

Trabajo Final de Grado de Licenciatura en Administración Universidad Siglo 21

Plan Estratégico Optimización de los Residuos Unidad de Negocio Frutas y Jugos

Grupo Ledesma



Carla Luciana Martínez Arena

DNI: 41599024

Legajo: VADM023740

Profesora: Patricia Barrón

Córdoba, Córdoba

Noviembre 2021

Agradecimientos

A Silvana, mi mamá, por apoyarme siempre, creer en mí, alentarme y nunca dejar que
baje los brazos.

A mis hermanos por estar para mí.

A mi papá por sus mensajes de apoyo.

A Franco y mis amigas por entender y respetar mis tiempos de estudio, por escucharme
en momentos importantes y simplemente por estar.

Todas estas personas hicieron mi camino en la facultad hermoso e inolvidable.

Gracias.

Resumen

El presente trabajo de grado desarrolla en sus capítulos un análisis minucioso de la situación en la que se encuentra Grupo Ledesma, empresa que representa el objeto de estudio. Dicho análisis se realiza con el fin de llevar a cabo una planificación estratégica, que tome como protagonista la oportunidad de aprovechar los residuos cítricos del proceso de producción de la unidad de jugos y frutas. El objetivo es estudiar la viabilidad de industrializarlos y obtener como resultado un producto con valor agregado, como lo es la pectina, que le permita a la empresa obtener beneficios comerciales.

Disminuir el impacto ambiental y el desarrollo económico de la empresa son los aspectos que cobran preponderancia en el análisis. A esto se le agrega que la demanda de pectina en Argentina se satisface a través de importaciones, ya que no se cuenta con producción nacional.

Se concluye que el proyecto sí es viable, aunque no se recomienda que Ledesma lleve a cabo la inversión, por su situación financiera actual.

Palabras Clave: Planificación - Estratégica - Diversificación - Pectina - Innovación

Abstract

This degree work develops in its chapters a detailed analysis of the situation in which Grupo Ledesma finds itself, a company that represents the object of study. This analysis is carried out in order to carry out strategic planning, which takes as a protagonist the opportunity to take advantage of the citrus residues from the production process of the juices and fruits unit. The objective is to study the feasibility of industrializing them and obtaining as a result a product with added value, such as pectin.

Reducing the environmental impact and the economic benefit of the company are the aspects that take precedence in the analysis. To this is added that the demand in Argentina is satisfied through imports, since there is no domestic production.

It is concluded that the investment is viable, but it is not recommended that Ledesma carry it out due to its current financial situation.

Índice

Introducción.....	1
1.Objetivos del trabajo.....	1
2.Generalidades.....	1
3. Antecedentes.....	2
1. Análisis de Situación.....	3
1.1 Macroentorno	3
1.1.1 Análisis PESTEL	3
1.2 Microentorno.....	6
1.2.1 Análisis de las 5 Fuerzas de Porter.....	6
1.3 Análisis Interno	9
1.3.1 Cadena de Valor.....	10
2. Marco Teórico.....	13
3. Diagnóstico.....	15
4.Plan de Implementación.....	17
4.1 Propuesta.....	17
4.2 Objetivo General.....	17
4.3 Objetivos Específicos.....	18
4.4 Plan de Implementación.....	19
4.4.1 Objetivo 1.....	19
4.4.2 Objetivo 2.....	20
4.4.2.1 Indicadores de Control.....	20
4.4.3 Objetivo 3.....	21
4.4.3.1 Indicadores de Control.....	21
4.5.Diagrama de Gantt.....	23
4.6 Presupuesto.....	23
4.6.1 Objetivo 1.....	24

4.6.2 Objetivo 2.....	25
4.6.3 Objetivo 3.....	25
4.7 ROI.....	25
5. Conclusión y Recomendaciones.....	26
6.Referencia.....	27
7.Anexos.....	28
7.1 Antecedentes.....	28
7.2 Investigación de PESTEL.....	28
7.2.1 Variable Política.....	28
7.2.2 Variable Económica.....	28
7.2.3 Variable Social.....	29
7.2.4 Variable Tecnológicas.....	30
7.2.5 Variable Eco/Ambiental.....	30
7.2.6 Variable Legal.....	31
7.3 Investigacion 5 Fuerzas de Porter.....	31
7.3.1 Competidores.....	31
7.3.2 Otros.....	32
7.4 Cadena de Valor.....	32
7.4.1 Circuito Productivo.....	32
7.5 Análisis de Mercado.....	33
7.5.1 Descripción de la Pectina.....	33
7.5.2 Definición Mercado Objetivo.....	33
7.5.3 Sector.....	35
7.5.4 Factores Claves.....	35
7.6 Presupuesto.....	36
7.6.1 Honorarios Inge. Industrial.....	36
7.6.2 Constructora - Materiales.....	36
7.6.3 Activos Fijos.....	37

7.6.4 Mano de Obra.....	38
7.6.5 Honorarios Plan de Marketing.....	39
7.6.6 Honorarios RRHH.....	40
7.6.7 Honorarios Gerente Legal.....	40
7.7 Analisis Aumento Ingresos - Costos	41

Introducción

1- Objetivo del trabajo

El objetivo de este trabajo será analizar si es viable o no aplicar estrategia de desarrollo de producto, específicamente la implementación de un nuevo subproducto.

Para ello, se desarrollará dicha unidad a través de un análisis interno y externo, teniendo en cuenta variables económicas, sociales, de mercado, entre otras. Siguiendo los lineamientos básicos de Planificación Estratégica. Buscando enfocar y expandir las metas de Ledesma sin perder de vista la satisfacción económica para la Empresa, confrontando las ideas con la realidad.

2- Generalidades de la Empresa

Grupo Ledesma es una empresa fundada en el año 1908, en la localidad de Libertador General San Martín, Provincia de Jujuy. Produce desde entonces su principal materia prima, la caña de azúcar, con la que elabora azúcar y alcohol. Con los años fue adquiriendo nuevos productos y unidades de negocio, diferenciándolos en tres grandes grupos: caña de azúcar como dijimos anteriormente, por otro lado Frutas y Jugos y por último Carnes y Granos.

Sus distintas áreas de producción, están situadas en las Provincias de Salta, Tucumán, San Luis, Entre Ríos y Buenos Aires, siendo la principal planta, la que se encuentra en la Provincia de Jujuy.

Ledesma es una Empresa comprometida fuertemente con la ecología y el medioambiente, la RES marca significativamente el accionar de todas sus áreas y logra además una mayor integración con sus clientes, proveedores y empleados. En otras palabras, su compromiso no sólo es desde el aspecto ambiental, sino también desde lo económico con el País y sobre todo con la Provincia de Jujuy.

La Empresa guarda un compromiso vital con el control de sus costos, manteniendo la calidad de sus productos y servicios, buscando alcanzar estándares de

excelencia comparables a los mejores del mundo- Es por ello que sus diferentes áreas de negocio cuentan con certificaciones y poseen normas ISO.

Los grupos de interés de esta Empresa varían desde PyMEs, distribuidores que hacen llegar sus productos a los comercios minoristas, ventas por mayor a grandes clientes y también se encuentra inmerso en el mercado internacional.

En modo de síntesis, Ledesma es una Empresa que se encuentra posicionada en el mercado, la cual busca expandirse y explotar al máximo cada unidad de negocio, satisfaciendo necesidades de los consumidores al mismo tiempo que brinda apoyo a la comunidad en la que desarrolla sus actividades, ya sea con proveedores o sus mismos empleados. Permanentemente afianza su compromiso con el medio ambiente, sin dejar de lado la calidad de sus productos. Es una organización que hasta el día de hoy y con más de 100 años en el mercado, se conserva como Empresa familiar manteniendo sus objetivos de crecimiento y expansión.

