

Universidad Siglo 21



Trabajo Final de Grado

Reporte de Caso

Licenciatura en Administración

Planificación Estratégica en Grupo Ledesma: Snacks Deshidratados el futuro
de los cítricos

Autor: de Uriarte, Manuel

DNI: 31947633

Legajo: VADM14374

Tutor: Navas, Claudia

2022

Resumen

En el presente reporte de caso, se lleva adelante una propuesta para desarrollar una planificación estratégica para el Grupo Ledesma, con el fin de mejorar su nivel de rentabilidad. Para lograr este objetivo principal, se propone una estrategia de crecimiento a través del desarrollo de un nuevo producto, la implementación de una capacitación inclusiva de la organización y una nueva web de ventas. Logran una ventaja competitiva que la diferencien y sea difícil de imitar.

Se estructura el trabajo en diferentes etapas, en primer lugar, con un análisis de la situación de la organización. Luego se plantea un marco teórico con los principales autores que darán sustento al desarrollo de la propuesta. Seguidamente, un plan de implementación donde se detallan los objetivos y sus programas para justificar la propuesta planteada. Un análisis financiero, con indicadores VAN, TIR y ROI, para determinar si el proyecto es viable para su desarrollo. Por último, las conclusiones arribadas y recomendaciones futuras.

Palabras Claves: Planificación Estratégica – Cítricos – Snack Fruta Deshidratada – Organización Inclusiva – *e-Commerce*

Abstract

In this case report, a proposal is carried out to develop a strategic planning for Grupo Ledesma, in order to improve its level of profitability. To achieve this main objective, a growth strategy is proposed through the development of a new product, the implementation of inclusive training for the organization and a new sales website. Achieving a competitive advantage that differentiates it and is difficult to imitate.

The work is structured in different stages, first, with an analysis of the organization's situation. Then a theoretical framework is proposed with the main authors that will support the development of the proposal. Next, an implementation plan detailing the objectives and their programs to justify the proposed proposal. A financial analysis, with NPV, IRR and ROI indicators, to determine if the project is viable for its development. Finally, the conclusions reached and future recommendations.

Keywords: Strategic Planning – Citrus – Dehydrated Fruit Snack – Inclusive Organization – *e-Commerce*

Índice

Introducción	3
Análisis de la Situación	6
Análisis PESTEL.....	6
Análisis de la Industria: 5 Fuerzas de Porter	9
Análisis de Mercado.....	11
Análisis Interno	12
Análisis de la Cadena de Valor	12
Análisis del perfil profesional.....	15
Marco Teórico.....	16
Diagnóstico y Discusión.....	19
Plan de implementación	21
Propuesta.....	21
Objetivo General	21
Objetivos Específicos	22
Planes de acción	23
Diagrama de Gantt de los planes de acción	27
Análisis Financiero.....	28
Conclusión y recomendaciones.....	30
Bibliografía	32

Introducción

En el presente documento, se llevará adelante un análisis del Grupo Ledesma con el objetivo de aplicar una planificación estratégica que permita lograr mejorar los niveles de rentabilidad en su unidad de negocios de frutas y jugos.

A nivel corporativo, el objetivo es la aplicación de una estrategia de crecimiento, que se llevará adelante mediante el desarrollo de un nuevo producto. En cuanto a nivel de negocios, se plantea una estrategia de diferenciación, que se basa en el aumento de productividad del personal con una capacitación de la organización, en la búsqueda de que la organización sea más inclusiva a nivel de género, sobre todo en puestos ejecutivos. Por último, en un nivel funcional se plantea desarrollar una página web enfocada en el mercado de los consumidores de productos saludables, incorporando el nuevo producto propuesto y los que actualmente vende la unidad de frutas y jugos.

El Grupo Ledesma es una empresa agroindustrial argentina, que lidera la producción de azúcar y papel, también participa de los mercados de frutas y jugos cítricos, carnes y cereales, molienda húmeda de maíz, bioetanol y alcohol. Su larga trayectoria de 111 años de historia, plasman su compromiso con el desarrollo económico, en donde se emplean a cerca de 7.000 personas a lo largo del país. Ubicada principalmente en la Provincia de Jujuy (Complejo agroindustrial Ledesma), San Luis (Planta de cuadernos, repuestos escolares y papelería comercial), Salta (Ledesma Frutas) y Buenos Aires y Entre Ríos (Establecimientos agropecuarios). La empresa se caracteriza por utilizar energía limpia en sus procesos industriales, a partir de la reutilización de biomasa, centrales hidroeléctricas y gas natural (Ledesma, 2022).

Su producción se encuentra administrada y controlada bajo estándares de calidad internacionales. Sus operaciones no solo aportan al crecimiento económico del país, sino que busca también el progreso social y la preservación del medio ambiente en la Argentina. Procurando la integración y la sinergia de los procesos, a través de un modelo de economía circular, impulsan la innovación constante y su competitividad, contribuyendo de este modo a generar nuevas oportunidades.

La empresa pudo demostrar un gran crecimiento a lo largo de los años, gracias a su política de integración de las actividades, desde la producción de su propia materia prima, la producción de energía propia para su consumo, hasta la distribución de sus productos, logrando de esta forma captar nuevos clientes y mercados externos, posicionándola como una marca que lidera.

Los valores que la empresa persigue y destaca son la ética, el desarrollo tanto profesional como personal de sus empleados, buscando el trabajo en equipo, la creatividad e innovación constantes, entre otros valores que luego se verán reflejados en el marco teórico que se desarrollará en el presente trabajo.

Su principal negocio, desde hace más de 50 años, consiste en la utilización de la fibra de caña para hacer papel, para luego convertirlos en resmas, cuadernos, repuestos escolares y papel de ilustración, agregando de esta forma valor al producto.

El negocio agropecuario se concentra en cuatro establecimientos que abarcan un total de 51.534 hectáreas distribuidas en las provincias de Entre Ríos y Buenos Aires.

En Jujuy y Salta cuenta con más de 3 mil hectáreas de plantaciones de naranjas, pomelos y limones, esta fruta fresca es cultivada, procesada y luego se comercializa, siendo exportada a mercados internacionales como la Unión Europea, Estados Unidos, Rusia, Asia y Mercosur. Siendo el mayor exportador de naranjas de la Argentina. Se seleccionan las mejores frutas para su venta en fresco, pero aquellas que tienen un menor atractivo, por su color o tamaño, se derivan a la fábrica para la producción de jugos concentrados y aceites esenciales. El 95 % de los mismos se destinan a la exportación.

El negocio de estos productos se ve afectado, ya que el mercado ruso suele representar el 20 % del volumen exportado desde la Argentina, por las restricciones que el enfrentamiento bélico entre Rusia y Ucrania han provocado. A esta situación se le suma negativamente el aumento del flete marítimo, donde en muchos casos supera en un 100 % de incremento con respecto al 2021. A toda esta situación se le sumará la menor competitividad de las variables macroeconómicas que atraviesa nuestro país.

El negocio del Frutas y Jugos, cerró un ejercicio 2021-2022 con una mala performance, con una pérdida en rentabilidad, en parte principal debido a las variables macroeconómicas y en parte por la baja de algunos sus principales mercados, principalmente la naranja Valencia en fresco y el jugo de limón (Ledesma, 2022).

Se plantea entonces necesariamente en el presente reporte de caso, aplicar una planificación estratégica, que tiene como objetivo lograr mejorar los niveles de rentabilidad, para su unidad de negocios de frutas y jugos.

El objetivo que se persigue es plantear una estrategia de crecimiento por medio de desarrollo de productos, a nivel corporativo, incorporándolos a los ya ofrecidos por la empresa actualmente. A nivel de negocios, se llevará adelante una estrategia de diferenciación, con el

objetivo de lograr desarrollar una ventaja competitiva, que permita aumentar la rentabilidad y sea sostenible en el tiempo.

Se sentarán las bases en publicaciones y trabajos de varios autores que analizaron el mercado y llevaron adelante diversas estrategias para dar respuesta a la problemática que se plantea. Se puede observar como en el trabajo del autor (Ríos Cuenca, 2014), plantea que una de las últimas tendencias y oportunidades de negocio a nivel mundial, es el cuidado de la salud, a partir del consumo de alimentos más saludables. Dentro de este grupo, las frutas deshidratadas es una alternativa, ya que estos snacks nutritivos son más económicos que el precio de la fruta fresca. Adicionalmente la estacionalidad de la producción de los frutos frescos, puede ser evitada con esta técnica de deshidratación.

Otros de los autores que plantean un antecedente son (Sierra León & Velasco Hernández, 2012), donde observaron el bajo consumo de estos productos, y plantearon la creación de una planta deshidratadora de frutas. Esta podría brindar alternativas de conservación para cualquier momento del año, dejando de lado la estacionalidad de la que dependen los frutos frescos para su producción y consumo.

Localmente se puede observar como el Grupo Wertheim apuesta a este mercado de productos disecados, para su exportación, planteando estrategias de crecimiento recientemente a través de inversiones. Apostando a este grupo de productos, consumidos en las dietéticas, aprovechan su localización para abastecerse de las mejores materias primas, destinan el 97% de su producción para la exportación a mercados como Estados Unidos y Europa. Producen alimentos con distintos grados de humedad, con distintos formatos para luego ser usados en cereales de desayuno, galletitas, barras de cereal, snacks, toppings de yogur, pastelería y alimentos para bebés (Devicenzi, 2021).

Análisis de la Situación

Descripción de la Situación

La empresa Ledesma SAAI, es una empresa que lidera el mercado de la producción de azúcares y papel, y con una también muy importante participación en los mercados de cereales, jarabes y almidón de maíz, carnes, alcohol, bioetanol, frutas y jugos cítricos.

La situación por la que atraviesa el país y región, es de una marcada inestabilidad de mercado, la pérdida de competitividad y un aumento en los costos de producción, que afectan negativamente su rentabilidad.

Ledesma registra en su último ejercicio económico una ganancia neta de 5.637 millones de pesos, que resultaron ser menores a los 8.357 millones de pesos ganados en el anterior ejercicio 2021, estos montos son re expresados en pesos mayo 2022 (Ledesma, 2022).

En el presente trabajo, se plantea el desarrollo de una planificación estratégica con el principal objetivo de mejorar la rentabilidad de la empresa, en su unidad de negocios frutas y jugos, durante el período 2023-2025. La caída en los márgenes registrados, muestran que los aumentos de precios en general no han podido acompañar los aumentos en los costos de producción, comercialización y distribución.

En esta instancia del trabajo se llevará adelante un análisis a través de varios instrumentos, logrando poder examinar los entornos tanto macro como micro de la organización.

Análisis PESTEL

Para el estudio del macro entorno, se utilizó una herramienta denominada PESTEL, la cual desagrega el análisis en seis factores, que nos permiten tener un panorama de la actualidad.

Factor Político: Argentina según (D'Alessandro, 2022), atraviesa por estos días un escenario de inestabilidad política. Tanto en el oficialismo gobernante como en la oposición existen tensiones de todo tipo, afectando la calidad de la democracia y el descontrol de las variables económicas elementales.

La llegada del nuevo ministro de economía, Sergio Massa, en medio de la crisis económica busca revertir la actual situación según (Rivas Molina, 2022). Para frenar la caída del peso y la disparada de la inflación, el ex presidente de la cámara de diputados intentará conducir una debacle que amenaza la gobernabilidad.

En un informe por la ONG Directorio Legislativo de (Alvez, 2022), ubican al presidente de la República Argentina en el podio regional de imagen negativa. Con un 63 % de desaprobación de imagen, y con apenas un 23 % de imagen positiva. Este informe caracteriza a la Argentina, bajo una crisis política y económica que se profundiza.

Se puede concluir que la crisis que atraviesa hoy la República Argentina, hace observar que en el futuro habría un cambio de rumbo, ya que la mayoría elegiría un candidato opositor al actual gobierno.

Factor Económico: Globalmente para el año 2022, se puede observar a través de un informe del Fondo Monetario Internacional (FMI), que la guerra entre Rusia y Ucrania hará notar una mayor inflación, por el aumento de los precios de los alimentos y la energía. Grandes problemas en el comercio internacional, sobre todo en cuanto a la cadena de abastecimientos. (Kammer, Azour, Aemro Selassie, Goldfajn, & Rhee, 2022). A esto se le suma que para el año 2022 se pronosticaba una desaceleración del crecimiento, tras un fuerte repunte en 2021, luego de la parálisis mundial que provocó el COVID-19. Está marcada desaceleración en las principales economías del mundo, dice el (Banco Mundial, 2022), afectaran a las economías emergentes como la Argentina.

El (Banco Central de la República Argentina, 2022) muestra que en Argentina el Índice de Precios al Consumidor (IPC), continua al alza con 7.5% en el séptimo mes del año. Se espera según el Relevamiento de Expectativas de Mercado (REM), para diciembre de 2022, el nivel general de precios alcance un alza de 90.2% interanual

En cuanto al nivel de producción agroindustrial de cítricos, según datos del World Citrus Organisation (WCO) el pronóstico preliminar para la temporada en el hemisferio sur, se espera que aumente su producción un 4,85% en comparación con 2021. Luego del inicio de la pandemia de COVID-19, se observa una tendencia positiva en la demanda de frutas y hortalizas por parte de los consumidores según (World Citrus Organisation, 2022). Este sector se ve afectado igualmente por dos factores no menos importantes. En primer lugar, el aumento del costo de transporte a nivel internacional. Como el 80% del comercio internacional se realiza por vías marítimas, y al ser un país alejado del resto de los mercados del mundo, por está alta demanda y baja oferta de contenedores y buques mundiales se da un sobrecosto para la agroindustria. Comparado con el año anterior el costo del flete registró incrementos de entre 50 y 100% (D'Angelo, Rodriguez Zurro, & Terré, 2022). Y el segundo factor económico que se observa en (Sticco, 2022), es el atraso

cambiarlo que sufren los agroindustriales. A causa mantener rezagado el tipo de cambio real para el comercio exterior.

