



Diseño de un Cuadro de Mando Integral aplicado el incremento de producción y comercialización de jugos y pulpa de cítricos. Reporte de Caso en Ledesma Frutas SAU

- Puchetti Dante Ernesto
- DNI 22.504.447
- Legajo VADM 14063
- Licenciatura en Administración

Resumen

El grupo Ledesma representa un importante jugador en el negocio agroindustrial argentino. Conformado por diferentes unidades de negocio que comercializan desde azúcar refinado hasta papel, carne, cereales, frutas frescas y procesadas. Su producción está basada en commodities con importantes fluctuaciones de precios lo que genera rentabilidades variables año tras año.

La disminución del uso de algunos de sus productos por políticas impositivas, de salud o de mercado hacen dirigir la mirada hacia las unidades de negocio con mayor potencial de crecimiento y rentabilidad.

Nuestra propuesta sobre la construcción de un Cuadro de Mando Integral como el que desarrollamos en este reporte de caso permitirá a la unidad de negocios de Jugos y Frutas de Ledesma incrementar la cantidad de clientes, abrirse hacia nuevos mercados de forma recurrente, especializarse en las áreas de ventas de mayor potencial e incrementar las ventas sumándole valor agregado de calidad a la materia prima.

Palabras claves: nuevos mercados-ventas-crecimiento-rentabilidad

Abstract

The Ledesma Holding represents an important player in the Argentine Agroindustrial business. Made up of different business units that sell from refined sugar to paper, meat, cereals and fresh and processed fruits. Its production is based on commodities with significant price fluctuations, which generates variable returns year after year.

The decrease in the use of some of its products due to tax, health or market policies makes us look towards the business units with the greatest potential for growth and profitability.

Our proposal on the construction of a Balanced Scorecard like the one we develop in this case report will allow the Juices and Fruits business unit of Ledesma to increase the number of customers, open up to new markets on a recurring basis, specialize in the areas sales of greater potential and increase sales by adding quality added value to the raw material.

Keywords : new markets-sales-growth-profitability

Contenido

Resumen.....	2
Abstract.....	2
Tablas y Gráficos.....	4
Introducción	5
Análisis de situación.....	8
Análisis de factores externos.....	10
Análisis de 5 fuerzas de Porter.....	12
Cadena de Valor	14
Análisis F.O.D.A	15
Matriz análisis BCG	17
Análisis Interno de la Organización	18
Marco Teórico.....	20
Diagnóstico y Discusión	23
Plan de Implementación.....	25
Objetivos generales.....	25
Objetivos específicos	25
Alcances y Limitaciones	26
Alcances	26
Limitaciones:	26
Detalle de Planes de Acción.....	27
Perspectiva desde el CMI.....	29
Estimaciones del Plan y alcances de los objetivos	30
Conclusiones	31
Recomendaciones.....	32
Referencias.....	34
Anexos 1	38

Anexo 2.....	39
Anexo 3.....	42

Tablas y Gráficos

Fig. 1 Diagrama de Ishikawa	8
Fig. 2 Matriz PESTEL elaboración propia según https://slidehunter.com/	10
Fig. 3 Matriz 5 fuerzas de Porter.	12
Fig. 5 Matriz de análisis FODA	15
Fig. 6 Matriz BCG elaboración propia en base a slideshare.....	17
Fig. 7 Diagrama de Gantt.....	28
Fig. 8 CMI para Ledesma Frutas SAU.....	29
Fig. 9 Mapa Estratégico del CMI.....	29
Fig. 10 Flujo de Fondos del proyecto	30
Tabla 1 Países que aplican tasas a bebidas azucaradas incluidos edulcorantes ..	38

Introducción

En un mundo en desarrollo y crecimiento donde los estados buscan la seguridad alimentaria para todos, la Argentina por su capacidad productiva ocupa un papel preponderante en la cadena de suministros de alimentos en el grupo de países emergentes. (FAO, Informe Agricultura Mundial 2015/2030)

Siendo el sector agropecuario el principal generador de divisas para nuestro país las empresas del complejo agroindustrial son consideradas estratégicas en el desarrollo económico y tienen un alto potencial para incrementar su productividad. (Silvia Amiel. Inés Dalton INDEC 2019)

Como toda actividad económica está presionada por los cambios en las formas de producir de forma sustentable, comprometida con la sociedad donde se desarrolla, adecuando sus productos y procesos de producción, a nuevos hábitos de consumo más saludables y sostenibles.

Las organizaciones tienen el desafío de ser ágiles frente a los cambios constantes que demandan los consumidores, manteniendo un crecimiento que las haga económicamente rentables ejercicios tras ejercicio.

El caso que presentamos, sobre el aumento de la producción y comercialización de pulpa congelada de cítricos, abarca todos los aspectos antes mencionados para la organización que tomamos como marco de aplicación de este estudio.

El Grupo Ledesma es una de las principales empresas del complejo agroindustrial de Argentina, líder en los mercados de producción de azúcar y papel para impresión y uso comercial. Posee además una importante cuota de mercado en la fabricación de alcohol anhidro, jarabes de maíz, carnes, cereales y la comercialización de frutas frescas y jugos cítricos. En 2019 fue el principal exportador de naranjas de Argentina. (Informe Caso Grupo Ledesma, 2021)

La empresa madre del grupo, Ledesma SAAI, posee más de 100 años de trayectoria en el país, estando radicada en la provincia de Jujuy, desde donde fue expandiéndose hacia otras regiones a medida que crecían diferentes unidades de negocios relacionadas a nuevos productos y procesos de producción y comercialización.

La empresa posee una activa área de Responsabilidad Social Empresaria. Mediante diferentes acciones compromete a todo el grupo al desarrollo de las zonas donde se desempeña, implementando planes de acción que abarcan desde el uso sustentable del suelo y el agua, la producción de energía reutilizando sus desechos, la disposición de residuos finales según normas internacionales, la capacitación permanente de sus empleados y el desarrollo y bienestar humano de las comunidades donde está inserta. (Informe Caso Grupo Ledesma, 2021)

Las nuevas tecnologías y hábitos de consumo en las sociedades modernas y las consecuencias a futuro de los cambios de comportamiento post COVID traen nuevos escenarios a considerar. Por ejemplo, la caída de consumo de papel de impresión, dado el avance del uso de documentos digitalizados. (María José Stanek, 2020), la menor demanda de azúcar refinada producto de los cambios en el consumo de alimentos saludables y la inestabilidad característica de éste commodity, donde oferta, demanda y saldos exportables varían año a año provocado cambios en los resultados de la empresa. (Informe Caso Grupo Ledesma, 2021)

Por otro lado, el desempeño del negocio de frutas y jugos dentro del grupo está creciendo año tras año. Se procesa fruta de producción propia y adquirida a terceros.

La reapertura del mercado de E.E.U.U. como comprador de limones frescos al país ha incrementado el interés de las compañías en la producción de este cítrico. (Grupo San Miguel, 2017)

La reciente incorporación en 2017 por otras empresas productoras del uso de tecnología de logística del tipo ISO Tank permitió la exportación de jugo de limón enfriado a granel a los E.E.U.U. lo cual abre el camino al incremento del comercio de este tipo de producto a los mercados cada vez más demandantes de USA, Europa y Japón. (Carlos Toppazzini, 2018)

Los estudios sobre producción y conservación de jugos congelados abren la posibilidad de aprovechar saldos no exportados de cítricos frescos en la transformación de subproductos que sean factibles de almacenar y vender a posteriori (Daniela Ledesma Rojas. 2013).

Surgen de un análisis integral de la lectura propuesta y los tópicos antes mencionados, diferentes temáticas que hacen a la necesidad del planteo de este estudio de caso.

Vemos en la Unidad de negocios de Frutas y Jugos una oportunidad de crecimiento cierto, tanto en la producción de frutas frescas para exportación como la posibilidad de incrementar, como se plantea en la lectura del caso, la producción de pulpas de frutas congeladas para comercializar tanto en el mercado local, como el extranjero, teniendo como eje el hecho probado científicamente que es posible almacenar a bajas temperaturas estos productos manteniendo estables sus características organolépticas y químicas principales.(Daniela Ledesma Rojas. 2013).

Adicionalmente esto permitirá cuando las condiciones externas, propias del mercado, bajen su demanda de frutas frescas, que estas se puedan procesar para almacenar a bajas temperaturas en la forma de concentrados. Posibilitando su comercialización posterior con el valor agregado del procesamiento.

El proceso involucra inversión en la industrialización, la capacitación de recursos humanos especializados, y la estrecha integración de la cadena de proveedores para la comercialización de estos concentrados.

La idea del caso es la construcción de un Cuadro de Mando Integral, que permita incluir las métricas necesarias, para incrementar en un determinado porcentaje la capacidad de producción de jugo y pulpas congeladas y medir el impacto que esta tendrá en las ventas y por lo tanto en el margen de la unidad de negocios en particular estudiada

Determinar el grado de avance del proyecto en curso, que la empresa ya desarrolla sería de mucha utilidad para cubrir el diferencial que pudiese haber con las métricas solicitadas en el CMI a construir.

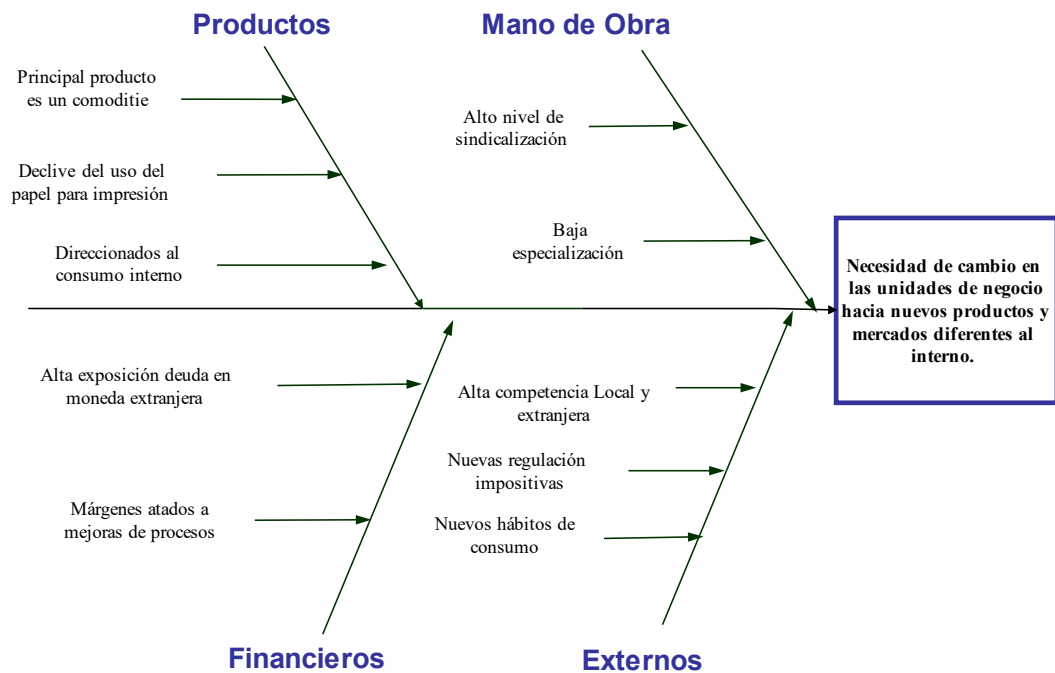
Análisis de situación

Como vimos en la introducción son varios los factores que inciden en el desarrollo de la empresa, con diferentes aristas para tener en cuenta.

Realizamos un análisis mediante un diagrama de Ishikawa donde tomamos los factores que inciden en la problemática, como el tipo de producto que se fabrica, los financieros, la mano de obra y los ambientales externos que la presionan.