3- Antecedentes

Luego de una exhaustiva búsqueda de material que respalde la investigación, se encontró un trabajo de tesis de la universidad siglo 21, sobre el análisis de la utilización de los restos para producir pectina y comercializar como un producto con valor agregado y no sólo como materia prima para luego tener que importarla pagado un costo mayor. Sumando algunos otros trabajos sobre la reutilización de los desechos de la industria citrícola. (VER ANEXO DE ANTECEDENTES)

Dado que los rendimientos de extracción de aceites esenciales suelen ser muy bajos (0,1-0,4%) normalmente su extracción industrial está asociada con la obtención de otros productos como puede ser la producción de cáscara deshidratada como base de obtención de pectinas, que es utilizada en la industria alimenticia y farmacéutica. (Cítricos: cultivo, poscosecha e industrialización - Serie Lasallista Investigación y Ciencia 2012)

Por otra parte el mercado mundial de pectina está valorado en USD 964.1 millones al año 2015 con una proyección de crecimiento al 2025 del 7.1%. (Grand View Research, Inc., 2017)

Y por último se expone como antecedente a Bordas, una Empresa española ubicada en Sevilla, la cual fabrica y comercializa tanto aceites esenciales de la fruta como todos sus derivados y sintetiza químicos para la industria de la perfumería, alimentaria y farmacéutica. Aborda cada una de sus actividades con el foco en garantizar el desarrollo sostenible y la ética empresarial, logrando el equilibrio entre el abastecimiento de materias primas, el cuidado del medio ambiente y el bienestar social. (<https://www.bordas-sa.com/fabricantes-corteza-pulpas-pures-derivados-fruta/>)

1. Análisis de Situación

1.1 Macro Entorno

Se procede a realizar un análisis del macro entorno en el cual se desarrolla la industria de la unidad de jugos y frutas. Teniendo en cuenta ciertas variables que considero importantes de cada sector.

Tomando además lo que dice Daft (2004), el entorno está compuesto por elementos que están fuera del límite de la organización y que pueden afectarla en toda o parte. Lo importante de su estudio es que nos permite comprender los acontecimientos que tienen lugar en sus distintos sectores y tomar una actitud proactiva

1.1.1 Análisis PESTEL

Realizando un análisis macro del país teniendo en cuenta variables Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, Ecológicas y Legales buscando brindar una idea general de cómo se encuentra la Argentina, utilizando la herramienta PESTEL.

ANÁLISIS MACROENTORNO - UNIDAD DE NEGOCIO FRUTAS, JUGOS Y ACEITES ESENCIALES (Estrategia de desarrollo de un nuevo Subproducto)								
Criterio	Variables	Oportunidad			Amenaza			
		ALT	MED	BAJ	ALT	MEd	BAJ	
P	olítico	Estabilidad Política: año de elecciones					X	
		Informalidad tributaria del sector económico - sin políticas de corrección				X		
		Relación con otros países acuerdo comercial MERCOSUR	X					
E	económico	Tasa de inflación mensual del 3,5% con tendencia a seguir aumentando					X	
		Los cítricos Argentinos vuelven a entrar en el mercado de la Unión Europea	X					
		POLÍTICA MONETARIA: BCRA interviene a través regulación cambiaria y tasas de interés para estabilizar la economía / otorga créditos a pymes					X	
		Riesgo País 1.487				X		
		PIB PER CÁPITA \$8.441,9				X		
S	ocial	Población bajo la línea de pobreza 42% con tendencia a seguir aumentando				X		
		Estilo vida de la población: presenta tendencia de adquirir buenos hábitos alimentarios	X					
		Coefficiente de GINI 0.44 (inequitativa)				X		
		Crecimiento del movimiento "Veggie"	X					
		Tendencia Migratoria en aumento						X

T	tecnológico	Disponibilidad de nuevas Tecnologías: industria en permanente desarrollo a nivel mundial	X					
		Alta velocidad de transferencia tecnológica a nivel mundial				X		
		Inversión e investigación y desarrollo a nivel país: bajo pero en aumento			X			
E	ecológico/Ambiental	Creciente compromiso con el cuidado del medio ambiente, tanto de parte de la industria como de los consumidores	X					
		Desastres naturales: baja probabilidad	X					
		La cultura del reciclaje en la industria es muy escasa y no está regulada a nivel país - contrario a nivel mundial donde el agricultor está cada vez más concientizado con el medio ambiente			X			
L	egal	Problemas en la obtención de los permisos para importar insumos					X	
		Alto nivel de beneficios para los trabajadores a cargo del empleador					X	

Fuente: Elaboración Propia (2021)

Conclusión análisis macro : políticamente posee más amenazas que oportunidades. Aun así cuenta con una alianza comercial importante que le permitiría poder explorar la idea de exportar el producto a mercados internacionales.

Una tentadora oportunidad comercial en la Unión Europea y una baja en los impuestos de la industria citrícola brinda una fuerte oportunidad a nivel económico.

Por otro lado las variables sociales y ecológicas o ambientales se presentan favorables, ya que las tendencias de hábitos alimentarios saludables se encuentran en aumento y la preocupación por el medio ambiente se ve reflejada en las preferencias de consumo, por lo que productos innovadores que tengan un impacto ambiental positivo tienen una predisposición a ser elegidos por los consumidores más allá del costo. Afianzando de esta manera, las teorías de crecimiento del sector.

(Ver anexo - investigación de PESTEL)

1.2 Análisis Microentorno

1.2.1 Fuerza de la Industria - 5 Fuerzas de Porter

En este análisis se pone en foco específicamente la industria objetivo de la citricultura, la fuerza de la industria en variables como los proveedores, competencia, clientes entre otros.

ANALISIS FUERZA DE LA INDUSTRIA 5 FUERZAS DE PORTER - UNIDAD JUGOS Y FRUTAS - INDUSTRIA CITRICULTURA

1- AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES	EVL DEL FACTOR		OBSERVACIONES
	0	1	
	+	-	
Posibilidad de Economía de Escala		1	presenta fuerte tendencia a volverse economía de escala
Acceso a los canales de distribución		1	Relación de muchos años y confianza entre los ya pertenecientes a la industria. dificultando el ingreso de nuevas empresas
Requerimiento de capital para ingresar		1	se necesita una gran inversión ya que es una industria que tiene altos costos fijos y posee procesos industrializados que demandan maquinaria específica costosa
TOTAL	0	3	
EVALUACIÓN GENERAL DE AMENAZA	BAJA		
2- RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES	EVL DEL FACTOR		OBSERVACIONES
	0	1	
	+	-	
Cantidad de Competidores		1	San Miguel - Manger SRL - Trapani (poca competencia industrial y de misma fuerza - existen varios productores locales que venden según condiciones del mercado)
Crecimiento del sector		1	Gran aumento de la producción gracias a innovaciones tecnologías y aumento de demanda post pandemia
Diferenciación de producto	1		Privilegio de identificación de marca, certificaciones de estándares altos y trayectoria, entre otras cualidades que brindan confianza y vuelven a los cliente selectivos con los productores ya existentes
TOTAL	1	2	
EVALUACIÓN GENERAL DE AMENAZA	BAJA		
3- PODER DE NEGOCIACION DE LOS CLIENTES	EVL DEL FACTOR		OBSERVACIONES
	0	1	
	+	-	

Nivel de Información	1		Un mercado sumamente exigente en cuanto a medidas fitosanitarias, calidad y estándares de producción
Nivel de Organización		1	Sin existencia de organizaciones o grupos de compras
TOTAL	1	1	
EVALUACIÓN GENERAL DE AMENAZA	MEDIA		
4- PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES	EVL DEL FACTOR		OBSERVACIONES
	0	1	
	+	-	
Cantidad de proveedores		1	principales proveedores: industria agroquímica presenta baja cantidad
Concentración de Proveedores	1		Atanor, Agrofina, Red Surcos y Rizobacter concentran el 32% del mercado nacional
TOTAL	1	1	
EVALUACIÓN GENERAL DE AMENAZA	MEDIA		
5- AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS	EVL DEL FACTOR		OBSERVACIONES
	0	1	
	+	-	
Cantidad de productos sustitutos		1	Si bien existen productos que reemplacen las cualidades nutritivas de los productos cítricos no presentan las mismas cualidades y en su mayoría suelen ser sintéticos
Aceptación de los productos sustitutos		1	Baja aceptación de productos sintéticos y en decadencia ya que se prefieren los productos naturales como las mismas frutas o productos derivados directamente de ellas.
TOTAL	0	2	
EVALUACIÓN GENERAL DE AMENAZA	BAJA		

Fuente: Elaboración Propia (2021)

(Ver anexo - investigación de 5 Fuerzas de Porter)

Conclusión análisis micro:

Estamos en presencia del análisis de una industria la cual está caracterizada por una fuerte barrera de entrada, ya que las Empresas establecidas tiene grandes ventajas, no sólo monetarias, sino también de prestigio y diferenciación. Lo que lleva a reconocer que sus productos son elegidos sobre el resto por calidad y además por distintas certificaciones de sus procesos y reconocimientos a nivel de mercado, absorbiendo de esta manera a nuevos o pequeños productores de la industria. A esto se le agrega que, los clientes son muy selectivos y buscan en los procesos de sus proveedores requisitos de excelencia, en cuanto a protocolos y procesos acordes a las medidas fitosanitarias.

