

Universidad siglo 21



Licenciatura en Administración

Trabajo Final de Grado

Reporte Caso

*Planificación Estratégica para Ledesma S.A.A.I
Unidad de negocio del azúcar y el alcohol.*

Sosa Merlo, Candelaria.

DNI: 43.273.729

Legajo: ADM05626

Año: 2023.

Agradecimientos

Quiero agradecer a mis padres por brindarme la oportunidad de estudiar y por haber estado tan presentes en el transcurso de mi carrera, apoyándome emocionalmente y siendo mi sostén en cada paso que doy. También a mi abuelo, aunque ya no esté entre nosotros, que siempre ansiaba este momento, lo llevo en mis recuerdos y en mi corazón.

*Simplemente **GRACIAS** por su compañía y apoyo incondicional.*

Resumen

En el siguiente reporte de caso se analiza la unidad estratégica de negocio “Azúcar y Alcohol” de la empresa agroindustrial Ledesma S.A.A.I. (Sociedad Anónima Agrícola Industrial).

A través de datos provenientes del análisis interno, externo, de mercado como así también de la empresa, se desarrolla una planificación estratégica basada en una estrategia corporativa de crecimiento a partir del desarrollo de un nuevo producto, bolsas biodegradables, mediante la formalización de una alianza estratégica. La propuesta tiene como objetivo general aumentar la rentabilidad de la empresa, incrementando la cartera de clientes actuales y las ventas producidas en un plazo de tres años, comprendido desde enero 2023 hasta diciembre de 2025. Se llevará a cabo aprovechando las nuevas oportunidades que surgen del entorno en línea con la sanción de nuevas leyes y el aumento de interés que muestran los consumidores sobre el cuidado del medio ambiente para la protección del mismo.

Finalmente, luego de realizar el análisis financiero, se puede decir que el proyecto es económicamente viable y que la empresa se encuentra en perfectas condiciones de efectuarlo; creando con esto nuevas ventajas competitivas para aumentar su posicionamiento y lograr destacarse aún más de la competencia, agregando valor a la firma y obteniendo mayor prestigio a nivel nacional.

Palabras claves: Análisis – Planificación estratégica – Estrategia de crecimiento – Bolsas biodegradables – Alianza estratégica – Rentabilidad.

Abstract

The aim of this case report is to analyze the business unit “Sugar and Alcohol” of the agribusiness company *Ledesma S.S.A.I* (Limited Liability Company).

Taking into account data collected from an internal and external analysis, market analysis as well as the company analysis, a strategic planning is developed based on a growth-oriented corporate strategy from a new product, biodegradable bags, through the formalization of a strategic alliance. The proposal aims to increase the company’s profitability by expanding their customer portfolio and sales in three-and-a-half-year time, from January 2023 to June 2026. It is going to be held capitalizing the new opportunities that arise in today’s marketplace, the new legislation and the increasing awareness of customers about environmental issues and sustainability.

From the findings of the financial analysis, the following conclusions can be drawn: the project is economically viable and the company is able to accomplish it by developing a new competitive edge to increase its positioning and stand out from competitors, adding value to the firm and gaining greater prestige at a national level.

Key words: Analysis – Strategic Planning – Growth-oriented corporate strategy – Biodegradable bags – Strategic alliance – Profitability.

Índice

Resumen	3
Abstract	4
Introducción.....	1
Análisis externo.....	3
Macro Entorno. Pestel.	3
Político.....	3
Económico.....	4
Social	5
Tecnológico	5
Ecológico.....	6
Legal.....	7
Conclusión.....	8
Micro Entorno. Cinco fuerzas de Porter.....	8
Amenaza de entrada de nuevos competidores (baja)	8
Rivalidad entre competidores existentes (alta).....	8
Amenaza de productos y servicios sustitutos (baja).....	9
Poder de negociación del proveedor (alta)	9
Poder de negociación del cliente (alto)	10
Conclusión.....	10
Análisis de Mercado.....	10
Análisis interno.....	15
Cadena de valor.....	15
Actividades primarias.....	15
Actividades secundarias.....	20
Marco Teórico	23

Diagnóstico y discusión.....	26
Propuesta de Implementación.....	27
Objetivo General	28
Objetivos Específicos:	29
Alcance	30
Planes de acción	31
Gantt	36
Presupuesto de inversión del proyecto.	37
Análisis financiero.....	39
Conclusiones y recomendaciones.....	42
Bibliografía.....	44
Anexo	52

Introducción.

En el presente Trabajo Final de Grado, se analizará a la empresa agroindustrial Ledesma S.A.A.I (Sociedad Anónima Agrícola Industrial) desarrollando una planificación estratégica de la unidad de negocio “Azúcar y Alcohol”, apuntando específicamente al sector aún no desarrollado en su totalidad, el alcohol. Para ello, se propone una estrategia corporativa orientada al crecimiento junto con un aliado estratégico, planteando un nuevo producto a su línea existente, bolsas biodegradables, elaborado a partir un plástico vegetal, el polietileno, el cual es producido con etanol procedente de la fermentación de los azúcares. Esto le permitirá a la organización captar nuevos mercados y brindarle un amplio abanico de productos a los clientes actuales.

Ledesma S.A.A.I comienza siendo una empresa familiar nacida en 1908 en la provincia de Jujuy, llegando a ser actualmente el principal ingenio azucarero de Argentina y a su vez líder en productos agroindustriales con 111 años de experiencia en el rubro, centrándose en brindar la mejor calidad, precio y servicio del mercado argentino.

Organiza sus actividades por unidades de negocio, las cuales se administran de forma independiente y representan una estructura organizacional por sí misma. Se destaca produciendo en Jujuy su principal materia prima, la caña de azúcar, donde se destinan 40.000 hectáreas a su cosecha. Con el jugo de la caña se elabora azúcar y alcohol, siendo este la materia prima para la elaboración de bioetanol, combustible que se mezcla con un mínimo de 12% las naftas en todo el país. Desde 1994 ingresó al negocio de los hidrocarburos en el yacimiento Aguaragüe, ubicado en Salta, a través de una unión de trabajadores de la educación (UTE) junto a Tecpetrol, Yacimientos Petrolíferos Fiscales, S.A (YPF), Mobil Argentina, Petrobras y la Compañía General de Combustibles S.A (CGC).