Se puede ver que, si bien se muestran indicadores en el sector que resultan favorables, hay que seguir remarcando que, en este mundo de constantes incertidumbres globales no permite ser predecibles. Se deberían tomar medidas para bajar el grado de inestabilidad nacional contribuyendo a que el país se encamine económicamente.

Factor Social: Según los datos proporcionados por Unicef, más de un millón de niños y adolescentes, y casi 3 millones de adultos, no consume algún de las 4 comidas, por falta de dinero. Esto también genera una reducción del 67% de consumo de carnes y 40% de la ingesta de frutas, lácteos y verduras según (Unicef Argentina, 2022).

En el artículo de (Infobae, 2022), según los últimos datos aportados a través del programa Comer Mejor, en un trabajo realizado por la UCA, RedBdeA y CEPEA, apenas el 11% se alimenta correctamente y cerca de un 39% tiene un déficit importante en su dieta. Estos índices se acentúan en la población de menores ingresos, hay que remarcar que la mala alimentación incluye a todos los grupos socioeconómicos.

Se puede decir entonces, que a los altos niveles de inflación y desempleo que atraviesa el país, alerta y como ya lo están haciendo algunas organizaciones gubernamentales, la necesidad de cambiar estos hábitos, por una alimentación de más variedad y calidad.

Factor Tecnológico: Las tendencias que hoy se pueden ver en la agroindustria parten de una industrialización de los productos y la mejora de los procesos productivos. Luego sigue, todo lo que mejora la producción sostenible en materia ambiental, y por último la era de la digitalización (Negri, 2021).

La era digital llega a la agroindustria para mejorar los procesos y aumentar la rentabilidad de los productores plantea (Agrositio, 2022). Una agricultura 4.0, que, a través de Internet, logran una mayor productividad y calidad.

En este sentido se ve como los avances en tecnología, pueden llegar a cambiar el futuro de este mercado, dotándolo de herramientas de punta que permiten y lo hacen muy competitivo, sustentable e innovador.

Factor Ecológico: El sector viene sufriendo por los efectos de la Niña, que adicionan al ya desbalance hídrico que sufre la región. Escasas reservas de agua en el suelo, hacen prender las alarmas por la proliferación adicional de los incendios de monte natural y pastizales. Desde hace

décadas el cambio climático viene dejando efectos como sequías, plagas y enfermedades. El sector deberá prepararse para almacenar agua durante cada evento de lluvia (Amarilla, 2022).

Como se puede ver se necesitan políticas y propuestas que mitiguen los impactos del sector agroindustrial sobre el calentamiento global, la estacionalidad de sus cultivos y los efectos climatológicos como la sequía y las plagas.

Factor Legal: La Ley de Fomento al Desarrollo Agroindustrial. Busca genera, a través de incorporación de inversiones y mayores tecnologías para el desarrollo de productos novedosos, semillas, fertilizantes y genética entre otros, fomentar una mayor industrialización en la actividad agropecuaria y agroindustrial de las 24 cadenas de valor del país. Generando de este modo poder exportar con un mayor valor agregado en los productos. El proyecto busca elevar las exportaciones de los productos derivados del campo hasta los USD 100.000 millones anuales en los próximos 8 años (Telam, 2022).

Se observa, cómo las leyes tienden a buscar esta mejora, tanto en una mejor alimentación saludable para la población y una mejor posición competitiva para el sector agroindustrial, generador de grandes divisas para el país incorporando valor agregado a la materia prima básica.

Análisis de la Industria: 5 Fuerzas de Porter

Para el análisis del micro entorno, se utilizará el modelo de las 5 fuerzas de Porter, que nos permitirá conocer el posicionamiento de la empresa en la industria y los principales actores como se relacionan.

Poder de Negociación de los clientes: En el mercado principal del negocio frutas, jugos y aceites esenciales, se ve en primer lugar que está el poder de negociación de los clientes industriales, los cuales son principalmente externos. Esto hace que su poder sea alto, ya que se ofrece la producción y servicios a la medida de sus necesidades, y su demanda de producción es alta.

En cuanto a los consumidores finales masivos del mercado interno, su poder de negociación es bajo, ya que no influyen la industria en sus precios. Se remarca también, que, si tendrán gran variedad de productos a su alcance en los puntos de venta, en cuantos a jugos se refiere.

Poder de Negociación de los proveedores: El poder de negociación en este caso es bajo, cuando se habla de proveedores de materias primas naturales e insumos básicos. Se observa que, en las agroindustrias buscan relaciones de largo plazo. Logran de esta manera, como objetivo, la creación conjunta de valor. Es decir, que las grandes industrias ayudan a las Pymes, que las

abastecen, con capacitación y brindando herramientas para que estas funcionen de manera más eficiente, y conjuntamente beneficiarse una a la otra.

Luego para aquellos proveedores que nutren de herramientas, maquinaria y tecnología específica, si su poder de negociación es notoriamente más alto para esta agroindustria.

Amenaza de productos sustitutos: Existen una gran cantidad de productos que sustituyen a la agroindustria de las frutas y jugos. Podemos nombrar entre ellos: bebidas gaseosas y dietéticas, *smoothies*, aguas, aguas saborizadas, batidos de proteínas, barras de cereales, infusiones (té, café y mate), etc. La idea se plantea, principalmente en que los clientes que demandan productos para una dieta sana y equilibrada natural, tiene gran variedad de productos para conformarla. De igual manera que aquellos, que buscan productos que son sustentables con el medioambiente, todo ello obliga a estar muy atentos.

Amenaza de nuevos competidores: Las barreras para el ingreso de nuevos competidores en el sector frutícola son muy altas. Por un lado, la necesidad de gran cantidad de tierras para la plantación de sus árboles. Lo que les demandaría una inversión inicial muy alta. El tiempo que tiene que transcurrir hasta que los nuevos árboles alcancen la madurez para ser productivamente rentables. A todo esto, se le suman las inversiones que hay que hacer en instalaciones, maquinaria necesaria y posicionamiento. Por último, los requisitos en calidad bromatológica necesarios para alimentación, con la necesidad conjunta en investigación y desarrollo de las mismas. Todo este conjunto de barreras demuestran que se trata de un sector de difícil acceso para nuevos competidores.

Rivalidad entre competidores: Existe una alta intensidad en la rivalidad entre los actores que compiten en esta agroindustria de frutas y jugos. Las principales compañías, como los son Litoral Citurs SA y San Miguel SA, tienen muchos años en el sector. Dentro de cada una de las organizaciones, tienen el objetivo y persiguen el posicionamiento de sus productos y empresas. Compiten por ser los líderes en costos, o a través de una diferenciación utilizando siempre tecnología moderna y una actitud orientada al cliente, que les aumente su calidad, o una combinación de ambas estrategias. Se puede concluir, que grandes grupos económico con muchos años de experiencia, y con estrategias competitivas muy parecidas, con altos niveles de inversión en tecnología para innovar y aumentar su calidad que las diferencie del resto, o logre disminuir sus costos, es lo que describe una rivalidad muy intensa entre ellos.

Análisis de Mercado

La agroindustria de los cítricos o citricultura, representa una de las actividades más importantes del sector frutícola en la Argentina. Las principales provincias que producen cítricos son Jujuy, Salta, Tucumán, Catamarca, Formosa, Misiones, Entre Ríos, Corrientes y Buenos Aires, regiones NEA y NOA. La última información del censo agropecuario llevado adelante en 2018, el 61,4% de la superficie cultivada de frutas son cítricos, que representan un total aproximado de 120 mil hectáreas. La producción anual se acerca a los 3 millones de toneladas anuales, de las cuales, 400.000 toneladas son destinadas a la exportación a 64 países distintos. Entre los principales destinos encontramos al Europa, Rusia y los Estados Unidos (Senasa, 2022).

La exportación lograda en el mercado se divide en diferentes productos, primero están las frutas frescas, donde el limón es el que más se exporta con 265.377 toneladas (65,25%), luego siguen las naranjas con 87.954 t (21,62%), mandarinas 52.407 t (12,88%) y pomelos con 393 t (0,25%). El mercado ha registrado una mejora en cantidad total de toneladas producidas, pero no ha llegado al record registrado en 2010, de los últimos 10 años. Luego, encontramos a la producción industrial de otros productos cítricos, como son los aceites esenciales, la pulpa congelada y la cáscara deshidratada. Resaltando a esta última, ya que registra el mayor crecimiento en la producción llegando a duplicarla desde 2007 a la fecha en 12.000 toneladas producidas (FederCitrus, 2022).

Los actores principales agroindustriales de la región, registran que Brasil sigue siendo el líder en producción total, con pronósticos que favorecen al aumento en producción de naranjas y en jugos de cerca de un 12% para 2021-2022 (FederCitrus, 2022). En el país las principales agroindustrias que podemos mencionar que compiten con Ledesma son: CitruSalta SA, CitrusVil SA, San Miguel SA, Grupo Werthein y Litoral Citrus SA.

Hay que resaltar, que el procesamiento de fruta fresca para la industrialización en productos derivados, disminuyó en un 8% con respecto al 2019. Esto se trasladó a un mayor consumo interno y a mayor volumen exportado de frutos frescos sin procesar. Esto representa una oportunidad para desarrollar y apuntar a recuperar esos porcentajes perdidos, ya que los productos procesados agregan valor añadido (FederCitrus, 2022). Se puede observar los datos detallados en el Anexo 1.

Para finalizar el mercado cítrico en la Argentina se viene recuperando en niveles de producción año a año con perspectivas de mayor crecimiento.

Análisis Interno

Análisis de la Cadena de Valor

A continuación, se utilizará la herramienta Cadena de Valor que permite describir el desarrollo de las actividades que realiza una organización, para llevar adelante el análisis interno.

Actividades de Soporte

- **Infraestructura de la Empresa:** La empresa es el exportador de cítricos número uno de la Argentina, con más de 3.000 hectáreas, en las provincias de Jujuy y Salta, en plantaciones de naranjas, pomelos y limones. Esto lo convierte en el mayor productor y exportador de naranjas del país. El negocio agropecuario se distribuye con un total de 51.429 hectáreas, con 4 establecimientos en las provincias de Buenos Aires y Entre Ríos. Por último, su negocio característico, la marca que lidera el mercado nacional del azúcar. Con más de 40.000 hectáreas en campos con plantaciones de caña de azúcar en Jujuy. Con 10 plantas productivas y casi 150.000 hectáreas propias, incluyendo un instituto de investigación para la biología molecular, genética y bioquímica aplicada, la posicionan como líder en productos agroindustriales, con origen en la naturaleza. En el año 2019 incorporó una calibradora electrónica de la planta de empaque de fruta fresca en Jujuy, una inversión de USD 1,1 millones (Universidad Siglo 21, 2020).

- **Gestión de Recursos Humanos:** El Grupo Ledesma, a través de iniciativas impulsadas conjuntamente con el Gobierno de Jujuy, con programas de innovación tecnológica, programas de capacitación en oficios, programas escuela-empresa, etc. Busca de esta forma mejorar su empleabilidad, en especial para jóvenes, generando una mejora en calidad para sus oportunidades de empleo ofrecidas. La empresa propone un diálogo abierto, a través de diferentes canales de comunicación, con cada una de los grupos de clientes, empleados, proveedores y comunidad. La organización se preocupa por su personal, y promueve el desarrollo personal y profesional de su gente, con cursos de capacitación y liderazgo, así como un buen clima laboral propicio para este desarrollo. Se detecta un bajo porcentaje de diversidad de género dentro de la organización (Ver Anexo 3).

- **Desarrollo de Tecnologías:** La búsqueda constante en innovación y tecnología, es un pilar que impulsa la compañía. Buscando consolidarla como cultura, en la búsqueda de una mejora continua en procesos, para lograr un mayor valor económico, social y ambiental. La

compañía lleva adelante un proyecto denominado Génesis XXI, buscando la transformación integral en un plan estratégico a 10 años.

Bajo la búsqueda de una producción sostenible y energía limpia, desarrolla un proyecto denominado Biomasa. El cual busca generar energía, reutilizando desperdicios de su producción: mal hoja y madera, sustituyendo otras fuentes de energía no renovables.

- **Compras:** El modelo de gestión de la empresa con sus proveedores, propone crear valor compartido y potenciar el desarrollo conjunto. Esto lo logra aplicando procedimientos de selección, evaluación, calificación y finalmente compras a proveedores, verificando las provisiones bajo normas certificadas ISO 9001:2000. Aseguran una continua provisión de materiales primarios, insumos y servicios con niveles de calidad para satisfacer los requerimientos deseados con precios adecuados.

Se trabaja en la cadena de abastecimiento, implementando programas para el desarrollo de proveedores locales (Pymes) de las provincias de Jujuy, Salta, Tucumán y San Luis, donde opera la empresa. El objetivo principal es lograr relaciones más sostenibles, con una mejor planificación de acuerdos y calidad; en particular la selección y evaluación de proveedores del negocio de Frutas, Jugos y Aceites se realiza bajo normas ISO 9001, BRC y Global GAP. Asegurando la inocuidad de los productos conforme a los requisitos de los clientes.

El autoabastecimiento de energía eléctrica que lleva adelante la compañía, permite garantizar la producción continua, basándose en un concepto de energía limpia (50% de fuentes renovables).

Actividades Primarias

- **Logística Interna:** Todas sus plantas industriales llevan adelante su abastecimiento, que se inicia con el traslado de los insumos primarios que se extraen de los campos productivos (propia y de terceros), un proceso de logística para la recepción de las mercaderías y posterior control de inventarios. En este proceso se utiliza una flota propia de transportes, o se terceriza si el volumen de carga excede su capacidad.