Fig. 1 Diagrama de Ishikawa.

Factores que inciden en el Grupo Ledesma



Fuente: elaboración propia en base a <https://templates.office.com/>

De este se desprende en principio, que su principal producto, el azúcar de caña, es un commodity con todo lo que ello conlleva en el impacto de los resultados financieros. Una de las unidades de negocio, como lo es la pulpa de papel, fabrica un producto de alto valor que está en declive por el uso de nuevas tecnologías y hábitos de consumo. El grueso de su producción está volcada al mercado local, desde el azúcar hasta el bioetanol, pasando por el papel y el alcohol.

El 78.4% de la producción del grupo Ledesma se concentra en estos productos (Informe Caso Grupo Ledesma, 2021 Figura 59. Proporción de ventas consolidadas por negocio. (2019-2020))

También vimos en la introducción que la empresa posee un alto endeudamiento en moneda extranjera, aunque se encuentra en vías de disminuirla, pero mediante la toma de nuevos préstamos. Y las mejoras en los últimos balances se deben más a mejoras de procesos o temas monetarios que a un incremento de las ventas.

Si bien la empresa se preocupa por la capacitación del personal mediante diversos programas el grueso de la mano de obra es de mediana especialización y está altamente sindicalizada. No se manifiestan conflictos actuales pero esta dependencia es un tema a tener en cuenta en la estabilidad del desarrollo normal de la operación en el futuro.

Como problema detectamos que la empresa está desarrollando unidades de negocios que sólo son más rentables si eficientizan sus procesos y una alta dependencia de las ventas al mercado interno, que no genera las divisas necesarias para saldar deudas y precisa un incremento en las ventas de aquellos productos con mayor potencial de crecimiento en el mercado externo. Tomamos como caso el de la unidad de negocio de las pulpas y jugos de naranjas dado que las ventajas comparativas por temas de clima y suelo permiten la producción y comercialización de productos de alta demanda en el extranjero donde muchos países no cuentan con estas ventajas.

Realicemos ahora un análisis de factores externos e internos para determinar si la problemática descrita en los párrafos precedentes está sostenida por un análisis más exhaustivo de cada una de las variables que afectan al grupo y sus unidades de negocio en particular.

Análisis de factores externos

Veamos a continuación la utilización de un análisis PESTEL que nos introducirá en el estudio de los factores del entorno general donde está inserto el Grupo Ledesma.

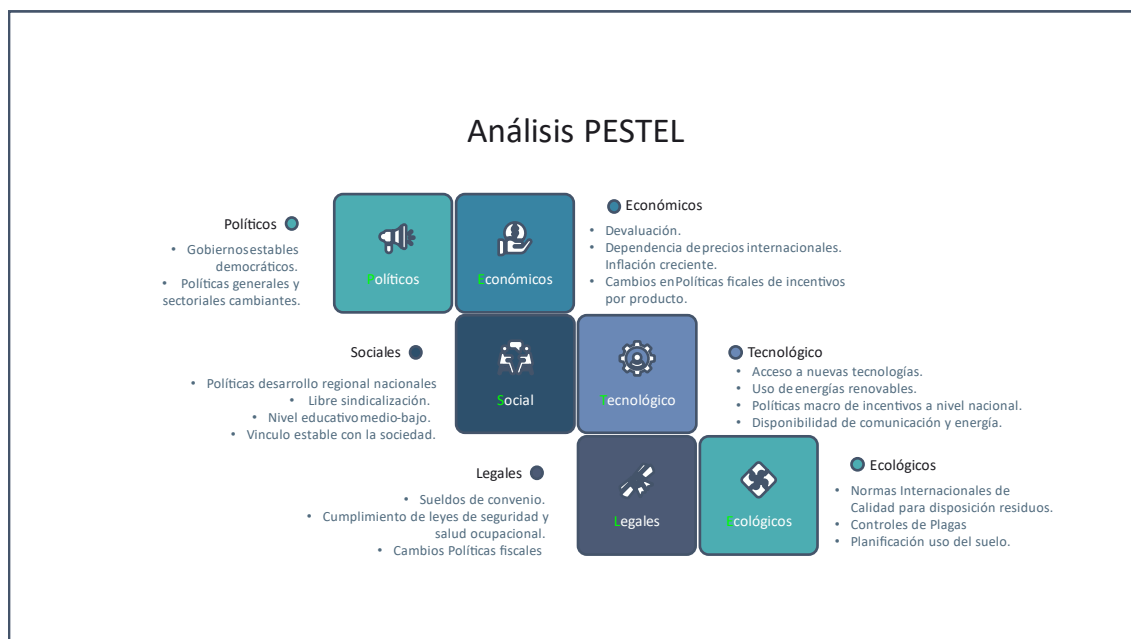


Fig. 2 Matriz PESTEL elaboración propia según <https://slidehunter.com/>

Políticos: el país presenta estabilidad en el sistema democrático hace ya treinta años con cambios de partidos políticos de diferentes ideologías sin que esto represente un problema institucional. Estos recambios sí provocan modificaciones en las políticas sectoriales y económicas en general. Pudiendo haber periodos de más presión hacia las industrias con reglamentaciones estatales o más liberales en cuanto al libre comercio.

Económicos: Las políticas económicas generales son cambiantes, pero siempre manejando el tipo de cambio como herramienta de control de la disponibilidad (escasas) de divisas extranjeras. La inflación se ha convertido desde 2012 en una problemática creciente, multicausal y que, independiente del signo político gobernante no se ha podido lograr políticas generales de encausamiento. (INDEC, IPC, Series históricas. 2020). El azúcar siempre ha sido históricamente un commodity atado su precio a las variaciones de los precios internacionales dependiendo de la abundancia o escases de este a nivel global. Se adelantan cambios de incentivos/castigos fiscales a la producción de ésta.

Sociales: se busca desde el estado un desarrollo regional creciente que genere bienestar social en las zonas donde se desarrollan estas empresas y mitiguen el éxodo interno. El sector tiene una alta sindicalización. El nivel educativo medio de la mano de obra no es de la calidad que se requiere, lo cual implica la intervención de privados en la capacitación adicional a la recibida por el estado mediante planes conjuntos de ayuda. Las empresas, como principales empleadores de sus regiones mantienen un vínculo estrecho y positivo con las sociedades donde están insertas. (Informe Caso Grupo Ledesma, 2021)

Tecnológicos: Las empresas del sector se deben actualizar tecnológicamente para cubrir los estándares de calidad que requieren los mercados meta del extranjero. Se utilizan energías renovables en sus procesos de producción. (Informe Caso Grupo Ledesma, 2021) Existen políticas macro a nivel nacional y de cámaras de empresas del mismo sector que impulsan el uso de nuevas tecnologías en las diferentes partes del procesamiento de sus productos. (ACNOA, INTA 2020)

Ecológicos: Las empresas deben cumplir con normativas internacionales de calidad, tanto para el control de plagas y uso de plaguicidas como disposición de residuos finales, uso sustentable y respetuoso del suelo (Certificación Producto Yungas). La existencia del plan Argentina Innovadora focalizada en la innovación en el sector agroindustrial se orienta a un núcleo de objetivos estratégicos para el sector dentro del Plan Argentina Innovadora 2020 (2017). Incluimos estos proyectos dentro de la matriz en el punto ecología, ya que cada uno de ellos está acompañado del desarrollo de alguna temática en particular, pero siempre con la meta de producir mejoras medioambientales o reducir el impacto de la agroindustria en el ambiente.

Legales: El sector está fuertemente atravesado por las relaciones sindicales, los salarios se enmarcan en convenios colectivos de trabajo y por lo general se negocia con el sindicato de la UATRE. Las empresas, por lo general, no se encuentran frente a una atomización de convenios dentro de sus negociaciones. Esto facilita el dialogo y baja la conflictividad. Las empresas del sector deben cumplir con las medidas que los órganos de control nacionales indican en cuanto a salud ocupacional y normas de seguridad en el trabajo. (Informe Caso Grupo Ledesma, 2021) Las presiones sobre el sector de producción de azúcar y maíz aumentan en diferentes frentes, desde lo legal aún se encuentra en estudio la aplicación de tasas impositivas especiales que desincentiven el consumo de azúcar, sus derivados y los edulcorantes preparados a base de maíz.

(Bergallo, Castagnari, Fernández, Mejía, 2018). Otro aspecto para tener en cuenta sobre el tema legal es el ranking en el que se encuentra Argentina según el Banco Mundial, estando entre los de complejidad media a alta. (DOING BUSINESS, 2020).

Vemos entonces en este análisis PESTEL como muchos de los factores que aparecían en el diagrama de Ishikawa son comunes a la industria y no solo problemas que aparecen en el Grupo Ledesma. Todas las empresas del sector que presenten esta estructura de Unidades de Negocios serán incididas por la mismas problemáticas y realidades que atraviesa Ledesma

Análisis de 5 fuerzas de Porter

Identificados los límites a la industria el paso siguiente es “analizar las fuerzas competitivas dentro del entorno industrial para detectar oportunidades y amenazas” (Hill, Schilling, Jones, 2019). Centramos nuestro análisis en la unidad de negocios de frutas y jugos industrializados de Ledesma.

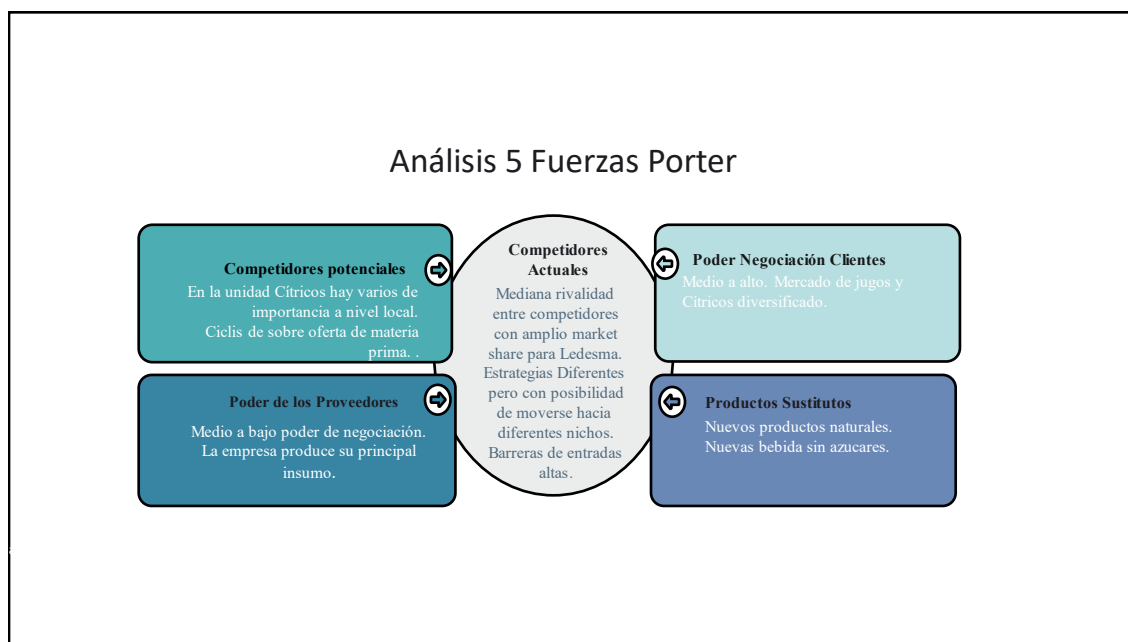


Fig. 3 Matriz 5 fuerzas de Porter. Elaboración propia según <https://slidehunter.com/>

Competidores Potenciales: Si bien la argentina es un productor importante de productos agropecuarios, no es un jugador de peso en el esquema mundial. Países como EEUU o la UE ya comenzaron a comerciar con China. Los colocamos como potenciales ya que las relaciones chino/americana no pasan por su mejor momento y el poder de un competidor puede desaparecer si el mayor comprador decide cambiar de proveedor. Al

ser la Argentina el principal exportador de limones frescos la competencia por acaparar los principales mercados es fuerte, aunque Ledesma mantiene una posición sólida.