Desde hace más de 50 años Ledesma utiliza fibra de la caña y pasta celulósica para la fabricación de papel, donde se le agrega valor en dos fábricas. Una ubicada en Villa Mercedes, siendo el mayor fabricante argentino de productos de papelería escolar bajo la marca Éxito y Gloria, dedicada a cuadernos, repuestos escolares y papelería comercial. Otra ubicada en San Luis, la cual se dedica al papel encapado para la industria. Cabe destacar, además, que parte de las fibras y la médula de la caña se envía a las calderas de biomasa para generar energía limpia que luego la compañía emplea en sus procesos industriales.

Se realiza investigación agronómica aplicada a la caña de azúcar. Los avances en biotecnología permiten desarrollar nuevas diversidades en base a investigaciones en biología molecular, genética y bioquímica aplicada. En el área de investigación y desarrollo se investigan nuevas variedades y mejores prácticas para la conservación de suelos, fertilización y control de plagas y enfermedades.

En Jujuy y Salta, se destina más de 3.000 hectáreas a las plantaciones de naranjas, pomelos y limones, las cuales son empacadas para la venta o procesadas para la producción de jugos concentrados y aceites esenciales. Es el mayor exportador nacional de cítricos y el principal productor de naranjas del país.

Ledesma desarrolla su negocio agropecuario a través de la firma La Biznaga y lo hace en cuatro establecimientos, tres de ellos se encuentran en la provincia de Buenos Aires y uno en la provincia de Entre Ríos. En dichos establecimientos, Ledesma produce granos (principalmente soja, maíz y trigo) y ganado bovino. Donde al maíz se le agrega valor a través de la molienda húmeda de la que se extrae jarabe de fructosa (sustituto del azúcar) glucosa y almidones a través de la empresa Glucovil, ubicada en San Luis. Su producción se caracteriza por la alta tecnificación de los procesos y el cuidado del suelo como prioridad.

También, preserva 4.000 hectáreas como área natural en el establecimiento Centella, donde conviven 76 especies de mamíferos, reptiles, anfibios y peces, y 120 especies de aves. La misma es declarado Monumento Natural en Misiones y Entre Ríos.

Se puede decir que la integración de sus actividades es la característica principal de la empresa junto con el compromiso de sus principios y valores, plasmados en el Código de Ética, que son los pilares de su accionar empresario y cuentan con un reconocimiento por su forma de relacionarse con los clientes, proveedores, organizaciones y con la comunidad en general ya que colaboran con el crecimiento económico, el progreso social y la preservación del ambiente hacia un desarrollo sostenible en la Argentina.

Como antecedentes de éxito se puede nombrar numerosas empresas que producen bolsas ecológicas creados a partir de la caña de azúcar, que lograron tener éxito gracias a la tendencia que hay en la sociedad sobre la sustentabilidad del ambiente. Algunos de estos son: Ecobags S.R.L, Biotransito, E-Bio, Fibro Chile, Sphere Spain, Eco-Live, entre otros.

Según un estudio realizado por Mercado Libre (2020), durante la pandemia se duplicaron los compradores de la sección de productos sustentables. Entonces se puede decir, que llega a ser una oportunidad viable para ampliar el abanico de productos que posee la empresa actualmente.

Análisis externo.

El entorno que rodea a una organización se analiza desde la perspectiva de “Macro Entorno”, llevada a cabo por la herramienta de Pestel, y “Micro Entorno” utilizando el modelo de “Cinco fuerzas de Michael E. Porter”.

Macro Entorno. Pestel.

Este análisis consiste en la descripción del entorno de la empresa, haciendo un relevamiento de variables Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales.

Político

En Argentina se vivencia permanentemente inestabilidad política. Actualmente, por la campaña para las elecciones presidenciales del 2023, pasara por un período de incertidumbre. Pero, ¿cómo afecta esto? Eventos relacionados al ciclo político económico como elecciones, cambios de poder y ciclo presidencial tienen efectos en variables económicas y financieras en ámbitos muy variados del comercio creando inestabilidad y afectando a la actividad económica de las empresas. Éstas pueden ir desde el incremento de los costos operativos, inflación, suba de divisas, menores ventas, incertidumbre respecto a la facilidad o dificultad para la importación y exportación de materiales y materia prima, caída de la rentabilidad, aumento del dólar, entre otras, que conllevan a un escenario preocupante para los empresarios del país en los próximos meses. Teniendo en cuenta esto, las empresas se encuentran inmersas en un desconocimiento de los aranceles de sus proveedores que trae como consecuencia un aumento de precios, necesitando así cada vez más fondos para poder comprar los suministros necesarios y así poder hacerle frente a la problemática económica afectando con esto a la sociedad en general, ya que provoca una disminución del consumo de las familias.

Blomberg & Hess (1997) concluyen que los eventos políticos que más afectan a la variación de la tasa de cambio son los períodos de elección (...) Siguiendo la misma línea, Alesina et. (1997)

refiere que los resultados preelectorales influyen en la formación de expectativas sobre el tipo de cambio, tasas de interés y rendimiento de mercado accionario, siendo las mismas incorporadas en la toma de decisiones económicas y financieras de los agentes económicos. (Palacios Bastidas, 2022).

Económico

La inflación es un gran problema en el país, en marzo de 2022 se aceleró provocando un contexto de excesiva volatilidad de precios alcanzando una tasa de 6,7% mensual, el cual fue un registro muy elevado en términos históricos. La dinámica inflacionaria se vio afectada por diversos acontecimientos, destacando la situación climática que afecta los precios de los alimentos y los efectos de la guerra entre Rusia y Ucrania que generaron una apreciación global del dólar y una suba de cotizaciones internacionales en los mercados de las materias primas, por la elevada participación de estos países en los mercados. (BCRA, Informe de Política Monetaria, junio de 2022).

El Gobierno Nacional con el objetivo de contener el impacto de la expansión de los precios, aumentó el gasto público a una tasa superior a la de los ingresos ante la necesidad de asistir a los sectores de más vulnerables por la pérdida de su poder adquisitivo y por mayores erogaciones en subsidios energéticos, debido a la suba de los precios internacionales de la energía. Por ende, para cubrir las necesidades de financiamiento recurrió a utilizar una multiplicidad de fuentes, entre ellas el financiamiento monetario (BCRA, Informe de Política Monetaria, junio de 2022) y la recaudación tributaria nacional, la cual aumentó 87,0% en julio alcanzando los \$1.745.178 millones, impulsada por el crecimiento del impuesto a las ganancias, el impuesto sobre los bienes personales, y los recursos de la seguridad social, afectando al trabajador y a las empresas en muchos aspectos de la vida cotidiana y profesional. (Ministerio de Economía, 2022).