- **Operaciones:** A continuación, se describen las actividades productivas principales que realiza la empresa. Tenemos entonces procesos agroindustriales en azúcar, alcohol, bioetanol, frutas y jugos, aceites, resmas y cuadernos y procesos agropecuarios de ganado bovino. Todas ellas se encuentran certificadas anualmente, con auditorías internas y externas, como son ISO

9001:2015, GAP en manipulación, BRC, SGF, KOSHER, entre otras. Asegurando su valor agregado con estas certificaciones garantizando los altos estándares de productos y procesos para los requisitos exigentes de clientes y mercado.

En el sector de frutas y jugos, se produce el proceso de empaquetamiento y almacenamiento de los productos, para su exportación. El principal valor añadido en esta producción se realiza con las frutas que no logran pasar los niveles de calidad para exportar como fresca; con ellas se producen los jugos, jarabes y aceites esenciales. Logrando de esta manera aprovechar toda la producción proveniente de sus campos. Ledesma Frutas SAU, obtuvo como resultado final una pérdida por el período de cuatro meses finalizado a esa fecha de miles de \$ 9.392, comparado con el mismo período del ejercicio anterior, que ascendía a miles de \$9.961 (Ledesma, 2022).

Las restantes unidades de negocio, obtuvieron resultados positivos. La empresa, cerró su último ejercicio económico con una ganancia neta de 5.637 millones de pesos, que resultaron ser menores a los 8.357 millones de pesos ganados en el anterior ejercicio 2021 (Ledesma, 2022).

- **Logística Externa:** La empresa abastece con su sistema por un lado a clientes industriales, o plantas productivas como insumos para la posterior producción. Se logran de esta forma construir relaciones de negocios, de forma directa y sin intermediarios, con otras fábricas y molinos que demandan nuestros productos. Por otro lado, se atienden también al mercado de clientes de consumo masivo, a través de mayoristas que realizan la distribución luego en cadenas de supermercados, y consumidores finales.

Hay que remarcar un punto que ha influido muy negativamente, y es la suba del flete marítimo (Agrositio, 2022), que en muchos casos supra el 100% de incrementos, comparados con los del ejercicio 2021. Este aumento dificulta su traslado al mercado.

- **Marketing y Ventas:** La empresa cuenta con una amplia diversidad de clientes a los que atender: industriales, mayoristas del mercado interno, supermercados y clientes de exportación. Mantiene un fluido y estrecho contacto, a través de sus equipos comerciales. Visitas, con reuniones personales, llamadas, y la proliferación de herramientas digitales. Con sus encuestas de satisfacción en cada uno de sus niveles, logra darle atención vía online con su página web y redes sociales. Diversos perfiles además se suman a ello en redes como LinkedIn, Facebook, Instagram, YouTube y Twitter.

La unidad de negocios de frutas frescas y jugos, tiene una concentración especial en clientes de exportación. Representando un total del 10% del total exportado por la Argentina, se convierte

en la empresa que más cítricos exporta. Al igual que sucede con sus aceites esenciales, el cual el 95% se destina al mercado externo.

Frutas y Jugos concentrados, cierra un ejercicio económico 21/22, con una menor competitividad de las variables macroeconómicas, y en parte por la baja de algunos de sus principales mercados (Ledesma, 2022).

- **Servicios:** La empresa cuenta con un sistema para responder a sus clientes por reclamos, inconvenientes, quejas o sugerencias y de esta manera brindar una solución inmediata con respecto a los productos o servicios brindados. En su Programa de Ética, y brinda un formulario online para cualquier denuncia a través de un 0810-666-0707 y un mail. A partir del 2018, se encuentra inscripta en el Registro de Nacional de Base de Datos, brindando la seguridad y protección de los datos personales que maneja.

Se realizan, visitas periódicas a los clientes en toda la cadena de valor, para obtener información necesaria, y corroborar el buen desempeño del negocio (Ledesma, 2022).

Análisis del perfil profesional

Ledesma SAAI, en su último ejercicio económico, registra una ganancia neta de 5.637 millones de pesos, menores a los 8.357 millones de pesos ganados en el anterior ejercicio 2021. Sus negocios de frutas y jugos, son los más afectados por los conflictos desatados entre Rusia y Ucrania, más el aumento en sus fletes marítimos para la exportación.

La situación de inestabilidad política y económica en Argentina, lleva a la pérdida de competitividad y un aumento en los costos de producción, que afectan negativamente su rentabilidad.

Se plantea en este reporte, el desarrollo de una planificación estratégica con el principal objetivo de mejorar la rentabilidad de la empresa, en sus negocios de frutas y jugos. Aplicando una estrategia de crecimiento a través del desarrollo de productos, permitirá poder lograr en este negocio diferenciarse de sus competidores.

Agregar valor añadido y siguiendo esta tendencia mundial saludable en el consumo y mercado de productos saludables en las dietas de las personas. Se pueden desarrollar nuevos productos obteniendo como beneficio, una ventaja competitiva sobre sus competidores, que le permita volver aumentar sus niveles de rentabilidad.

Marco Teórico

En esta sección del trabajo, se presentará distintos autores para desarrollar el marco teórico de los conceptos más importantes para la propuesta del presente reporte de caso, que tiene por objeto incrementar la rentabilidad de la empresa. Así mismo servirá como base para la puesta en práctica de los programas que se desarrollaran más adelante.

Planificación Estratégica

Según (Indacochea Cáceda, 2016), el concepto de planificación estratégica es un proceso lógico de actividades que buscan como objetivo mejorar la competitividad de la organización logrando una mejor posición que su competencia en el mercado.

Este concepto se relaciona con la definición de administración estratégica de (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland III, 2012), donde encontrar la respuesta a como se llegara a la meta, requiere de la elaboración de un plan de acción que permita competir con éxito y obtener utilidades.

Por otro lado el autor (Chiavenato & Sapiro, 2017), fundamenta que la planeación estratégica, es aquel proceso que va servir para formular y ejecutar las estrategias de la organización, siguiendo la misión de lograr insertarla en el contexto en el cual se encuentra.

Se puede relacionar y seguir la línea sobre otro concepto de los autores (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012), que habla de aquella visión que persigue toda empresa, que termina determinando la dirección de la misma, y poder dar respuesta de que es lo que queremos llegar a ser; definen luego, a la misión o propósito, como aquello a lo cual llegaría a ser nuestro negocio; y por último, a los objetivos como punto hacia donde se dirige la organización.

Por otro lado, para (Robbins & Coulter, 2018) plantean un proceso, que abarca la planeación, implementación y evaluación de estrategias; conformado por un procedimiento de seis pasos: 1) identificar la misión, metas y estrategias actuales de la organización; 2) un análisis externo; 3) un análisis interno; 4) formular las estrategias; 5) implementar esas estrategias; 6) y por último control de seguimiento y evaluación de resultados.

Tipos de Estrategias

Para (Robbins & Coulter, 2018), las organizaciones para la formulación de estrategias, emplean tres tipos de estrategias: corporativas, competitivas y funcionales. Diferenciando así los

niveles de la organización (Corporativo, Negocio y Funcional), que tipo de estrategia y quienes las llevarán adelante en cada nivel.

Estrategias Corporativas

Dentro de estas estrategias, se puede encontrar según (Robbins & Coulter, 2018), tres tipos: crecimiento, estabilidad y renovación. Según lo propuesto en el presente reporte de caso, se estudiará en profundidad la definición de estrategia de crecimiento. Siguiendo a los autores, la estrategia de crecimiento ocurre cuando la empresa amplía el número de mercados a los que atiende o de los productos que ofrece, por medio de sus líneas actuales de negocio o desarrollando nuevas. Los beneficios que esto puede traer son: aumento de los ingresos, aumento en la cantidad de empleados o aumento de participación de mercado. Siguiendo esta línea, según (Kotler & Armstrong, 2013) una estrategia es el desarrollo de nuevos productos, modificaciones o mejoras, traen nuevas soluciones y variedad para los clientes convirtiéndose en fuente claves de crecimiento para la empresa.

Estrategias Competitivas

Existen 3 tipos de estrategias genéricas según el autor (Porter, 2007): diferenciación, liderazgo en costos y enfoque o focalización. La cual se profundizará por ser la elegida en este trabajo, es la estrategia de diferenciación. Esta estrategia de diferenciación nos plantea el autor, es ofrecer productos o servicios que, al compararlos con la competencia tienen atributos únicos para los clientes. Otorgando de esta forma una ventaja competitiva sobre ellos. Concuerda este concepto con lo planteado por (Robbins & Coulter, 2018), esta ventaja competitiva lograda por la estrategia de diferenciación, al ofrecer algo único y muy valorado por los clientes. Aquello que lo puede distinguir de los demás, por calidad, por diseño o tecnología o por una imagen de marca y que el resto no puede imitar.

Estrategias Funcionales

Luego de determinada la estrategia, se debe realizar la implementación a través de acciones en forma de planes, metas y programas con objetivos, recursos humanos, financieros y económicos. Todo ello sobre un plazo de tiempo determinado e indicadores de medición. Sobre los programas de acción se plantea (David, 2013), que toda planificación estratégica requiere llevar

adelante procesos de toma de decisiones, en donde los resultados implicarán una adecuación de la acciones operativas que serán aplicadas según las metas previstas.

Según los autores (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland III, 2012), indican que las estrategias funcionales refieren al plan de acción administrativo determinado a una actividad funcional, un departamento clave o un proceso dentro de un negocio. Si la estrategia entonces marca el camino de para alcanzar los objetivos, las tácticas o planes de acción nos mostraran como poder alcanzarlos.

Para (David, 2013), todas las estrategias formuladas e implementadas, incluso las mejores, se vuelven obsoletas ante el cambio. Es entonces de vital importancia que se revisen, evalúen y controlen la ejecución de las estrategias. Esto hará posible que un control pueda supervisar, comparar y realizar algún cambio a causa del desempeño medido.

Los beneficios que se obtienen para la organización al aplicar la planificación estratégica, es un punto donde los autores que hemos citado coinciden. Según (Indacochea Cáceda, 2016), mejora el desempeño del negocio preparándolo para la competencia actual y futura, redefiniendo el mismo o identificando oportunidades. También plantea que permite mejorar la eficacia en el proceso de toma de decisiones de posicionamiento, localización de recursos para elección de productos y servicios. A esto se le puede sumar lo que dicen (Robbins & Coulter, 2018), afirman que por un lado, ayuda a gerentes afrontar los cambios constantes que conllevan las circunstancias actuales. Y por otro, contribuye a coordinar y enfocar los esfuerzos de los empleados en aquello que para la organización es relevante. Por último, según (Chiavenato & Sapiro, 2017) aquellas organizaciones que logran plantear sus estrategias demuestran resultados superiores a las que no lo hacen. Se puede concluir, que todos los autores resaltan a la planificación estratégica, como una de las mejores herramientas para poder lograr la ventaja competitiva que permite el crecimiento.

Diagnóstico y Discusión

A través de los diferentes análisis en el presente reporte de caso, es posible marcar que, a nivel externo, es donde se puede marcar las mayores amenazas que hoy atraviesa la empresa. La situación de inestabilidad política, económica y social que atraviesa el país en los últimos años, afectan la rentabilidad negativamente de todas las organizaciones. Los principales indicadores de ello son la inflación, el atraso cambiario, aumento constante de costos, la sequía que sufren los campos. A esto hay que sumarle, la situación global de conflicto a causa de la guerra mencionada, que derivan en un aumento de los costos en fletes marítimos perjudicando los niveles de exportación. Todo esto lleva a la pérdida de competitividad que hoy sufren las empresas en Argentina, y nuestro reporte de caso a Ledesma.

Particularmente en la unidad de negocio que se decide analizar en este presente trabajo, presenta un resultado final de una pérdida por el período de cuatro meses finalizado a esa fecha de miles de \$ 9.392, comparado con el mismo período del ejercicio anterior, que ascendía a miles de \$9.961. Que tiene por causalidad la baja de algunos de sus principales mercados, y aumentos en los gastos de distribución que afectan negativamente.

La empresa tiene una trayectoria que se la puede considerar relevante posicionándola hoy como la exportadora de cítricos número 1 de la Argentina, aun así, como se mencionó la unidad de frutas y jugos sigue presentando pérdidas.

Enfrentando numerosas crisis políticas, sociales y económicas, con entornos externos desfavorables es que se hace necesario contar con una herramienta de planificación para el corto, mediano y largo plazo que contribuya a mejorar la posición de la organización y la rentabilidad.

Por lo descripto anteriormente, se define el diseño de una planificación estratégica, teniendo como objetivo mejorar la rentabilidad de la empresa y su competitividad durante el período 2023-2025.

El objetivo según lo planteado es llevar adelante tres estrategias en cada nivel organizacional. A nivel corporativo, en el nivel competitivo y a nivel funcional; que por medio de un plan estratégico se puedan definir objetivos y acciones.

La estrategia corporativa de crecimiento, alineada con la misión de la organización, que se plantea se llevará adelante es el desarrollo de un nuevo producto. Se propone un snack saludable de naranja deshidratada. Este producto es fundamental no solo porque sigue la tendencia mundial

de una alimentación saludable, sino que tiene muchos beneficios de conservación y traslado, que son uno de los problemas principales que enfrenta la organización (ver Anexo 3).

Se plantea a nivel competitivo, una estrategia de diferenciación, a través de la capacitación de sus empleados en búsqueda de una mayor productividad, un aumento permanente de su desarrollo como profesionales para lograr una virtud única como empresa inclusiva. Logrando de esta manera una ventaja competitiva difícil de imitar por la competencia (ver Anexo 4).

Por último, a un nivel funcional, se buscará una estrategia enfocada en el mercado de los consumidores de productos saludables, a través del desarrollo de una página *online*. Resaltando que las últimas tendencias de ciertos grupos, que tienen preferencias por productos y alimentos más saludables y ecológicos.

De esta forma, se puede concluir que, al desarrollar la propuesta planteada en llevar adelante una planificación estratégica, que le permita mantener el crecimiento buscado, llevado adelante con una diferenciación a la competencia, con nuevos productos y tecnologías. Podrá afianzar su característica como empresa innovadora, reforzando la imagen de la marca. Lo que permitirá desarrollar y mantener la ventaja competitividad, logrando mejorar así la rentabilidad de la organización.