En cuanto a los proveedores menciono como principal a los agroquímicos, ya que la mayoría de las empresas están verticalmente integradas por lo que realizan actividades primarias, secundarias, terciarias y poseen sus propios canales de distribución. Otros proveedores importantes son los fertilizantes, agua, combustibles y energía eléctrica.

En cuanto a los productos sustitutos, no se encuentra en el mercado alguno que disponga de todas las cualidades juntas de los cítricos, siendo esta una fuerte oportunidad para la unidad.

1.3 Analisis Interno

Luego del análisis macro y micro de la industria, se prosigue con un análisis específicamente en la empresa y en la unidad de negocio sobre la que se viene trabajando, con el fin de ponderar las actividades primarias y secundarias de la misma, pretendiendo diferenciar aquellas que brindan valor de las que destruyen valor y entender el circuito productivo de transformación de la materia prima.

Teniendo en cuenta lo que menciona Robbins (2014) agregamos valor mediante la transformación de la materia prima y demás recursos en algún producto o servicio que los usuarios finales necesitan o desean cuándo, en dónde y cómo quieren obtenerlo.

1.3.1 Cadena de Valor

ANÁLISIS INTERNO - CADENA DE VALOR - UNIDAD DE JUGOS Y ACEITES ESENCIALES	
ACTIVIDADES DE SOPORTE	
LOGÍSTICA	
<p>- COMPRA/PROVEEDORES: fuerte tendencia a generar relaciones de largo plazo, asegurando beneficio mutuo para las partes, buscando propiciar la comunicación a través de diferentes canales disponibles, capacitación a proveedores en distintos temas según tipo de negocio. Para la selección de los mismos se basan fuertemente en normas internacionales.</p>	
<p>- Posee sus propios canales y medios de transporte de la materia prima, productos en proceso de producción y productos terminados.</p>	
RRHH	
<p>- GESTIÓN DE TALENTOS: cuenta con una Dirección de Talento y Desarrollo organizacional - buscan profesionales que puedan desempeñarse en ambiente exigentes pero que también sean buenas personas</p>	
<p>-CAPACITACIÓN: desarrollo permanente de su personal de trabajo según necesidades de las distintas unidades, apuntando a la evolución del conocimiento tecnológico</p>	
<p>- MOTIVACIÓN: la empresa genera dentro de la Villa Obrera que se encuentra a los alrededores de su planta infraestructuras de vivienda, salud, educación, esparcimiento, entre otros. A la vez busca desarrollar un ambiente laboral ameno en donde los empleados puedan rendir en su desempeño, reflejándose en la producción.</p>	
SISTEMA DE INFORMACIÓN	
<p>- Sistema de rrhh para optimizar y simplificar el proceso de capacitación de personal</p>	
INFRAESTRUCTURA	

- ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL: cada unidad de negocio es responsable de todo el proceso productivo correspondiente, son independientes de las demás unidades. solo se encuentra centralizada la gerencia de rrhh.

- SISTEMAS DE CONTROL: cuentan con "EMBAJADORES DE CLIMA" Algunos de sus objetivos son asistir a los directivos de las distintas áreas en el seguimiento de los planes de mejora de clima laboral.

- CULTURA: busca que los empleados se sientan identificados con la organización, que los ambientes de trabajo estén en orden y que haya buen clima, apoya el desarrollo profesional y social.

ACTIVIDADES PRIMARIAS

I+D

- Cuenta con area de investigacion y desarrollo y laboratorio donde investigan prácticas para la conservación del suelo, fertilización, control de plagas y enfermedades y asegurar la calidad de la materia prima- y está en búsqueda de mejorar permanentemente el uso del agua y el suelo

PRODUCCIÓN

El ciclo productivo comienza en investigación y desarrollo de plantines en viveros

- ACTIVIDAD PRIMARIA: **Cultivo**, se trasplantan los plantines y comienza el procesos de cuidado, fertilización, control del suelo, entre otras actividades necesarias para la maduración de la planta y el fruto - luego se procede con la **Cosecha**

- INDUSTRIALIZACIÓN: en esta etapa la fruta es enviada a las plantas de empaquetamiento donde primero se realiza un proceso de lavado y luego de selección para separar aquellas que seguirá el procesos de industrialización y aquellas que serán higienizadas, enceradas y empaquetadas correctamente para comercializarlas como frescas. El proceso de industrialización continúa con la extracción de jugos y aceites esenciales que luego son envasados. algunos subproductos son salvados en esta etapa.

- COMERCIALIZACIÓN: la última etapa se trata hacer llegar a los consumidores los productos ya sean industrializados como el jugo y los aceites o las frutas frescas. Esto se lleva a cabo a través de los distintos canales de distribución de la empresa que cuenta con clientes minoristas, mayoristas y distribuidores como supermercados. Además de la fruta que se exporta al mercado mundial

MARKETING Y VENTAS

POSICIONAMIENTO Y PUBLICIDAD: utiliza la diferenciación de sus productos a través de certificaciones internacionales, como estrategia de marketing asegurando que sus productos cuentan con los más altos estándares de producción y que respetan el medio ambiente.

SERVICIO AL CLIENTE

- Contacto directo con los clientes, visitas comerciales y técnicas.
- Gestión de reclamos sistematizada acorde a normas ISO (cliente del mercado interno, como del exterior)
- Evaluaciones de satisfacción de clientes: mayorista mercado interno, supermercados mercado interno y clientes de exportación

Fuente: Elaboración Propia (2021)

Como se detalla en “Ledesma Sociedad Anónima Agrícola Industrial Memoria y Reporte Integrado al 31 de mayo de 2020” respecto a la venta y exportación de frutas frescas, la naranja tuvo un buen ejercicio, mientras que el limón tuvo la mayor caída en ventas percibida en los últimos 10 años. También se vio una baja en la venta de aceites esenciales, producción que venía siendo el fuerte de la unidad y finalmente una retracción en la demanda de los jugos en el mercado interno.

La venta de residuos reciclables generó un importante ingreso monetario, que permitió cubrir gran parte de los gastos (Ledesma Sociedad Anonima Agricola Industrial Estados Financieros al 31 de mayo de 2019- pág 22)

2. Marco Teórico

El marco teórico de este TFG contiene diferentes teorías, que permitirán fundamentar la presente investigación para el desarrollo de una propuesta final. Las principales serán desglosadas a continuación.

Planificación Estratégica: según Chiavenato (1995), “la planeación estratégica “se refiere a la manera como una empresa intenta aplicar una determinada estrategia para alcanzar los objetivos propuestos. Es generalmente una planeación global y a largo plazo”.