Sumado a esto, el Banco Central incrementó las restricciones a las compras externas con un aumento del financiamiento de las importaciones. Considerando que buena parte de dichas compras no son solo bienes terminados sino insumos para diversos procesos productivos, se impide un correcto desempeño de las actividades de las empresas. Esto, ha provocado una menor oferta de bienes, los cuales derivan en una presión adicional sobre los precios agravando así, el fenómeno inflacionario. (Cámara Argentina de Comercio y Servicios, 2022).

Con todo lo ocurrido, el PIB se ubicó entre las más bajas de los últimos años representando tan sólo 0,58% del PIB, alcanzando un mínimo histórico. (BCRA, Informe de Política Monetaria,

2022). Con respecto al PBI per cápita en 2021 fue de 9.072 € euros por habitante, indicando así el bajo nivel de vida de los argentinos. (Datos Macro, 2021).

Social

En el primer trimestre de 2022, la tasa de actividad que mide la población económicamente activa (PEA) sobre el total de la población, alcanzó el 46,5%. La tasa de empleo que mide la proporción de personas ocupadas con relación a la población total, se ubicó en 43,3% (INDEC, 2022). Según los datos revelados en el último informe sobre Empleos de FADA (Fundación Agropecuaria para el Desarrollo de Argentina) dos de cada diez trabajos del sector privado se generan en alguna cadena agroindustrial, generando así más de 3.7 millones de puestos de trabajos, representando el 24% del empleo privado argentino. La información surge bajo una visión amplia teniendo en cuenta la rueda de empleo compuesta por: la producción primaria, industrial, comercialización, logística y servicios e insumos para la producción. Entonces, las cadenas agroindustriales no sólo hacen un aporte sustancial a la creación de empleo, sino que tienen la responsabilidad y el desafío de ser generadores de empleo genuino y federal. (Ariño, Miazzi, Pisani Claro, 2022).

Por otro lado, la pandemia impuso un cambio en la vida de las personas convirtiendo a la sostenibilidad como prioridad. Según Sapica Trend Studio (2020), se espera una mentalidad más considerada hacia la sostenibilidad después de la crisis sanitaria, con un consumidor que exige a las empresas y al gobierno que pongan de prioridad el cuidado del medio ambiente. (Cerón Islas, Alcántara Hernández, Cerón Islas, Zapote Monroy, 2022).

Las generaciones más jóvenes son las más comprometidas con la ecología y el medio ambiente, cambiando sus hábitos de consumo y favoreciendo a la economía circular. Destacando con ello que el 61% de los Millennials están dispuestos a pagar más por productos sustentables, seguidos por la Generación Z, X y los Baby Boomers aproximadamente un 50% de cada uno (Compromiso RSE, 2020).

Tecnológico

La tecnología tiene cada vez más presencia en la actualidad y evoluciona a niveles muy altos, lo que trae como ventaja la optimización y mejora de los procesos. En el año 2020 la presencia de la pandemia aceleró los drivers de desarrollo en la agricultura que impactan en los modelos de

producción. (CEPAL, 2020). Un ejemplo de esto, es la incorporación de sensores a la maquinaria agrícola como tractores, pulverizadoras y cosechadoras que permiten automatizar su uso y monitorear el rendimiento, reduciendo los costos operativos y el consumo de energía. Los avances de la teledetección por satélite que producen datos con parámetros relacionados con el desarrollo de los cultivos, permitiendo calcular sus necesidades hídricas y de riego mejorando así su productividad. Otro caso, es el uso de la inteligencia artificial que, mediante el análisis, permite encontrar patrones en los cambios ambientales permitiendo anticipar situaciones y hacer una mejor asignación de los recursos. Las tecnologías digitales juegan un rol muy relevante en la agricultura reduciendo el impacto en los cultivos y aumentando los rendimientos de los mismos a través de ellos. (CEPAL,2021).

Ecológico

Si bien Argentina cuenta con abundante cantidad de recursos naturales y una enorme biodiversidad, enfrenta varios inconvenientes frente a lo ecológico. La necesidad de alcanzar un crecimiento económico sostenido lleva a la sobreexplotación de los recursos naturales, la deforestación de áreas para el uso agropecuario, la contaminación del aire y del agua. En base al último mencionado, uno de los tipos más contaminantes son las bolsas plásticas convencionales que representan el 6,2% del mismo, según el último Censo Provincial de Basura Costera Marina (La Nación, 2021).

Todas estas acciones producen la aparición de diversos desastres naturales como inundaciones, incendios, pérdida de sistemas ecológicos y tierras de agricultura y sequías, destacando en particular la sequía que sufrió el Norte argentino durante la primavera 2020, las precipitaciones en ese período fueron 30% menores al promedio de los últimos 10 años. (Memoria y Reporte Integrado, Ledesma, 2022).

En relación a lo expuesto, Argentina actualmente es uno de los principales países abastecedores de productos orgánicos al mundo disponiendo de una amplia oferta de bienes de origen vegetal (Senasa, 2022), remarcando así el mayor uso de la caña de azúcar para hacer diversos productos favoreciendo con ello la producción y el consumo responsable, siendo uno de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en pos de ejecutar para 2030 (Naciones Unidas, 2022). Es importante la toma de consciencia sobre el cuidado del planeta y respetar lo que esto conlleva, siendo

benéfico para las marcas que lo implementan aportando además a la conservación y protección del mismo.

Legal

El país cuenta con una serie de leyes relacionadas a la industria Alcohólica de las cuales se destacan:

Ley Nacional de Alcohol (24.566):

“Establece las normas que regulan la producción, circulación, fraccionamiento y comercialización de alcohol etílico y metílico, siendo el Instituto Nacional de Vitivinicultura la autoridad responsable en el sector”. (Faolex,1995).

La Ley 9.312 declara de Interés Público Provincial la producción sustentable de azúcar y de alcohol elaborados a partir de caña de azúcar, cuyos objetivos que se destacan son: estimular la producción de alcohol elaborado a partir de caña de azúcar y propiciar el fortalecimiento de los pequeños productores cañeros, característicos de la estructura productiva y social de Tucumán. (Legislatura Provincial de Tucumán, 2020).

Presentaron un proyecto de ley para la creación del Instituto Nacional de Azúcar y el Alcohol (INAA), con la cual se busca coordinar políticas públicas. Está integrado por todas las provincias y factores públicos o privados del territorio de la República Argentina que estén involucrados en la actividad azucarera a los fines de fomentar y fortalecer la producción, industrialización y comercialización del azúcar y el alcohol elaborados a partir de la caña de azúcar, incluyendo sus derivados y propiciando el fortalecimiento de los pequeños productores cañeros, contribuyendo a una producción ambientalmente sustentable. (Diputados Argentina, 2020).