Plan de implementación

Propuesta

Se propone en el presente trabajo para la organización, con el objetivo de mejorar la rentabilidad, aumentar los ingresos de la empresa al agregar un nuevo producto, basado en la nueva tendencia mundial en la alimentación saludable, y acorde a las necesidades actuales y misión de la empresa.

También se plantea lograr un aumento de la productividad del personal, se propone para ello aumentar las horas de capacitación que la empresa actualmente tiene. A través de un método de micro aprendizaje, que permita la continuidad normal sin interrumpir el desempeño productivo, logrando disminuir los costos de esta manera, al ser más productivos. Al mismo tiempo dotar a todo el personal de más conocimientos y experiencias para su desarrollo inclusivo, demostrando los beneficios que la diversidad traen a toda organización.

Por último, para lograr aumentar los ingresos en búsqueda de una mejora en la rentabilidad, se plantea la incorporación de una plataforma de ventas en línea minorista del nuevo producto propuesto, y los de la línea frutas y jugos. De esta forma se logra esa cercanía, que en sus bases plantea la empresa con sus clientes.

Se puede concluir entonces, que la propuesta que se quiere llevar adelante, no realiza ninguna modificación, y acompaña a la misión, visión y valores que persigue el Grupo Ledesma (Ver Anexo 7).

Objetivo General

Incrementar un 10% la rentabilidad del Grupo Ledesma con base en el ejercicio 2022, para diciembre 2025 a través del desarrollo de nuevos productos en el mercado de frutas y jugos, los cuales serán ofrecidos de una manera diferenciada y a través un nuevo canal virtual de ventas.

Justificación: Es posible detectar una oportunidad de mercado, puesto que por un lado la producción total de toneladas exportadas de cítricos en los últimos tres años creció un 12,31% llegando a las 406.677 toneladas totales. A demás el consumo del mercado interno aumentó un 5% de estos productos. A costa de ello, los productos industrializados del total de producción fresca de cítricos fueron disminuyendo en comparación con la exportación y el consumo interno. Es el

momento de retomar y recuperar esa oportunidad de disminución en estos productos industrializados que son más rentables por tener un mayor valor añadido.

Para finalizar se considera aceptable el porcentaje asignado a la meta propuesta, ya que la empresa cuenta con recursos para destinar al diseño de nuevos productos, implementar nuevas estrategias de capacitación y marketing e invertir en tecnología. Se podría de esta manera recuperar esos resultados negativos que viene arrastrando esta unidad de negocio de frutas y jugos, que disminuyen los resultados en comparación con las demás unidades de la empresa.

Objetivos Específicos

1. Aumentar las ventas en el mercado en un 10% a través de la incorporación de un nuevo producto, snack saludable de naranja deshidratada, entre 01/08/2022 y 31/12/2025.

Justificación: uno de los principales problemas que enfrenta hoy la organización, es el aumento de los fletes marítimos para poder exportar. Este producto propuesto es superador, ya que técnicamente pesa una cuarta parte que su versión fresca. A ello se le suma que es posible una mejor conservación, ofreciendo un producto que tiene menores costos de almacenamiento, empacamiento y transporte. Por último, resaltar que es un producto que pasa a no depender de la estacionalidad productiva por esta prolongada conservación. El plazo para desarrollar el nuevo producto será de 3 meses, comenzando a partir del 2023 su comercialización para lograr cumplir con el objetivo general.

2. Aumentar la productividad de todo el personal en un 20% mediante un plan de capacitación, con la utilización adicional de la herramienta de *microlearning* o micro aprendizaje que busca aumentar las horas de capacitación anual por empleado, entre 01/08/2022 y 31/12/2025.

Justificación: a través de este método de aprendizaje novedoso, que consiste en repartir las unidades de estudio y capacitación en pequeñas sesiones. Buscando que en vez de tener largas sesiones que interrumpen con la producción propiamente dicha, se repartirán en pequeñas unidades de estudio, haciendo así que el conocimiento sea más fácilmente de procesar y evitar sobrecargar a los empleados de conocimientos. Logrando así aumentar los niveles y las cantidades de horas de capacitación actuales puntualizando en las necesidades de cada profesional, haciendo foco en el tema diversidad e inclusión organizacional. Una estrategia que permitirá diferenciar a la

organización de la competencia, aumentando el valor percibido, logrando una ventaja difícil de imitar. Con múltiples beneficios en: atracción de clientes inclusivos, mejores tomas de decisión, mejor clima organizacional, productividad y los resultados con beneficios mejorados.

3. Incrementar un 10% los ingresos por ventas de la unidad de frutas y jugos a través de la incorporación de una plataforma de ventas en línea minorista para nuevo snack deshidratados, frutas, jugos y aceites esenciales en el período entre 01/08/2022 y 31/12/2025.

Justificación: la incorporación de una plataforma de ventas *online* enfocada en el mercado de los consumidores de productos saludables, que permitirá poder no solo hacer llegar este nuevo producto que se quiere ofrecer, sino también aprovechar ese incremento del consumo interno que se marca. De esta manera, lograremos una cercanía con el cliente que desde cualquier dispositivo le permita conocer y analizar nuestros productos y precios, facilitando la comunicación y la llegada al cliente.

Alcance de contenido

En el presente trabajo se lleva adelante la temática sobre la PE con el fin de aumentar la rentabilidad de la unidad de negocios de frutas y jugos del Grupo Ledesma.

Alcance geográfico

La herramienta y propuesta se aplicará en el complejo agroindustrial que la empresa posee en la localidad de Libertador General San Martín, provincia de Jujuy, para comercializar luego en mercados externos e internos.

Alcance temporal

El proyecto tendrá un horizonte temporal de 3 años y 3 meses, comprendidos entre octubre de 2022 y diciembre de 2025.

Planes de acción

En este apartado se llevará adelante la implementación de la propuesta, donde se desarrolla un plan de acción por cada uno de los objetivos específicos, dejando en detalle que se estará haciendo.

El primero de los planes de acción plantea el proceso de desarrollo del nuevo producto snack de naranja deshidratada, y la interacción que las diferentes áreas de la organización deben realizar desde la planificación y el inicio, hasta su lanzamiento y comunicación.

Tabla 1.

Plan de Acción 1											
Nº	Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos Físicos	Recursos Humanos	Recursos Económicos	Tercerización	Indicadores	
		Inicio	Fin	Responsable	Áreas						
1.1	Realizar un estudio de mercado como base del plan de lanzamiento del nuevo producto	01/08/2022	01/09/2022	Dirección de Frutas y Jugos	Gerencia General y Unidad de Frutas y Jugos	Computadoras, Internet, teléfonos, Salas de reuniones	-	-	-	* Participación del mercado: Ventas Snack Ledesma / Ventas Totales del Mercado x 100 * Incremento en las ventas = (Ventas del Ejercicio - Ventas del Ejercicio Anterior) / Ventas del Ejercicio Anterior * Encuestas de satisfacción de clientes	
1.2	Armado de un equipo de trabajo para el desarrollo de la actividad	01/08/2022	01/09/2022	Dirección de Frutas y Jugos, Gerente RRHH, Gerente Producción y Gerente Comercial	Unidad de Frutas y Jugos		Personal Necesario (5 operarios)	-	-		-
1.3	Capacitaciones necesarias	01/09/2022	01/10/2022	Dirección de Talento y Desarrollo Organizacional y Gerente RRHH	RRHH		\$ 227.460,00 (Ver Anexo 4)	-	Foodehy SL		
1.4	Adquirir maquinarias necesarias	01/09/2022	01/10/2022	Dirección de Finanzas, Gerente Producción y Gerente Compras	Producción y Compras	Deshidratador Industrial F-50 y Planta	-	\$ 6.065.600,00 (Ver Anexo 4)	-		
1.5	Desarrollo del producto mínimo viable (PMV)	01/10/2022	01/11/2022	Dirección de Frutas y Jugos y Dirección Innovación, Medio Ambiente y Energía	Unidad de Frutas y Jugos	Computadoras, Internet, teléfonos, Salas de reuniones	-	-	-		
1.6	Revisión y posibles modificaciones del PMV	01/11/2022	01/12/2022	Dirección de Frutas y Jugos, Gerente RRHH, Gerente Producción y Gerente Comercial	Unidad de Frutas y Jugos		-	-	-		
1.7	Validación, pruebas y finalización del desarrollo del nuevo producto	01/11/2022	01/12/2022	Gerente General, Dirección de Negocios Corporativos y Dirección de Frutas y Jugos	Gerencia General y Unidad de Frutas y Jugos		-	-	-		
1.8	Ejecutar un plan de comunicación interna del nuevo producto	01/11/2022	01/12/2022	Gerente General, Dirección de Frutas y Jugos y Gerente RRHH	RRHH		-	-	-		
1.9	Producción y Lanzamiento del Producto	01/01/2023	31/12/2025	Gerente General, Dirección de Frutas y Jugos y Dirección de Negocios Corporativo	Área Comercial, Producción, Marketing	-	-	-			
1.10	Seguimiento y Control	01/01/2023	31/12/2025	Gerente General, Dirección de Frutas y Jugos y Dirección de Negocios Corporativo	Área Comercial, Producción, Marketing	-	-	-			

Fuente: Elaboración propia

Como segundo plan de acción, se propone para la organización aumentar la productividad, con el aumento en cantidad de horas de capacitación por año. Se propondrán las actividades y herramientas a utilizar, para implementar la estrategia de diferenciación que se busca. Todas las mejoras logradas en aumento de diversidad e inclusión, serán comunicados a nuestros clientes a través de una campaña de marketing, para poder obtener los beneficios de esta ventaja que nos logra diferenciar de la competencia.

Tabla 2.

Plan de Acción 2									
N°	Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos Físicos	Recursos Humanos	Recursos Económicos	Indicadores
		Inicio	Fin	Responsable	Áreas				
2.1	Reunión de directorio para lograr que todas las áreas contribuyen en el objetivo propuesto	01/08/2022	30/08/2022	Directorio, Gerente General y Direcciones	Directorio, Gerencia General y Unidades		-	-	
2.2	Diseñar el plan de capacitación para el proyecto: objetivos por áreas y empleados	01/09/2022	30/11/2022					-	* Encuestas internas de Clima laboral
2.3	Definir el método de capacitación: se propone el <i>microlearning</i> : presencial, virtual y en línea	01/12/2022	30/12/2022	Dirección de Talento y Desarrollo Organizacional y Gerente RRHH	RRHH	Computadoras, Internet, teléfonos, Salas de reuniones	-	-	* Tasa de Rotación de Personal
2.4	Realizar el plan de capacitación proyectado	01/01/2023	30/12/2025				-	\$ 48.244.194,43 (Ver Anexo 5)	* Efectividad Laboral: (Ventas Totales Nuevo Periodo - Ventas Totales del Periodo Anterior) / Cantidad de empleados
2.5	Hacer encuestas internas a nuestros empleados sobre la propuesta	01/01/2023	30/12/2025				-	-	
2.6	Comunicar en nuestros canales de marketing los avances logrados	01/01/2023	30/12/2025	Direcciones de Unidades y Gerentes Comerciales y de Marketing	Área de Comercial y Marketing		-	-	
2.7	Efectuar reuniones de directorio para el seguimiento de la estrategia	01/01/2023	30/12/2025	Directorio, Gerente General y Direcciones	Directorio, Gerencia General y Unidades		-	-	

Fuente: Elaboración propia

El tercer plan de acción consiste en incorporar una plataforma de ventas en línea minorista, que hará foco en mercado de los consumidores de productos saludables. De esta manera se logrará una cercanía con este mercado, pudiendo tener una llegada más directa a estos clientes. El plan abarcará todas las actividades desde el desarrollo de la nueva página web hasta su promoción en los canales digitales.

Tabla 3.

Plan de Acción 3										
Nº	Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos Físicos	Recursos Humanos	Recursos Económicos	Tercerización	Indicadores
		Inicio	Fin	Responsable	Áreas					
3.1	Reunión en Unidad de Frutas y Jugos para definir que productos se van incorporar a la nueva	01/08/2022	01/09/2022	Gerencia General, Dirección de Frutas y Jugos, Gerente Comercial y de Marketing	Gerencia General y Unidad de Frutas y Jugos	Computadoras, Internet, teléfonos, Salas de reuniones	Personal de área de ventas	-	-	* Indicador de Porcentaje de Ventas por Visitas: Total de Ventas online / Total de visitas a la página web * Cantidad Total de Visitas a la página web * Tasa de Aceptación: (Ventas terminadas / Número de pedidos) x 100
3.2	Diseño de la nueva página web	01/09/2021	01/12/2022	Dirección de Frutas y Jugos, Gerente Comercial y de Marketing	Área de Comercial y Marketing		-	\$ 80.000,00 (Ver Anexo 6)	Edrweb	
3.3	Contratación de un servicio de <i>hosting</i> (alojamiento o soporte de la página)	01/12/2022	30/12/2022	Gerente de Comercial y Compras	Área Comercial y Compras		-	\$ 105.186,08 (Ver Anexo 6)		
3.4	Validación y pruebas de la nueva página y servidor	01/12/2022	30/12/2022	Gerente General, Dirección de Negocios Corporativos y Dirección de Frutas y Jugos	Gerencia General y Unidad de Frutas y Jugos		-	-	-	
3.5	Comunicación de la nueva herramienta en la organización	01/12/2022	30/12/2022	Gerente General, Dirección de Frutas y Jugos y Gerente RRHH	RRHH		-	-	-	
3.6	Registrar la dominio y la página web	01/01/2023	30/12/2025	Dirección de Asuntos Institucionales y Legales	Legales		-	\$ 20.452,85 (Ver Anexo 6)	-	
3.7	Lanzamiento de la nueva página web con una promoción en canales de marketing en línea	01/01/2023	30/12/2025	Dirección de Frutas y Jugos, Gerente Comercial y de Marketing	Área de Comercial y Marketing		-	\$ 435.000,00	YouTube y personalidad destacada o Influencer	
3.8	Seguimiento y Control	01/04/2023	31/12/2025	Gerente General, Dirección de Frutas y Jugos y Dirección de Negocios Corporativo	Gerencia General y Unidad de Frutas y Jugos Área Comercial y Marketing		-	-	-	

Fuente: Elaboración propia

Análisis Financiero

Presupuesto de inversión del proyecto

En la siguiente tabla se reflejan los costos de inversión a realizar en cada uno de los planes de acción.