Etapas del proceso de planeación estratégica (Clake y Goldsmith, 1995)

- 1. Reconocimiento del contexto: las creencias, decisiones, suposiciones, conclusiones, etc., sobre nosotros y el mundo con que nos relacionamos, el cual determina nuestro pensamiento y conducta.
- 2. Establecimiento de la visión: Compromiso para crear una realidad que realmente no existe y que sirve como contexto fundamental para el propósito de la vida de la organización.
- 3. Elaboración de los Objetivos/ Metas: Un fin o propósito, el cual es medible y alcanzable.
- 4. Identificación de barreras: Obstáculos para la realización de las metas y la visión. Fuentes de resistencia al cambio. Son internas y externas y constituyen retos o problemas por ser resueltos, convirtiéndose en indicadores para establecer estrategias .
- 5. Formulación de estrategias: Vías para moverse de la visión a la realidad. Son las direcciones en vez del lugar, constituyen las recetas en vez de la comida. Son guías para la asignación de recursos y vías para vencer barreras, siendo la fuente de múltiples tácticas.
- 6. Elaboración de los planes de acción: Son descripciones concretas de lo que sucederá. Son vías detalladas de implementar las estrategias y sobrepasan barreras. Son vías para fijar la responsabilidad personal.

Por otro lado mencionamos la teoría de la estrategia a implementar, la cual se describe como:

Estrategia de Diversificación: “estrategia de crecimiento, que utiliza la organización cuando quiere ampliar el número de mercados a los que atiende o de los productos que ofrece, ya sea mediante sus líneas de negocio actuales o poniendo en marcha otras nuevas.” (Robbins, 2014)

Por su parte, Hills, Jones y Schilling la define como: “proceso que sigue una compañía para entrar en otras industrias, distintas a las de su actividad central u original, con el propósito de hacer otra clase de productos que pueda vender de forma rentable a los clientes que hay en esas industrias.” (Hills, Jones y Schilling 2015)

Se menciona el siguiente concepto ya que permite evaluar y desplegar estrategias sostenibles en el tiempo a partir de oportunidades de innovación encontradas en el mercado. *Ventaja competitiva* Concepto creado por Michael Porter en 1985, el cual establece que la ventaja competitiva se determina a través de las estrategias, estructura y rivalidad que tenga una compañía frente al mercado. Por otro lado, el que las empresas desarrollen una ventaja competitiva implica desarrollar actos de innovación (Porter, 1990), permite evaluar y desplegar estrategias sostenibles en el tiempo a partir de oportunidades de innovación en el mercado encontradas.

A continuación se detallan algunas teorías y herramientas que permitirán analizar la *viabilidad financiera*.

Según Clyde P. Stickney & Roman L. Weil (2013) define la rentabilidad como el retorno sobre la inversión que se da en un tiempo determinado, donde el poder de generación de utilidades y la capacidad de obtener un rendimiento sobre la inversión, permite obtener un elemento de análisis para la gestión empresarial.

$$\text{ROI} = \frac{\text{Ingreso}}{\text{Inversión en activos}}$$

Estimación de demanda: Baca y Urbina definen demanda como consumo nacional aparente (CNA), que es la cantidad de determinado bien o servicio que el mercado requiere, y se puede expresar como:

$$\text{Demanda} = \text{CNA} = \text{producción nacional} + \text{importaciones} - \text{exportaciones}$$

Para los efectos del análisis, existen varios tipos de demanda, en nuestro estudio nos centraremos en la Demanda insatisfecha: en la que lo producido u ofrecido no alcanza a cubrir los requerimientos del mercado.

3. Diagnóstico

Ledesma es una organización que puede ver oportunidades en situaciones difíciles, a modo de ejemplo: la caída de la demanda de papel por consecuencia de la cuarentena, donde la Empresa no sólo adaptó su programa de producción sino que agregó dos nuevas líneas de productos, diversificando la unidad y volviendola mas rentable.

El grupo se encuentra sumergido en una economía muy inestable, poco regulada y con políticas muy cambiantes, aun así se ven crecimientos a nivel de investigación y desarrollo industrial y aunque son casi imperceptibles se están tomando medidas desde lo político para incrementar la producción y el desarrollo de las industrias nacionales.

Una de las principales fortalezas con las que cuenta la empresa es su diferenciación por calidad, ha sabido formar y mantener los más altos estándares de producción a lo largo del tiempo, esto le ha permitido formar alianzas comerciales con empresas internacionales como Coca Cola Company o sumergirse en mercados del mundo de los más exigentes, dado a la industria en la que se desempeña. También es importante destacar que la empresa se autoabastece de muchos insumos como la electricidad que ellos mismos producen, dándole otra ventaja sobre la competencia.

Lo antes expuesto nos lleva a tomar otro punto fuerte de la organización, como lo es la tecnología y las capacitaciones constantes de sus empleados que han marcado una gran diferencia. La apreciación de sus recursos humanos se ve reflejado en sus

procesos, en su capacidad de flexibilización y en la toma de oportunidades. En la actualidad las empresas ponen más valor en sus activos intangibles y aquellas que saben aprovecharlos y fomentarlos crean bases sólidas con las que luego podrán desempeñarse y proyectarse en el tiempo.

Ledesma ha sabido crear y transmitir una cultura fuerte a sus empleados, desde la gerencia hasta los mandos más bajos, generando desde cada miembro de la empresa una fuerza que los ayuda a conseguir sus metas, siempre con la vista en sus valores y objetivos de la RES, no solo ganando apoyo de las comunidades en las que se desarrolla, sino también consiguiendo reconocimientos que se ven reflejados en ventas. En otras palabras, ha sabido ganarse al público.

En la actualidad y hablando específicamente de la unidad de negocio que nos compete, tenemos una caída fuerte en la demanda. Esto se debe, a nivel nacional a baja en el consumo de los clientes y a nivel internacional, mayor oferta por ingreso de nuevos competidores. Según sus balances, esto se viene dando desde hace ya varios ejercicios y gran parte se debe a la pandemia. Aun así existen alianzas comerciales formadas o retomadas que permitieron sostener niveles de ventas, como así también se aprovecharon las instalaciones de la empresa para generar ingresos extras que ayudan a la rentabilidad de la unidad.

Aunque presentó un aumento en ventas del 2,6% respecto al ejercicio anterior, no se pierde de vista que en el año 2019 Ledesma sufrió pérdidas.

A modo de conclusión, se plantea que Ledesma debe aprovechar las fortalezas antes descritas para reinventarse nuevamente, apuntando a atender un mercado que cuenta con necesidad de un producto que se encuentra insatisfecho por la oferta nacional, en búsqueda de diversificar y obtener mayores ingresos que le permitan saldar su deuda financiera en el menor plazo posible y conseguir mayor margen de rentabilidad.

4. Plan de Implementación

4.1 Propuesta

Como primer objeto del apartado, resulta importante definir la misión y la visión de la unidad, los cuales sirvieron de lineamientos estratégicos para el desarrollo de la propuesta.

Misión Producir y proveer frutas frescas, jugos, subproductos y servicios de calidad a nuestros clientes de los mercados interno y externo, generando oportunidades de desarrollo para nuestros colaboradores, proveedores y comunidad, cuidando el medio ambiente y agregando valor para los accionistas.

Visión Ser reconocidos en el país y en el mundo como una de las empresas líderes de la Argentina en la comercialización de frutas frescas, acompañando este desafío con un sostenido crecimiento en productos industriales. (Ledesma, 2008, p. 11).

La propuesta pretende, implementar procesos más innovadores a partir de la generación de valor agregado, ampliando la productividad y la competitividad del área de negocio. A través de la *producción de pectina*, como se detallo en capítulos anteriores, la materia prima de dicha enzima son las cáscaras de los cítricos con los que Ledesma produce sus jugos, y como toda producción deja desechos que deben ser tratados con el fin de no contaminar los ecosistemas, por otro lado se presenta que a nivel nacional hay un mercado existente de dicho producto que satisface la demanda a través de la importación del mismo.

4.2 Objetivo General

Aumentar en al menos un 2% las ganancias operativas obtenidas en el ejercicio 2019, al año 2025 implementando estrategia de desarrollo de producto.

4.2.1 Justificación:

Luego de realizar un análisis de la industria objetivo e investigar la demanda estimada, citando a la Secretaría de Alimentos y Bioeconomía - Ministerio de Agroindustria, en el año 2017 se importaron 796,25 toneladas de pectina por un total de USD \$11.274.030,00 para cubrir la demanda interna. En el año 2020 la tonelada de pectina se comercializó a un valor de USD \$14.163 por tonelada. Por lo que se estima un mínimo de ventas de al menos 398 tn a \$1.494.196,50 (cambio según Banco Nación).