Ley de gestión integral de residuos industriales (25.612): Los objetivos de la ley son garantizar la preservación ambiental, la protección de los recursos naturales, la calidad de vida de la población, la conservación de la biodiversidad, el equilibrio de los ecosistemas y promover la cesación de los vertidos minimizando los riesgos de los residuos, fomentando la utilización de tecnologías limpias para la preservación ambiental y el desarrollo sustentable. (InfoLeg, 2002).

Conclusión.

Tanto el Gobierno como la sociedad empezaron a comprender la importancia del cuidado del medio ambiente. Según Senasa (2022), Argentina es uno de los principales países abastecedores de productos orgánicos. Esto es así, gracias a la tendencia que existe sobre el consumo sustentable, provocando no solo un aumento de tecnologías en la agroindustria sino también, sanciones de leyes para aumentar la producción sustentable y generar un mejor manejo de residuos industriales.

En cuanto al país, atraviesa una inestabilidad política que conlleva a una inflación o aumento de precios que afecta a la actividad económica de las empresas; sumado a un aumento de impuestos y gasto público para amortiguar la situación. Pese a estas consecuencias, los puestos de trabajo disminuyen ocasionando así la disminución de PBI.

Micro Entorno. Cinco fuerzas de Porter.

El modelo de Michael E. Porter, conocido como el modelo de cinco fuerzas, se enfoca en analizar la fortaleza de la competencia dentro de una industria. Cuanto más poder tenga cada una de estas fuerzas, más limitada será la capacidad de las empresas establecidas para incrementar sus precios y obtener mayores utilidades. (Hill, Jones, 2011). Dicho análisis se basará con respecto al negocio del Alcohol.

Amenaza de entrada de nuevos competidores (baja)

Existe una fuerte barrera de entrada para competidores potenciales. Teniendo en cuenta la situación política-económica del país (ya sea por la excesiva volatilidad de precios o por el aumento de diversas recaudaciones tributarias en las empresas), se dificulta llevar a cabo las inversiones que se necesitan. Dicha dificultad no solo afecta la instalación de la planta agroindustrial, sino también la tecnología y mecanización necesarias para el tratamiento de la materia prima basada en componentes naturales, caña de azúcar, y los diferentes eslabones del proceso productivo utilizados para poder competir en el mercado. Es necesario resaltar, además, que se requieren de conocimientos técnicos y experiencias necesarias para los procesos de producción.

Rivalidad entre competidores existentes (alta)

Se puede decir que la rivalidad entre los competidores existentes es alta ya que, al ser un producto homogéneo, la más insignificante diferencia va a hacer que el potencial cliente decida entre

una marca u otra. Por ende, se pueden diferenciar logrando ventajas competitivas mediante el gasto promocional, alta calidad, posicionamiento de la marca, disminución de costos, cumplimiento de las normas de calidad, entre otras. En los últimos años, hubo una tendencia hacia la sustentabilidad, esto podría transformarse en una oportunidad para los fabricantes que cuenten con alguna característica especial en sus procesos y productos que los certifique como tal, pudiendo ser más valoradas por la participación de mercado de las otras empresas llegando a ser más competitivas.

Algunos de los competidores son: *Ledesma S.A.*, el cual se detallará más adelante. *Fradealco S.A.*, con las marcas Purocol y MF. La misión de la empresa es mejorar la calidad de vida de los consumidores, satisfaciendo sus necesidades y ofreciendo productos de excelente calidad, contando, además, con certificaciones para lograrlo. *Villa Iris* cuenta con más de 25 años de historia y su misión es ser una empresa con capitales argentinos referentes en la industria, tanto en el mercado local como a nivel regional, ofreciendo productos con los mejores estándares de calidad. *Algabo*, es una empresa posicionada en el mercado como una segunda marca por calidad y precio. Tiene una presencia de más de 30 años y, a través de la mejora continua, renueva el desafío de nuevos lanzamientos logrando satisfacer las necesidades de los clientes, brindándoles una gran variedad de productos innovadores. Por último, *Porta Hermanos S.A.* es la segunda fábrica más antigua de Córdoba, según la Secretaría de Industria provincial. Es la primera productora de alcohol medicinal, cosmético y alimenticio de Argentina. Ha trazado una historia de innovación dentro de la industria argentina, construyéndose como una empresa cuya base es la constancia, permitiendo ofrecer soluciones prácticas a diversos tipos de clientes.

Amenaza de productos y servicios sustitutos (baja)

El sustituto más cercano difiere ampliamente en su composición, por ende, no existen productos sustitutos directos del alcohol, que cuenten con las mismas propiedades para abastecer las necesidades de este en todos sus aspectos. Pero, si se analizan los productos elaborados en base al alcohol, dependiendo de su uso, encontraremos varios bienes sustitutos, haciendo mención a los más destacados en el uso farmacológico como el alcohol en gel y el jabón.

Poder de negociación del proveedor (alta)

En distintos puntos del país se encuentran proveedores de insumos que son de suma importancia para la mantención de los campos, como N&C Agro, Agroquímicos, Agrottox Argentina SRL, AgroVerde, entre otras. Estos proveedores se ven afectados por la situación política-

económica del país, lo cual repercute en la disponibilidad y precio de los productos ya que atraviesan por un aumento, lo que representa un grado de dificultad para las empresas, tanto para cambiar de proveedor como para autoabastecerse de los insumos mediante una integración vertical hacia atrás. En consecuencia, el poder de negociación de los proveedores es alto, ya que no pueden controlar el precio del mercado debido al contexto del país.

Por otra parte, considerando los productos especializados o de menor disponibilidad, como los recursos tecnológicos, máquinas y herramientas específicas para el sector de producción, estos presentan altos costos. Resulta dificultoso adquirirlos en el exterior por las restricciones establecidas por el Banco Central para importar. Por lo tanto, su poder de negociación aumenta.

Poder de negociación del cliente (alto)

Existen tres grandes clientes en la industria: grandes minoristas, mayoristas y distribuidores. La venta se realiza de forma directa, lo que les confiere un alto poder de negociación. En los últimos tiempos, debido a la pandemia, se han registrado importantes volúmenes de compras debido al aumento en el consumo de alcohol, ya sea para la industria farmacéutica, química o licorista. Al mismo tiempo, se enfrentan a una gran competencia que ofrece los mismos productos. En estas circunstancias, los clientes pueden utilizar su poder de compra para negociar reducciones de precios. En cuanto a los clientes finales, no tienen un gran control que les permita negociar precios o calidad del producto. Sin embargo, tienen la capacidad de realizar comparaciones y mostrar un comportamiento de compra basado en el precio, la composición o la conveniencia de adquisición.