Poder de Proveedores: la industria agropecuaria se auto sustenta de materias primas, esto es, produce la totalidad de la materia prima básica, tanto sea caña de azúcar, como cítricos o cereales y ganado lo cual no representa una fuerza que incida mucho en su desarrollo. Tal vez esta más atada a factores climáticos y en este punto es interesante los efectos que el cambio climático tiene en la producción de productos agropecuarios en Argentina. (NU. CEPAL. ,2014)

Por otro lado, los precios de agroquímicos y fertilizantes son un factor a tener en cuenta dado que suelen comercializarse a valores atados a monedas extranjeras y su incidencia en los costos de producción son importantes. (AgroFyNews. 2021)

Poder de Negociación Clientes: Tomando el caso de cítricos el análisis es más interesante, ya que, siendo el mayor exportador de naranjas del país, su reputación esta mas ligada a la calidad de producto que ofrece en el exterior. No obstante, siendo la Argentina uno de los principales productores de Cítricos, compradores externos han elegido productos de la competencia, como los casos del limón, un dato que debemos revisar más adelante. Por otro lado, tal como lo expresa la misma empresa en su informe de resultados el consumo de jugos elaborados muestra una tendencia a la baja (Ledesma Frutas S.A.U., 2020).

Productos Sustitutos: En el caso de la industria de cítricos y sus derivados, la sustitución se centra en el menor consumo de bebidas que utilizan jugos concentrados como es el caso de las bebidas gaseosas. (Organización Mundial de la Salud, 2016 Comunicado de Prensa.).

Competidores Actuales: Nuevamente aquí debemos separar la unidad de negocio de que se trate para evaluar esta fuerza. Ledesma enfrenta competidores en todas las unidades de negocio, pero centrándonos en Jugos y Derivados, el negocio presenta competidores de peso que ya exportan otros cítricos altamente demandados como el limón y a mercados maduros como el norteamericano, donde otros países y proveedores locales puján por negociar su producción (ACNOA, 22/06/2020).

Desde el punto de vista de este análisis, Ledesma es una empresa con una estructura competitiva madura, la demanda de sus productos no muestra una tendencia

marcada a la declinación, vimos que las condiciones de costos fueron un determinante en la rentabilidad del último ejercicio y las barreras de salida de la industria son altas.

Otro aspecto para considerar son las barreras de entrada que en una empresa agroindustrial como Ledesma son altas. Fundamentalmente por las regulaciones estatales y de carácter normativo internacional que no son fáciles de cumplir para un nuevo jugador en el mercado.

Cadena de Valor

Analizar la cadena de valor del grupo Ledesma nos permitirá hacer un análisis estratégico para determinar cuál es la ventaja competitiva que se destaca.

La cadena de valor se estudió principalmente en base al último estado de resultados. En ellos la empresa expresa su modelo de creación de valor en base a seis pilares. Financiero, Industrial, Intelectual, Humano, Social y Natural.

Estos los cruzan en función de la política de sostenibilidad de Ledesma, su plan de contribución a objetivos de desarrollo sostenibles y los fundamentan con resultados sobre Insumos, Actividades del Negocio, Salidas y los resultados de cada uno de esos pilares.

En el informe se explicita

DESARROLLO DE LA CADENA DE VALOR

- Liderar el desarrollo de productos y servicios sostenibles de calidad enfocados a satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes y mercados.
- Acompañar la generación de capacidades de proveedores locales.
- Gestionar la logística desde una perspectiva eficiente y sostenible.
- Extender el compromiso con la sostenibilidad a toda la cadena de valor (Informe Caso Grupo Ledesma, 2021)

Del análisis de los datos de los estados de resultados vemos que está presentando una estrategia de optimización en la integración de las diferentes unidades operativas, logrando así una ventaja competitiva que se encuadra en el liderazgo de costos, algo que logran, por medio de la optimización de procesos. Sin embargo, notamos que, en el caso de la unidad de jugos y frutas, una gran cantidad de existencias al inicio del año que pareciera estar incrementándose.

Análisis F.O.D.A

Al diseñar estrategias es común el uso de matrices que permitan visualizar fácilmente las relaciones entre variables decisivas. En general se utiliza la matriz FODA para el estudio de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en una compañía, lo que suele hacerse de manera estática. Como se sugiere en (Koontz, Cannice y Weihrich,2017) esta matriz adquiere más relevancia si le damos una dimensión temporal. Los ambientes externos e internos son dinámicos. Por temas de ahorro de espacio en esta primera aproximación veremos la siguiente matriz FODA, la cual podremos profundizar al analizar la unidad de negocio de Frutas y Jugos.

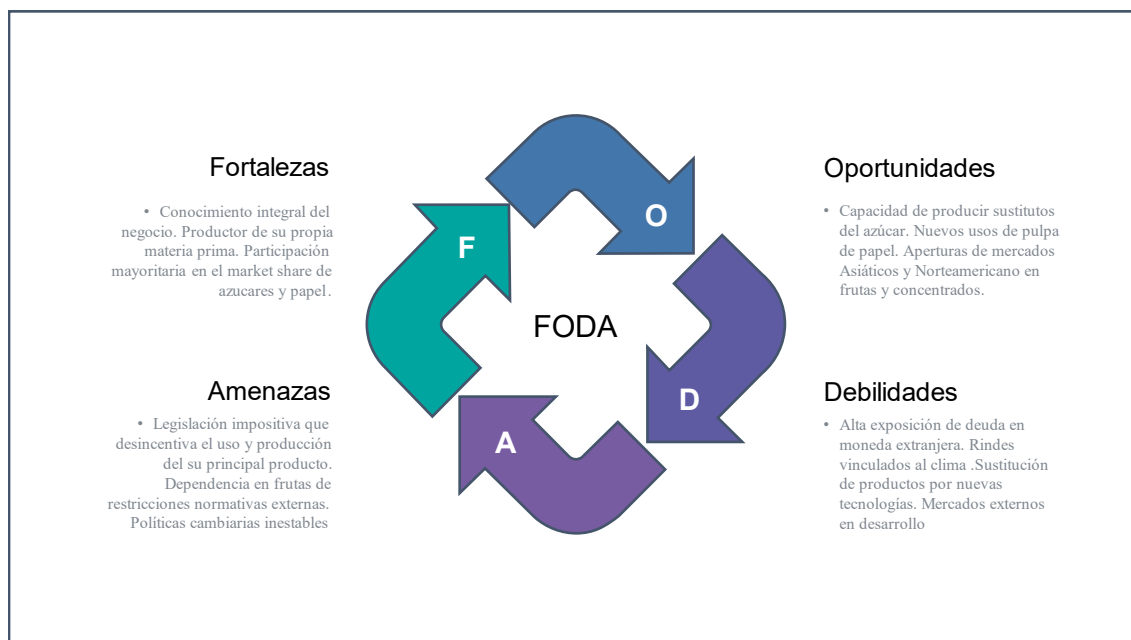


Fig. 5 Matriz de análisis FODA. (elaboración propia en base a Slidehsare.com)

Debilidades: La empresa presenta una alta exposición de deuda en moneda extranjera, que vinculado con la política devaluatoria poco clara de los sucesivos

gobiernos puede ser un verdadero problema para Ledesma. Al ser una agroindustria la producción está expuesta a las variaciones de precios internacionales y del clima que se presente no solo en la región donde cultiva sino de otras regiones del planeta, que incidirán en los niveles de producción y por ende en las disponibilidades y precios. Algunos de sus productos como el papel para impresión, están declinando su uso. Los mercados externos para la comercialización de cítricos y sus derivados son incipientes y hay mucho por aprender.

Fortalezas: La empresa posee un conocimiento del negocio en casi todas las unidades de negocio que desarrolla, siendo su fuerte la producción de azúcar, alcohol y pulpa de papel. Es el principal exportador de naranjas de la Argentina. Su marca en el mercado interno es valorada por los consumidores (azúcar Ledesma, Cuadernos Gloria, Resmas de papel, por ejemplo) lo que la posiciona fuertemente como una de las principales marcas en el market share de estos productos.

Amenazas: La posibilidad cierta que la legislación impositiva aumente la presión para disminuir el consumo de bebidas azucaradas e incluso derivados de las mismas. La tendencia en este sentido es a nivel global, Argentina aún no está entre las naciones de Latinoamérica que aplican este tipo de impuestos, pero países como Chile y México ya los aplican. (ver Tabla 1 Anexo 1)

Son amenazas también las restricciones arancelarias y fitosanitarias que imponen terceros países para la comercialización de cítricos como los limones y en el caso del azúcar los precios del commodities según las condiciones de producción a nivel global.

Desde el punto de vista económico financiero la exposición de deuda en moneda extranjera es una amenaza como ya lo nombramos más arriba en este escrito. En los últimos balances los aumentos de rentabilidad estuvieron más vinculados a las mejoras de procesos operativos que al aumento de la venta y producción de las unidades de negocios del grupo. Es cierto que esta situación varía si realizamos un análisis en cada una en particular.

Oportunidades: Se presenta la posibilidad de producir sustitutos del azúcar a partir del procesamiento de las pulpas de jugos, donde se obtiene Neohesperidina, endulzante natural cada vez más utilizado en las industrias que requieren alimentos dulces sin el agregado de azúcar. La pulpa de papel se puede procesar para obtener cartón para cajas, negocio en expansión por el crecimiento del comercio electrónico con

servicio puerta a puerta. El uso de bioetanol como combustible de reemplazo a los combustibles fósiles es una de las mejores oportunidades que tiene el uso de la caña de azúcar en el futuro, la huella de carbono no se modifica con el uso de este biocombustible.

En el negocio de frutas y pulpas la apertura del mercado americano para el limón y del asiático para las naranjas es una excelente oportunidad para el crecimiento de la producción y ventas, algo que impactara directamente en la situación financiera. Así como la pulpa de frutas para los mercados europeos que demandan productos orgánicos.

Matriz análisis BCG

La matriz de desarrollo de porfolio de empresas fue desarrollada por The Boston Consulting Group. Según (Koontz et al, 2017) aplica a organizaciones grandes con varias divisiones de negocios estratégicos, tal el caso del Grupo Ledesma. Esta matriz tiene sus críticos por considerarla algo simplista. De cualquier forma, la matriz BCG nos proporciona una visión rápida y estratégica de los negocios del grupo en su conjunto.

