, Strickland y Gamble, 2007) David afirma que el principal beneficio de la planificación estratégica no es el resultado final de la misma, sino el proceso para llegar a ésta (David, 2007). Hrebiniak por su lado afirma que los planes sólidos se tambalean o fracasan debido a la falta de pericia en la ejecución, lo que conlleva que las estrategias no se lleven a cabo con éxito (Hrebiniak, 2005) Carrión afirma lo complejo que resulta sincronizar y alinear una organización ante el cambio estratégico (Carrión, 2007) Los autores proponen la medición de los resultados en la empresa con base en modelos de medición de la actuación (Kaplan y Norton, 1996), por último Collins identifica a las empresas como organizaciones que aprenden y que son innovadoras (Collins, 2011).

Collins (2011), Kaplan y Norton (1996), Hrebiniak (2005), Montgomery (2010) y Águila y Monguet, (2010), en controversia con los demás autores han desarrollado estudios de la problemática relacionada con la ejecución o implantación de la estrategia en las empresas, mediante el análisis y seguimiento longitudinal y transversal de directivos de empresas. La ejecución y/o implementación de las estrategias en las organizaciones es un requisito fundamental para el logro de resultados y el éxito empresarial. Obteniendo como conclusión que para que las empresas logren ejecutar con eficacia sus estrategias, deben integrar y dirigir sus capacidades y recursos orientados a la ejecución eficaz de la estrategia, lo que involucra procesos, personas, organización, cultura organizacional, sistemas de información, indicadores y retroalimentación. La ejecución de la estrategia es un compromiso de los directivos y de todos sus colaboradores. Se trata de un proceso complejo que requiere de un modelo o enfoque institucionalizado en la organización que implique conocimiento, difusión, dominio y

retroalimentación como herramienta básica para lograr la ejecución eficaz de la estrategia. (Olivares Valentín, 2011)

La estrategia organizacional surgió como consecuencia de la intensa competencia entre organizaciones y, al mismo tiempo, de la necesidad de una estrecha cooperación con otras empresas para el logro de los objetivos organizacionales. Con el propósito de enfrentar los desafíos de un ambiente de negocios dinámico y cambiante, para alcanzar la competitividad y sostenibilidad a lo largo del tiempo. El proceso de planeación estratégica es la herramienta por la cual se buscan y se especifican las ventajas competitivas de la organización, para alcanzar los objetivos organizacionales; es una propuesta de desarrollo competitivo de mediano y largo plazo, para definir objetivos, elaborar estrategias y determinar acciones que resulten en un aumento de la competitividad, asegurando la sostenibilidad de la organización (Chiavenato, 2017)

Las compañías desarrollan y sostienen su ventaja competitiva con la ayuda de cuatro factores: eficiencia, calidad, innovación y respuesta al cliente. Cada uno de ellos es producto de las competencias distintivas de una compañía. De hecho, en realidad son competencias distintivas “genéricas”. Estas competencias genéricas permiten a una compañía: 1) Diferenciar los productos que ofrece y, por lo mismo, ofrecer más valor a sus clientes, y 2) Reducir su estructura de costos.

Estrategia de negocios: aborda la decisión de la empresa en lo tocante a quiénes cubrirá (qué segmentos de clientes), cuáles necesidades y deseos de los clientes pretende satisfacer, y cómo habrá de satisfacerlos. Michael E. Porter en (Hill Jones, 2015)

*Opciones estratégicas de negocio

Michael Porter expresa que hay tres estrategias genéricas de gran eficacia para desempeñarse de mejor manera frente a los contrincantes en la industria; Las mismas son liderazgo global en costos, Diferenciación, Enfoque o concentración.

*Liderazgo en costos: Consiste en la reducción de costos y su fuerza de venta. Ofreciendo el costo más bajo frente a la competencia sin descuidar la calidad del servicio.

*Diferenciación: consiste en diferenciar al producto de tal manera que se perciba como único en la industria, a través de imagen, servicio al cliente, características únicas, entre otras. *Enfoque o Concentración: consiste en centrarse en un nicho de mercado, en una línea de producto o en un área geográfica. Basándose en satisfacer las necesidades de ese

nicho de manera excepcional, al centrarse puede obtener bajos costos o diferenciación de producto en ese nicho lo que le dará mayores rendimientos (Porter, 2015)

Para concluir la Planeación Estratégica, entonces es una herramienta de gestión que permite establecer el que hacer y el camino que deben recorrer las organizaciones para alcanzar las metas previstas, teniendo en cuenta los cambios y demandas que impone su entorno. Es fundamental para la toma de decisiones presentes que impactarán en el futuro. “lo que necesitamos es una manera de identificar las áreas de eficacia y un método para concentrarnos en ellas, es decir, atacar el problema de aumentar sistemáticamente la eficacia en los negocios, con un plan de la acción, con un método de análisis y con una comprensión de las herramientas que necesita” (Drucker, 2005) en (Olivares Valentín, 2011)

Diagnóstico

Luego de realizar los análisis previos, se puede concluir que la empresa Ledesma S.A.A.I (Sociedad Anónima Agrícola Industrial) que cuenta en la actualidad con Unidades Estratégicas de Negocio que abarcan la industria alimenticia, papelera, energética y agropecuaria con gran trayectoria en los distintos rubros, donde está asentada, y posee gran porción de mercado, con posicionamiento de marca, que estos factores le ayudan a su ventaja competitiva. En su UEN (unidad estratégica de negocio) azucarera del rubro alimenticio, que es la de más importancia, la cual fue elegida para centrar el análisis, presenta dificultades para tener una rápida adaptación a los cambios que se generan en el entorno que está en constante cambio, en donde se observa que ha dado un vuelco hacia una tendencia de consumo más saludable, en la que los consumidores empiezan a dar más importancia a crear hábitos que atiendan a su salud, además que hay una creciente ola de estilo de vida Fit, en donde se centran en reducir su consumo calórico, lo que afecta directamente a la industria azucarera, la que contiene más de 380 calorías cada 100gr. Y en donde los consumidores empezaron a analizar otros productos sustitos al mismo para endulzar sus alimentos. Estos cambios trajeron consigo aplanamiento en las ventas demostrada de la organización en las memorias y estados contables que dejan registro de los movimientos de los últimos años, en donde se refleja una baja de la rentabilidad del negocio.