Por otro lado se pretende desarrollar con el área de marketing una estrategia que le permita posicionar el producto y acceder a los principales clientes de la industria, buscando incrementar la participación del mercado. Al mismo tiempo se propone aprovechar los canales de distribución con los que ya cuenta Ledesma para lograr que el producto llegue a las manos de grandes mayoristas como a pequeños distribuidores. Dichas estrategias serán medidas y calificadas según indicadores de rendimiento descritos en el capítulo siguiente.

La industria argentina de jugos produce un promedio de 108.000 toneladas de residuos mayoritariamente cáscaras (Federcitrus, 2012). Cualquier residuo en estos volúmenes presentan alto nivel de contaminación, por lo que vale la pena implementar procesos industriales para reducir el impacto ambiental de los mismos y crear un subproducto con mayor valor agregado.

De esta manera el proyecto cuenta con un metodología mixta a utilizar, ya que se tendrán en cuenta datos cuantitativos como cualitativos. Tiene un alcance temporal de 5 años y se llevará a cabo en la provincia de Jujuy, Argentina.

4.3 Objetivos específicos

- Adecuar las instalaciones fabriles ubicadas en Jujuy para la producción de pectina.
- Producir al menos el 50% del total de las toneladas de pectina importadas en el año 2017.

- Implementar una estrategia de Marketing para incrementar los ingresos por ventas de actividades ordinarias en al menos un 2.85%.

Costo de venta pectina por tn		Se estima la demanda según el nivel de importaciones	cantidad esperada de producción tn	Ganancia obtenidas	Ingresos 2019	Aumento %	Objetivo de incremento
En dólar	\$ 14,163.00	796.25	398.125	\$ 594,876,981.56	\$ 19,929,355,000.00	2.85	\$ 567,986,617.50
En pesos	\$ 1,494,196.50						

Fuente de elaboración Propia

4.4 Plan de Acción

Se plantea plan de acción por cada objetivo, describiendo actividades, responsables y tiempos de realización.

4.4.1 Objetivo 1: Construcción de las instalaciones fabriles.

Objetivo 1	RECURSOS			TIEMPO		SERVICIO TERCIALIZADO
	RESPONSABLE	MATERIAL	TÉCNICOS	INICIO	FIN	
Diseño de Planta	Ingeniero Industrial	Computadoras y Teléfonos	Ingeniero Industrial	2022-01-01	mar.-2022	no
Adquisición Materiales	Ingeniero Industrial	Computadoras y teléfonos	Técnicos	mar.-2022	may.-2022	no
Adquisición Activos Fijos	Ingeniero Industrial	bases de datos - computadoras - teléfonos	Ingenieros químicos	ene.-2022	31/12/2022	no
Obra	Empresa Constructora	Base de datos - computadoras - teléfonos	Personal de Construcción	mar.-2022	ene.-2023	Si
Sistema De Control	Ingeniero Industrial	Base de datos - computador	Ingeniero Industrial	ene.-2023	dic.-2026	no

		as - teléfonos				
--	--	-------------------	--	--	--	--

Fuente de elaboración Propia

4.4.2 Objetivo 2: Estimación de Producción

Objetivo 2	RECURSOS			TIEMPO		SERVICIO TERCIARIZADO
	RESPONSABLE	MATERIAL	TÉCNICOS	INICIO	FIN	
Selección de Tecnología	Ingeniero Industrial - I+D	Computador a - base de datos y teléfono	Ingeniero Industrial - Programadores	ene.-2022	dic.-2022	no
Ingeniería de Procesos	Ingeniero Industrial	Computador a - base de datos y teléfono	Ingeniero Industrial	mar.-2024	oct.-2022	no
Aspectos jurídicos y Normativos	Departamento Legal	Computador a - base de datos y teléfono	Abogados	ene.-2022	ene.-2023	no
Análisis Ambiental	Dirección de Innovación, Medioambiente y Energía	Computador a - base de datos y teléfono	Ambientales	ene.-2022	dic.-2024	no
Formación grupo de trabajo especializado	Ingeniero Industrial - RRHH	Computador a - base de datos y teléfono	Ingeniero Industrial - RRHH	jun.-2022	dic.-2022	no

Fuente de elaboración Propia

4.4.2.1 Indicadores de control

Porcentaje de Unidades producidas: Unidades producidas / Unidades esperadas

4.4.3 Objetivo 3: Aumento en Ingresos por Ventas - Participación en el Mercado Objetivo

Objetivo 3	RECURSOS			TIEMPO		SERVICIO TERCIALIZADO
	RESPONSABLE	MATERIAL	TÉCNICOS	INICIO	FIN	
Definición del grupo de trabajo	RRHH	Computadora - base de datos y teléfono	RRHH	jun.-2022	ago.-2022	no
Definición de estrategias	Departamento de Marketing	Computadora - base de datos y teléfono	Marketing	ago.-2022	oct.-2022	no
Definición de tácticas y acciones	Departamento de Marketing	Computadora - base de datos y teléfono	Marketing	sep.-2022	30/11/2022	no
Calendarización de acciones	Departamento de Marketing	Computadora - base de datos y teléfono	Marketing	dic.-2022	ene.-2023	no
Presupuesto	Departamento de Marketing	Computadora - base de datos y teléfono	Marketing	jun.-2022	jul.-2022	no
Sistema de control	Departamento de Marketing	Computadora - base de datos y teléfono	Marketing	ene.-2023	dic.-2026	no

Fuente de elaboración Propia

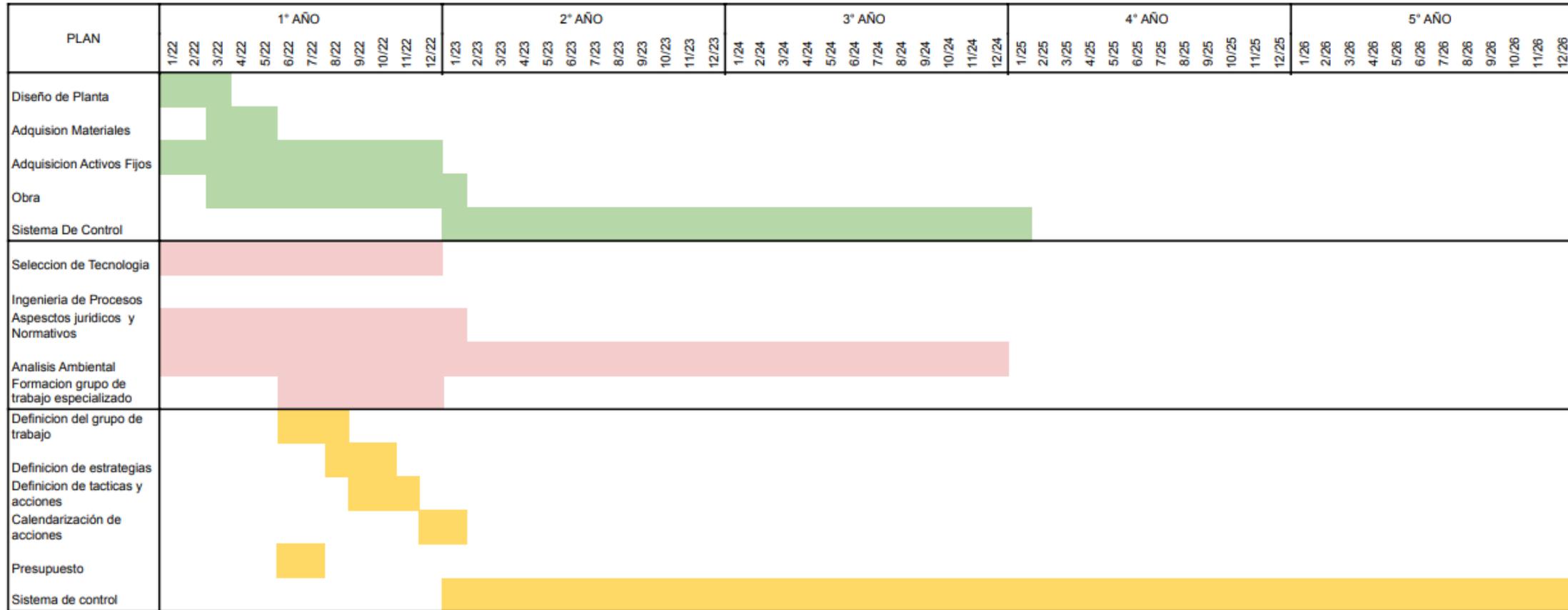
4.4.3.1 Indicadores de control

Participación de Mercado en Unidades (%)= Total Unidades Vendidas por la Empresa / Total Unidades Vendidas por el Mercado

Participación de Mercado en Ventas (%)= Total Ventas de la Empresa en valor monetarios (\$) / Total Ventas de la Mercado en valor monetarios (\$)

4.5. Diagrama de Gantt

Se desarrolla herramienta gráfica para exponer los tiempos de realización de cada actividad, de cada plan.