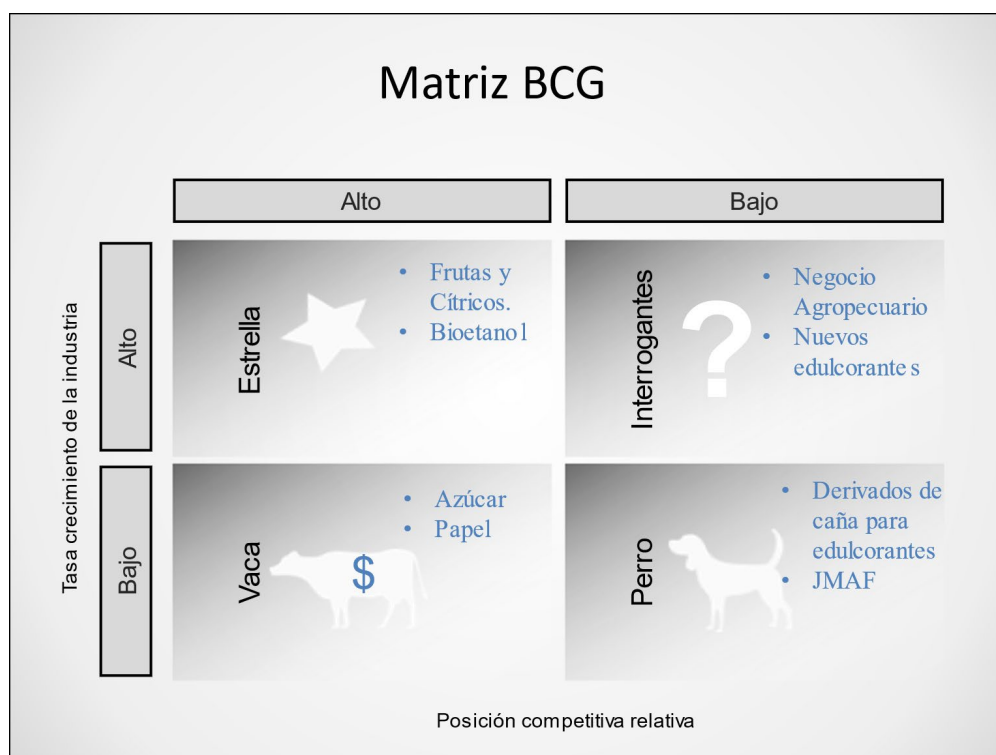


Fig.6 Matriz BCG elaboración propia en base a slideshare.

Estrellas: Frutas y cítricos. Son los productos con mayor potencial de crecimiento y a los cuales aún se les puede sumar valor agregado. (OCDE-FAO.,2019).

El Bioetanol si bien presenta algunos altibajos en su comercialización a la unión europea y falta de actualización del sistema legal argentino, la empresa lo produce a partir de biomasa, con lo que no compite con otras fuentes que implican el uso de tierras de cultivos de alimentos. (KPMG, 2019)

Vacas: Azúcar y papel, los productos que representan el 78.4% de la porción de ventas consolidadas según los datos de la propia empresa. (Informe Caso Grupo Ledesma, 2021). Especialmente el azúcar sigue siendo un commodity con amplio mercado para su comercialización. (FAO, 2019)

Interrogantes: Lo relacionado al negocio agropecuario (ganadería y granos) representa un 8.3% de las ventas. Se desarrolla en áreas geográficas diferentes a las cuales siempre se desarrolló la empresa (NOA). Se destinan áreas marginales a ganadería y el informe nos indica que el plan de expansión aún debe completarse en el periodo 2020/2021 (Informe Caso Grupo Ledesma, 2021). Nuevos edulcorantes basados en sucedáneos de cítricos como la Neohesperidina (maismaismedicina.com, 2016)

Perro: Derivados de la caña para la producción de glucosa y otros compuestos. Estos productos estarán alcanzados por mayores cargas impositivas. De hecho, al momento de escribir este caso la empresa se desprendió de este negocio en su totalidad. (Cronista. Apertura, 2021)

Análisis Interno de la Organización

El grupo Ledesma posee una estructura del tipo de Departamentalización por productos lo que es una evolución de las estructuras de departamentalización por funciones (Koontz et al., 2017) y queda plasmado en las diferentes direcciones por tipo de producto que elabora. (papel, azúcar y papel, frutas y jugos y negocio agropecuario).

Esto presenta la ventaja que la atención y esfuerzos estén orientados a cada línea de productos. Facilita el uso de capital, instalaciones y habilidades. Vemos como el bagazo no utilizado “el Malhojo” se utiliza en las calderas de biomasa para producir energía eléctrica que aprovechan diferentes instalaciones de la planta. Esta estructura mejora las actividades funcionales y asigna responsabilidades a nivel de divisiones.

Pero también requiere más personas con capacidades en la gerencia general, tiende a dificultar el control financiero de los servicios generales y demanda un problema en la supervisión de la alta gerencia.

Por otro lado, vemos que hay unidades estratégicas de negocios con sociedades controladas por Ledesma. Estas unidades de negocios tienden a ser como empresas independientes que administran y promueven cada uno su negocio. De hecho, vemos que cada una posee sus propias declaraciones de misión, visión y valor.

Lo que no queda claro con la información con la que se cuenta, es cuán independientes son estas unidades de negocio de la empresa madre, respecto al Management de cada una, o las políticas de rentabilidad, mercados meta, estrategias de marketing y administración de los recursos financieros. Siendo este un punto a ampliar en la investigación del caso.

La cultura organizacional en el grupo Ledesma atraviesa de manera transversal a todas las empresas del grupo. Asegura el cumplimiento de valores y compromisos éticos, la legislación vigente y asegura alinear a toda la compañía con los más altos estándares de desempeño.

Esta también se base en pilares bien definidos, como innovación, competitividad económica, desarrollo de la cadena de valor, el bienestar de las personas y las comunidades locales, así como el compromiso con el medio ambiente.

En cuanto a la cadena de valor, está dirigida a lograr ventajas competitivas, que en Ledesma se basan en la materia prima y en su cadena de suministros, donde las diferentes unidades de negocio se entrelazan siendo unas proveedoras de otras. Esto produce la reducción de costos, la maximización de recursos y la aplicación de innovaciones de manera transversal.

La estrategia del grupo, esto es a nivel corporativo, encuadrada dentro de una estrategia de liderazgo de costos. En cuanto a las estrategias del negocio, cada unidad sigue una estrategia, en línea con la general, pero que puede ser del tipo Enfocada, como la de Frutas Frescas y Jugos o la Agropecuaria. Mientras que en azúcar, papel y bioetanol está más enfocada a costos.

Vemos de manera general en el Grupo Ledesma un enfoque dinámico en cuanto a los cambios que las nuevas tecnologías y desafíos ambientales se refiere. Hay una

necesidad de incrementar los resultados y las ganancias para reducir la exposición del grupo a los acreedores. Seguramente una estrategia más ligada al aumento de las ventas de las unidades de negocio más nuevas (Frutas y Pulpas, Ganadería, y reconversión del papel) aprovechando el conocimiento acumulado en la reducción de costos producirá el aumento del margen de ganancias del grupo.

Marco Teórico

Analicemos la utilización en el mundo empresarial de una de las herramientas de sistemas de gestión y control ampliamente difundida como lo es el Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balanced Scorecard en inglés, (Kaplan, Norton, 2019) para determinar qué ventajas presenta su utilización en el estudio de caso que planteamos y cuáles pueden ser los potenciales inconvenientes que puedan surgir en la aplicación de esta herramienta.

Kaplan y Norton en su libro *El cuadro de mando integral*, dan al inicio de este la explicación del porqué del CMI, exponiendo la problemática que sobre la era de la información produjo cambios radicales en los programas y procesos de modelos de gestión de las empresas, en donde los informes financieros se actualizan de manera permanente.

El modelo de contabilidad financiera está anclado desde hace años en un mismo sistema que presenta datos de una situación pasada o del presente inmediato de un ente que se encuentra bajo estudio.

Ambos autores resaltan que este modelo financiero no contempla la incorporación de activos intangibles, como ser los productos y servicio de alta calidad o los empleados expertos y motivados y clientes leales y satisfechos.

Es así como las empresas podrían expresar, en sus cuentas de pérdidas, el vacío que produciría el quitar de sus existencias estos bienes intangibles. (Kaplan, Norton 2019 p.24). Pero de la misma manera reconocen la realidad sobre lo difícil que es tangibilizar, en valores financieros variables, como, por ejemplo, la motivación de los empleados, la fidelidad de los clientes o las capacidades críticas y de procesos entre otros activos de una empresa en esta era de la información.

Los indicadores que conforman el CMI se estructuran en orden a cuatro perspectivas claves de una empresa, la de los resultados financieros, la perspectiva del cliente, la de los procesos internos y la de las capacidades de los empleados.

Cada una de estas perspectivas tendrán sus pro y contra en la aplicación del CMI en la implementación de la estrategia y la evaluación de desempeño que quiera tomar la empresa. La mayor dificultad del CMI se halla en su aplicación para medir el desempeño de empresas multidivisionales (Porporato, García, 2007).

Es como analizaron (Lipe, Salterio ,2000) de manera crítica cada enfoque que requiere el CMI. Así, habrá medidas específicas que se seleccionarán para cada unidad de negocio individual, y estas medidas deben adaptarse a las metas y estrategias específicas en cada una de ellas.

De esta manera tendremos medidas financieras del tipo tradicional como por ejemplo el rendimiento de los activos y los ingresos por ventas. Medidas en relación con la perspectiva del cliente que incluyan, por ejemplo, resultados de encuestas y rentabilidad por cliente y desde la perspectiva interna las medidas de procesos se relacionaran específicamente con los procesos operativos de la unidad de negocios que este bajo estudio.

Debemos tener en cuenta entonces que:

Para cada perspectiva no sólo se han de identificar los factores-clave, y sus correspondientes indicadores, sino también las relaciones causa-efecto que explican cómo conseguir mejores resultados. Por tanto, no se trata de poner indicadores de cualquier manera, sino que se pretende que todos los indicadores estén relacionados entre sí. (Oriol, Aguilá, 2016, p.3).

Intentando de esta manera poder saber qué es lo que está pasando y por qué está pasando.

Otra visión sobre el CMI es la planteada como hipótesis sobre que, si se actúa sobre la perspectiva de los empleados, estos serán quienes impulsen las mejoras internas de los procesos, lo cual resultará en clientes más satisfechos que estarán dispuestos a

comprar más y esto genere las mejoras en los resultados financieros. (Oriol et al., 2016).
Ver Anexo

Mas allá de las miradas críticas de algunos autores aquí expuestos, que deben tenerse en cuenta, o clásicas como la de los propios creadores del CMI como lo conocemos hoy e incluso en qué tipo de organización se está aplicando esta herramienta, debe presentar las siguientes aportaciones que se abordan.

En palabras de Oriol y Aguilá (Oriol et al., 2016) el CMI intenta siempre traducir la misión y la estrategia de la organización o de una unidad de negocio de ésta en un conjunto de indicadores, conocidos como Key Performance Indicators (KPI's), que nos informan sobre la consecución de objetivos y cuáles son las causas que provocan esos resultados.

También debe comunicar la estrategia a toda la organización (Ver Anexo 1 Nota 2, Comunicar estrategia). EL CMI sirve para que los objetivos del empleado estén alineados con los de la empresa o Unidad Estratégica de Negocio (UEN) y actúa como una herramienta de comunicación, motivación y formación.

Siempre en la visión que resume Oriol y Aguilá (Oriol et al., 2006), la planificación es un elemento fundamental el uso del CMI haciendo de esta manera que el proceso de presupuestación se integre con dicha planificación mediante el uso de esta herramienta.

Mientras que (Porporato et al., 2007) en su trabajo resumen claramente los sesgos que se pueden introducir al elegir algunos factores-clave que componen el CMI y estos marcan una tendencia hacia la sobre utilización de los indicadores y perspectivas financieros que son más fáciles de estimar y medir en detrimento de las perspectivas de los empleados y clientes, desvirtuando en cierta manera la esencia que Norton y Kaplan le otorgan al CMI.

Finalmente, en nuestro trabajo sobre el incremento de producción y comercialización de pulpa congelada de críticos, nos encontramos ante el caso de una gran empresa que posee diferentes unidades de negocios, con lo cual tomaremos como relevantes los puntos de vista del trabajo de Porporato (Porporato et al.,2007) sobre la aplicación del CMI a la unidad de Negocio de Pulpas y Frutas de Ledesma como vimos en los primeros párrafos de este capítulo.