Es por ello por lo que es tan importante poder ser flexibles y tener una rápida adaptación a los cambios del entorno, principalmente aquellos que atienden directamente a las necesidades de los consumidores.

Si bien Ledesma ha incorporado hace pocos años productos tales como el edulcorante y la azúcar de mascabo, que muestran buena aceptación y rentabilidad, no le han prestado la importancia que merecen, en donde es tan relevante atender el mercado que está incrementándose de un consumo distinto. La información nutricional del edulcorante es de 3 calorías por sobre y de la azúcar de mascabo es de 4 calorías.

Por lo que la estrategia de negocio genérica que se propondrá abordar en este trabajo será la de enfoque o concentración, que fue seleccionada luego de realizar el análisis de los datos obtenidos mediante la implementación de herramientas que hacen al proceso de la planeación estratégica, que ha sido elegida ya que al centrarse en un producto o nicho específico, podrá atender y satisfacer las necesidades de los demandantes del mismo, realizando un análisis en donde se puede ofertar un nuevo producto que se encargue de dicho segmento de preferencia saludable, y la otra parte de mercado seguirá cubierta por el azúcar, aumentando la rentabilidad de la empresa y atendiendo todo el mercado, ya que se ofrece el producto conocido y habitual que es la azúcar, y un producto para quienes quieren otra opción que se adapte a sus necesidades más saludables. Este producto puede ser el endulzante Stevia que se obtiene de la planta Stevia, cuyas hojas contienen una sustancia denominada esteviósido. Dicho esteviósido está compuesto de glucosa y rebaudiósido, lo cual confiere a la Stevia un poder edulcorante muy superior al del azúcar, con la ventaja añadida de que se trata de un edulcorante mucho más beneficioso para la salud, ya que no contiene calorías y posee numerosas vitaminas, minerales y nutrientes (academia agroindustria).

Concluyendo en aprovechar las fortalezas que tiene la empresa como sus años en el mercado y su posicionamiento de marca que harán más fácil el lanzamiento de este nuevo producto y reducirán sus debilidades teniendo más herramientas para aprovechar las oportunidades del mercado y reducir la incidencia de las amenazas.

Plan de Implementación

Propuesta

Luego de realizar los análisis pertinentes, se plantea por medio de la planificación estratégica aumentar la rentabilidad por ventas en la unidad estratégica de negocio azucarera a través “ALIVE” Ledesma Stevia, es el nombre del nuevo producto que se propone lanzar en el ingenio azucarera, Alive porque su significado en inglés “vivo”, estar vivo como motivación a todas aquellas personas que comenzaron a darle importancia a una vida saludable, o batallan contra enfermedades tales como la diabetes, obesidad, entre otras, brindándoles una propuesta nueva, a base de Stevia que es un endulzante natural obtenido a través de la planta Stevia rebaudiana, diferenciado de todos los demás edulcorantes por su composición; Se comenzará por realizar una capacitación a los líderes de la organización para que puedan avanzar a lo largo de los años adelantándose al entorno cambiante en el que se vive, y luego se lanzará dicho producto natural utilizando la estrategia genérica de concentración o enfoque al mercado saludable que actualmente ha crecido mucho; Mediante una campaña de marketing se introducirá el producto brindando confianza al cliente, ubicándose entre los mejores proveedores de endulzante natural, conservando siempre los valores de la organización Ledesma en preservar el medio ambiente; obteniendo una mejor rentabilidad.

Objetivo General

Aumentar la rentabilidad por ventas de UEN de azúcar a un 15% con base al ejercicio 2019 en el período de 38 meses (octubre 2021 a diciembre 2024) a través del lanzamiento del nuevo producto Stevia “Alive”.

Justificación: Luego de realizar los análisis pertinentes a lo largo del trabajo se determina que la organización precisa un aumento de la rentabilidad en ventas en su UEN de azúcar ya que se ha demostrado una disminución de la misma en el sector; un 15% con base al ejercicio anterior finalizado en 2019 ya que es un porcentaje alcanzable por el crecimiento del mercado potencial que se estima en base a datos obtenidos de estudio de mercado, en el periodo de 3 años y 2 meses dado que el plan conlleva una gran inversión por la incursión en un nuevo producto.

Objetivos Específicos

*Dotar de competencias a el 100% del directorio en el período de tres meses, de octubre a enero.

Justificación: Brindarles competencias a todos los miembros del directorio a través de la capacitación ayudara a que estos puedan adaptarse rápidamente a los cambios que el entorno presenta, anticipándose y evitando sufrir consecuencias negativas, como pérdida de rentabilidad.

*Incrementar los ingresos por ventas en un 5% anual con base al año anterior, medido del mes de diciembre a diciembre siguiente, con el lanzamiento del nuevo producto.

Justificación: Lograr aumentar las ventas en un 5% respecto al año anterior en período de doce meses cada año, hasta llegar a los 38 meses, beneficiará a la rentabilidad por ventas de la empresa con la comercialización de un nuevo producto, se logra estimar en un 5 por ciento luego de realizar investigación de mercado tales como valores publicados en INDEC.

*Reducir los costos de comercialización en un 5% en el periodo de dos meses, de principios de noviembre 2021 a fines de diciembre 2021.

Justificación: A través de la utilización de empaque de papel en Stevia en polvo, se reducirán los costos de comercialización ya que la empresa Ledesma le da mucha importancia al cuidado del medio ambiente, es un buen punto unir sus valores y poder lograr reducir los costos, por lo que implementar un empaque que sea reciclable, además de que se puede obtener de la misma organización en su UEN papel, beneficiara a la misma reduciendo costos del producto en sí, también dando una buena imagen de la marca ya que en la actualidad darle atención al cuidado del planeta es de suma importancia.

*Aumentar la participación de mercado en un 12% en el periodo de diez meses, febrero de 2022 a diciembre 2022.

Justificación: A través de campañas de marketing se aumentará el mercado, buscando además de conservar y dar una nueva opción a los clientes de la empresa, acercarse a nuevos consumidores penetrando fuertemente en el mercado saludable, realizando una estrategia de enfoque en dicho sector, aumentando en consecuencia las ventas y su participación de mercado de la UEN azucarera, midiendo al mercado en el porcentaje de 100% en donde de 100 clientes de stevia 12 elegirán al nuevo producto de la empresa.

Plan de Acción

*Plan de acción 1: En base al objetivo: Dotar de competencias a el 100% del directorio en tres meses.