Tabla 5.

	Recursos Financieros
Plan de Acción 1	\$ 6.293.060,00
Plan de Acción 2	\$ 48.244.194,43
Plan de Acción 3	\$ 640.638,93
Total	\$ 55.177.893,35

Fuente: Elaboración propia en base a presupuestos.

Análisis de los indicadores financieros

Al desarrollar un nuevo proyecto en la organización, hay que llevar adelante un análisis para determinar su viabilidad financiera, así como también evaluar su rentabilidad. Para ello se utilizarán las herramientas VAN, TIR y ROI. La sigla VAN corresponde al valor actual neto y la TIR es la tasa interna de retorno del proyecto.

Tabla 6.

Flujo de fondos	
Inversión a realizar	-\$ 55.177.893,35
Flujo período 1	\$ 59.023.344,60
Flujo período 2	\$ 97.169.287,86
Flujo período 3	\$ 137.382.119,38

Fuente: Elaboración propia en base a estados financieros Ledesma SAAI 2022.

Grupo Ledesma		VAN	\$ 35.912.460,65
TNA	75%	TIR	130%
Años	3		

Fuente: Elaboración propia en base a estados financieros Ledesma SAAI 2022.

Beneficios	\$117.083.323,62
Inversión	\$ 55.177.893,35
ROI	112,19%

Fuente: Elaboración propia en base a estados financieros Ledesma SAAI 2022.

Se aplica la siguiente fórmula para la obtención del indicador ROI.

ROI = (Beneficios – Inversión) / Inversión x 100.

ROI = (\$ 117.083.323,62 - \$ 55.177.893,35) / \$ 55.177.893,35 = 1.1219x100 = 112,19 %

- VAN: Fórmula para la obtención de VAN es: (Interés; flujo de caja) + desembolso inicial. El indicador nos arroja un resultado positivo, lo cual indica que el proyecto recupera la inversión inicial propuesta, y se logra obtener como una ganancia a valores actuales por \$ 35.912.460,65.
- TIR: El valor 130 % supera la tasa de referencia planteada TNA del 75%. Esto permite concluir que se recupera la inversión inicial en primera instancia, se logra obtener el rendimiento mínimo deseado, y a su vez se obtiene un excedente.
- ROI: Este valor nos indica el rendimiento del proyecto, que con un 112,19%, nos indica que por cada peso invertido \$ 1, obtenemos \$ 1,12.

En base a estos resultados obtenidos en los principales indicadores es que se recomienda llevar adelante el proyecto. En Anexo 8 se encuentra el detalle del flujo de fondos.

Tabla 7.

Cash Flow Proyectado - Grupo Ledesma 2022 - 2025				
	2022	2023	2024	2025
INGRESOS				
Ingresos operativos	\$ 730.875.830,00	\$ 1.345.542.403,03	\$ 2.194.579.659,34	\$ 3.118.497.695,92
Otros ingresos operativos	\$ 15.829.040,00	\$ 29.141.262,64	\$ 47.529.399,37	\$ 67.539.276,50
Plan de acción 1	\$ -	\$ 10.997.469,33	\$ 14.614.507,72	\$ 21.221.352,41
Plan de acción 2	\$ -	\$ 13.746.836,66	\$ 18.268.134,64	\$ 26.526.690,51
Plan de acción 3	\$ -	\$ 2.749.367,33	\$ 3.653.626,93	\$ 5.305.338,10
TOTAL DE INGRESOS	\$ 746.704.870,00	\$ 1.402.177.338,98	\$ 2.278.645.328,00	\$ 3.239.090.353,44
EGRESOS				
Costo de ventas	\$ 501.463.480,00	\$ 923.194.266,68	\$ 1.505.729.848,96	\$ 2.139.642.115,37
Gastos de Comercialización	\$ 133.075.680,00	\$ 244.992.326,88	\$ 399.582.485,14	\$ 567.806.711,39
Gastos Administrativos	\$ 67.934.190,00	\$ 125.066.843,79	\$ 203.984.022,22	\$ 289.861.295,58
Otros gastos operativos	\$ 1.451.270,00	\$ 2.671.788,07	\$ 4.357.686,34	\$ 6.192.272,29
Plan de acción 1	\$ -	\$ 6.293.060,00	\$ -	\$ -
Plan de acción 2	\$ -	\$ 8.617.408,03	\$ 15.460.491,75	\$ 24.166.294,65
Plan de acción 3	\$ -	\$ 536.500,00	\$ 39.581,50	\$ 64.557,43
TOTAL DE EGRESOS	\$ 703.924.620,00	\$ 1.311.372.193,45	\$ 2.129.154.115,91	\$ 3.027.733.246,70
UTILIDAD BRUTA	\$ 42.780.250,00	\$ 90.805.145,53	\$ 149.491.212,09	\$ 211.357.106,74
IMPUESTO A LAS GANANCIAS	\$ 14.973.087,50	\$ 31.781.800,94	\$ 52.321.924,23	\$ 73.974.987,36
UTILIDAD NETA CON PLANES DE ACCIÓN	\$ 27.807.162,50	\$ 59.023.344,60	\$ 97.169.287,86	\$ 137.382.119,38

Fuente: Elaboración propia en base a estados financieros Ledesma SAAI 2022.

Conclusión y recomendaciones

Teniendo en consideración los análisis que fueron llevados adelante en el presente trabajo, se arriba a la conclusión que en la actualidad las empresas argentinas enfrentan constantes amenazas y cambios, como sucede en el contexto externo y sumando a ello la situación que hoy enfrenta el país de inestabilidad, hacen que las organizaciones como el Grupo Ledesma deban desarrollar una planificación estratégica para enfrentar sus problemas de rentabilidad. Los diferentes autores citados afirman que la implementación de esta herramienta permite que los objetivos de la organización buscados puedan ser logrados y sean sostenibles en el tiempo.

En este reporte se propone el desarrollo de una planificación estratégica como herramienta para aumentar en un 10% los ingresos y mejorar los niveles de rentabilidad de Ledesma SAAI para el transcurso de los próximos 3 años.

Para el logro de este objetivo general que busca mejorar la rentabilidad de la organización, es que en primera instancia se plantea una estrategia de crecimiento aumentando los ingresos con un nuevo producto de snacks deshidratado de naranjas, que logra aumentar los ingresos de la unidad de frutas y jugos, en post de aprovechar el valor agregado que un producto industrial tiene en comparación con un producto fresco simplemente envasado. Aprovechando sus múltiples beneficios tanto en menor peso para su mejor y más fácil exportación, como su conservación de largo plazo.

Como segunda propuesta, para mejorar los problemas de rentabilidad, es que se busca mejorar la productividad del personal con una nueva herramienta en capacitación, pero haciendo foco en un problema detectado como lo es la falta de inclusión de género sobre todo en los puestos jerárquicos de la organización. Permitiendo de esta forma a nivel de negocios, lograr una ventaja competitiva que nos diferencia como organización inclusiva del resto de nuestros competidores, característica que será mucho más difícil de imitar en el tiempo.

Por último, para dar impulso a la unidad de frutas y jugos, y al nuevo producto, funcionalmente una plataforma de ventas online minorista enfocada en consumidores de productos saludables, aprovechando los volúmenes de consumo interno en aumento que se han visto reflejados en los análisis a causa de los problemas para exportar algunos bienes y siguiendo las tendencias en alimentación buscadas hoy por los clientes.

Según el análisis realizado en el reporte, la propuesta es factible financieramente como se pudo demostrar.

El Grupo Ledesma se encuentra entonces en condiciones de poder llevar adelante el desarrollo del plan estratégico propuesto y poder cumplir con el objetivo principal de mejorar la rentabilidad.

Se recomienda a la organización adicionalmente la necesidad de utilizar una herramienta como lo es el CMI (Cuadro de Mando Integral), para poder adicionalmente detectar desviaciones del plan estratégico y lograr determinar las iniciativas y objetivos necesarios para conducir o reorganizar la situación desviada. Logrando dotar a sus gerentes de una herramienta que los oriente en una mirada global en cuanto al desempeño de sus negocios.

Se remarca nuevamente la necesidad de complementar la capacitación propuesta en inclusión de género, con políticas internas que integren concretamente a más mujeres, y resto de los géneros, en los puestos ejecutivos. Aumentando su participación en la toma de decisiones ejecutivas. Esto permitirá continuar con la propuesta de dotar a la organización de una visión mucha más integradora, y lograr gozar de los niveles demostrados de rentabilidad que organizaciones más inclusivas cuentan; con mejor clima laboral y mejora en la toma de decisiones que son tan necesarias en tiempos más modernos y acelerados.

Por último, es oportuno considerar en un futuro la posibilidad de realizar alianzas estratégicas que permitan compartir experiencias con otras compañías, se puede mencionar de ejemplo, el problema de plagas que todas las compañías productoras de cítricos enfrentan, logrando un mejor resultado trabajando conjuntamente en este aspecto; posibilitando el ingreso conjunto algún mercado objetivo externo; o simplemente buscando menores tiempos de lanzamiento de estos nuevos productos propuestos, pudiendo aprovechar sinergias conjuntas de las organizaciones.

Bibliografía

- Agrositio. (23 de Agosto de 2022). *La importancia de incorporar la Inteligencia Artificial en la Agroindustria*. Obtenido de <https://www.agrositio.com.ar/noticia/224666-la-importancia-de-incorporar-la-inteligencia-artificial-en-la-agroindustria>
- Agrositio. (3 de Junio de 2022). *Por el aumento en fletes marítimos, la cadena agroindustrial enfrenta un sobrecosto de US\$ 1.850 millones para exportar la cosecha gruesa*. Obtenido de <https://www.agrositio.com.ar/noticia/223268-por-el-aumento-en-fletes-maritimos-la-cadena-agroindustrial-enfrenta-un-sobrecosto-de-us-1850-millones-para-exportar-la-cosecha-gruesa>
- Alvez, J. (9 de Agosto de 2022). *Alberto Fernández está en el podio de los presidentes con mayor desaprobación en la región: la lectura de los datos*. Obtenido de <https://www.cronista.com/economia-politica/alberto-fernandez-es-uno-de-los-presidentes-con-mayor-desaprobacion-de-america-latina/>
- Amarilla, M. E. (13 de Febrero de 2022). *Cambio climático: Entendiendo la sequía en el Norte Argentino*. Obtenido de <https://inta.gob.ar/documentos/cambio-climatico-entendiendo-la-sequia-en-el-norte-argentino>
- Banco Central de la República Argentina. (Julio de 2022). *BCRA: Resultados del Relevamiento de Expectativas de Mercado*. Obtenido de <http://www.bcra.gov.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/REM220729%20Resultados%20web.pdf>
- Banco Mundial. (11 de Enero de 2022). *El crecimiento mundial se desacelerará hasta el 2023, lo que contribuirá al riesgo de un "aterrizaje brusco" en las economías en desarrollo*. Obtenido de COMUNICADO DE PRENSA N.º 2022/038/EFI: <https://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2022/01/11/global-recovery-economics-debt-commodity-inequality>
- BCRA. (14 de 10 de 2022). *Cotizaciones por fecha*. Obtenido de https://www.bcra.gov.ar/publicacionesestadisticas/Cotizaciones_por_fecha_2.asp
- Boletín Oficial. (22 de Marzo de 2022). *Ley N° 27.642: Promoción de la Alimentación Saludable*. Obtenido de

- <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/259690/20220323#:~:text=Que%20la%20Ley%20N%C2%B0,los%20alimentos%20envasados%20y%20bebidas>
- Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2017). *Planeación Estratégica. Fundamentos y aplicaciones. 3ra.* México: McGraw Hill Education.
- D'Alessandro, M. (17 de Abril de 2022). *La inestabilidad política en un escenario turbulento.* Obtenido de https://www.clarin.com/opinion/inestabilidad-politica-escenario-turbulento_0_3GJBT0froq.html
- D'Angelo, G., Rodríguez Zurro, T., & Terré, E. (3 de Junio de 2022). *Bolsa de Comercio de Rosario.* Obtenido de <https://www.bcr.com.ar/es/mercados/investigacion-y-desarrollo/informativo-semanal/noticias-informativo-semanal/por-el-0>
- David, F. R. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica.* México: Pearson.
- De Michelis, A., & Ohaco, E. (2015). *Deshidratación y desecado de frutas, horatilizas y hongos.* Obtenido de https://inta.gob.ar/sites/default/files/script-tmp-inta_cartilla_secado.pdf
- Devicenzi, A. (2 de Junio de 2021). *Uno de los productos estrellas de las dietéticas, la reciente apuesta de los Werthein.* Obtenido de <https://www.cronista.com/negocios/manzanas-exportacion-grupo-werthein-inversion-frutas-deshidratadas-cipoletti-negocio-clave/>
- Dixon-Fyle, S., Dolan, K., Hunt, D., & Prince, S. (19 de Mayo de 2020). *Diversity wins.* Obtenido de <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversity-wins-how-inclusion-matters>
- Edrweb. (2022). *Cuanto cuesta hacer una página web en Argentina.* Obtenido de <https://edrweb.com.ar/cuanto-cuesta-hacer-una-pagina-web-en-argentina/>
- Espinoza Zamora, A., Orozco Benítez, G., Vazquéz Lopez, Y., Romo Rubio, J., Escalera Valente, F., & Martínez González, S. (10 de Enero de 2019). *Una revisión sobre la pulpa de naranja: cantidad, composición y usos.* Obtenido de <file:///C:/Users/manuel/Downloads/Dialnet-UnaRevisionSobreLaPulpaDeNaranja-7985852.pdf>
- FederCitrus. (2022). *Federación Argentina del Citrus: La Actividad Citrícola Argentina.* Obtenido de <https://www.federcitrus.org/wp-content/uploads/2022/07/La-Actividad-Citricola-2022.pdf>
- FederCitrus. (2022). *Federación Argentina del Citrus.* Obtenido de <https://www.federcitrus.org/usda-produccion-mundial-de-citricos-aumenta-en-todas-las-categorias/>