Buscaremos entonces un equilibrado balance entre las cuatro perspectivas del CMI, intentando no sesgar los KPI's hacia los resultados económicos financiero y operacionales, sino también discernir cómo las perspectivas de los empleados y clientes son factores claves de la estrategia de esta unidad de negocio y su aporte al objetivo del caso.

Diagnóstico y Discusión

Como vimos en el análisis de situación y especialmente en profundidad en la matriz FODA, la empresa es una productora cuya materia prima es casi totalmente de origen agropecuario, y su principal producto, el azúcar, es un comoditie que está atado a precios internacionales. Esto la hace altamente dependiente de las condiciones externas con diferentes fuerzas en donde la empresa Ledesma o la industria azucarera en argentina pueden incidir. Hablamos de regulaciones internacionales, de comercio y climáticas entre otras.

Es verdad que la empresa evolucionó en su cadena de valor, aprovechando casi la totalidad de la planta de caña y el bagazo en la elaboración de nuevos productos como la pulpa de papel, y todos sus derivados o la auto producción de energía para sus plantas reciclando casi la totalidad de la planta sin huella de carbono incidiendo de manera positiva en el cuidado del medio ambiente en este tópico.

También aprovechó los beneficios climáticos y de suelos donde está alojada para incursionar con éxito en el mercado de cítricos y expandirse a otras zonas como la provincia de Tucumán donde comenzó a crecer fuertemente en la industria del limón.

No obstante, la empresa está inmersa en una situación financiera de exposición a deuda en moneda extranjera en una economía con fuerte tendencia devaluatoria, donde si sus productos fueran exportables en su totalidad sería una ventaja, en este caso, la mayoría de sus ingresos proviene de la comercialización local de sus productos, con la excepción de la división de cítricos, jugos y pulpas de fruta, done buena parte de su producción se destina a los mercados externos.

Por otra parte, el consumo de azúcar y sus derivados es cada vez más cuestionado por temas referentes a la salud de los consumidores y se encuentra amenazado con nuevos impuestos por su utilización.

El papel es un insumo que muestra una declinación en su uso por el avance de la digitalización de todo tipo de transacciones, proceso que se aceleró a un ritmo tan rápido como la pandemia de COVID-19.

La empresa muestra mejoras en sus resultados como consecuencia de la optimización de procesos, pero estas mejoras tienen un límite y siguiendo en el mismo camino la estabilidad y el crecimiento comenzarán a declinar o estarán siempre atadas a factores externos.

La empresa posee una ventaja competitiva al ser el principal exportador de naranjas del país. Esto le da un grado de conocimiento del mercado internacional de cítricos y frutas que podría aprovechar para la comercialización de sus derivados en nuevos mercados, sumado a que el proceso de congelado de la pulpa fresca permitiría almacenar la materia prima procesada en los casos que las condiciones del mercado no permitan su comercialización inmediata, permitiendo cierto grado de stock para hacerlo en cuanto estas sean más favorables.

Por lo expuesto, proponemos que reforzar y direccionar la estrategia de crecimiento para incrementar la producción de derivados semi industrializados, como lo es la pulpa congelada de cítricos, le permitiría agregar valor al producto antes de exportarlo e incrementar así las ventas en divisas extranjeras y mejorar los resultados de la compañía.

Plan de Implementación

Objetivos generales.

Incrementar un 15% la rentabilidad de las ventas, en promedio, durante el trienio 2022-2024.

La rentabilidad de ventas, tomada como el cociente entre la ganancia bruta y las ventas arroja para el año 2020 un 9%. Proponemos un cambio en la matriz de producción de frutas frescas a frutas procesadas, redireccionando los esfuerzos hacia las ventas en nuevos mercados externos y la reducción del orden el 67% de las existencias al inicio del primer periodo bajo análisis. (ver anexo 3).

Objetivos específicos

1. *Dotar de competencias específicas de ventas en mercados asiáticos a dos (2) vendedores de alta performance durante el año 2022.* Considerando los diferentes mercados a desarrollar, el asiático es el que presenta mayor potencial y presenta nuevos desafíos. (Bachelet P. (2018) BID) el enfoque especializado de comercialización permitirá incrementar valor agregado a la fruta fresca, redundando en el ingreso de mayor cantidad de divisas a la UEN.
2. *Incrementar un 10 % las ventas interanuales al exterior de jugos y concentrados congelados durante los periodos 2022 al 2024.* Este 10% nos parece alcanzable según las estimaciones de producción y exportación del hemisferio sur realizado por la Organización Mundial de Cítricos, (ACNOA, (22/06/2020), además está en línea con el aumento de producción esperado de cítricos por la empresa.
3. *Aumentar un 30 % la producción de jugos y concentrados congelados durante el periodo 2022-2024.* Ledesma proyecta un crecimiento en las próximas cosechas de cítricos, en especial el limón y marginalmente de pomelo, de un 10% por año durante los próximos años según su memoria y

balance. (Ledesma Frutas S.A.U., 2020). Proponemos derivar un mayor porcentaje de fruta fresca a elaboración para sostener este incremento.

4. *Sumar al menos 6 clientes para el comercio interindustrial durante el periodo 2022-2024.* Basado en el Índice Grubel-Lloyd del comercio argentino-chino como parámetro estimamos que éste es un número aceptable de nuevos clientes interindustriales (Palmieri F., Pierini S. (2019) CERA), este tipo de comercio B2B permitirá una mejora en los costos de comercialización y desembarco en nuevos mercados donde se encuentren los nuevos clientes.

Alcances y Limitaciones

Alcances: Los planes que se desarrollaran se plantean para el periodo enero 2022 a diciembre 2024. Tomando 3 años de tiempo para alcanzar las metas y objetivos del plan.

Las acciones se plantean realizar en la planta de Ledesma Frutas SAU ubicada en la zona de influencia de colonia Santa Rosa, Jujuy. Algunas acciones comerciales se planearán en el extranjero por la participación en Ferias y rondas de negocios, con enfoque en el mercado del Sudeste Asiático, subcontinente indio y China.

En cuanto a la metodología, dependiendo del objetivo específico que se esté tratando se abordará desde un enfoque cuantitativo y documental o descriptivo.

Limitaciones:

Si bien en la bibliografía se citan los últimos balances 2019 y 2020, incluso de la Unidad de Negocio que seleccionamos para el caso, no se encuentran en la misma datos como volúmenes de venta por producto, características específicas de los productos elaborados ni se aclara que porcentaje de la producción de productos elaborados son exportados o vendidos en el mercado local.

Trataremos de inferir estos datos por algunas aclaraciones de la memoria y balance y datos recabados en los portales oficiales del estado como el INDEC, el ministerio de Agricultura y Ganadería o el de Economía de la Nación y otros. El detalle de los datos tomados para la elaboración del este caso se encuentra en el Anexo 2 con base en el último balance y desarrollados en el Anexo 3.

Detalle de Planes de Acción

1. Dotar de competencias específicas en ventas a dos vendedores.

Capacitar a dos vendedores actuales, bilingües y de alta performance en ventas, mediante un curso externo especializado en marketing y ventas dirigido al mercado asiático. Tendrá una duración de 12 meses, con modalidad e-learning.

Los costos de éste se estiman en u\$d 8.400 por alumno. Estos gastos se incluyen dentro de las inversiones del plan. ROI=1120 %. (ver Nota 1, Anexo 3).

2. Incrementar un 10 % las ventas interanuales al exterior de jugos y concentrados congelados durante los periodos 2022 al 2024.

El objetivo de mínima es que el 100% de la nueva fruta que se incorpore en el periodo bajo análisis sea destinada a la industrialización como jugo o concentrados congelados y que este incremento de producción se cristalice juntamente con los demás objetivos específicos que se direccionan hacia el incremento de las ventas.

En base a las ventas del 2020 como base, calculando el incremento del 10% de ventas y una inflación promedio estimada del 35%, proyectamos ventas por \$111.345.062 en 2022, \$165.347.418 en 2023 y \$245.540.915 durante 2024. (Ver Nota 2 en Anexo 3)

3. Aumentar un 30 % la producción de jugos y concentrados congelados durante el periodo 2022-2024.

Proponemos para alcanzar este objetivo, durante el primer año del plan (2021) industrializar el 53% de las existencias que se contaban el inicio del año 2020 incrementando esta reducción hasta el 99% en los años 2022 y 2023. (ver Nota 3, Anexo 2)

Adicionalmente y en concordancia con los objetivos previos, el incremento de ingreso de la fruta fresca, en especial el limón, proponemos que se destinen en su totalidad a la industrialización, cambiando la matriz de trabajo donde un 50% de la nueva fruta ingresada es direccionada a la venta de Fruta Fresca y el resto a industrialización, esperándose entonces un incremento de las actuales 5.777 toneladas de jugos concentrados a 7510 toneladas a fines del 2024. (Ver Nota 4 en Anexo 3)

4. Sumar al menos 6 clientes para el comercio interindustrial durante el periodo 2022-2024

Durante el primer año del plan se proyecta continuar con el ritmo de adquisición de clientes nuevos, a la par que se lleva a cabo la capacitación especializada planteada en el primer objetivo.

Creemos que la potencialidad de las ventas en mercados como los asiáticos, se canaliza de manera más efectiva mediante la concreción de contratos que comercialicen los procesados de Ledesma a industrias que luego los utilizan como parte de sus insumos. Los costos de adquisición de clientes finales en mercados exceden los alcances de este trabajo. Estimamos un gasto total de dólares estadounidenses u\$d 25.000 por cada participación en una feria o exposición y contabilizamos la posibilidad de participar en tres por año.

Estimamos la posibilidad de incrementar en el trienio un mínimo de 6 clientes basándonos en los datos que se cuentan del índice Grubel-Lloyd. La interpretación del índice y su traducción en cantidad de potenciales clientes en el mercado asiático es una estimación basada en conclusiones propias. ROI= 292 % (ver Nota 1, Gastos de representación en Anexo 3)

Diagrama de distribución temporal de Objetivos

En la Figura 7, vemos los diferentes objetivos planteados en un diagrama de Gantt, con el marco temporal asignado para de cada uno de ellos.