Para lograrlo se procederá a determinar detalladamente lo que se quiere corregir, que es la falta rápida de adaptación a los cambios de consumo, definiendo requerimientos específicos que se llevaran a cabo en la capacitación para el gerente general y todos los miembros del directorio únicamente, logrando que se puedan realizar investigaciones de mercado prestando suma atención en las necesidades de los clientes, luego se buscará una consultora que brinde la misma, pactando horarios por el periodo de tres meses, en donde serán 3 horas una vez a la semana, el lugar elegido es la sala de reuniones de la organización en donde se ofrecerá infusiones y masas; terminada la misma se realizará un control de resultados cada año en donde se verifique el cambio.

*Plan de acción 2: En base al objetivo: Incrementar los ingresos por ventas con el lanzamiento del nuevo producto.

Para lograr el aumento de ventas de la unidad estratégica de negocio azucarera, se lanzará un nuevo producto de Stevia, el cual su materia prima será tercerizada, por lo que se comenzará por realizar investigación de proveedores confiables y que cumplan con la lista de requisitos del área comercial, tiempos pactados de entrega entre otras prioridades, se hará una preselección, reuniones con los mismos, la selección propiamente dicha y se pasara a reuniones estratégicas de negociación con el proveedor seleccionado, después de finiquitar la negociación se realizaran las compras de materia prima para comenzar a comercializar el producto; en paralelo se buscara un lugar físico para adquirir en donde ubicar estratégicamente la nueva planta, además de comprar la maquinaria necesaria para el empaquetado del mismo, se seleccionará al personal para la nueva planta, y se lo capacitará en dos semanas todos los días, se realizará el diseño del envoltorio (conjunto con plan de acción numero 3), sus distintas formas y tamaños (Stevia líquido y en polvo), y por último su lanzamiento al mercado. Poniendo en marcha la nueva planta con el fin de lograr un incremento en las ventas en un 5% anualmente comparado con el año anterior llegando a un 15% en tres años y por último se realizará el control pertinente.

*Plan de acción 3: En base al objetivo: Reducir los costos de comercialización.

Para lograr reducir los costos de comercialización en el lanzamiento del nuevo producto, se propone utilizar empaque producido con papel que colabora con el medio

ambiente, siendo reciclable, se procede a realizar el diseño del envase cumpliendo con todas las normativas legales y alimenticias, además de la ayuda de un consultor para asesorarse que el empaque cumpla con todas las normativas bio degradables, verificando su utilidad mediante encuestas de percepción del cliente por el compromiso de la empresa con el medio ambiente.

Se reducen costos ya que si se tuviera que seleccionar proveedor de empaque que abastezca a la empresa, el mismo tiene marcado su margen de ganancias por lo cual siempre será más elevado que utilizar materia prima de otra UEN, ya que se quitan intermediarios, que en definitiva la empresa se está autoabasteciendo además de que no se corren riesgos, se tiene prioridad de entregas, siendo una ventaja competitiva y se asegura la máxima calidad del producto que se convertirá luego en empaque de Stevia en polvo por lo cual se logra el 5% estimado desde los gastos de comercialización de la UEN.

*Plan de acción 4: En base al objetivo: Aumentar la participación de mercado.

Para lograr la atención y posterior compra de consumidores del sector, se lanzará una campaña de marketing, en donde primero se diseñara el alcance de la misma, el mercado meta al que se quiere penetrar, enfocado en el estilo de vida saludable, el o los medios a utilizar, medios de comunicación (televisión, radio), los lugares en donde se ofertará el producto, en principio en grandes hipermercados, dietéticas, mayoristas y comercios; luego se lanzará la campaña publicitaria llegando a la vista de los clientes y en fin a sus hogares, logrando así captar en el periodo de diez meses el veinte por ciento de nuevos clientes de mercado que en consecuencia incrementarán las ventas, por último se realizarán encuestas de satisfacción a cargo de la empresa que ya aplica con posibilidad de sugerencias de mejora.

Alcance

La planificación estratégica tendrá como horizonte geográfico central a la empresa Ledesma S.A.A.I ubicada en la provincia de Jujuy, cubrirá a toda la Argentina inicialmente, visualizando oportunidades de expandirse geográficamente a lo largo de Latinoamérica y luego en todos los países en los que actúa la misma. El horizonte temporal será de tres años para la realización del plan de acción, comprendiendo las fechas de inicio de 01/08/2021 hasta la finalización el 31/07/2024.

Plan de Implementación								
Plan de Acción	Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos Físicos	Tercerización	Recursos Económicos
		Inicio	Fin	Área	Responsable			
1	Definir requerimientos específicos de capacitación	2/10/2021	3/10/2021	Recursos Humanos	Gerente de Recursos Humanos			
	Búsqueda y selección de consultora	3/10/2021	5/10/2021			Computadoras		
	Contratación de consultora	5/10/2021	6/10/2021			Sala de reuniones, alimentos	Consultora en capacitación	\$ 119.000,00
	Realización de jornadas de capacitación con catering	9/10/2021	23/1/2022					\$ 12.000,00
	Control	18/1/2022	29/1/2022					\$ 9.900,00
2	Diseño de requerimientos de proveedores	4/10/2021	8/10/2021	Comercialización	Gerente de comercializacion	Sistema		
	Búsqueda y selección de proveedores	11/10/2021	15/10/2021					
	Negociaciones estratégicas	18/10/2021	29/10/2021					
	Busqueda y compra de nueva planta	1/11/2021	12/11/2021				\$ 10.540.000,00	
	Selección de personal y contratacion	1/11/2021	12/11/2021				\$ 43.200.000,00	
	Capacitacion	15/11/2021	27/11/2021	Personal	Gerente RRHH	Infraestructura	Consultora en capacitación	\$ 120.000,00
	Diseño y formas de empaque	1/11/2021	12/11/2021	Diseño grafico		Sistema	Diseñador Grafico	
	Compra de maquinarias	15/11/2021	26/11/2021	Compras	Encargado de compras	Infraestructura		\$ 12.000.000,00
	Compra de materia prima	22/11/2021	31/12/2021					\$ 216.000.000,00
	Puesta en marcha y control	1/12/2021	31/12/2024					\$ 1.300.000,00
3	Diseño de empaque y packaging	1/11/2021	12/11/2021	Diseño grafico			Diseñador Grafico Asesor Ambiental y Legal	\$ 33.000,00
	Creación de empaque	26/11/2021	30/11/2021					
	Compra de materia prima para el empaque	26/11/2021	30/11/2021	Compras				\$ 1.800.000,00
	Certificaciones pertinentes	26/11/2021	31/12/2021					\$ 15.000,00
4	Diseño de campaña de marketing	1/1/2022	14/1/2022	Marketing	Gerente de Mkt	Sistema	Agencia de publicidad	
	Negociación y contratación de medios publicitarios	17/1/2022	26/1/2022					
	Negociaciones con intermediarios	1/1/2022	1/2/2022	Comercialización	Gerente de comercializacion	Sala de reuniones		
	Lanzamiento de la campaña publicitaria	1/2/2022	1/12/2022	Marketing	Responsable de Mkt		Agencia de publicidad	\$ 200.000,00
	Encuestas de satisfacción	1/12/2022	31/12/2024			Sistema		
Fuente: Elaboración Propia								\$ 285.348.900,00