Conclusión.

A pesar de que la industria cuenta con una alta rivalidad entre las empresas y un alto nivel de negociación por parte de los proveedores y los clientes, tiene la ventaja de que hay baja amenaza de nuevos competidores, sumado a que no existe una amenaza de productos sustitutos. Por lo tanto, la industria presenta un importante atractivo si logra destacarse de la competencia.

Análisis de Mercado

Se realizará un análisis de mercado de la industria alcoholera, haciendo hincapié en aquellos productos que hoy en día se comercializan en Argentina como una alternativa de los plásticos

convencionales, las bolsas biodegradables, identificando distintos factores que permitan conocer más acerca del entorno.

La contaminación es un problema que afecta al medio ambiente. Uno de los materiales más contaminantes del planeta son las bolsas plásticas provenientes de recursos fósiles debido al impacto de larga duración ya que, su proceso de degradación se demora entre 100 y 400 años aproximadamente. El principal problema, del cual derivan todos los problemas de la basura plástica, es que no son biodegradable. (Rodríguez Mosquera, 2019).

El uso de materiales plásticos mantiene un crecimiento sostenido, convirtiéndolo en un mercado atractivo:



Cámara Argentina de la industria plástica- 2016

(Thea, Torrillas, 2019).

Teniendo en cuenta el tiempo de degradación y el consumo registrado (500 millones de bolsas por año) fue de vital importancia una modificación del pensamiento de los consumidores como un cambio de las prácticas manufactureras. Lograr innovaciones que involucren nuevas

tendencias y desarrollos de rutas de fabricación con un mejor manejo de los recursos de las organizaciones y con la implementación de nuevas tecnologías para reducir el impacto ambiental, creando así una mayor conciencia del desempeño orientada a la sostenibilidad y promoviendo con ello que los consumidores modifiquen su comportamiento, adquiriendo con preferencia los productos de las industrias amigables con el ambiente. (Ocampo, P, C. Prada Ospina, R, 2017).

Hubo una concientización por parte del gobierno nacional al reducir el uso de bolsas plásticas convencionales debido al impacto ambiental que provocaban. Se generaron políticas públicas apostando por los materiales biodegradables, desarrollados con productos orgánicos que pueden descomponerse de manera natural en un plazo de tiempo relativamente corto. Entre estos materiales se destacan los bioplásticos, realizados con un material compuesto a base de materias primas naturales renovables (azúcar, almidón, cereales, aceite, maíz, entre otros; haciendo énfasis en este trabajo en la caña azúcar). (Servicios Mediambientales de Valencia, 2021).

Se destacan así algunas leyes, como la Ley N° 13868 que estableció la prohibición en todo el territorio de la Provincia de Buenos Aires del uso de bolsas plásticas de polietileno (convencionales) utilizadas y entregadas en hipermercados, supermercados, almacenes, autoservicios, kioscos y comercios en general para el transporte de mercadería. Exigiendo la producción de bolsas plásticas biodegradables (Boletín Provincial, 2008). Ley N° 3147 sancionada en 2009 por la Legislatura de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, tiene por objeto la reducción progresiva y posterior prohibición en la entrega de bolsas no biodegradables por parte de los comercios, y la sustitución tanto de sobres como de bolsas no biodegradables por aquellos que sí lo son. (Legislatura CABA, 2009). La sanción de la resolución 341/APrA/2016 que establece la prohibición a la entrega de bolsas no biodegradables (Ministerio de Ambiente y Espacio Público, Informe Técnico, 2018).



(Ministerio de Ambiente y Espacio Público, Informe Técnico, 2018).

A partir de estas leyes, se introdujeron las bolsas ecológicas al mercado disminuyendo el consumo y fomentando el desarrollo de la producción de bolsas biodegradables.

Por medio de la norma de Sistemas de Gestión Ambiental (SGA), las bolsas biodegradables tienen un valor adicional para demostrarle a sus clientes que la empresa productora es responsable y comprometida con el cuidado del medio ambiente, presentando una serie de beneficios y reforzando la imagen comercial de una empresa sostenible, siendo parte de la tendencia de los productos amigables con el ecosistema. (Rodríguez Mosquera, 2019).

Estas bolsas son fabricadas con residuos naturales, a base de caña de azúcar, produciendo así polietileno vegetal, un bioplástico reciclable que no contamina en su producción, además ofrece las mismas características de los plásticos convencionales (derivados del petróleo) en cuanto a resistencia, flexibilidad, rigidez, elasticidad y dureza (Bravo, 2012), con la particularidad de que son 100 % orgánicas y cuidan al ambiente produciendo menos gases de efecto invernadero. Se biodegradan en 180 días aproximadamente, en un ambiente de compostaje adecuado, a través de procesos biológicos realizados por la acción enzimática de microorganismos como bacterias, hongos y algas, transformándose en nutrientes, dióxido de carbono, agua y biomasa. Son reutilizables

(teniendo un promedio de uso 18 meses.), tienen bajas emisiones CO₂ y son fabricadas con rigurosos estándares de calidad que garantizan tanto la satisfacción de los clientes como también su fácil biodegradación. (Rodríguez Mosquera, 2019, Papier Mettler, 2022).



(Papier Mettler, 2022).

En la actualidad la contaminación ambiental producida por el plástico es de interés público. Según el último estudio realizado por Mercado Libre en Argentina (2021) hay una tendencia en Latinoamérica que el 86% de usuarios eligen productos con impacto positivo. En el último año aumentó un 192% la cantidad de vendedores sustentables y más de 3 millones de usuarios compraron productos de impacto positivo. El estudio analizó, además, los aspectos que movilizan a un mayor número de personas para elegir este tipo de productos, se revela que el 64% de los compradores están muy preocupados por la situación ambiental actual. También, se realizó un Top tres de las mayores preocupaciones ambientales, tomando como segundo lugar los residuos plásticos. Entonces, los usuarios observan cada vez más los materiales con los que se fabricó el producto. (Mercado Libre, 2021).

Debido a la escasez de comercialización de productos biodegradables, existen pocos competidores potenciales en este mercado. Entre ellos, se destacan "Papeleno S.R.L", una empresa pionera en la fabricación de bolsas biodegradables que abastece a numerosas empresas y negocios en todo el país, como Grido, McDonald's, Aluar, Granix, Starbuck, entre otros (La Voz, 2022). Por otro lado, encontramos a "Eco-Live", una empresa que, al producir bolsas, utiliza un material biodegradable fabricado a partir de componentes orgánicos naturales en lugar de polietileno o cartón, evitando así el uso de derivados del petróleo.