Diagrama Gantt Caso Ledesma Frutas SAU		AÑO 1												AÑO 2												AÑO 3												CIER
Nombre de la tarea	Asignado	feb-22	mar-22	abr-22	may-22	jun-22	jul-22	ago-22	sep-22	oct-22	nov-22	dic-22	ene-23	feb-23	mar-23	abr-23	may-23	jun-23	jul-23	ago-23	sep-23	oct-23	nov-23	dic-23	ene-24	feb-24	mar-24	abr-24	may-24	jun-24	jul-24	ago-24	sep-24	oct-24	nov-24	dic-24	ene-25	feb-25
Realizar Capacitación Vendedores	Gerencia de RRHH	█																																				
Evaluaciones		█																																				
Incrementar Ventas Jugos y Concentrados	Gerente Ventas	█												█												█												
Ejecución Periodo 1	Gerente Ventas	█												█												█												
Ejecución Periodo 2	Gerente Ventas	█												█												█												
Ejecución Periodo 3	Gerente Ventas	█												█												█												
Aumentar Produccion industrializados	Operaciones y HRRR	█												█												█												
Ejecución Periodo 1	Operaciones y	█												█												█												
Ejecución Periodo 2	Operaciones y	█												█												█												
Ejecución Periodo 3	Operaciones y	█												█												█												
Incrementar cantidad de Clientes	Gerencia Operaciones	█												█												█												
Ejecución Periodo 1	Gerencia Operaciones	█												█												█												
Ejecución Periodo 2	Gerencia Operaciones	█												█												█												
Ejecución Periodo 3	Gerencia Operaciones	█												█												█												
Analisis Resultados	Financiero	█												█												█												

Fig. 7 Diagrama de Gantt. Fuente. Elaboración propia con Excel

Perspectiva desde el CMI

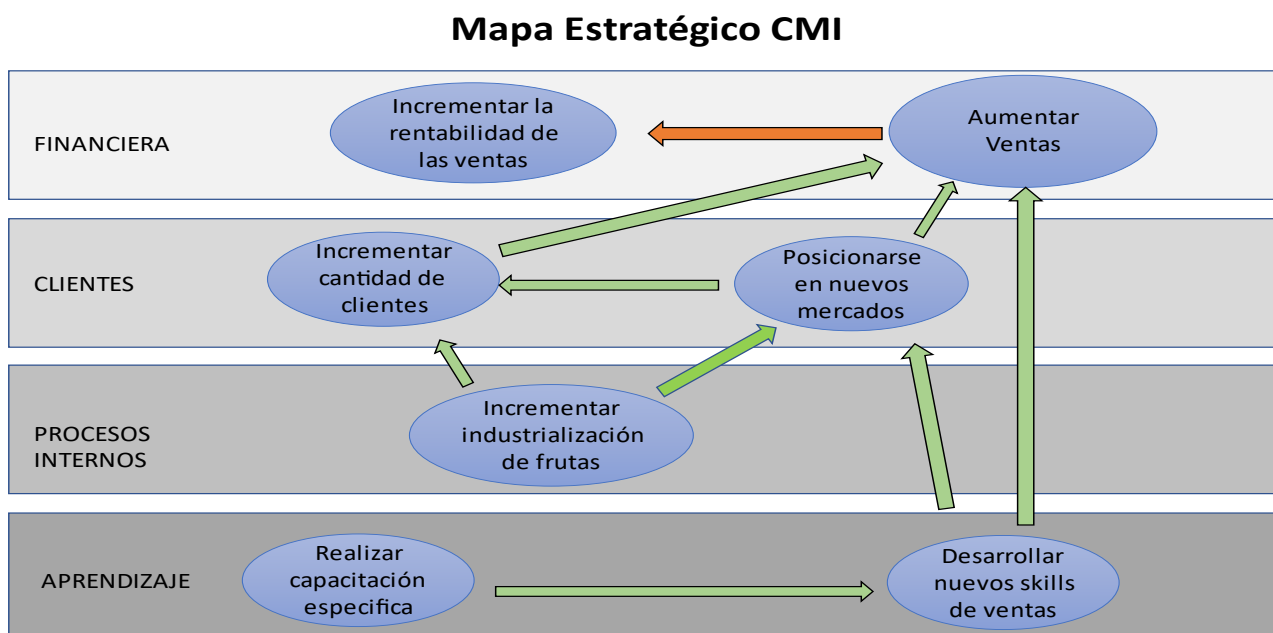
En la figura VI vemos la estructura del cuadro de mando integral con los planes de acción en función de cada una de las perspectivas estratégicas de los diferentes objetivos planteados y el tablero de control de los indicadores claves de rendimiento (KPI's) para estos objetivos. Cada perspectiva se relaciona con un objetivo, que está asignado a un responsable que puede medir en el tiempo y evaluar el desempeño del cumplimiento de este.

Fig. 8 CMI para Ledesma Frutas SAU.

Estructura del Cuadro de Mando Integral para Ledesma Frutas SAU										
Perspectiva	Objetivo	Indicador	Unidad Medida	Objetivo	Frecuencia Medición	Óptimo	Tolerable	Deficiente	Resultado	Responsable
FINANCIERA	Incrementar Rentabilidad de las ventas	Comparacion Interanual	Porcentaje	15%	Triannual	15%	13%	9%		Gerente Financiero
FINANCIERA	Aumentar Ventas	Ventas Netas	Porcentaje	10%	Anual	10%	8%	7		Gerente Ventas
CLIENTES	Incrementar Cantidad de Clientes	Numero de nuevos clientes	Unidades	6	Triannual	6	5	4		Gerente ventas
PROCESOS INTERNOS	Incrementar Capacidad de Producción	Toneladas fruta fresca porcesada	Porcentaje	10%	Anual	10%	8%	5%		Gerencia Operaciones y Logística
APRENDIZAJE	Realizar Capacitación Fza.Ventas	Cursos Finalizados	Unidades	2	Anual	2	-	0		Gerencia de RRHH

Fuente: Elaboración propia en base a recomendaciones de cátedra.

Fig. 9 Mapa Estratégico del CMI.



En la figura 9, presentamos el mapa estratégico del CMI, en él podemos visualizar la estrategia del plan de manera que cada integrante de la UEN en estudio pueda ubicarse en su rol en la estrategia. Esto indica de manera clara que lo que se planifica es un incremento de las ventas que permita aumentar la rentabilidad de empresa.

Estimaciones del Plan y alcances de los objetivos

El plan del reporte de caso sobre la Unidad de Negocios de Frutas y Jugos de Ledesma está basado, en principio en la inversión necesaria para dos de los objetivos planteados que hoy no están siendo objeto de trabajo por la empresa. Nos referimos a los costos que requiere una capacitación de nivel universitario de calidad y la participación de manera regular y permanente en al menos tres exposiciones o ferias en el extranjero para la promoción del producto y cierre de acuerdos comerciales con nuevos clientes enfocados en el comercio interindustrial.

Para la construcción del flujo de fondos que presentamos para los tres años del proyecto, estimamos una inflación del 35% interanual, tasa que fue aplicada a la corrección de los costos de ventas, donde se incluyeron los gastos de producción. (Balances de Ledesma SAU, ver Anexos IV y VI p. 26, p. 28 y Anexo 2 de este trabajo).

La inversión inicial se estimó en \$ 9.639.000. La tasa de inversión en el 35% anual en base a datos del último relevamiento de expectativas del mercado, (REM, BCRA, 2021) y el tipo de cambio en \$108 por dólar estadounidense.

Fig. 10 Flujo de Fondos del proyecto.

Flujo de Fondos del Plan			
	2021	2022	2023
Ingresos Por ventas	\$ 111.345.062	\$ 165.347.418	\$ 245.540.915
Costos Ventas	\$ 105.763.832	\$ 148.849.044	\$ 168.820.971
Costo Variables	\$ 9.914.400	\$ 10.935.000	\$ 14.762.250
Utilidad Imponible	-\$ 4.333.169	\$ 5.563.374	\$ 61.957.694
IIGG 35%	\$ -	\$ 1.947.181	\$ 21.685.193
Inversiones Activos Fijos	\$ 9.914.400		-\$ 9.914.400
FFN	-\$ 4.333.169	\$ 3.616.193	\$ 30.358.101

La rentabilidad de las ventas, definida como el cociente del Beneficio Bruto sobre las ventas, es el valor elegido para determinar el incremento en la rentabilidad del proyecto. En los años 2019 y 2020 este índice disminuyó del 10% al 9%. Según nuestras estimaciones al implementar el proyecto este debería llegar en promedio al 15% en los tres años. (ver Nota 3, Anexo 3).

		Cuadro de Rentabilidad Sobre las Ventas				
		2020	2019	2022	2023	2024
Rentabilidad Ventas	=Beneficio Bruto/Ventas	9%	10%	5%	10%	31%
Promedio					15%	

Con estos datos podemos encontrar algunos indicadores financieros claves para evaluar la viabilidad del proyecto del caso bajo estudio.

VAN= \$1.198.849

IVAN= 0,1209

TIR= 40%

ROI = 177 %

Podemos concluir que con un valor de VAN positivo y una TIR mayor a la tasa de costo de la oportunidad o inversión, el plan nos asegura que en lapso de los tres años recuperamos la inversión y obtenemos ganancias. (ver índices en Nota 6, Anexo 3). Este ROI positivo nos asegura que obtendremos una ganancia de \$1.77 por cada peso invertido en el proyecto.

Conclusiones

Como conclusión de este reporte de caso sobre la empresa Ledesma vemos que luego de hacer un análisis de las diferentes unidades de negocios de las que se compone el grupo, por su potencialidad de transformación de materias primas agropecuarias en productos alimenticios y la factibilidad de vender éstos en nuevos mercados externos, es la unidad de negocio de Frutas y Jugos de la empresa la que presenta la mayor oportunidad de trabajo para incrementar la rentabilidad de la empresa.

Debemos destacar que en la construcción del plan y el desarrollo de los diferentes objetivos nos hemos basado en diferentes experiencias y supuestos nuestros que hemos intentado fundamentar de manera cualitativa y cuantitativa en base a datos científicos.

Hemos hecho foco en este caso en el aumento de la producción y comercialización de frutas y jugos congelados de cítricos, basándonos en una propuesta de mejora sobre la capacidad de la fuerza de ventas para abrir nuevos mercados en Asia, con foco en China y subcontinente indio, dado que es la región del planeta donde mayormente se está dinamizando la economía y el consumo de sus habitantes.

También concluimos que la presencia de la empresa de manera recurrente en ferias y exposiciones en el extranjero, dato que a priori se desconoce si se realizaba, haría a Ledesma tomar un dinamismo y constancia sobre su presencia en el mercado asiático y que el plan produce un beneficio de repago sobre su gasto.

Por otra parte, encontramos dos oportunidades entre las fortalezas y debilidades de la empresa. Por un lado, Ledesma ya tiene por estrategia en el incremento de la producción de cítricos como el limón mediante el arriendo o compra de nuevos campos, la propuesta se adecua en parte a los planes estratégicos que ya posee Ledesma respecto a esta unidad operativa. Nosotros proponemos en este trabajo un cambio en el uso de esta nueva producción volcándola en su totalidad a la industrialización de ella provocando una mejora en los índices financieros.

Por otro lado, vemos que el incremento de existencias al inicio del proyecto nos permite dar un salto en la producción como impulso a obtener mayor producción disponible para las ventas. Es cierto que la disminución de este bien de cambio impactará en los estados de resultados, pero de la misma forma se incrementa el activo, dado que el plan incrementará ventas y rentabilidad.

Recomendaciones

Algunos aspectos estaban fuera del alcance de la propuesta, pero se exponen para que en posteriores estudios sean tomados en cuenta a la hora de realizar mejoras a este plan o a nuevos planes. Al trabajar con un commodity se dificulta encontrar tendencias de valores de comercialización, ya que diversos factores, especialmente el climático inciden en la cantidad producida y en su precio. No se analizó aquí la

conveniencia de un plan integral flexible que permita redirigir la producción según sea más rentable la venta y exportación de la fruta fresca por sobre su industrialización, en especial cuando el mercado lo requiere. Sugerimos evaluar la conformación de consorcios de exportadores que presenten productos complementarios. Al no contar con los datos del año corriente (2021) se tomó como base de cálculo el año 2020, para un plan a ejecutarse desde 2022, por lo cual recomendamos ajustar los cálculos realizados con datos del año 2021.