Presupuesto

Luego de realizar los planes de acción, se presenta en forma de cuadro los presupuestos de cada plan basados en la sumatoria de valores obtenidos expuestos en anexos, a fin de proyectar la presupuestación de manera anual, del año 2021 al año 2024.

Presupuesto Plan de Acción 1	
<i>Descripción</i>	<i>Valor Monetario</i>
Consultora	\$ 119.000,00
Catering	\$ 12.000,00
Control	\$ 9.900,00
Total	\$ 140.900,00

Anexo 1 Fuente: Elaboración propia

Presupuesto Plan de Acción 2	
<i>Descripción</i>	<i>Valor Monetario</i>
Compra de la nueva planta	\$ 10.540.000,00
Sueldos	\$ 43.200.000,00
Capacitación	\$ 120.000,00
Compra de maquinaria	\$ 12.000.000,00
Compra de materia prima	\$ 216.000.000,00
Puesta en marcha	\$ 1.300.000,00
Total	\$ 283.160.000,00

Anexo 2 Fuente: Elaboración propia

Aclaración los gastos de diseño se calcula en el siguiente plan de acción numero 3 ya que los mismos están unidos.

Presupuesto Plan de Acción 3	
<i>Descripción</i>	<i>Valor Monetario</i>
Persona de diseño grafico	\$ 33.000,00
Compra de materiales	\$ 1.800.000,00
Certificaciones	\$ 15.000,00
Total	\$ 1.848.000,00

Anexo 3 Fuente: Elaboración propia

Presupuesto Plan de Acción 4	
<i>Descripción</i>	<i>Valor Monetario</i>
Campaña publicitaria	\$ 200.000,00
Total	\$ 200.000,00

Anexo 4 Fuente: Elaboración propia

Presupuesto por Año.

Plan/Año	Inversion	2022	2023	2024
1	Consultora	\$ 119.000,00		
	Catering	\$ 12.000,00		
	Control		\$ 3.300,00	\$ 3.300,00
2	Comprea de la nueva planta	\$ 10.540.000,00		
	Sueldos		\$ 1.200.000,00	\$ 1.200.000,00
	Capacitacion	\$ 120.000,00		
	Compra de maquinaria	\$ 12.000.000,00		
	Compra de materia prima		\$ 72.000.000,00	\$ 72.000.000,00
	Puesta en marcha	\$ 1.300.000,00		
3	Persona de diseño grafico	\$ 33.000,00		
	Compra de materiales		\$ 600.000,00	\$ 600.000,00
	Certificaciones	\$ 15.000,00		
4	Campaña publicitaria	\$ 200.000,00		

Evaluación del Proyecto

Confeccionados los presupuestos anuales de cada plan de acción, se realizaron las proyecciones de ingresos y egresos de la UEN azucarera, en base a estimaciones fundadas en el informe de estados de resultados de abril 2020 publicado por la empresa Ledesma manifestado en el *anexo 5*, se elaboró el flujo de fondos de las utilidades de los planes de acción propuestos expresado en *anexo 7*, obteniendo los siguientes resultados

TIR	94%
VAN	\$ 57.820.780,52
ROI	74,66%

Valor Neto Actual (VAN) indica que el proyecto arrojará \$57.820.780,52 de ganancia a valor actualizado luego de recuperar la inversión.

Utilizando como tasa de descuento la publicada por Leliq que es del 38%, de referencia como costo de oportunidad para el proyecto. Es decir que se toma de comparación ya que conviene invertir en el proyecto obteniendo mayores beneficios a colocar el dinero en un plazo fijo. (LELIQ)

Tasa Interna de Retorno (TIR) indica la rentabilidad de la inversión expresado en tasa porcentual, es decir que al ser 94% más alta que la tasa de descuento referenciada de 38% me rinde de manera beneficiosa realizar la inversión.

Retorno Sobre la Inversión (ROI) indica el beneficio obtenido por la inversión realizada que es de un 74,6% es decir que por cada peso invertido se obtiene 1,746 de retorno o 0,746 excedentes.

Fórmula utilizada: $[(\text{Valor obtenido de beneficio} - \text{Inversión}) / \text{Inversión}] \times 100$

$$[(498.386.660 - 285.348.900) / 285.348.900] \times 100 = 74,6\%$$

Fórmula utilizada: $\text{Valor obtenido de beneficio} / \text{Inversión}$

$$498.386.660 / 285.348.900 = 1,746 \text{ pesos}$$

Por lo tanto, realizar la inversión en los planes de acción traerá los beneficios económicos de rentabilidad propuestos.

Conclusión y Recomendación

En conclusión final, Ledesma S.A.A.I es una empresa exitosa, que ha logrado buenos frutos y data de muchos años en el mercado, con un buen posicionamiento en el que ha sabido incursionar en varias ámbitos, pero ha demostrado a lo largo del reporte de caso realizado, deficiencia en la rápida adaptación al cambiante entorno; si bien la azúcar

nunca dejará de comercializarse porque es un alimento básico para la alimentación de las personas, en donde pueden variar sus ventas, pero es casi imposible que sea un producto que desaparezca o entre en declive. Si se ha aplanado su consumo y la empresa ha sufrido disminución en su rentabilidad debido a la creciente tendencia de vida saludable que ha tomado importancia en la hora de selección de los consumidores. Por lo cual se propuso a través de un nuevo producto natural penetrar en dicho mercado.