Para poder ingresar al mercado de bolsas, las principales barreras de entrada se relacionan con la exigencia del producto biodegradable y la fuerte inversión en instalaciones y equipos. Es por esto que se deberá considerar, en los costos de materias primas, que el material biodegradable triplica, en muchos casos, el costo de los pellets de polietileno. (Thea, Torrillas, 2019). En cuanto a los productos sustitutos de la bolsa biodegradable, a base de caña de azúcar, se encuentran las bolsas de papel, un material reciclable y biodegradable originado a partir de celulosa vegetal (Villard, Kciuk, 2014). Las bolsas de tela como una alternativa más económica y las bolsas compostables fabricadas con fécula vegetal, las cuales se degradan biológicamente produciendo dióxido de carbono, agua, compuestos inorgánicos y biomasa, sin dejar residuos tóxicos visibles o distinguibles, se convierten en compost o abono orgánico a través de la acción del hombre. (Proyecto de la Cámara de Diputados, 2020).

Análisis interno.

Se realiza un análisis del funcionamiento interno de la empresa y de los diferentes elementos que la componen para evaluar sus recursos, competencias y ventajas competitivas que posee con la herramienta denominada “Cadena de valor”.

Cadena de valor.

Se analizan las distintas actividades que lleva a cabo una empresa, desde la perspectiva de que cada una es vista como una cadena para transformar los insumos en productos que son valorados por los clientes. El proceso de transformación implica tanto las actividades primarias como las de soporte, que agregan valor al producto. (Hill, Jones, 2011).

Actividades primarias.

Las actividades primarias tienen que ver con el diseño, creación y entrega del producto, su marketing y su servicio de posventa. (Hill, Jones, 2011).

Actividad operacional.

La actividad productiva se desenvuelve principalmente en el noroeste argentino, donde se localiza la fábrica productora de alcohol ubicada en Jujuy. Para la producción del mismo, primero se muele la caña de azúcar, luego se calienta y humedece para tratarla con enzimas obteniendo así

los jugos de la caña, de la cual se extrae azúcar y melaza que se fermentan y se utilizan para producir alcohol etílico renovable. El 20% de la caña de azúcar de Argentina se destina a la producción de alcohol. La mayor parte de los procesos están certificados por normas que aseguran un correcto proceso productivo, garantizando altos estándares de calidad y bajo impacto ambiental, logrando así desempeñar los negocios de forma sostenible. (Memoria y Reporte Integrado, Ledesma, 2022).



(Informe de Sostenibilidad, Ledesma)

Se incorporó un programa de optimización “Génesis XXI” el cual mejora la productividad de los recursos incrementando la rentabilidad y competitividad de los negocios, estableciendo sistemas de producción eficientes basados en los mejores estándares. A su vez, se analizan oportunidades mediante Benchmark y la medición de diversos indicadores con el objetivo de mejorar los procesos de cambios organizacionales. (Memoria y Reporte Integrado, Ledesma, 2022).

Es importante destacar el Rol de clientes y proveedores internos que asumen las diversas áreas cuando requieren o prestan servicios unas a otras dentro de la empresa, donde se pone el mismo empeño para satisfacer las necesidades del cliente externo. (Ledesma, 2022).

El crecimiento de la empresa comenzó a ralentizarse en el año 2022 debido a diversos factores. En la primavera del año 2020 sufrió la falta de un importante número de trabajadores que se encontraban aislados por la pandemia, afectando el desarrollo normal de las labores agrícolas. Lo anterior mencionado junto a la sequía que sufrió el norte argentino durante la primavera-verano 2020/2021 (etapa del año que es fundamental para el desarrollo de la caña), las dificultades del

abastecimiento de energía y la guerra en Ucrania, todo ello en el marco de un acuerdo con el Fondo Monetario Internacional que estableció restricciones al gasto y acumulación de reservas, fueron los aspectos negativos que impactaron en el desempeño productivo del ejercicio 21-22, produciendo un total de 3.255.320 toneladas de caña, representando una disminución del 9,6% con respecto al año anterior. (Memoria y Reporte Integrado, Ledesma, 2022).

Desde el punto de vista comercial, en el ejercicio 21-22, la empresa tuvo muy buenos niveles de ventas en todos los segmentos de mercado en los que participa, lo que permitió contrarrestar el impacto negativo del flojo año productivo. Esto fue posible gracias a un exigente programa de compras de azúcar que llevaron adelante para compensar el menor volumen disponible de producción propia, vendiendo 378.000 toneladas totales de azúcar, un 16% por encima del año anterior, período en el cual se habían alcanzado un total de 342.500 toneladas. (Memoria y Reporte Integrado, Ledesma, 2022).

Con respecto a la producción de etanol del año 20-21 fue una de las más exitosas de su historia, debido a la excelente eficiencia operativa, alcanzando una producción total de 83.500 M3. (Memoria y Reporte Integrado, Ledesma, 2022).

Indicadores financieros de la empresa:

⇒ Capital de Trabajo (2021)	Activo Corriente	\$ 32.306.262	\$ 13.364.301
	Pasivo Corriente	\$ 18.941.961	
⇒ Capital de Trabajo (2022)	Activo Corriente	\$ 34.290.435	\$ 15.786.902
	Pasivo Corriente	\$ 18.503.533	

Este índice indica la cantidad con la que cuenta la empresa para continuar con el desarrollo normal de sus operaciones, luego de cubrir las obligaciones a corto plazo.

⇒ ROE (2021)	Utilidad Neta	\$ 8.357.937	0,288648486	28,9%
	Patrimonio Total	\$ 28.955.416		

⇒ ROE (2022)	Utilidad Neta	\$ 5.637.621	0,164367893	16,4%
	Patrimonio Total	\$ 34.298.797		

Las utilidades netas corresponden al 16,4% del patrimonio. Es decir, que los socios obtuvieron un rendimiento sobre su inversión del 16,4%, un 12,5% menos en comparación del año anterior.

⇒ ROA (2021)	Utilidad Neta	\$ 8.357.937	0,133331044	13,3%
	Activo Total	\$ 62.685.604		

⇒ ROA (2022)	Utilidad Neta	\$ 5.637.621	0,088176981	8,8%
	Activo Total	\$ 63.935.292		

Indica el rendimiento que se está obteniendo de los activos. Como se puede observar, disminuyó de un año a otro, indicando que hay menos rendimiento de los mismos. Con lo cual, se debe implementar acciones para mejorar la gestión de los recursos.