Fuente de elaboración propia.

4.6. Presupuesto

Se detallan los gastos necesarios a afrontar para llevar a cabo el proyecto.

4.6.1 Objetivo 1- Construcción de la Planta Fabril

PRESUPESTO	
Plan de Accion 1: Construccion de la Planta	Costos
Diseño de Planta (Sueldo de Diseñador Ind)	\$ 990,000.00
Adquisicion Materiales	\$ 7,850,030.00
Adquisicion Activos Fijos	\$ 9,014,477.44
Obra	\$ 10,117,680.00
Sistema De Control (Sueldo de Diseñador Ind)	\$ 450,000.00
Total	\$ 28,422,187.44

Fuente de elaboración propia.

4.6.2 Objetivo 2 - Estrategia de Producción

PRESUPESTO	
Plan de Accion 2: Estrategia de Produccion	Costos
Sueldo de Diseñador Industrial	\$ 990,000.00
Honorarios Legales	\$ 4,200,000.00
Honorarios RRHH	\$ 103,500.00
Total	\$ 5,293,500.00

Fuente de elaboración propia.

4.6.3 Objetivo 3 -Participación de Mercado

PRESUPESTO	
Plan de Accion: 3 Plan de Marketing Integral	Costos
Honorarios	\$ 155,250.00
Presupuesto para Campaña	\$ 500,000.00
Sistema de control	\$ 77,625.00
Total	\$ 732,875.00
Costo Total Del Proyecto	\$ 34,448,562.44

Fuente de elaboración propia.

4.7. Retorno de Inversión

Según los datos extraídos del balance integral del ejercicio 2019, las ganancias operativas fueron de \$1.815.589.000 Lo que determina que con el 2% más que se pretende aumentar las ganancias \$51.744.286,5. La organización obtendrá en el periodo marcado un total de ganancias por ventas operativas de \$1.867.333.286,5.

Cálculo de ROI = [(Valor obtenido de beneficio - Inversión) / Inversión]*100

Cálculo de ROI= [51.744.286,5 - 34.448.562,44) / 34.448.562,44]*100

Cálculo de ROI=50.21%

5. Conclusión y Recomendaciones

El objetivo principal de este trabajo final de grado, fue el desarrollo de una planificación estratégica que aborde la introducción de una alternativa para tratar los residuos cítricos del proceso productivo de la unidad de frutas, jugos y aceites, buscando disminuir el impacto ambiental del mismo y atender un mercado en el que no existe oferta nacional. De acuerdo con los resultados obtenidos, ver la viabilidad económica del proyecto.

De la propuesta se puede mencionar que el mercado objetivo se encuentra en crecimiento y que la demanda de productos eco friendly se encuentra en auge, además que las industrias que utilizan la pectina para su producción están en constante desarrollo, como ser en la industria alimenticia o farmacéutica. No se cuentan con competidores directos, ya que no existe oferta nacional, y dado el cálculo antes realizado del ROI, la inversión es viable.

Por otro lado se pudo observar que se está en presencia de una empresa que cuenta con una gran cantidad de recursos necesarios para llevar adelante la planificación, como son los activos intangibles, logísticos, materia prima, entre otros. Aun así, se pudo observar en los balances, que la empresa en los últimos ejercicios dió resultados negativos, esto se debe a los altos niveles de gastos, ya sean de comercialización, administrativas o financieros. Lo que conlleva a plantear un análisis (ver anexo) en el que se observa, que al aumentar las ventas, la empresa seguiría aumentando los costos y las ganancias por ventas quedarían nulas.

Dado lo mencionado en el párrafo anterior, se recomienda que la empresa disminuya costos para ampliar su margen de beneficio antes de invertir. Como posibles estrategias a incorporar en su planificación, se plantea campaña de marketing digital, automatización de los canales de atención al cliente, implementar modelo de trabajo híbrido, entre otras.

6.REFERENCIAS

Grand View research. (Febrero de 2017). *Pectin Market Analysis*. Obtenido de <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/pectin-market>

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2014). *Administración*. México: Pearson Educación.

Hill, C., & Jones, G. (2011). *Administración estratégica: Un enfoque integral*. México: Cengage Learning.

Objetivos de Desarrollo Sostenible | PNUD». UNDP. de 2018

DAFT, Richard (2004) “Administración”, 6ta edición. México: Ed Thomson.

Chiavenato Idalberto. *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Editorial Mc Graw-Hill. Colombia. 1995.

Ross, Weterfield y Jordan. (2006). *Fundamentos de Finanzas Corporativas* (7a edición). Editorial Mc. Graw Hill.

Baca y Urbina. (2010) *Evaluación de Proyectos*. (6a edición) Editorial McGraw-Hills.

Clyde P. Stickney & Roman L. Weil (2013) *Contabilidad Financiera Una introducción a conceptos, métodos y usos* (1a edición)

7-Anexos

7.1 Antecedentes

- <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/11000/TesisPDF.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- <http://repository.unipiloto.edu.co/bitstream/handle/20.500.12277/5511/Plan%20de%20negocio.pdf?sequence=8&isAllowed=y>
- https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/3117/mateo_sjc.pdf?sequence=3&isAllowed=y

7.2 Investigación Pestel

7.2.1 Variable Política:

7.2.2 Variable Económica

- <https://infoagro.com.ar/la-industria-citricola-recibira-unos-168-millones-de-peso-s-por-baja-de-impuestos/>
- https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_07_212AB2FD3F4F.pdf

Índice de precios al consumidor

Junio de 2021. Resumen ejecutivo



Fuente: Indec Informes técnicos / Vol. 5, n° 127

- <https://www.glassdoor.com.ar/Sueldo/Agricultores-Federados-Argentinos-Sueldos-E2691109.htm>
- <https://www.puentenet.com/cotizaciones/riesgo-pais>

Riesgo País

NOMBRE	PUNTOS	VAR%	FECHA
ARGENTINA	1,487	0.00	07/09/21
BRASIL	304	0.00	07/09/21
PANAMÁ	159	-1.24	07/09/21
PERÚ	139	0.72	07/09/21
URUGUAY	130	0.00	07/09/21

Fuente: Puentenet.com

- <https://www.argentina.gob.ar/noticias/los-citricos-argentinos-vuelven-ingresar-al-mercado-de-la-union-europea>
- <https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PCAP.CD?locations=AR>