Lo que se pretende lograr con la planificación estratégica desarrollada, es aumentar las ventas de la unidad estratégica de negocio azucarera en un 15% total en el periodo de 38 meses, incrementando un 5% por año; y a su vez cubrir todas las necesidades de los clientes en cuanto a endulzar sus alimentos se trate, dando enfoque en un nicho donde la empresa no tenía participación, y el cual está creciendo a paso firme; por lo que ingresando en el mismo posiciona otra vez a Ledesma en todo el mercado.

También se busca con capacitaciones eliminar de raíz la deficiencia que el directorio reaccione post a los resultados negativos, evitando llegar a los mismos, estando en constante interacción con el sector para adelantarse a sus necesidades.

La solución propuesta luego del desarrollo y posterior análisis de flujo de fondos ha dado como resultado, un beneficio para la empresa ya que invertir en dicho mercado traerá ganancias a la misma.

Después de observar los rendimientos de Stevia, se recomienda incursionar en mayores mercados, ya que la venta de endulzante natural tiene un abanico amplio de actuación, se puede penetrar además de la venta común del producto propuesta en hipermercados, comercios entre otros, en dietéticas, también para la materia prima de gaseosas o jugos dietéticos, y de la producción de alimentos.

La empresa podría realizar alianzas estratégicas con alguna gran organización de bebidas siendo su mayor proveedor con el fin de incrementar en gran magnitud sus ventas, en este trabajo no se ha podido realizar ya que se debe hilar muy fino con una alianza de esa magnitud.

Por último, se sugiera la creación de un cuadro de mando integral con el fin de tener seguimiento y control de los planes propuestos para poder medir la evolución de estos, para evitar desviaciones de los objetivos propuestos logrando llegar al objetivo.

Bibliografía

- Administración estratégica, Z. T. (2014). *administración estratégica*.
https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=NNThBAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=administraci%C3%B3n+estrat%C3%A9gica+zacarias&ots=eNEL-nLYHK&sig=uWH-2JwSdL-_I_VOsbDvGhrpn0A#v=onepage&q=administraci%C3%B3n%20estrat%C3%A9gica%20zacarias&f=false.
- Canals, C. (2020). *Nuevas Tecnologías*.
<https://www.caixabankresearch.com/es/economia-y-mercados/actividad-y-crecimiento/nuevas-tecnologias-son-y-como-afectan-economia>.
- Cano, J. S. (2013). <https://www.oroynfinanzas.com/2013/02/definicion-inflacion-escuelas-economia/>: Escuelas Economicas.
- Chiavenato, I. (2017). *PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Fundamentos y aplicaciones tercera edición*, . pagina 22:
https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/63311696/3_-_Planeacion_Estrategica_-_Chiavenato_-_3ra_Ed_-_201620200514-123786-h2q2nk.pdf?1589483840=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DIdalberto_Chiavenato_Fundamentos_y_aplic.pdf&Expires=1621810474&.
- Codigo, A. (s.f.). *Ley 18284*.
https://www.magyp.gob.ar/sitio/areas/d_recursos_humanos/concurso/normativa/_archivos//000001_Leyes/000000_LEY%2018.284%20C%C3%B3digo%20Alimentario%20Argentino.pdf.
- Gubernamental. (s.f.). *Gobierno de Argentina*.
<https://www.argentina.gob.ar/justicia/derechofacil/leysimple/precios-cuidados#:~:text=%C2%BFQu%C3%A9%20es%20el%20programa%20de,convenientes%20en%20todo%20el%20pa%C3%ADs>.
- Hernandez, Z. T. (2014). *Administracion estrategica*.
https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=NNThBAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=administraci%C3%B3n+estrat%C3%A9gica+zacarias&ots=eNEL-nLYHK&sig=uWH-2JwSdL-_I_VOsbDvGhrpn0A#v=onepage&q=administraci%C3%B3n%20estrat%C3%A9gica%20zacarias&f=false.
- Hill Jones, S. (2015). *Administracion Estrategica*. Pag, 120:
<file:///C:/Users/anto/Downloads/Administracion%20estrategica%20-%20Charles%20W.%20L.%20Hill%202.pdf>.
- InfoLeg. (s.f.). SISTEMA NACIONAL DE CONTROL DE ALIMENTOS. págs.
<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/55000-59999/59060/norma.htm>.
- LELIQ. (s.f.). *Las letras de liquidez BCRA*.
<http://www.bkra.gov.ar/PublicacionesEstadisticas/Historial->

Leliq.asp#:~:text=Las%20letras%20de%20liquidez%20(LELIQ,diariamente%20a%20trav%C3%A9s%20de%20subastas.

Lucotti, F. (2021). *Restricciones cambiarias*.

<https://www.elextremosur.com/nota/26403-a-quienes-afectan-las-nuevas-restricciones-cambiarias-en-argentina/>.

Mengo, M. S. (s.f.). *Formulacion de Estrategias*.

file:///C:/Users/anto/Downloads/ESTRATEGIA%20segunda%20parte.pdf.

Monex, G. f. (2020). <https://blog.monex.com.mx/como-afecta-la-volatilidad-del-tipo-de-cambio-a-la-economia>.

Olivares Valentín, J. A. (2011). *Ejecución de la estrategia*.

file:///C:/Users/anto/Downloads/Dialnet-EjecucionDeLaEstrategiaClaveParaElExitoEmpresarial-4106559.pdf:
Revista de Investigación de la Universidad Simón Bolívar.

Olivero Bello, F. (2019). *Tendencia de Consumo*.

https://www.ey.com/es_ar/consumer-products-retail/tendencias-de-la-industria-de-alimentos.

Pando Diego y Walter, J. (2014). *Planeacion Estrategica*. pagina 31:

<https://repositorio.udesa.edu.ar/jspui/bitstream/10908/2751/1/%5BP%5D%20Libro%20Completo%20-J.%20Walter%20y%20D.%20Pando.pdf>.

Porter, M. (2015). *Estrategia Competitiva*. capitulo 2:

https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=_n0dDAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT2&dq=michael+porter+2015&ots=auklCM9K73&sig=4ch_tElnIcnWBIm5HAellrj_YLA#v=onepage&q&f=false.

Reservado, A. (2020). *Continuidad de negocio*.

<https://www.pwc.com.ar/es/temas-clave/covid-19.html>.

Robbins, S. P. (2014). *Administración*.

https://www.academia.edu/10380934/Administracion_8va_Edicion_Stephen_P_Robbins_y_Mary_Coulter.