Fuente: Elaboración propia. Datos extraídos de los Estados financieros de Ledesma (2022), Ver anexo n°1.

Investigación y desarrollo

La empresa cuenta con un área de investigación y desarrollo que tiene nueve campos experimentales donde se evalúan nuevas variedades y se investigan las mejores prácticas para la conservación de suelos, fertilización, control de plagas y enfermedades. También, se realizan investigaciones agronómicas a la caña de azúcar en el instituto de investigación Chacra Experimental Agrícola Santa Rosa ubicado en Salta. Los avances en biotecnología permiten desarrollar nuevas variedades en base a investigaciones en biología molecular, genética y bioquímica aplicada. (Ledesma, 2022).

Logística interna

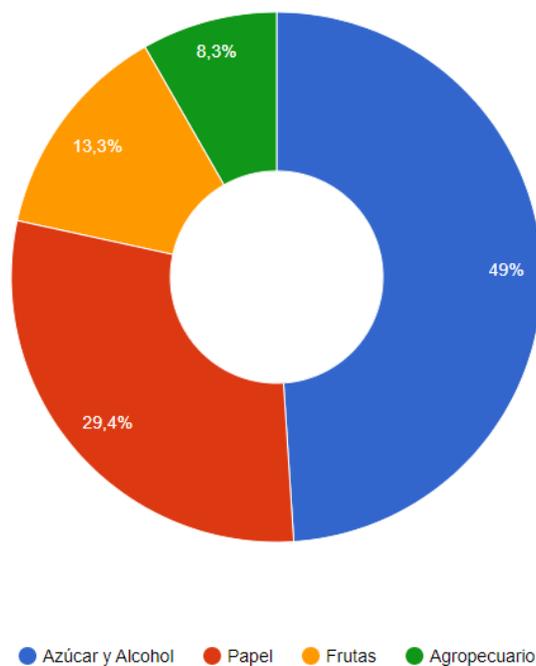
Ledesma se provee mayormente de su propia producción con la utilización de su infraestructura, logrando así una constante reducción de costos.

Cuentan con un Programa de implementación en almacenes del método “M6S”, el cual despeja, ordena y estandariza las tareas indispensables logrando una mejora de los procesos de recepción, almacenamiento y distribución de materias primas, insumos y materiales. También incorporaron un “Abastecimiento 4.0”, basado en automatizar y digitalizar los procesos de compras y almacenes para lograr una reducción de costos. (Memoria y Reporte Integrado, 2022). Además, se implementó el “Smartcenter” en el departamento de compras productivas logrando automatizar y digitalizar los procesos para lograr una reducción de costos. (Ledesma, 2022).

Logística externa

Ledesma vende sus productos a 250 países, por lo tanto, es un exportador experimentado. Provee alcohol a empresas licoristas, laboratorios, sector perfumista y a la industria química. Cuenta con cien camiones por día distribuyendo los productos terminados a los centros de distribución llegando directamente a las empresas minoristas, mayoristas y distribuidores, como también a pequeños comercios de menor consumo a través de ellos. De igual manera, los clientes de la empresa pueden exportar parte de su producción a los mercados más exigentes como Estados Unidos, Japón y Europa. (Ledesma, 2022).

Proporción de ventas consolidadas por negocio:



(Informe de sostenibilidad, Ledesma)

Marketing

Ledesma es una marca distinguida, valorada, con gran reputación corporativa y peso en el mercado. Según Ranking Merco (2022), está entre las cinco mejores empresas del rubro alimenticio y entre las treinta empresas argentinas más prestigiosas en el mundo, por una evaluación realizada por el Monitor Empresarial de Reputación Corporativa. Cuentan con un renombre que los enorgullece como organización y son reconocidos por la forma en que hacen los negocios, por su actuar, por sus esquemas de producción y por la manera de relacionarse con clientes, proveedores, organizaciones, colaboradores y con la comunidad en general ya que, su liderazgo se basa en la cultura de la empresa. (Memoria y Reporte Integrado, 2022).

Servicio al cliente

La empresa brinda a la sociedad una amplia gama de productos, entre los cuales se destaca el etanol, con la particularidad de preservar y proteger la biodiversidad, tendiente a contribuir con el desarrollo sostenible y a un manejo eficiente de los recursos naturales. (Memoria y Reporte Integrado, 2022).

Ofrecen programas a la comunidad gestionando diversos proyectos de desarrollo humano y social, cuyos objetivos estratégicos son: mejorar la calidad educativa, fortalecer sistema de salud, el bienestar, estimular el empleo, promover el deporte y la cultura. (Memoria y Reporte Integrado, 2022).

Además, implementan políticas de comunicación abierta y transparente lo que permite un intercambio fluido a través de canales bidireccionales o diversos medios de contacto directo para mantener informada a la sociedad (Ledesma, 2022). Asimismo, llevan a cabo encuestas periódicas a sus clientes cada 15 a 18 meses, con el fin de medir su nivel de satisfacción. Esto tiene como objetivo identificar oportunidades de mejora y brindar la mejor calidad en sus servicios. (Memoria y Reporte Integrado, 2022).

Actividades secundarias.

Las actividades de soporte de la cadena de valor permiten que se lleven a cabo las actividades primarias, desarrolladas anteriormente.

Infraestructura

El complejo agroindustrial Ledesma S.A.A.I está establecido en la provincia de Jujuy donde se emplean a más de 7.000 personas. El domicilio social y la administración central se encuentran en la ciudad autónoma de Buenos Aires. Además, está presente en las provincias de Salta, Tucumán, San Luis y Entre Ríos, contando además con representaciones comerciales en distintas partes del país.

La empresa está sujeta a regulaciones gubernamentales por parte de la Comisión Nacional de Valores, ya que cotiza en la Bolsa de Comercio de Buenos Aires y en Mercados Argentinos SA. La mayoría de las acciones, representando el 90,45% del capital social, pertenecen a la familia Blaquier-Arrieta. Por ser una sociedad anónima, su máximo órgano decisor es la asamblea de accionistas. El gobierno de la empresa, la administración y la dirección estratégica están a cargo de un Directorio, conformado por cinco miembros. La gestión de los negocios y las áreas de servicio es responsabilidad de un gerente general (Ledesma, 2022).