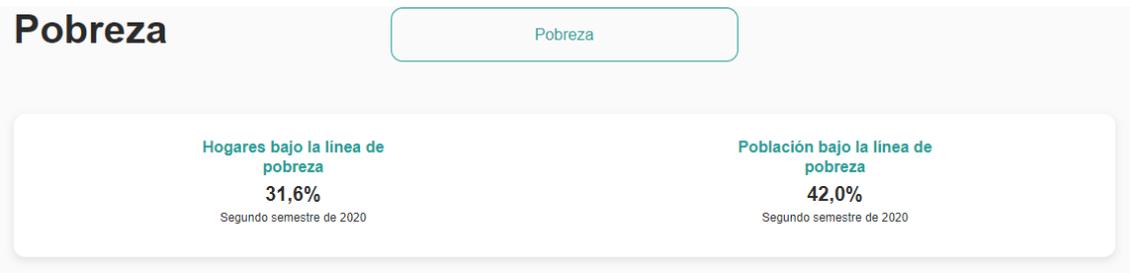


Fuente: Banco Mundial PIB per cápita (US\$ a precios actuales) - Argentina

- http://www.bcra.gob.ar/PoliticaMonetaria/Politica_Monetaria.asp

7.2.3 Variable Social

- <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel3-Tema-4-46>



Fuente: INDEC EPH: Incidencia de la Pobreza y de la Indigencia

- <http://www.alimentosargentinos.gob.ar/HomeAlimentos/Nutricion/documentos/TendenciaVeg.pdf>
- https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ingresos_1trim21492288B743.pdf



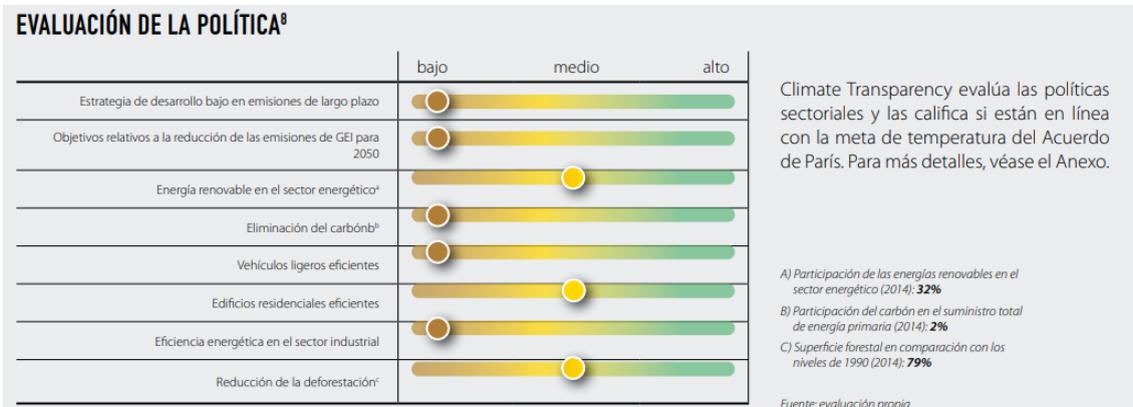
Fuente: INDEC Informes técnicos / Vol. 5, n° 120

7.2.4 Variable Tecnología

- <https://www.agenciasinc.es/Noticias/La-primera-planta-del-mundo-que-aprovecha-residuos-citricos-utiliza-tecnologia-valenciana#top>
- <https://www.argentina.gob.ar/ciencia/publicaciones-cyt>

7.2.5 Variable Ecológica/Ambiental

- <https://www.climate-transparency.org/wp-content/uploads/2017/12/B2G2017-Argentina-Spanish.pdf>



- <https://ria.utn.edu.ar/bitstream/handle/20.500.12272/5382/Trabajo%20Final%20-%20Sanchez%2C%20Melina%20Yohanna.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- <https://www.fecier.org.ar/descargas/LaCitriculturaEstudiodelaCadenadeValor.pdf>
- http://www.senasa.gob.ar/sites/default/files/ARBOL_SENASA/INFORMACION/INFORMES%20Y%20ESTADISTICAS/Informes%20y%20estadisticas%20Vegetal/FRUTALES/citricos_argentinos_de_excelencia.pdf

7.4- Cadena de Valor

7.4.1 Circuito Productivo de la Citricultura

Trazabilidad del SITC-NEA (proceso desde el cultivo al puerto de destino)



fuelle: CITRICULTURA Estudio de la cadena de valor Departamento de Estudios Económicos Economías Regionales Confederación Argentina de la Mediana Empresa (CAME) (2015)

- <https://www.fecier.org.ar/descargas/LaCitriculturaEstudiodelaCadenadeValor.pdf>

7.5 Análisis de Mercado

7.5.1 Descripción de la Pectina

Resulta importante antes de adentrarnos en el análisis de mercado, explicar y definir el producto que se desea comercializar.

La pectina es un polisacárido complejo presente en las paredes celulares de los vegetales, especialmente en las frutas, que se utiliza como espesante en las industrias alimentaria, farmacéutica y cosmética (Real Academia Española, 2009). Simplificando la definición, es una sustancia que se encuentra en las cáscaras de las frutas, principalmente los cítricos.

Los desechos cítricos son aquellos que surgen de las plantas procesadoras de jugo concentrado como la que posee Ledesma, y están constituidos principalmente por cáscaras, semillas y membranas capilares, que significan la *materia prima de la pectina*.

7.5.2 Definición del Mercado Objetivo

El mercado objetivo, es la industria alimentaria, farmacéutica y de cosmética a nivel país, ya que uno de los principales objetivos es sustituir las importaciones de pectina.

Para analizar la demanda de la enzima que se desea comercializar, nos centraremos en que es un insumo principalmente industrial, por lo que su demanda depende mucho del nivel productivo del país. Según ALADI en su informe “Tendencias del Comercio. N°4, diciembre 2020” indican que el nivel de actividad crecerá 4,1% en el 2021.

Otro dato que resulta importante, se detalla en el informe Tendencias del Comercio. N° 1, enero-marzo 2021, describe que los indicadores de importaciones totales de los países miembros de la ALADI tuvieron un comportamiento positivo en el primer trimestre del año 2021 (11,3%,) no solamente con respecto al mismo trimestre del año pasado sino también al primer trimestre de 2019 (7,1%). Argentina importa toda la pectina necesaria para suplir a la demanda industrial farmacéutica y alimentaria. Es importante mencionar aunque suene repetitivo, que nuestro país es rico en la materia prima que se requiere para la obtención de dicho producto.

Esta enzima tiene un mercado potencial compuesto por dos segmentos: uno, las dedicadas a la fabricación de alimentos y el segundo, el de los productos cosméticos y farmacéuticos.

- Farmacéutico: la facturación total en la Argentina registró en el primer trimestre de 2021 un incremento de 57,4% en relación con el mismo trimestre de 2020 (INDEC Industria manufacturera Vol. 5, n° 16) la producción de los productos farmacéuticos aumentan 7,2% interanualmente en mayo, dada la mayor demanda interna. Las producciones de insumos de uso hospitalario y medicamentos de cuidados críticos o paliativos continúan impulsando las ventas de los laboratorios argentinos tanto hacia el sector privado como al público.(INDEC Informes técnicos / Vol. 5, n° 124)
- Alimentario: presenta un aumento de producción interanual de 2,8% en mayo. (INDEC Informes técnicos / Vol. 5, n° 124)

Según el Informe de Actividad de Febrero de 2018, de la Secretaría de Alimentos y Bioeconomía, Subsecretaría de Alimentos y Bebidas, la cantidad de pectinas exportadas e importadas es:

PECTINAS	En USD FOB			En Tn		
	Año 2016	Año 2017	Var(%)	Año 2016	Año 2017	Var(%)
Exportaciones	811,52	283.700,10	34859,1%	0,00	19,48	486999,8
Importaciones	8.405.482,00	11.274.030,07	134,1%	578,18	796,25	37,7%

Fuente: Secretaría de Alimentos y Bioeconomía - Ministerio de Agroindustria

7.5.3 Sector

Actualmente no se cuenta con competidores nacionales en la industria, ya que como se menciona anteriormente, es un producto que no tiene producción en el país, si no que, se importa.

Además que las barreras de ingreso al sector son muy elevadas, ya que se necesita una inversión muy alta, en investigación y desarrollo, más maquinaria especializada y materia prima.

Los proveedores para Ledesma son escasos, ya que las sustancias necesarias son derivados del azúcar como lo es el alcohol y otros químicos que son producidos por la misma.

7.5.4 Factores Claves

La empresa cuenta con personal sumamente capacitado en todas sus áreas desde el ámbito gerencial hasta el operativo. Capacitados en administración, química, física, comercialización, contabilidad, ingeniería y administración agraria, aspectos operativos, entre otros.