Rosales, G. (s.f.). El Cronista. págs. <https://www.cronista.com/tema/casas-de-cambio/>.

SENASA. (2020). *Codigo Alimentario Argentino*.

<http://www.senasa.gob.ar/tags/codigo-alimentario-argentino>.

SENASA. (2020). *Gestion Ambiental*.

<https://www.argentina.gob.ar/senasa/gestion-ambiental>.

SENASA. (s.f.). *Codigo Alimentario*. <http://www.senasa.gob.ar/tags/codigo-alimentario-argentino>.

Sitio Web, s. (s.f.). *comision nacional de valores*. www.cnv.gov.ar.

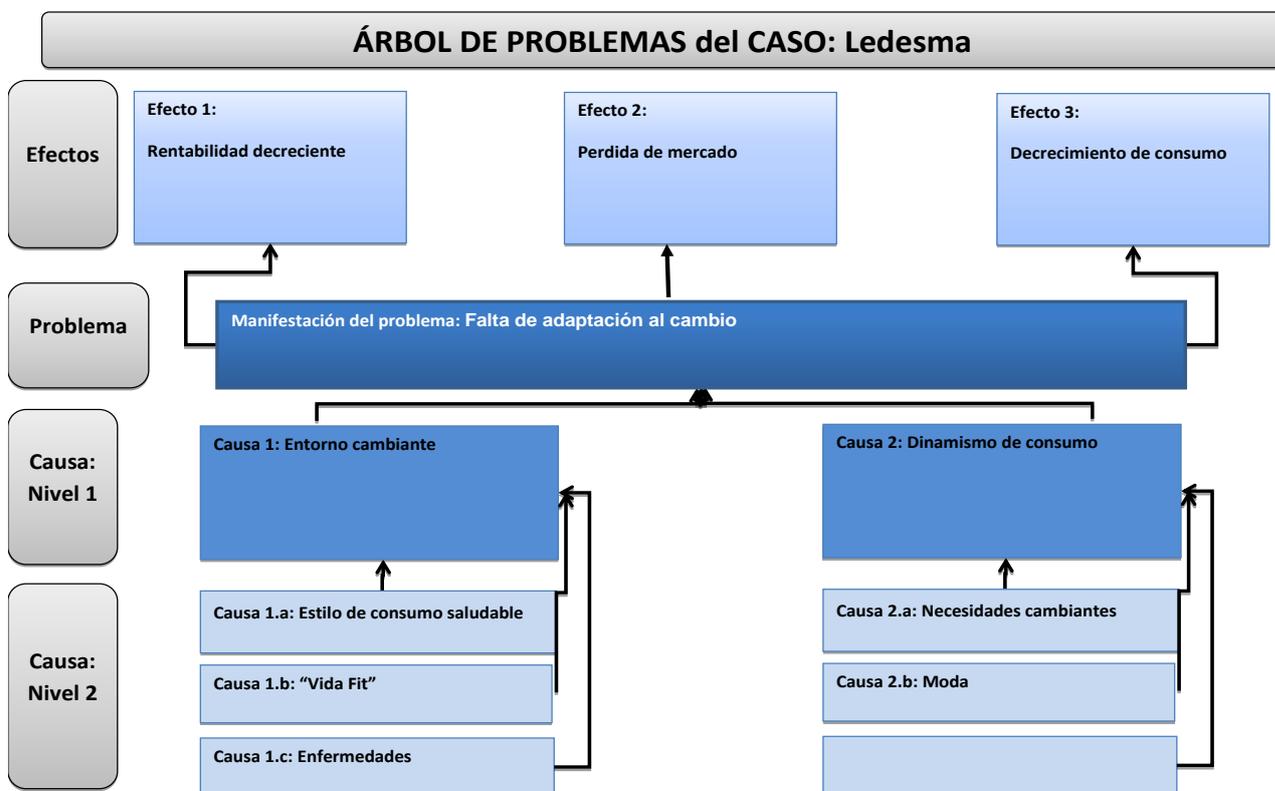
Información general obtenida por la página oficial de Ledesma.

<https://www.ledesma.com.ar/azucar/>

Aclaración, la información expresada en el análisis externo, es de mi autoría, como conclusión de leer la información citada pero no se ha utilizado textuales de las mismas.

Anexos

Árbol de Problemas



Anexo 1 presupuesto plan de acción 1



El precio de capacitación con lineamientos generales adaptado a cada organización es de USD 700 en ARS \$119000 al día de la fecha para las 36hs aproximadas que me solicitas. Fabiana Caruso / Administración Capacitación Empresarial

Para calcular el precio de control se ha realizado un estimativo de horas trabajadas a los años posteriores ya que el primer año está incluido. Siendo 3300 la hora de revisión.

Catering calculado en precio de masas dulces tales como galletas dulces y/o saladas e infusiones como café, té o mate cocido para la duración de toda la capacitación.

Anexo 2 presupuesto plan de acción 2

Compra de planta en  de 220m2 por 2220m2 tasado en USD 62 000, a un dólar en \$170.

Gastos de compras de maquinarias y materia prima estimados a través de investigación de mercado en comparación a empresas similares de Stevia.

Sueldo de los empleados estimado en sindicato de trabajadores de la alimentación



, en base a 20 empleados con un sueldo de \$60.000.

		MAYO- JUNIO 2021	MAYO- JUNIO 2021	MAYO- JUNIO 2021	MAYO-JUNIO 2021	JULIO 2021	JULIO 2021	JULIO 2021	AGO SEP OCT 2021	AGO SEP OCT 2021
	BASE ABRIL 2021	REM	NO REM acuerdo anterior	13% NO rem MAYO JUNIO JULIO	TOTAL CONFIRMADO	REM	13% NO rem MAYO JUNIO JULIO	TOTLA CONFROMADO	REM	10% NO REM AGO SEPT OCT
OPERARIO	287.29	268.95	18.34	37.35	324.64	287.29	37.35	324.64	287.29	66.08
OPERARIO GENERAL	298.54	279.48	19.06	38.81	337.35	298.54	38.81	337.35	298.54	68.66



Capacitación para operarios  \$6.000 por curso completo por empleado.

Gastos de puesta en marchas estimados en base a investigaciones de otras organizaciones tales como habilitaciones de servicios, impuestos entre otros aproximado.