- Gallo Tagle, M. (23 de Agosto de 2022). *Causa Vialidad: la Asociación de Magistrados y Funcionarios repudió “las expresiones perjudiciales para el sistema republicano”*. Obtenido de <https://www.infobae.com/politica/2022/08/23/causa-vialidad-la-asociacion-de-magistrados-y-funcionarios-repudio-las-expresiones-perjudiciales-para-el-sistema-republicano/>
- Indacochea Cáceda, A. (2016). *Estrategia para el éxito de los negocios: la prospectiva empresarial. Más allá del planeamiento estratégico*. Cengage Learning.
- Infobae. (18 de Agosto de 2022). *Poca variedad y déficit de alimentos de calidad: así es la dieta de los argentinos*. Obtenido de <https://www.infobae.com/salud/2022/08/18/poca-variedad-y-deficit-de-alimentos-de-calidad-asi-es-la-dieta-de-los-argentinos/>
- Jaume, V. (1 de Enero de 2022). *¿Cuánto cuesta anunciarse en YouTube?* Obtenido de <https://www.trecebits.com/2022/01/03/cuanto-cuesta-realizar-un-anuncio-en-youtube/>
- Kammer, A., Azour, J., Aemro Selassie, A., Goldfajn, I., & Rhee, C. (8 de Marzo de 2022). *La guerra en Ucrania repercute en todas las regiones del mundo*. Obtenido de <https://www.imf.org/es/News/Articles/2022/03/15/blog-how-war-in-ukraine-is-reverberating-across-worlds-regions-031522>
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración. Una Perspectiva Global y Empresarial*. México: McGraw Hill.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de marketing*. México: Pearson.
- La Voz del Interior. (13 de Febrero de 2021). *La cocinera es nuevamente tendencia luego de que publicaran cuánta plata cobra por sus publicaciones en redes*. Obtenido de <https://www.lavoz.com.ar/vos/mira/publicaron-cuanto-cobra-paulina-cocina-por-sus-videos-y-twitter-estallo/#:~:text=%22Paulina%20Cocina%20cobra%20por%20un,e%20posteo%20r%C3%A1pidamente%20se%20viraliz%C3%B3>
- Laube, N. (6 de Junio de 2022). *Paulina Cocina revela la receta de su éxito: “Yo soy la persona de tu familia que cocina bien, no una cocinera profesional”*. Obtenido de <https://es.rollingstone.com/paulina-cocina-revela-la-receta-de-su-exito-arg/>
- Ledesma. (2022). *Ledesma Programa de Ética*. Obtenido de <https://www.ledesma.com.ar/>
- Ledesma. (21 de Agosto de 2022). *Ledesma: Nosotros*. Obtenido de <https://www.ledesma.com.ar/nosotros/>

- Ledesma. (2022). *Memoria y Reporte Integrado 2022*. Obtenido de <https://www.ledesma.com.ar/archivos/memorias-y-balances/Memoria-2022.pdf>
- Negri, R. (20 de Abril de 2021). *Agroindustria y tecnología: una relación necesaria y sin límites*. Obtenido de <https://www.lanacion.com.ar/economia/campo/agroindustria-y-tecnologia-una-relacion-necesaria-y-sin-limites-nid20042021/>
- Porter, M. (2007). *Estrategia Competitiva, Técnica para el análisis de los Sectores industriales y de la competencia*. México: Editorial Patria.
- Readi Sánchez, T. (2013). *Diseño y elaboración de un snack saludable de naranja para escolares*. Obtenido de <https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/148288>
- Ríos Cuenca, C. A. (2014). *Repositorio Universidad Técnica de Machala*. Obtenido de <http://repositorio.utmachala.edu.ec/handle/48000/1041>
- Rivas Molina, F. (28 de Julio de 2022). *Fernández nombra a un superministro de Economía para resolver la crisis económica y política en Argentina*. Obtenido de <https://elpais.com/argentina/2022-07-28/fernandez-nombra-a-un-superministro-de-economia-para-resolver-la-tesis-economica-y-politica-en-argentina.html>
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). *Administración*. México: Pearson.
- Salinas, J., & Marín, V. (2014). *Pasado, presente y futuro del microlearning como estrategia de desarrollo profesional*. Obtenido de <http://rabida.uhu.es/dspace/handle/10272/17369>
- Senasa. (11 de Julio de 2022). *Calidad y sanidad para potenciar la productividad de la citricultura argentina*. Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/noticias/calidad-y-sanidad-para-potenciar-la-productividad-de-la-citricultura-argentina>
- Sierra León, O. E., & Velasco Hernández, H. (2012). *Repositorio Universidad Libre*. Obtenido de <https://repository.unilibre.edu.co/handle/10901/5939?locale-attribute=en>
- Sticco, D. (30 de Abril de 2022). *El atraso cambiario ya hizo perder la mitad del efecto de la suba de los precios de las materias primas*. Obtenido de <https://www.infobae.com/economia/2022/04/30/el-atraso-cambiario-ya-hizo-perder-la-mitad-del-efecto-de-la-suba-de-los-precios-de-las-materias-primas/>
- Tagliani, A. (9 de Enero de 2022). *Los seis beneficios de ser una empresa diversa*. Obtenido de <https://www.forbesargentina.com/columnistas/los-seis-beneficios-ser-una-empresa-diversa-n11629#:~:text=Los%20seis%20beneficios%20de%20ser%20una%20pyme%20diversa>

- %3A&text=2%2D%20Forma%20equipos%20innovadores%2C%20creativos,que%20mejora%20el%20clima%20organizado.
Telam. (6 de Julio de 2022). *Ley de Fomento al Desarrollo Agroindustrial: se debatió en plenario y con invitados*. Obtenido de <https://www.telam.com.ar/notas/202207/597654-agroindustria-diputados-proyecto-ley-de-fomento-desarrollo-agroindustrial.html#:~:text=El%20proyecto%20del%20Poder%20Ejecutivo,%2C%20genera%20una%20nueva%20agenda%20entre%20otros>).
- The Conversation. (5 de Mayo de 2022). *Subproductos agroindustriales y residuos de cosecha para reducir la dependencia de los cereales en los piensos*. Obtenido de <https://theconversation.com/subproductos-agroindustriales-y-residuos-de-cosecha-para-reducir-la-dependencia-de-los-cereales-en-los-piensos-182374>
- Thompson, A. A., Peteraf, M. A., Gamble, J. E., & Strickland III, A. J. (2012). *Administración Estratégica*. México: McGraw Hill.
- Unicef. (22 de Agosto de 2022). *Implementación de la Ley de Promoción de la Alimentación Saludable*. Obtenido de <https://www.unicef.org/argentina/comunicados-prensa/implementacion-de-la-ley-de-promocion-de-la-alimentacion-saludable>
- Unicef Argentina. (10 de Agosto de 2022). *Más de un millón de niñas, niños y adolescentes se priva de una comida diaria por falta de recursos*. Obtenido de <https://www.unicef.org/argentina/comunicados-prensa/mas-de-un-millon-de-ninas-ninos-y-adolescentes-se-privade-una-comida-diaria>
- Universidad Siglo 21. (2020). *Reporte de Caso: Grupo Ledesma*. Obtenido de Plataforma CANVAS
- World Citrus Organisation. (1 de Junio de 2022). *World Citrus Organisation gathers for annual Southern Hemisphere forecast & elections*. Obtenido de <https://worldcitrusorganisation.org/world-citrus-organisation-gathers-for-annual-southern-hemisphere-forecast-and-elections/>

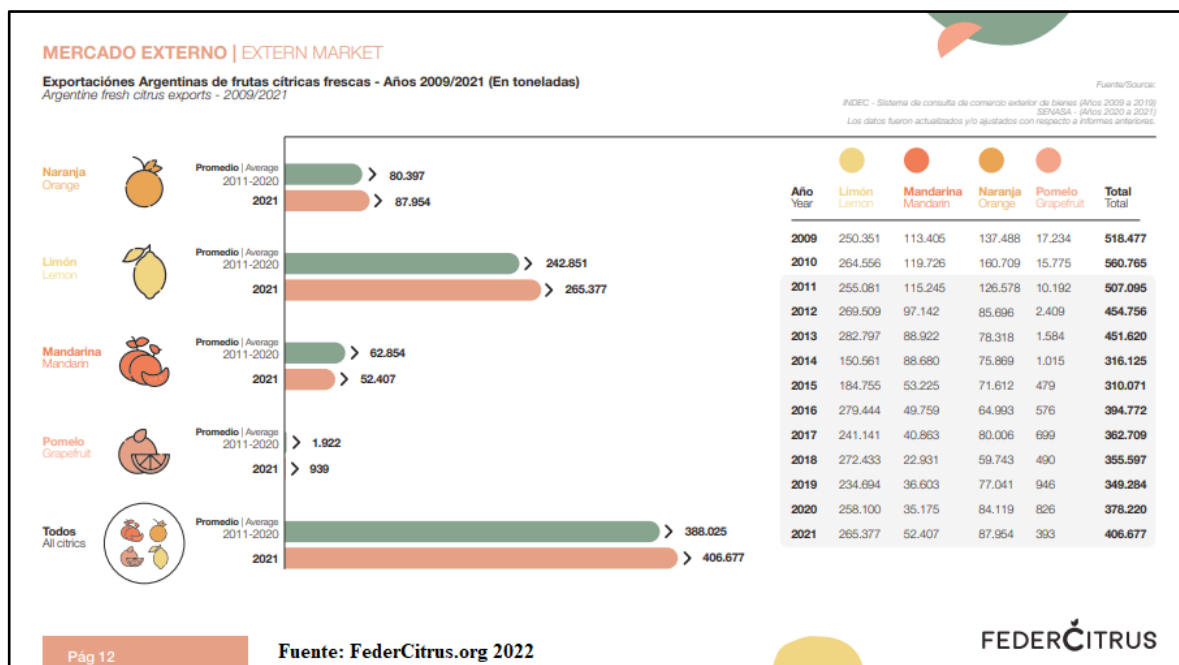
Índice de Anexos

Anexo 1	38
Mercado Citrícola Externo y destino de la producción	38
Anexo 2	40
Información sobre cantidades de empleados en el Grupo Ledesma	40
Anexo 3	42
Snack saludable de naranja deshidratada.....	42
Anexo 4	44
Presupuesto para el desarrollo nuevo producto snack naranja deshidratada	44
Anexo 5	46
Microlearning o micro aprendizaje	46
Estimación del presupuesto en capacitaciones.....	46
Anexo 6	50
Estimación del presupuesto para nueva página web	50
Anexo 7	53
Visión, Misión y Valores del Grupo Ledesma (Ledesma, 2022).....	53
Anexo 8	54
Flujo de fondos proyectado completo	54
Premisas	55
Premisas para planes de acción	55

Anexo 1

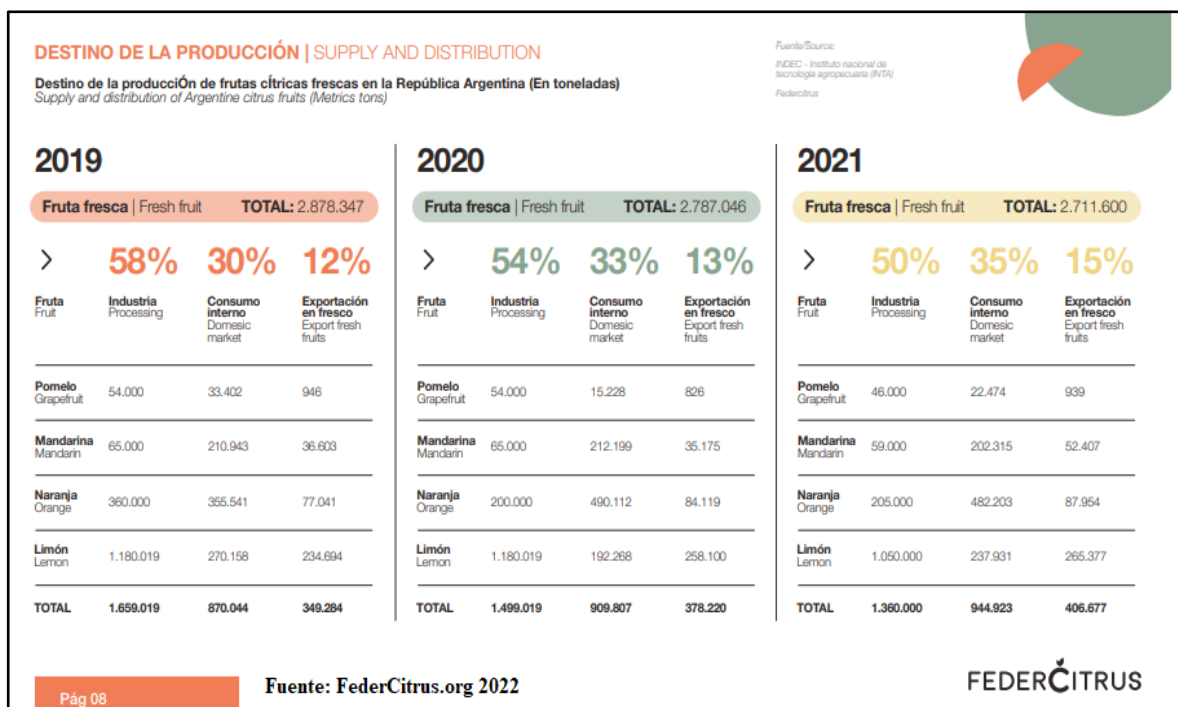
Mercado Citrícola Externo y destino de la producción

En el siguiente gráfico se puede observar, la evolución de los mercados externos, en exportación de frutas cítricas frescas en toneladas totales. Las cuales vienen mejorando año tras años, pero sin llegar a los records marcado en 2010.