Posee tecnología de primera comparable a niveles internacionales.

Está sumergida en la industria de la citricultura, por lo que tiene acceso a la mejor materia prima y puede aprovechar como oportunidad el tratado de residuos cítricos de otras fábricas para producir la pectina de ser necesario.

7.6 Presupuesto

7.6.1 Honorario Ingeniero Industrial



DETALLE	Cantidad Requerida	Unidad de Medida	Precio Unitario	Precio Total
			USD	USD
Cinta transportadora	8	Metro	1.844,47	14.755,75
Tanque Simple para Concentrado	1	unidad	7.873,56	7.873,56
Cortadora de alimentos	1	unidad	6.350,57	6.350,57
Tanque Enchaquetado	1	unidad	20.972,70	20.972,70
Filtro prensa	1	unidad	6.563,22	6.563,22
Destilador	1	unidad	10.563,22	10.563,22
Secador al vacío	1	unidad	14.163,22	14.163,22
Molino de Martillos	1	unidad	3.000,00	3.000,00
Tamiz vibratorio	1	unidad	800,00	800,00
TOTAL INVERSIÓN EN MAQUINARIA				

Fuente: Shamir Burgos - Diseño de Planta Productora de Pectina (2016)

Total USD 85.042,24

Total en \$9.014.477,44 (Cambio a \$106.00 Según DolarHoy)

7.6.4 Mano de Obra

JORNALES DE SALARIOS BÁSICOS CON VIGENCIA A PARTIR DEL 01 DE ENERO DE 2022

Mes	Categoria	ZONA "A"		ZONA "B"			ZONA "C"			ZONA "C-Austral"		
		Salario Basico	Salario Basico	Desfavorabl e	Total	Salario Basico	Desfavorabl e	Total	Salario Basico	Desfavorabl e	Total	
ene-22	Oficial Espec	379,81	379,81	41,78	421,57	379,81	203,27	583,07	379,81	379,81	759,56	
	Oficial	323,63	323,63	35,79	359,43	323,63	220,88	544,56	323,63	323,63	647,29	
	Medio Oficia	298,39	298,39	32,37	330,73	298,39	225,88	524,30	298,39	298,39	596,79	
	Ayudante	273,93	273,93	31,51	305,48	273,93	233,79	507,77	273,93	273,93	547,92	
	Sereno	49702,58	49702,58	5668,28	55373,03	49702,58	33389,36	83095,88	49702,58	49702,58	99409,85	

MANO DE OBRA ESPECIALIZADA

Valor de la hora	Horas por dia	Días	Semanas	Meses	Total	Cantidad de Personas	Total
\$ 421.57	5	5	4	12	\$ 505,884.00	20	\$ 10,117,680.00

Fuente elaboración Propia

7.6.5 Honorario Plan de Marketing - Lic. en Administración

5.3. Actividades/Productos relacionados con el área de Comercialización				
1	Definición y evaluación del portafolio de negocios de la organización	\$ 69.000,00	\$ 82.800,00	\$ 103.500,00
2	Elaboración de Informes destinados a la toma de decisiones en materia de incorporación o liquidación de segmentos con relación al portafolio de negocios de la organización	\$ 57.500,00	\$ 69.000,00	\$ 86.250,00
3	Elaboración de Informes destinados a la toma de decisiones en materia de importación o exportación o tercerización de bienes y servicios	\$ 57.500,00	\$ 69.000,00	\$ 86.250,00
4	Realización de Estudios sobre comercialización nacional e internacional en sus diversas herramientas	\$ 115.000,00	\$ 138.000,00	\$ 172.500,00
5	Formación y gestión de consorcios de exportación y/o entidades de comercialización internacional	\$ 115.000,00	\$ 138.000,00	\$ 172.500,00
6	Formación de clusters o sistemas de actividad cooperativa entre organizaciones de cualquier tipo	\$ 115.000,00	\$ 138.000,00	\$ 172.500,00
7	Elaboración del plan de marketing	\$ 103.500,00	\$ 124.200,00	\$ 155.250,00
8	Realización de Informe sobre la estructura de la demanda: mercado interno, elasticidades y estructuras	\$ 23.000,00	\$ 46.000,00	\$ 69.000,00
9	Diseño, realización y evaluación de investigación de mercados sobre segmentos y posicionamiento de productos y/o servicios	\$ 115.000,00	\$ 138.000,00	\$ 172.500,00
10	Análisis de Segmentación y fraccionamiento del mercado	\$ 69.000,00	\$ 82.800,00	\$ 103.500,00
11	Análisis de consumidor/usuario/cliente	\$ 34.500,00	\$ 41.400,00	\$ 51.750,00
12	Customer Relationship Management	\$ 57.500,00	\$ 69.000,00	\$ 86.250,00
13	Seguimiento y fidelización de clientes	\$ 69.000,00	\$ 82.800,00	\$ 103.500,00
14	Estudios sobre selección de canales de distribución y logística	\$ 115.000,00	\$ 138.000,00	\$ 172.500,00

Fuente Honorarios Mínimos Sugeridos 2021 para el Licenciado en Administración de Empresas - Resolución C.D. N° 04 /2021 - ANEXO II - Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Jujuy

7.6.6 Honorario RRHH

5.6. Actividades/Productos relacionados con la Gestión del Talento Humano				
1	Análisis, descripción y diseño de puestos (gerenciales y operativos)	\$ 69.000,00	\$ 82.800,00	\$ 103.500,00
2	Estudio y análisis de remuneraciones	\$ 69.000,00	\$ 82.800,00	\$ 103.500,00
3	Realización de Búsqueda, selección e inducción de personal	1 Remuneración Bruta del puesto en cuestión		
4	Diseño e implementación de planes de capacitación y de carrera	\$ 69.000,00	\$ 82.800,00	\$ 103.500,00
5	Diseño e implementación de programas de investigación y auditorías de RRHH	\$ 115.000,00	\$ 138.000,00	\$ 172.500,00
6	Gestión del conocimiento y determinación del capital intelectual	\$ 92.000,00	\$ 110.400,00	\$ 138.000,00
7	Evaluación del potencial humano y evaluación de desempeño	\$ 115.000,00	\$ 138.000,00	\$ 172.500,00
8	Aplicación de técnicas para optimizar equipos de trabajo	\$ 92.000,00	\$ 110.400,00	\$ 138.000,00
9	Mentoring o coaching	\$ 92.000,00	\$ 110.400,00	\$ 138.000,00
10	Análisis de relaciones industriales	\$ 92.000,00	\$ 110.400,00	\$ 138.000,00
11	Confección del Régimen de Convivencia o Reglamento Interno de Personal	\$ 69.000,00	\$ 82.800,00	\$ 103.500,00

Fuente Honorarios Mínimos Sugeridos 2021 para el Licenciado en Administración de Empresas - Resolución C.D. N° 04 /2021 - ANEXO II - Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Jujuy

7.6.7 Honorario Gerente Legal

Según IpProfesional el Gerente de Legales, de acuerdo al reporte de 2021, gana entre 300.000 y 450.000 pesos mensuales en la filial de una multinacional. (Sueldos y salarios: cuánto gana un abogado en Argentina - 08/2021 - <https://www.iprofesional.com/management/344295-sueldos-y-salarios-cuanto-gana-un-abogado-en-argentina>)

Honorario Mensual	Anual
\$ 350,000.00	\$ 4,200,000.00

Fuente de elaboración Propia

7.7 Análisis de Aumento de Ventas. Costo - Beneficio

Ingresos por ventas 2019	\$ 19,929,355,000.00
Total de Ingresos por ventas con plan de acción	\$ 20,524,231,981.56
costos de ventas 2019	\$ 13,285,570,000.00
costos de ventas con un 10% de incremento por el aumento en las ventas	\$ 14,614,127,000.00
Ganancia por ventas con plan de acción	\$ 5,910,104,981.56
Ganancia por ventas 2019	\$ 6,643,785,000.00

Fuente de elaboración Propia