Anexo 3 presupuesto plan de acción 3

Diseño gráfico obteniendo su valor en tarifario.org.

Certificaciones, sueldo tarifario obtenido de Protego asesoramiento y capacitación en gestión ambiente

Cargo	Sueldo
Sueldos para Consultor Ambiental en Secretaría de Vivienda y Hábitat - 1 sueldos informados	\$ 54.860/mes
Sueldos para Consultor Ambiental en Estudios y Servicios Ambientales - 1 sueldos informados	\$ 129.727/mes

Por lo que se estima el precio en asesoramiento de una semana.

Las certificaciones de etiqueta las brinda Eco plas.

Anexo 4 presupuesto plan de acción 4

Campaña publicitaria de



cotizado a través del siguiente paquete

NAME OF SERVICE:	STARTER	BASIC	GROWTH	PROFESSIONAL
	\$3k / mo	\$5k / mo	\$10k / mo	\$20k / mo
Campaign points	20 Points	35 Points	74 Points	154 Points
Cost per point	\$150 / Point	\$140 / Point	\$135 / Point	\$130 / Point

Anexo 5 Informe publicado

Informe de resultado integral publicado por la empresa Ledesma en abril del año 2020 del cual se basa el análisis.

	Ejercicios finalizados al 31 de mayo			Periodos de 6 meses finalizados al 30 de noviembre	
	31.05.2019 (i)	31.05.2018 (i)	31.05.2017 (ii)	30.11.2019 (iii)	30.11.2018 (iii)
	(en miles de pesos)			(en miles de pesos)	
INFORMACION DEL ESTADO CONSOLIDADO DEL RESULTADO INTEGRAL					
<u>Operaciones continuadas</u>					
Ingresos de actividades ordinarias	19.929.355	18.503.775	10.689.358	12.916.263	12.449.846
Costo de ventas	(13.285.570)	(12.211.107)	(6.738.658)	(8.675.815)	(8.323.122)
Ganancia por ventas	6.643.785	6.292.668	3.950.700	4.240.448	4.126.724
Ingreso de producción agropecuaria	1.303.009	843.275	430.374	427.703	505.452
Costo de producción agropecuaria	(420.209)	(823.849)	(312.756)	(118.304)	(130.671)
Resultado por producción agropecuaria	882.800	19.426	117.618	309.399	374.781
Ganancia bruta	7.526.585	6.312.094	4.068.318	4.549.847	4.501.505
Cambio en el valor razonable de activos biológicos	17.053	346.494	12.062	373.878	(34.273)
Gastos de comercialización	(3.580.247)	(3.288.918)	(2.167.093)	(2.535.481)	(2.388.487)
Gastos de administración	(2.379.090)	(2.661.133)	(1.226.100)	(1.274.263)	(1.474.417)
Otros ingresos (gastos) operativos, netos	231.288	180.678	38.554	(6.412)	22.874
Ganancia operativa	1.815.589	889.215	725.741	1.107.569	627.202
Otros ingresos (costos) financieros, netos	(3.822.505)	(2.908.537)	(936.574)	(1.260.447)	(3.075.361)
Participaciones en los resultados netos de asociadas	72.049	13.549	9.967	14.002	69.073
Pérdida antes del impuesto a las ganancias por operaciones continuadas	(1.934.867)	(2.005.773)	(200.866)	(138.876)	(2.379.086)
Impuesto a las ganancias sobre operaciones continuadas	247.926	805.755	78.565	(45.983)	308.471
Pérdida neta del ejercicio por operaciones continuadas	(1.686.941)	(1.200.018)	(122.301)	(184.859)	(2.070.615)
<u>Operaciones discontinuadas</u>					
Ganancia neta del ejercicio por operaciones discontinuadas	168.480	1.191.064	-	-	404.241
Pérdida integral total neta del ejercicio	(1.518.461)	(8.954)	(122.301)	(184.859)	(1.666.374)

Se especifican los porcentuales de cada UEN que corresponde de valores.

Área de Negocio	Ingresos 2018-2019	
	Millones de \$	%
Azúcar y Alcohol	8.520	42,7%
Papel	7.090	35,6%
Frutas y Jugos	3.182	16,0%
Agropecuaria	1.138	5,7%
TOTAL	19.929	100,0%

Anexo 6 Flujo de fondos de toda la unidad estratégica de negocio de azúcar

Flujo de fondos				
Periodo		2022	2023	2024
Ingresos		\$ 9.190.621.352,00	\$ 9.650.152.419,00	\$ 10.132.660.000,00
Egresos		-\$ 6.157.715.300,00	-\$ 5.983.094.500,00	-\$ 6.282.249.200,00
Utilidad bruta		\$ 3.032.906.052,00	\$ 3.667.057.919,00	\$ 3.850.410.800,00
Impuesto a las ganancias (35%)		-\$ 1.061.518.000,00	-\$ 1.283.470.272,00	-\$ 1.241.250.850,00
Utilidad neta		\$ 1.971.388.052,00	\$ 2.383.587.647,00	\$ 2.609.159.950,00
Plan de accion 1	-\$ 131.000,00	-\$ 3.300,00	-\$ 3.300,00	-\$ 3.300,00
Plan de accion 2	-\$ 23.960.000,00	-\$ 86.400.000,00	-\$ 86.400.000,00	-\$ 86.400.000,00
Plan de accion 3	-\$ 48.000,00	-\$ 600.000,00	-\$ 600.000,00	-\$ 600.000,00
Plan de accion 4	-\$ 200.000,00			
Inversion	-\$ 13.300.000,00			
Saldo	-\$ 37.639.000,00	\$ 1.884.384.752,00	\$ 2.296.584.347,00	\$ 2.522.156.650,00

Fuente: Elaboración Propia

Siendo importante aclarar que el primer periodo comienza en 10-2021 a 12-22.