Fuente: Recuperado de FederCitrus.org 2022

Se puede ver como el destino de la producción del sector cambia su composición, de 2019 a 2021. Se observa un aumento del consumo interno de la producción de frutas cítricas y de exportación. Disminuyendo el destino de industrialización de estos productos, lo cual es el que genera mayor valor agregado sobre los mismo. Aquí es donde se observan las mayores oportunidades de lograr nuevos productos, aprovechando la recuperación de las producciones totales en toneladas, así como la reutilización de los desperdicios que se generan para destinarlos a la industrialización.



Fuente: Recuperado de FederCitrus.org 2022

Anexo 2

Información sobre cantidades de empleados en el Grupo Ledesma

Cantidad de colaboradores	2021/22		
Por tipo de jornada laboral	Hombres	Mujeres	Total
Jornada completa	5.496	582	6.078
Media jornada	0	1	1

Cantidad de colaboradores	2021/22		
Por sexo	Permanente	Temporal	Total
Hombres	3.077	2.419	5.496
Mujeres	354	229	583

Fuente: Recuperado de Memorias y Reporte Integrado Ledesma 2022.

De la siguiente información sobre la cantidad de empleados (6.079) podemos observar, que la cantidad de hombres representa un 90,4 % y las mujeres son solamente un 9,6 %.

Nota 7

102-18 Estructura de gobernanza

102-23 Presidente del máximo órgano de gobierno

405-1 Diversidad en órganos de gobierno y empleados

Directorio:

- Presidente: Carlos Herminio Blaquier, masculino, 68 años.
- Vicepresidente: Alejandro Blaquier, 65 años
- Director Titular: Santiago Blaquier, 54 años
- Director Titular: Ignacio Blaquier, 53 años
- Director Titular: Juan Ignacio Pereyra Iraola, 41 años
- Director Titular independiente: Mariano Ignacio Letemendia, 55 años
- Director Titular independiente: Matias Guillermo Sanchez Sorondo, 58 años
- Director Suplente: Jorge Otamendi, 74 años
- Director Suplente: Eugenio De Bary, 79 años
- Director Suplente: Patricio Gutierrez Eguia, 41 años
- Director Suplente: Ezequiel Braun Pellegrini, 41 años
- Director Suplente: Gustavo Javier Di Maggio Diez, 65 años
- Director Suplente: Fernando Martín De las Carreras, 56 años

El Presidente del Directorio no ocupa un cargo ejecutivo en la organización.

Fuente: Recuperado de Memorias y Reporte Integrado Ledesma 2022.

Luego vemos que en su directorio no existe ninguna mujer que lo integre, son en su totalidad hombres.

Según (Dixon-Fyle, Dolan, Hunt, & Prince, 2020), pertenecientes a la consultora *McKinsey & Company*, plantean que las compañías con diversidad de género tienen un 25 % más de probabilidades de obtener una rentabilidad superior. Esta representación también influye en el rendimiento de estas organizaciones, la diferencia de rendimiento puede llegar a ser de un 48 %, cuando aquellas que poseen más de un tercio en sus puestos ejecutivos. Resaltan que es muy importante trabajar sobre estos aspectos implementando un liderazgo inclusivo, con igualdad de oportunidades y con la ausencia de prejuicios y discriminación.

Se resaltan estos datos porque es uno de los puntos donde el presente trabajo busca como objetivo, dotar a través del aumento en la herramienta de capacitación, ir logrando que esta tendencia se revierta y lograr ser una organización más inclusiva.

Según (Tagliani, 2022), para Forbes Argentina, existen muchos beneficios que logran las organizaciones más diversas entre ellos: mejoran la estrategia, el análisis y la medición del riesgo; se logran formar mejores equipos (innovadores, creativos y más talentosos); mejora sus productos al atraer clientes diversos; mejora la toma de decisiones; se logra construir un ambiente inclusivo que logra mejorar el clima organizacional; y sobre todo mejora la productividad, sus resultados y rentabilidad.

Contrataciones y bajas 2021/22	(1) Altas	(2) Total de Bajas	Tasa de nuevas contrataciones	Tasa de rotación
	(Nuevos empleados contratados)	(Empleados que dejaron, voluntariamente o no, su empleo)	(1) / Total plantilla al 31.05.2022	(2) / Total plantilla al 31.05.2022
Desglose por edad				
Hasta 30 años	88	103	13%	15%
Entre 31 y 50 años	38	146	1%	4%
Más de 51 años	5	129	0%	9%
Desglose por género				
Hombres	84	177	2%	3%
Mujeres	47	201	8%	34%
Desglose por región				
Jujuy	80	261	2%	5%
CABA	25	45	7%	12%
San Luis	14	41	10%	29%
Salta	0	3	0%	2%
Buenos Aires	7	20	6%	18%
Entre Ríos	4	6	9%	14%
Mendoza	0	0	0%	0%
Rosario	1	1	20%	20%
Tucumán	0	1	0%	11%
Córdoba	0	0	0%	0%
Total	131	378		

Fuente: Recuperado de Memorias y Reporte Integrado Ledesma 2022

Anexo 3

Snack saludable de naranja deshidratada

En este apartado se desarrollará el producto propuesto para el trabajo de investigación, con base en el trabajo realizado por (Readi Sánchez, 2013).

El snack de naranja deshidratada es un alimento con un formato de lámina delgada y deshidratada. A través de un proceso de: selección de materias primas, lavado, trozado, secado y envasado. Es un alimento probado sano y saludable, con altos contenidos de poli fenoles y vitamina C. El snack es de una calidad crujiente y translúcida, pensado para aumentar los requerimientos diarios de fibra de una persona, teniendo como beneficio en ayudar a prevenir también enfermedades.

Cuadro 5: Contenido final de Vitamina C, Polifenoles Totales y Capacidad Antioxidante

Parámetros	Materia Prima	Snack
Vit C (mg/100g b.h.)	47,45 ± 5,36	166,64 ± 7,51
Polifenoles Totales (µmd TE/100g)	334,23 ± 10,20	548,83 ± 52,09
Capacidad Antioxidante (mmol Fe/100g)	0,45 ± 1,23	0,81 ± 1,76

Los valores corresponden al promedio ± desviación estándar.

Fuente: Recuperado de <https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/148288>

Se ofrece entonces un producto funcional, novedoso, con aroma más intenso, que cumple con los requisitos sanitarios, donde se puede asegurar una mejor conservación y estabilidad. Propuesto como producto sustituto de alimentos tradicionales.

Por último, y uno de los puntos centrales de los cuales porque se propone el presente producto para la empresa es, además de su capacidad de conservación más prolongada y auto conservación en comparación con las frutas frescas, la reducción muy importante de peso y volumen que se produce en el producto final (una porción de 25 g de fruta deshidratada equivale a 100 g de fruta fresca). De esta forma según (De Michelis & Ohaco, 2015), se logra costos

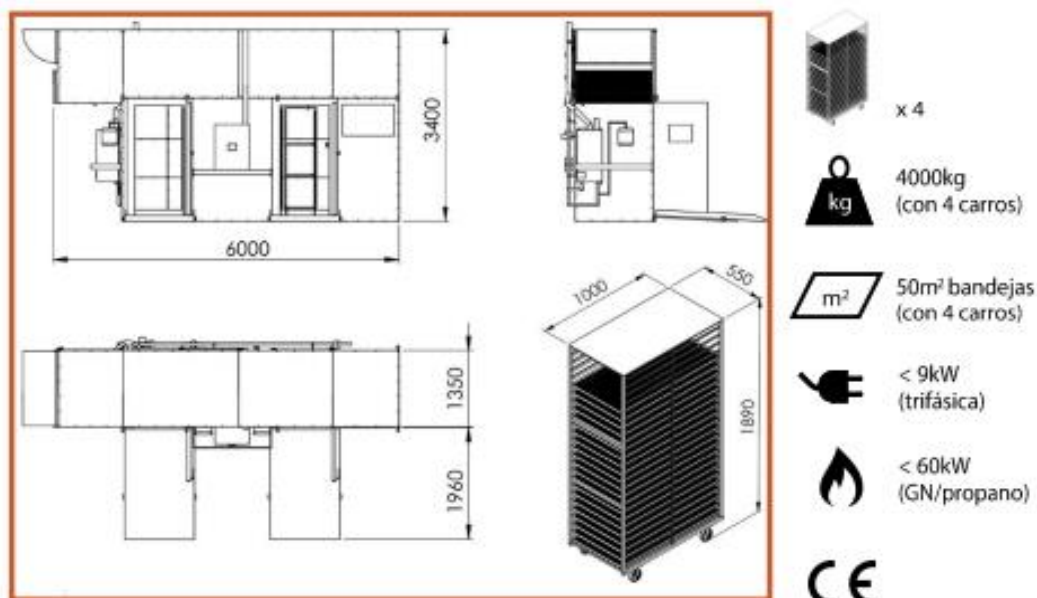
mínimos de almacenamiento, empacamiento y transporte. Buscando una solución a la problemática actual del fuerte aumento de los fletes marítimos que atraviesa la empresa. No requiere instalaciones especiales para su almacenamiento posterior, son productos compatibles con cualquier otro producto deshidratado para la realización de mezclas, y la comercialización no dependerá de los períodos estacionales que presenta la fruta fresca, por su prolongada duración y conservación.

Anexo 4

Presupuesto para el desarrollo nuevo producto snack naranja deshidratada

Es necesario para la maquinaria del proceso, la adquisición del Deshidratador F-50 industrial, ofrecido por la empresa española Foodehy SL. La misma se adapta a la necesidades y objetivos propuestos.

- **DESHIDRATADOR F-50**
- Nuestro deshidratador utiliza el mínimo de energía obteniendo resultados homogéneos en tiempos reducidos.
- Es capaz de trabajar en proceso de producción continuo (entrada y salida de carros uno a uno) o discontinuo (tandas de varios carros a la vez), adaptándose al ritmo de cada cliente.
- Su capacidad de 1 a 4 carros permite utilizar el deshidratador a cargas parciales hasta un máximo de 50m² de superficie de bandejas.
- Su amplio rango de trabajo de temperatura y velocidad de aire le permite secar una extensa variedad de productos (fruta, verdura, plantas, carne, pescado, etc.)



Fuente: Recuperado de <https://foodehy.com/wp-content/uploads/2021/01/Cat%C3%A1logo-Foodehy-2021-Espa%C3%B1ol.pdf>

	Pelado	Corte	Bruto (kg)	Rendimiento de pelado (%)	Embandejado (kg)	Tiempo de deshidratación (h)/(*)	Rendimiento de deshidratado (%)/(*)	Deshidratado (kg)
Carne vacuno, cadera	Sin grasa	Filetes 6mm	200	100	200	4.5	40	80
Espárrago verde	Corte base	Rodaja 10mm	550	67	369	10	7	26
Jengibre	No	Rodaja 8mm	220	100	220	10	7	15
Plátano macho, verde	Sí	Rodaja 2mm	665	60	400	5	35	140
Papino	Corte bases	Rodaja 6mm	230	97	223	4	4	9
Calabacín	Corte bases	Rodaja 6mm	250	89	223	4	6	13
Pimiento verde	Corte tallo	Rodaja 6mm	290	69	200	3	6	12
Tomate	Corte bases	Rodaja 20mm	670	88	590	10	7	41
Hongo Pleurotus Ostreatus	No	Tiras 10mm	230	100	230	6	10	23
Hongo Pleurotus Eryngii	No	Tiras 8mm	230	100	230	6	10	23
Papaya	Sí	Tiras 8mm	465	69	320	6	15	48
Papayón	Sí	Tiras 8mm	450	71	320	6	15	48
Plátano Cavendish	Sí	Rodaja 10mm	550	64	352	12	28	99
Piña	Sí	Rodaja 10mm	536	56	300	7	14	42
Manzana	Descorazonado	Rodaja 6mm	255	86	219	6	16	35
Mango	Sí	Tiras 8mm	702	57	400	6	14	56
Uva	No	No	400	100	400	80	40	160
Limón	No	Rodaja 8mm	325	86	280	12	16	45
Lima	Corte bases	Rodaja 8mm	330	91	300	12	16	48
Naranja	No	Rodaja 8mm	290	93	270	10	19	51
Mandarina	No	Rodaja 8mm	330	91	300	10	19	57
Kaki	No	Tiras 8mm	385	89	343	9	21	72
Pera	Descorazonado	Rodaja 8mm	280	90	252	6	16	40
Fresa	Corte hojas	Rodaja 8mm	450	79	356	9	10	36
Khwi	Sí	Rodaja 8mm	600	66	396	8	17	67
Arañdano	NaOH	No	410	100	410	10	23	94
Ciruela	NaOH	No	1.500	100	1.500	22	28	420
Pitahaya amarilla	Sí	Rodaja 8mm	620	60	372	8	20	74
Aguaymanto/Uvilla/Physalis	Retirar hoja	No	640	94	602	14	20	120

Fuente: Recuperado de <https://foodehy.com/wp-content/uploads/2021/01/Cat%C3%A1logo-Foodehy-2021-Espa%C3%B1ol.pdf>

Vemos en las características de producción ofrecidas por la empresa sobre la maquinaria, que tiene un rendimiento del 91 % sobre el producto propuesto. Donde un producto bruto de frutas fresca de naranjas de 290 kg, nos resultan en un producto final de 51 kg.