Referencias

AgrofyNews. (2021) Los fertilizantes alcanzan precios que no se veían desde 2014: qué pasa con la relación de canje. [<https://news.agrofy.com.ar/>] Recuperado de <https://news.agrofy.com.ar/noticia/192309/fertilizantes-alcanzan-precios-que-no-se-veian-2014-que-pasa-relacion-canje>

ACNOA, Asociación Citrícola del Noreste Argentino. Recuperado de <https://acnoa.com.ar/>

ACNOA, 22/06/2020. La Organización Mundial de los Cítricos presentó las estimaciones de producción y exportación del hemisferio sur. Recuperado de <https://acnoa.com.ar/la-organizacion-mundial-de-los-citricos-presento-las-estimaciones-de-produccion-y-exportacion-del-hemisferio-sur/>

Agrichina.org (2021) Recuperado de <http://www.agrichina.org/UploadFolder/202102020329505820.pdf>

Bachelet, Pablo 2018. Comercio con Asia: Una oportunidad para America Latina. Banco Interamericano de desarrollo. BID. Recuperado de <https://www.iadb.org/es/mejorandovidas/comercio-con-asia-una-oportunidad-para-america-latina>

Balance Ledesma Frutas SAU (2021), Recuperado de <https://drive.google.com/file/d/1c3pNe6OnTWjr55x6rhIE0LzwYowSjtJI/view?usp=sharing>

Bernardi Luis, 2020. *Perfil del Azúcar*. Ministerio de Agricultura Ganadería y pesca de la Nación. Recuperado de https://www.magyp.gob.ar/sitio/areas/ss_mercados_agropecuarios/publicaciones/_archivos/000101_Perfiles/999981_Perfil%20del%20Az%C3%BAcar%202019.pdf

Carlos Toppazzini. (1 de Marzo de 2018) .Se concreta la primera exportación de jugo de limón a granel en ISO Tanks. *La Nación*. Recuperado de <https://www.lanacion.com.ar/economia/comercio-exterior/se-concreta-la-primera-exportacion-de-jugo-de-limon-a-granel-en-iso-tanks-nid2112977/>

Certificación Producto Yungas. Recuperado de <http://productoyungas.org.ar/>

Conforti Andrea. Dirección Nacional de Alimentos. 2006 Recuperado de http://www.alimentosargentinos.gob.ar/contenido/revista/html/33/33_05_frios_exitosos.htm

Cronista. Apertura, (2021) La venta de Glucovil mejoró los resultados de Ledesma. Recuperado de <https://www.cronista.com/apertura-negocio/empresas/la-venta-de-glucovil-mejoro-los-resultados-de-ledesma/>

Daniela Ledesma Rojas. (2013). *Estimación de la vida útil de la pulpa congelada de naranja Citrus Sinensis producida por una industria costarricense*. Universidad de Costa Rica, Ciudad Universitaria Rodrigo Facio. Recuperada de <http://repositorio.sibdi.ucr.ac.cr:8080/jspui/bitstream/123456789/2584/1/33757.pdf>

DOING BUSINESS, 2020. Recuperado de <https://espanol.doingbusiness.org/es/data/exploreconomies/argentina>

F.A.O Informe sobre Agricultura Mundial 2015/2030. Recuperado de <http://www.fao.org/3/y3557s/y3557s00.htm#TopOfPage>

Grupo San Miguel, (17 de diciembre de 2020). *San Miguel aumenta sus exportaciones a EE. UU.* Recuperado de <https://sanmiguelglobal.com/noticia/san-miguel-aumenta-sus-exportaciones-eeuu>

Hill C, Schilling M, Jones G. (2019) Administración Estratégica. Teoría y casos. Un enfoque integral. p45 México. CENGAGE

Informe de caso grupo Ledesma. (2021). Grupo Ledesma. Universidad Siglo XXI. Córdoba, Argentina. Recuperado de <https://siglo21.instructure.com/courses/11641/pages/reporte-de-caso-modulo-0-2#org1>

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, INDEC (2020). IPC, Informes Técnicos y series históricas. Recuperado de <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-3-5-31>

INTA. Recuperado de: <https://inta.gob.ar/eventos/seminario-de-agregado-de-valor-en-citricos-para-industria>

Kaplan Robert, Norton David, (1992). *El cuadro de mando integral. The Balanced Scorecard*. Ed 3 revisada. Florida, Buenos Aires. Valletta Ediciones

Koontz H, Cannice M, Weihrich H, (2017) Administración. Ed 15. Ciudad de México. Mc Graw Hill.

KPMG (2019). Informe Especial Biocombustibles en la Argentina. Recuperado de <https://home.kpmg/ar/es/home/media/press-releases/2019/08/informe-especial-biocombustibles-en-la-argentina.html>

LipeMarlys, Salterio Steven. (2000). The Balanced Scorecard : Judgmental Effects of Common and Unique Performance Measures. Accounting Review - ACCOUNT REV. 75. 283-298. Recuperado de <http://links.jstor.org/sici?sici=0001-4826%28200007%2975%3A3%3C283%3ATBSJEO%3E2.0.CO%3B2-D>

maismaismedicina.com. (2016). Neohesperidina DC

Los edulcorantes juegan un “papel positivo” en el control de la diabetes y el sobrepeso. Recuperado de: <https://maismaismedicina.com/tag/neohesperidina-dc/>

María José Stanek. (25 de noviembre 2020). La industria papelera forzada a reinventarse. *Capital Madrid*. Recuperado de <https://www.capitalmadrid.com/2020/11/25/58180/la-industria-papelera-forzada-a-reinventarse.html>

NU. CEPAL. (2014) División de Desarrollo Sostenible y Asentamientos Humanos. *Evaluación de impactos del cambio climático sobre la producción agrícola en la Argentina*. Santiago de Chile. Naciones Unidas

OCDE-FAO Perspectivas Agrícolas 2019-2028 (2019) Recuperado de <https://www.oecd-ilibrary.org/sites/3930e850-es/index.html?itemId=/content/component/3930e850-es>

Oriol Amat, Santiago Aguilà (2016). *Introducción al cuadro de mando integral – Nota Técnica*. Associació Catalana de Compatibilitat i Direcció (ACCID) – Recuperado de: <http://www.oriolamat.cat/wordpress/wp-content/uploads/2017/03/Introducci%C3%B3n-al-cuadro-de-mando-integral-Nota-T%C3%A9cnica-ACCID-2016.pdf>

Organización Mundial de la Salud, OMS, (2016) Comunicado de prensa. *La OMS recomienda aplicar medidas en todo el mundo para reducir el consumo de bebidas azucaradas y sus consecuencias para la salud*. Recuperado de

<https://www.who.int/es/news/item/11-10-2016-who-urges-global-action-to-curtail-consumption-and-health-impacts-of-sugary-drinks>

Palmieri, Francisco. Pierini, Sofia. Mayo 2019. Importancia del sector Agroindustrial en Argentina. Cámara Exportadores de Argentina [CERA] Recuperado de

https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:TV0j5bS0tf8J:https://www.cera.org.ar/new-site/descargarArchivo.php%3Fidioma_code%3Des%26contenido_id%3D4872+&cd=1&hl=es-419&ct=clnk&gl=ar

Paola Bergallo, Valentina Castagnari, Alicia Fernández, Raúl Mejía (2018). Regulatory initiatives to reduce sugar-sweetened beverages (SSBs) in Latin América. *PlosOne*. doi:10.1371/journal.pone.0205694

Plan Argentina Innovadora 2020. CONICET. Recuperado de <https://www.conicet.gov.ar/wp-content/uploads/Temas-Estrategicos-17.pdf>

Porporato Marcela, García Norberto. 2007. *El cuadro de mando integral. Proyecciones diversas. Análisis de las limitaciones del cuadro de mando integral: revisión de la literatura e implicaciones en la práctica*. [http://www.observatorio-iberoamericano.org/] Recuperado de http://www.observatorio-iberoamericano.org/RICG/N%C2%BA_9/Marcela_Porporato_y_Noberto_Garc%C3%ADa.pdf

REM. BCRA. 2021. Relevamiento de Expectativas de Mercado. Recuperado de http://www.bkra.gov.ar/PublicacionesEstadisticas/Relevamiento_Expectativas_de_Mercado.asp

Silvia Amiel. Inés Dalton. (2019) Informes Técnicos. Vol. Informes Técnicos. Vol. 4, n° 36 ISSN 2545-66364. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. Recuperado https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/complejos_03_201711CCEF8E.pdf

Situación del Mercado del Azúcar. FAO. (2017). Recuperado de <http://www.fao.org/3/BT088s/BT088s.pdf>

Recuperado de <https://www.agrositio.com.ar/noticia/196393-sacarle-el-jugo-a-la-fruta-optimizacion-de-materia-prima-un-proceso-en-el-que-nada-se-descarta>

Anexos 1

Nota 1

Tabla 1 Países que aplican tasas a bebidas azucaradas incluidos edulcorantes

Country	Tax				Beverages taxed		
	Type of tax	Type of rate	Rate	Adjusts to inflation	Type of beverage	Includes artificially sweetened drinks	Includes energy drinks
Mexico	Excise	Fixed	\$1/liter	Yes	All SSBs	No	Yes
Barbados	Excise	% of price	10%	N/A	All SSBs	No	Yes
Dominica	Excise	% of price	10%	N/A	All SSBs	No	Yes
Ecuador	Excise	% of price		N/A	Carbonated beverages with ≤ 25 g sugar/liter	Yes	Yes
	Excise	Fixed	us\$0,18 /100g sugar	Yes	SSBs with ≥ 25 g sugar/liter	No	No
Chile	VAT	% of price	10%	N/A	Non- alcoholic drinks with added coloring, flavoring or sweeteners	Yes	Yes
	VAT	% of price	18%	N/A	SSBs ≥ 15 g sugar/240ml	No	Yes

<https://doi.org/10.1371/journal.pone.0205694.t004>

Nota 2. CMI y la comunicación de la estrategia

Es decir, ayuda a pasar de las grandes declaraciones de intenciones al trabajo diario de cualquiera de los colaboradores de una organización. Muchas veces los empleados, aunque conozcan la misión de la empresa, así como sean conscientes de la visión, no saben cómo aplicarla a su trabajo diario. Así pues, la dirección de la empresa debe traducir la visión y convertirla en estrategia. Esta estrategia debe tener sentido para aquellos que deben conseguir la visión, o sea el resto de los empleados de la compañía. La estrategia hay que comunicarla a toda la organización y para alcanzar este objetivo el CMI puede ser de gran ayuda. Es necesario comunicar y convencer de la estrategia definida. Para conseguirlo el CMI utiliza tres elementos:

- comunicación de abajo-arriba y de arriba-abajo,
- fijación de objetivos y
- vinculación de los objetivos con los incentivos.