TIR	5028%
VAN	\$ 3.493.491.566,65
ROI	3597,35%

Anexo 7 Flujo de fondos de la inversión

FLUJO DE FONDOS DE LA INVERSION				
Periodo		2022	2023	2024
Ingresos		\$ 425.490.760,00	\$ 459.531.060,00	\$ 482.507.600,00
Egresos		-\$ 285.078.800,00	-\$ 284.909.260,00	-\$ 299.154.700,00
Utilidad bruta		\$ 140.411.960,00	\$ 174.621.800,00	\$ 183.352.900,00
Impuesto a las ganancias (35%)		-\$ 49.144.180,00	-\$ 61.117.630,00	-\$ 64.173.500,00
Utilidad neta		\$ 91.267.780,00	\$ 113.504.170,00	\$ 119.179.400,00
Plan de accion 1	-\$ 131.000,00	-\$ 3.300,00	-\$ 3.300,00	-\$ 3.300,00
Plan de accion 2	-\$ 23.960.000,00	-\$ 86.400.000,00	-\$ 86.400.000,00	-\$ 86.400.000,00
Plan de accion 3	-\$ 48.000,00	-\$ 600.000,00	-\$ 600.000,00	-\$ 600.000,00
Plan de accion 4	-\$ 200.000,00			
Inversion	-\$ 13.300.000,00			
Saldo	-\$ 37.639.000,00	\$ 4.264.480,00	\$ 26.500.870,00	\$ 206.182.700,00

Fuente: Elaboración Propia

Siendo importante he de aclarar que el primer periodo comienza en 10-2021 a 12-2022, luego son periodos de año completo.

El flujo de caja expresado será el utilizado para el análisis de retorno de inversión, valor actual neto y tasa de retorno interna ya que es el que demuestra las utilidades que traerá la implementación de los planes de acciones propuestos.

TIR	94%
VAN	\$ 57.820.780,52
ROI	74,66%

Anexo 8 Flujo de Fondos de un año

Flujo de Fondos 2021-2022														
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Ingresos			\$ 28.730.100,00	\$ 28.849.000,00	\$ 28.965.400,00	\$ 29.078.300,00	\$ 29.198.600,00	\$ 29.312.400,00	\$ 29.430.600,00	\$ 29.550.300,00	\$ 29.665.500,00	\$ 29.785.200,00	\$ 29.902.340,00	\$ 30.020.900,00
Egresos			-\$ 17.812.662,00	-\$ 17.886.380,00	-\$ 17.958.548,00	-\$ 18.028.546,00	-\$ 18.103.132,00	-\$ 18.173.688,00	-\$ 18.246.972,00	-\$ 18.321.186,00	-\$ 18.392.610,00	-\$ 18.466.824,00	-\$ 18.539.450,80	-\$ 18.612.958,00
Utilidad bruta			\$ 10.917.439,00	\$ 10.962.622,00	\$ 11.006.855,00	\$ 11.049.758,00	\$ 11.095.473,00	\$ 11.138.712,00	\$ 11.183.628,00	\$ 11.229.114,00	\$ 11.272.890,00	\$ 11.318.376,00	\$ 11.362.889,20	\$ 11.407.942,00
Impuesto a las ganancias (35%)			-\$ 109.174,74	-\$ 109.626,57	-\$ 110.068,90	-\$ 110.497,93	-\$ 110.955,08	-\$ 111.387,47	-\$ 111.836,63	-\$ 112.291,49	-\$ 112.729,25	-\$ 113.184,11	-\$ 113.629,24	-\$ 114.079,77
Utilidad neta			\$ 10.808.264,26	\$ 10.852.995,43	\$ 10.896.786,10	\$ 10.939.260,07	\$ 10.984.517,92	\$ 11.027.324,53	\$ 11.071.791,37	\$ 11.116.822,51	\$ 11.160.160,75	\$ 11.205.191,89	\$ 11.249.259,96	\$ 11.293.862,23
Plan de accion 1		-\$ 131.000,00	-\$ 3.300,00											-\$ 3.300,00
Plan de accion 2		-\$ 23.960.000,00	-\$ 6.100.000,00	-\$ 6.100.000,00	-\$ 6.100.000,00	-\$ 6.100.000,00	-\$ 6.100.000,00	-\$ 6.100.000,00	-\$ 6.100.000,00	-\$ 6.100.000,00	-\$ 6.100.000,00	-\$ 6.100.000,00	-\$ 6.100.000,00	-\$ 6.100.000,00
Plan de accion 3		-\$ 48.000,00	-\$ 50.000,00	-\$ 50.000,00	-\$ 50.000,00	-\$ 50.000,00	-\$ 50.000,00	-\$ 50.000,00	-\$ 50.000,00	-\$ 50.000,00	-\$ 50.000,00	-\$ 50.000,00	-\$ 50.000,00	-\$ 50.000,00
Plan de accion 4		-\$ 200.000,00												
Inversion		-\$ 13.300.000,00												
Saldo		-\$ 37.639.000,00	\$ 4.654.964,26	\$ 4.702.995,43	\$ 4.746.786,10	\$ 4.789.260,07	\$ 4.834.517,92	\$ 4.877.324,53	\$ 4.921.791,37	\$ 4.966.822,51	\$ 5.010.160,75	\$ 5.055.191,89	\$ 5.099.259,96	\$ 5.140.562,23

Fuente: Elaboración Propio

Anexo 9 Explicación de Flujo de fondos obtenidos

El flujo de fondos total de la unidad estratégica de negocios desarrollado en el anexo 6, fue realizado en base a los datos expresados en el informe de Ledesma, expuesto en el anexo 5 en donde primero se calculó el porcentaje de azúcar del total de ingresos que es de un 42,7% y de allí se estimó un aumento del 8 %, un 5% a través del plan propuesto y el 3% restante de aumento se estima de incremento por la reactivación de algunas confiterías, si bien no es su totalidad pero en mayor proporción a la actualidad producido por la situación de covid-19; en los periodos siguientes se incrementa la rentabilidad en un 5% logrando el objetivo general de aumentar la rentabilidad en un 15% total. Luego los gastos se calcularon en proporción a los gastos expuestos por Ledesma, que son un 67% aproximadamente por cual se estiman esos gastos el primer periodo y luego un 62% el segundo y tercer periodo (2023, 2024) ya que el plan de acción numero 3 reduce los costos de comercialización de la UEN en un 5% con el lanzamiento de empaque de papel reciclable obtenido de otra UEN (papel), luego de realizar todos los demás cálculos expuestos se formuló el resultado de VAN, TIR y ROI de toda la unidad de azúcar.

Con los valores obtenidos se procedió a calcular la diferencia de la UEN completa con el proyecto incluido, y sin el proyecto incluido con el fin de obtener la utilidad del proyecto únicamente, para averiguar cuál era el beneficio que este otorgaba y si era conveniente aplicarlo o no la empresa, por lo cual se utiliza el mismo (exhibido en anexo 7) para la evaluación del proyecto.