El valor de la misma es una aproximación estimada de otras maquinarias que hay en el mercado ofrecidas.

USD 40.000 (Valor estimado por el alumno). Cotización del dólar: Fecha 14-10-2022 según (BCRA, 2022), 151,64.

Valor en pesos: $40.000 \times 151,64 = \$ 6.065.600,00$

El personal necesario para operar la maquinaria, deberá ser capacitado por la empresa que ofrece el producto, para poder lograr operar eficientemente el mismo.

USD 300 por empleado (Valor estimado por el alumno). Cotización del dólar: Fecha 14-10-2022 según (BCRA, 2022), 151,64.

Valor en pesos: $300 \times 151,64 \times 5 = \$ 227.460,00$

Generador del Costo	Valor
Deshidratador F-50	\$ 6.065.600,00
Capacitación	\$ 227.460,00
Total	\$ 6.293.060,00

Fuente: Elaboración propia a partir de datos estimados.

Anexo 5

Microlearning o micro aprendizaje

Según (Salinas & Marín, 2014) El micro aprendizaje es una estrategia que basa el aprendizaje proponiendo micro contenidos. Donde se los fragmenta en contenidos didácticos, que son de poca duración, que son posibles de visualizar en cualquier momento o lugar. Muy relacionado con el aprendizaje de la era digital, donde los dispositivos de aprendizaje son cada vez más móviles. La modalidad acompaña la necesidad actual de las personas y profesionales, que demandan incorporar una parte específica de información, que les brinde nuevas herramientas o habilidades para la toma de decisiones, en lugar de cuerpos completos de conocimientos.

Estimación del presupuesto en capacitaciones

Los gastos propuestos en capacitación incluyen a todos los empleados, abarcando las temáticas y necesidades de desarrollo profesional de cada área, pero con una especial propuesta que es lograr una mayor diversidad e inclusión en la organización. Los niveles de diversidad de género, sobre todo en los puestos ejecutivos, son muy bajos. Para poder llevar adelante la estrategia buscada en diferenciación, hay que lograr destacarnos como una organización especialmente inclusiva, capacitando a todos niveles con la nueva propuesta.

Promedio de horas de formación	2020/21	2021/22
Por sexo		
Hombres	9,8	4,65
Mujeres	2,4	6,96
Por categoría laboral		
Permanente	7,3	3,14
Temporario	12,77	7,11
Por nivel jerárquico		
Director	1,9	1,85
Gerente	2,4	2,65
Jefe de departamento	5,7	5,90
Jefe de sección	4,5	4,97
Supervisor	3,3	2,90
Analistas	3,2	3,54
Administrativos	2,5	2,76
Operativo	13,83	14,28
Total	3,8	4,0

Fuente: Recuperado de Memorias y Reporte Integrado Ledesma 2022.

Empleados	Cantidad	Promedio de horas de formación	Cantidad
Hombres	5.496	4,65	25.556
Mujeres	583	6,96	4.058
Total de la organización	6.079	4,00	24.316

Fuente: Elaboración propia en base a Memorias y Reporte Integrado Ledesma 2022.

Se realiza la búsqueda del costo medio por hora de capacitación en Argentina durante 2022, para poder calcular la inversión en capacitación que realiza el Grupo Ledesma.

Salario medio para Capacitación en Argentina 2022

Descubre cuál es el salario medio para Capacitación

Escribe el nombre de tu trabajo:

capacitación

Encontrar salario



Fuente: Recuperado de

<https://ar.talent.com/salary?job=capacitaci%C3%B3n#:~:text=El%20salario%20capacitaci%C3%B3n%20promedio%20en,a%C3%B1o%20o%20%24%20175%20por%20hora.>

Empleados	Capacitación
Hombres	\$ 4.472.370,00
Mujeres	\$ 710.094,00
Total de la organización	\$ 4.255.300,00

Fuente: Elaboración propia en base a Memorias y Reporte Integrado Ledesma 2022.

Como vemos en las tablas que informa el Grupo Ledesma, actualmente la organización en promedio por empleado, anualmente destina 4 horas en formación. La propuesta es aumentar esta cantidad de horas, en un 10% anualmente, para poder llegar a aumentarlas en el transcurso de la propuesta en 3 años en un 30 %.

Cuadro 1.2 | Expectativas de inflación anual – IPC

Precios minoristas (IPC nivel general)					
Período	Referencia	Mediana (REM ago-22)	Dif. con REM anterior*	Promedio (REM ago-22)	Dif. con REM anterior*
2022	var. % i.a.; dic-22	95,0	+4,8 (6)	95,1	+5,5 (16)
Próx. 12 meses	var. % i.a.	90,5	+6,8 (6)	89,9	+6,8 (6)
2023	var. % i.a.; dic-23	84,1	+7,6 (6)	85,2	+8,3 (14)
Próx. 24 meses	var. % i.a.	72,4	-0,5 (1)	75,6	+2,9 (6)
2024	var. % i.a.; dic-24	63,1	+3,1 (7)	67,8	+5,1 (8)

*Comparación en relación al relevamiento previo, pudiendo no coincidir exactamente por efecto de redondeo. El número entre paréntesis indica por cuántos relevamientos consecutivos se mantiene la misma tendencia.

Fuente: REM - BCRA (ago-22)

Fuente: Fuente Banco Central de la República Argentina

Empleados	Capacitación 2023	Capacitación 2024	Capacitación 2025
Precio por hora	\$ 322,18	\$ 525,47	\$ 746,69
Promedio de horas	4,40	4,84	5,32
Total de horas	26.748	29.422	32.365
Total de la organización	\$ 8.617.408,03	\$ 15.460.491,75	\$ 24.166.294,65

Fuente: Elaboración propia en base a las expectativas de inflación anual del BCRA

Generador del Costo	Pesos
Capacitación 2023	\$ 8.617.408,03
Capacitación 2024	\$ 15.460.491,75
Capacitación 2025	\$ 24.166.294,65
Total	\$ 48.244.194,43

Fuente: Elaboración propia en base a Memorias y Reporte Integrado Ledesma 2022.

Anexo 6

Estimación del presupuesto para nueva página web

Para llevar adelante la nueva página web, se propone contratar una empresa que hace el diseño y lleva adelante el desarrollo de sitios web. La misma cuenta con más de 20 años de experiencia en el desarrollo en *WordPress*. Adicionalmente se necesita la registración del dominio, la inscripción anual fiscal y servicio de *hosting*. Este último se trata de los servidores que darán soporte alojar el sitio web (Edrweb, 2022).



Fuente: Recuperado de https://edrweb.com.ar/planes-y-precios-de-diseno-web-en-argentina/?gclid=CjwKCAjw-rOaBhA9EiwAUKLV4hehF221D_143kKqKPx5qYWggwWf0yD8UCRbR3eBqZ7wSUuiNZBjZhoCQqoQAvD_BwE

Luego para promocionar el lanzamiento de la página se propone una estrategia a través de personalidades reconocidas actualmente. La personalidad apuntada por su llegada actualmente al mercado es la cocinera “Paulina Cocina”, que es la *influencer* más popular, de tendencia en productos referidos a la gastronomía y productos alimenticios en Argentina (Laube, 2022). Se contratarán 3 historias de la personalidad por \$ 300.000,00, una por mes (La Voz del Interior, 2021), por los primeros 3 meses de lanzamiento.

¡Seguime en las redes sociales!



Fuente: Recuperado de <https://www.paulinacocina.net/>

Y a través de plataformas virtuales, donde se recomienda un mínimo de \$ 1.500,00 pesos por día donde los precios medios van desde 7,50 pesos a 37,52 por clic en *YouTube* (Jaume, 2022). Se propone una campaña durante los primeros 3 meses de lanzamiento de la página.

Publicidad <i>Youtube</i> por día	Días	Total
\$ 1.500,00	90	\$ 135.000,00

Fuente: Elaboración propia en base a <https://www.trecebits.com/2022/01/03/cuanto-cuesta-realizar-un-anuncio-en-youtube/>

Anual Página Web	2023	2024	2025
Registro Anual Fiscal	\$ 3.500,00	\$ 6.443,50	\$ 10.509,35
Hosting	\$ 18.000,00	\$ 33.138,00	\$ 54.048,08

Fuente: Elaboración propia en base a las expectativas de inflación anual del BCRA

Generador del Costo	Valor
Página Web	\$ 80.000,00
Registro Anual	\$ 20.452,85
Hosting	\$ 105.186,08
Publicidad <i>Youtube</i>	\$ 135.000,00
<i>Influencer</i>	\$ 300.000,00
Total	\$ 640.638,93

Fuente: Elaboración propia a partir de datos estimados

Anexo 7

Visión, Misión y Valores del Grupo Ledesma (Ledesma, 2022).

Misión

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

Visión

“Ser la empresa líder del mercado argentino en el negocio del azúcar, de los jarabes de maíz y de sus productos derivados gracias a la preferencia de nuestros clientes y consumidores, a las utilidades brindadas a nuestros accionistas, al desarrollo personal y profesional de nuestros colaboradores, y al respeto y el cuidado del ambiente en el que actuamos”.

Valores

Ética, desarrollo personal y profesional, eficiencia, calidad, servicio al cliente, trabajo en equipo, innovación, creatividad, seriedad, disciplina y coherencia.

Anexo 8

Flujo de fondos proyectado completo

Cash Flow Proyectado - Grupo Ledesma 2022 - 2025				
	2022	2023	2024	2025
INGRESOS				
Ingresos operativos	\$ 730.875.830,00	\$ 1.345.542.403,03	\$ 2.194.579.659,34	\$ 3.118.497.695,92
Otros ingresos operativos	\$ 15.829.040,00	\$ 29.141.262,64	\$ 47.529.399,37	\$ 67.539.276,50
Plan de acción 1	\$ -	\$ 10.997.469,33	\$ 14.614.507,72	\$ 21.221.352,41
Plan de acción 2	\$ -	\$ 13.746.836,66	\$ 18.268.134,64	\$ 26.526.690,51
Plan de acción 3	\$ -	\$ 2.749.367,33	\$ 3.653.626,93	\$ 5.305.338,10
TOTAL DE INGRESOS	\$ 746.704.870,00	\$ 1.402.177.338,98	\$ 2.278.645.328,00	\$ 3.239.090.353,44
EGRESOS				
Costo de ventas	\$ 501.463.480,00	\$ 923.194.266,68	\$ 1.505.729.848,96	\$ 2.139.642.115,37
Gastos de Comercialización	\$ 133.075.680,00	\$ 244.992.326,88	\$ 399.582.485,14	\$ 567.806.711,39
Gastos Administrativos	\$ 67.934.190,00	\$ 125.066.843,79	\$ 203.984.022,22	\$ 289.861.295,58
Otros gastos operativos	\$ 1.451.270,00	\$ 2.671.788,07	\$ 4.357.686,34	\$ 6.192.272,29
Plan de acción 1	\$ -	\$ 6.293.060,00	\$ -	\$ -
Plan de acción 2	\$ -	\$ 8.617.408,03	\$ 15.460.491,75	\$ 24.166.294,65
Plan de acción 3	\$ -	\$ 536.500,00	\$ 39.581,50	\$ 64.557,43
TOTAL DE EGRESOS	\$ 703.924.620,00	\$ 1.311.372.193,45	\$ 2.129.154.115,91	\$ 3.027.733.246,70
UTILIDAD BRUTA	\$ 42.780.250,00	\$ 90.805.145,53	\$ 149.491.212,09	\$ 211.357.106,74
IMPUESTO A LAS GANANCIAS	\$ 14.973.087,50	\$ 31.781.800,94	\$ 52.321.924,23	\$ 73.974.987,36
UTILIDAD NETA CON PLANES DE ACCIÓN	\$ 27.807.162,50	\$ 59.023.344,60	\$ 97.169.287,86	\$ 137.382.119,38

Fuente: Elaboración propia en base a estados financieros Ledesma SAAI 2022.

Objetivo	10%
----------	-----

Fuente: Elaboración propia en base a estados financieros Ledesma SAAI 2022.

Sin inflación	\$ 74.670.487,00
---------------	------------------

Fuente: Elaboración propia en base a estados financieros Ledesma SAAI 2022.

	2023	2024	2025
Inflación	84%	63%	42%

Fuente: Elaboración propia en base a estados financieros Ledesma SAAI 2022.

Proyección de las ganancias	Sin inflación	Con inflación
2023	20%	\$ 27.493.673,31
2024	30%	\$ 36.536.269,29
2025	50%	\$ 53.053.381,01
		\$ 117.083.323,62

Fuente: Elaboración propia en base a estados financieros Ledesma SAAI 2022.

Ingresos por Plan de Acción	Porcentaje	2023	2024	2025
Plan de acción 1	40%	\$ 10.997.469,33	\$ 14.614.507,72	\$ 21.221.352,41
Plan de acción 2	50%	\$ 13.746.836,66	\$ 18.268.134,64	\$ 26.526.690,51
Plan de acción 3	10%	\$ 2.749.367,33	\$ 3.653.626,93	\$ 5.305.338,10

Fuente: Elaboración propia en base a estados financieros Ledesma SAAI 2022.

Premisas

1. Los ingresos y egresos se ajustan por coeficiente de inflación de acuerdo al REM.
2. Se toman como referencia los estados financieros del año 2022.
3. Los ingresos y los costos incluyen IVA.
4. La empresa se financia con recursos propios.
5. Impuesto a las ganancias: 35%.
6. TNA de referencia: 75%.

Premisas para planes de acción

1. Los ingresos se distribuyen según tabla en 20% para el primer año 2023, 30% para 2024 y finalmente 50% para el último año 2025.
2. Luego se les asigna un porcentaje de relevancia según sus costos e importancia de 40% de los ingresos los aporta el plan 1, 50% de los ingresos los aporta el plan 2 y por último el plan 3 aporta el 10% restante.