Anexo 2

Estructura Patrimonial

ESTRUCTURAPATRIMONIAL, DERESULTADOS Y GENERACIÓN O APLICACIÓN DE FONDOS:

(Comparativa entre los Ejercicios Económicos finalizados el 31 de enero de 2020 y 2019, cifras expresadas en pesos)

- Estructura patrimonial

	<u>31/01/2020</u>	<u>31/01/2019</u>
Activo corriente	49.414.388	25.887.471
Activo no corriente	<u>225.432.531</u>	<u>220.986.969</u>
Total del activo	<u><u>274.846.919</u></u>	<u><u>246.874.440</u></u>
Pasivo corriente	48.185.456	17.318.436
Pasivo no corriente	<u>18.155.065</u>	<u>18.989.390</u>
Total del pasivo	<u><u>66.340.521</u></u>	<u><u>36.307.826</u></u>
PATRIMONIO NETO	<u>208.506.398</u>	<u>210.566.614</u>
Total del pasivo y patrimonio neto	<u><u>274.846.919</u></u>	<u><u>246.874.440</u></u>

- Estructura de resultados

	<u>31/01/2020</u>	<u>31/01/2019</u>
Resultado operativo ordinario	2.756.966	4.580.978
Resultados financieros y por tenencia, neto	(578.480)	2.632.232
Otros ingresos, neto	<u>1.565.572</u>	<u>152.399</u>
Ganancia antes del impuesto a las ganancias	3.744.058	7.365.609
Impuesto a las ganancias	<u>(5.804.274)</u>	<u>(6.740.880)</u>
(Pérdida)/Ganancia neta del ejercicio	<u><u>(2.060.216)</u></u>	<u><u>624.729</u></u>

- Estructura de generación o utilización de fondos

	<u>31/01/2020</u>	<u>31/01/2019</u>
Fondos (utilizado en) generados por las actividades operativas	(13.422.402)	18.105.090
Fondos generado por las actividades de inversión	(8.901.486)	(12.953.080)
Fondos generados por (utilizado en) las actividades de financiación	24.442.070	(6.152.917)
Resultado por exposición al cambio de poder adquisitivo de la Moneda generado por el efectivo	<u>56.748</u>	<u>59.044</u>
Aumento (Disminución)neto de le fectivo	<u><u>2.174.930</u></u>	<u><u>(941.863)</u></u>

Nota 2. Comparativo de Ejercicios para determinar ganancia bruta

ESTADO DE RESULTADOS		
POR EL EJERCICIO FINALIZADO EL 31 DE ENERO DE 2020		
COMPARATIVO CON EL EJERCICIO ANTERIOR		
(Cifras expresadas en pesos – Nota 2.2)		
	<u>31/01/2020</u>	<u>31/01/2019</u>
VENTAS NETAS (Nota 3.i)	74.979.840	96.032.175
COSTO DE VENTAS (Anexo IV)	<u>(68.427.001)</u>	<u>(86.176.790)</u>
Ganancia bruta	6.552.839	9.855.385
GASTOS DE COMERCIALIZACIÓN (Anexo VI)	(228.945)	(480.603)
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN (Anexo VI)	(3.566.928)	(4.793.804)
RESULTADOS FINANCIEROS Y POR TENENCIA, NETO (Nota 3.j)	(578.480)	2.632.232
OTROS INGRESOS , NETO (Nota 3.k)	<u>1.565.572</u>	<u>152.399</u>
Ganancia antes del impuesto a las ganancias	3.744.058	7.365.609
IMPUESTO A LAS GANANCIAS (Nota 2.3.g)	<u>(5.804.274)</u>	<u>(6.740.880)</u>
(Pérdida) / Ganancia neta del ejercicio	<u>(2.060.216)</u>	<u>624.729</u>

Las notas 1 a 10 y los Anexos I a VI que se acompañan forman parte integrante de los presentes estados contables y deben ser leídos juntamente con los mismos

(Anexo IV. del Balance de Ledesma Frutas S.A.U)

LEDESMA FRUTAS S.A.U.		
COSTO DE VENTAS		
POR EL EJERCICIO FINALIZADO EL 31 DE ENERO DE 2020		
COMPARATIVO CON EL EJERCICIO ANTERIOR		
(Cifras expresadas en pesos - Nota 2.2)		
	<u>31/01/2020</u>	<u>31/01/2019</u>
Existencia al inicio del ejercicio (Nota 3.d)	23.639.333	21.101.683
Compras	19.688.870	8.594.428
Gastos de producción (Anexo VI)	68.327.215	80.204.141
Resultado por tenencia de bienes de cambio (Nota 3.j)	15.296	(84.129)
Existencia al final del ejercicio (Nota 3.d)	<u>(43.243.713)</u>	<u>(23.639.333)</u>
Costo de ventas	<u>68.427.001</u>	<u>86.176.790</u>

(Anexo VI del Balance de Ledesma Frutas S.A.U.)

LEDESMA FRUTAS S.A.U.					
INFORMACIÓN REQUERIDA POR EL ART. 64 INC. b) DE LA LEY					
19.550POR EL EJERCICIO FINALIZADO EL 31 DE ENERO DE 2020					
COMPARATIVA CON EL EJERCICIO ANTERIOR					
(Cifras expresadas en pesos - Nota 2.2)					
Rubro	31/01/2020				31/01/2019
	Gastos de producción	Gastos de comercialización	Gastos de administración	Total	Total
Honorarios y retribuciones por servicios	26.270.698	13.854	2.966.459	29.251.011	36.385.452
Sueldos y jornales	24.186.164	-	-	24.186.164	33.058.576
Contribuciones sociales	4.206.471	-	-	4.206.471	4.811.220
Impuestos, tasas y contribuciones	1.454.600	164.354	516.512	2.135.466	2.054.215
Depósitos, fletes, acarreos y otros	3.126.836	4.950	-	3.131.786	302.137
Reparaciones y mantenimiento	942.766	-	-	942.766	2.332.450
Depreciaciones de bienes de uso	2.012.322	-	-	2.012.322	2.015.079
Gastos generales	270.965	45.787	83.957	400.709	503.225
Energía y combustibles	5.856.393	-	-	5.856.393	4.016.194
Totales al 31/01/2020	<u>68.327.215</u>	<u>228.945</u>	<u>3.566.928</u>	<u>72.123.088</u>	
Totales al 31/01/2019	<u>80.204.141</u>	<u>480.603</u>	<u>4.793.804</u>		<u>85.478.548</u>

Anexo 3

Nota 1. Gastos de Capacitación y Representación Congresos

Costos Variables	2022	2023	2024
Gastos Capacitación	\$ 1.814.400	-	-
Gastos Representación en Congresos	\$8.100.000	\$10.935.000	\$14.762.250
Total Costos	\$ 9.914.400	\$ 10.935.000	\$ 14.762.250
Tipo de Cambio	\$108 por dólar		

Los Costos son estimados del curso según el sitio <https://www.onlinestudies.com/Executive-MBA-%7C-Marketing-and-Sales-Management-%E2%94%80-Online-Blended-or-Full-time/Russia/EMAS-Eurasian-Management-and-Administration-School/>.

El ROI (1.120 %) se calculó utilizando el gasto total del curso \$ 1.764.000 como valor total de esta inversión versus el valor total del beneficio del proyecto \$98.799.549. Por esto da un valor relativamente alto. Si bien se ajustaron por inflación los costos variables vemos que estos están directamente relacionados con el tipo de cambio. Devaluaciones futuras, especialmente significativas, deberán tenerse en cuenta para recalcular el costo/beneficio de esta acción.

Los gastos de representación en Congresos (ROI = 292%) se calcularon sumando el total de los gastos estimados para la presencia en congresos y ferias en relación al beneficio bruto de todo el proyecto.

Nota 2. Cálculo de incremento de ventas.

ESTIMACIONES	
Ventas 2020	\$ 74.979.840
Ventas 2021	\$ 111.345.062
Ventas 2022	\$ 165.347.418
Ventas 2023	\$ 245.540.915

En base a las ventas del periodo 2020 se estimaron las ventas de los periodos 2022 al 2023.

Se incluyo el ajuste por inflación del 35% y el incremento esperado del 10% de las ventas.

Nota 3. Determinación del Ratio de Rentabilidad Bruta.

Este índice financiero es el que tomamos como parámetro para analizar la rentabilidad de las ventas. Se tomó estos datos para el análisis ya que era el mas concreto de los que se contaba para las evaluaciones correspondientes. Notamos en el Balance un marcado ajuste en sueldos y jornales, reparaciones y mantenimiento, dentro de la política seguramente de reducción de costos. Por lo que estimamos que por ese lado no era posible obtener un aumento de rentabilidad significativo.

		Cuadro de Rentabilidad Sobre las Ventas				
		2019	2020	2022	2023	2024
Rentabilidad Ventas	=Beneficio Bruto/Ventas	10%	9%	5%	10%	31%
Promedio					15%	

Nota 4. Determinación de incremento de toneladas procesadas.

En base a lo descrito en el apartado “Desempeño del negocio de frutas y jugos” (Informe de caso grupo Ledesma, 2021) la empresa proceso 105.622 toneladas de frutas frescas, con una distribución del 32.9% destinada a exportación, esto es 34.769 Tn. El resto, 67.196 TN son destinadas a producción. Sobre ese último dato determinamos el incremento deseado del 30%.

Nota 5. Costos de las Ventas.

Costo de Ventas	2020	2022	2023	2024
Existencias	\$ 23.639.333	\$ 43.243.713	\$ 27.438.136	\$ 370.415
Compras	\$ 19.688.870	\$ 29.237.972	\$ 32.161.769	\$ 35.377.946
Gastos Producción	\$ 68.327.215	\$ 60.720.282	\$ 89.619.553	\$ 133.077.611
Existencias Finales	-\$ 43.243.713	-\$ 27.438.136	-\$ 370.415	-\$ 5.001
COSTO VENTAS	\$ 68.411.705	\$ 105.763.832	\$ 148.849.044	\$ 168.820.971

Los valores se tomaron como base al año 2020.

Los ajustes por inflación con la tasa del 35% se realizó sobre todos los ítems analizados en el costo de ventas.

Las compras además del ajuste de inflación tienen un incremento adicional del 10% que es lo que se estipula comprar suplementariamente año tras año de la implementación del plan.

Detalle del beneficio bruto año por año

Beneficio Bruto = Ventas Brutas - Costos de Ventas

	2020	2022	2023	2024
Ventas	\$ 74.979.840	\$ 111.345.062	\$ 165.347.418	\$ 245.540.915
Costo Ventas	\$ 68.411.705	\$ 105.763.832	\$ 148.849.044	\$ 168.820.971
Beneficio Bruto	\$ 6.568.135	\$ 5.581.231	\$ 16.498.374	\$ 76.719.944

Nota 6. Desarrollo del Flujo de Fondos del Primer año.

	Inversion Inicial	feb-22	mar-22	abr-22	may-22	jun-22	jul-22	ago-22	sep-22	oct-22	nov-22	dic-22	ene-23
Ingresos Por ventas		\$ 15.906.437	\$ 15.906.437	\$ 15.906.437					\$ 15.906.437	\$ 15.906.437	\$ 15.906.437	\$ 15.906.437	\$ -
Costos por ventas		\$ 8.813.653	\$ 8.010.674	\$ 8.010.674	\$ 8.010.674	\$ 8.010.674	\$ 8.010.674	\$ 8.010.674	\$ 8.010.674	\$ 8.010.674	\$ 8.010.674	\$ 8.010.674	\$ 8.010.674
Costos Variables		\$ 826.200	\$ 826.200	\$ 826.200	\$ 826.200	\$ 826.200	\$ 826.200	\$ 826.200	\$ 826.200	\$ 826.200	\$ 826.200	\$ 826.200	\$ 826.200
Utilidad Imponible		\$ 6.266.585	\$ 7.069.564	\$ 7.069.564	-\$ 8.836.874	-\$ 8.836.874	-\$ 8.836.874	-\$ 8.836.874	\$ 7.069.564	\$ 7.069.564	\$ 7.069.564	\$ 7.069.564	-\$ 8.836.874
IIGG 35%		\$ 1.879.975	\$ 2.474.347	\$ 2.474.347	-\$ 3.092.906	-\$ 3.092.906	-\$ 3.092.906	-\$ 3.092.906	\$ 2.474.347	\$ 2.474.347	\$ 2.474.347	\$ 2.474.347	-\$ 3.092.906
Depreciaciones													
Inversiones Activos Fijos	-\$ 9.914.400												
Capital Trabajo													
FFN		\$ 4.386.609	\$ 4.595.216	\$ 4.595.216	-\$ 5.743.968	-\$ 5.743.968	-\$ 5.743.968	-\$ 5.743.968	\$ 4.595.216	\$ 4.595.216	\$ 4.595.216	\$ 4.595.216	-\$ 5.743.968

Para el cálculo del FFN se tomó como base de IIGG el 35%.

No se incluyen depreciaciones ya que están incluidas en el ítem de Gastos por ventas en el ítem de los gastos de producción, esto se puede ver en la Nota 4 del Anexo 2 que acompaña este trabajo.

El flujo de ventas del primer año se dividió en partes iguales en los meses de febrero, marzo, abril, septiembre octubre noviembre y diciembre dado que son los meses donde se concentra la venta de los cítricos, siendo el invierno del hemisferio sur el momento de preparación y cosecha de los frutos.