En cuanto a la estructura, la empresa se divide por unidades de negocio, las cuales se administran de forma independiente y representan estructuras organizacionales por sí mismas. Cada negocio es responsable de todo el proceso que afecta a su producto: fabricación, abastecimiento y comercialización. Además, fuera de los negocios, existen servicios internos centralizados, como la gestión de los recursos humanos (Informe de sostenibilidad, Ledesma).

Forman parte del grupo empresarial diversas compañías, entre ellas, Castinver S.A.U, encargada de la distribución y comercialización de papeles y cuadernos fabricados por Ledesma. También se encuentra Bio-Ledesma S.A.U, especializada en la producción y comercialización de bioetanol, y Ledesma-Frutas S.A.U, dedicada a la producción de frutas, jugos y aceites (Memoria y Reporte Integrado, 2022). Además, tienen una participación accionaria minoritaria del 4% en la UTE Aguaragüe, una empresa dedicada a la extracción y producción de petróleo y gas en la provincia de Salta.

Abastecimiento

Ledesma posee una integración vertical hacia atrás, lo que le permite autoabastecerse de su principal materia prima, la caña de azúcar, para la producción de sus productos. A partir del jugo de la caña se extraen tanto azúcar como melaza, los cuales se utilizan en la producción de alcohol etílico. (Ledesma, 2022). Además, el 43% de la energía primaria que utiliza la empresa proviene de

dos fuentes renovables: el bagazo, obtenido durante el proceso de molienda de la caña de azúcar, y el uso del recurso hídrico para generación hidroeléctrica. (Informe de sostenibilidad, Ledesma).

En relación a la cadena de suministros, el 90,82% de las compras se realizan a proveedores nacionales, principalmente ubicados en las provincias de Jujuy, Salta, Tucumán, San Luis y Buenos Aires, donde se encuentran las operaciones más significativas. Los principales productos adquiridos a terceros incluyen combustibles (esencialmente gasoil y gas natural), fertilizantes (urea) y envases (bolsas de papel, big bags y film impreso). Constantemente amplían su base de proveedores en función de las necesidades técnicas y comerciales identificadas. (Memoria y Reporte Integrado, Ledesma, 2022).

Se implementó un Plan de abastecimiento estratégico para un nuevo enfoque acerca de relacionarse con proveedores donde se buscan alianzas, relaciones sustentables, mejora de la planificación y calidad. (Ledesma, 2022).

Desarrollo de la tecnología

Ledesma realizó importantes inversiones en tecnología asociada al campo y modernización de su fábrica, entre las que se destacan: la implementación de un nuevo sistema de riego con inteligencia artificial, el uso de imágenes satelitales con drones para el monitoreo de suelos, la instalación de una red RTK que permite interconectar 526 computadoras en maquinaria agrícola para las tareas de campo, la incorporación de la plataforma de Success Factors que consta de un software de recursos humanos utilizado para controlar el rendimiento individual y global de la estrategia, una palletizadora automática, la tokenización de los activos, el uso de la tecnología blockchain permitiendo ser validados por terceros de manera pública y segura evitando fraudes, la utilización de chatbots y la adopción de Qualtrics para agilizar el procesamiento de encuestas dirigidas a los empleados. (Memoria y Reporte Integrado, 2022).

Recursos Humanos

El capital humano de la empresa se caracteriza por la diversidad de estilos que enriquecen la gestión y facilita la adaptación a los cambios y nuevos desafíos. Por ende, se creó el Programa Integrar, con el objetivo de involucrar a las diferentes áreas de la compañía través de equipos multidisciplinarios en la búsqueda de soluciones para los diversos problemas que enfrentan.

Busca acompañar el crecimiento y desarrollo profesional de las personas que forman parte del equipo de Ledesma, valorándolos y alentándolos a crecer junto a la organización, brindándoles

oportunidades de carrera, desarrollo interno, recompensas por buenos resultados (se reconoce que las ideas para lograr cambios pueden surgir de los propios empleados, gracias a su conocimiento de los procesos). Además, se realizan evaluaciones de desempeño y capacitaciones anuales que atienden a las necesidades específicas de cada negocio. Todo esto es fundamental para permitir la evolución, el crecimiento constante, la mejora continua y la superación de los empleados (Memoria y Reporte Integrado, 2022).

Se desarrollaron programas para los colaboradores bajo cinco ejes estratégicos: Liderazgo, Gestión del talento, Procesos, Innovación y Bienestar, con diferentes objetivos en cada uno de ellos para mejorar la internalización de la cultura, competencias, intereses y acompañamiento. (Memoria y Reporte Integrado, 2022).

Marco Teórico

Se desarrollará el Marco Teórico, que tiene como principal objetivo explicar, a través de diversos autores y teorías, el enfoque del presente trabajo de Ledesma S.A.A.I.

Planificación Estratégica

Cuando una compañía avanza, los administradores de las organizaciones se enfrentan tres preguntas: ¿Cuál es nuestra situación actual?, la cual impulsa a evaluar las condiciones de la industria. ¿Hacia dónde queremos ir?, se refiere a la dirección futura de la compañía. ¿Cómo vamos a llegar? Para encontrar respuestas a esta pregunta se requiere la elaboración de un plan que exprese las estrategias de negocios y las acciones competitivas para conducir a las operaciones en la dirección deseada y así, alcanzar las metas de desempeño para satisfacer y atraer a los consumidores, logrando aumentar el crecimiento de la empresa. (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland III, 2012).

Hill & Jones señalan que la planeación estratégica es continúa debido a que debe supervisarse para determinar el grado en que los objetivos estratégicos se logran, y así, sostener la ventaja competitiva. Dicho proceso de planeación estratégica consta con cinco pasos. En primer lugar, se declara la misión, visión y las principales metas corporativas. Seguido a esto, vienen dos tipos de análisis del entorno, uno competitivo externo (para identificar oportunidades y amenazas) y otro interno (para identificar fortalezas y debilidades). La comparación de estos dos análisis se conoce

como “Análisis FODA”. En lo que respecta al cuarto paso, el mismo consiste en la elección de una estrategia futura a seguir dado el análisis realizado. El propósito es identificar las estrategias para explotar las oportunidades externas, contrarrestar las amenazas, desarrollar y proteger las fortalezas de la empresa y corregir las debilidades (teniendo en cuenta que estas deben ser consistentes con la misión, las metas principales de la organización y constituir un modelo de negocio viable). Finalmente se debe implementar dicha estrategia, lo cual incluye ejecutar acciones congruentes con las estrategias que la empresa elija en los niveles corporativo, de negocios y funcional. (2011).

Según Thompson, Gamble, Peteraf y Strickland III (2012), el desarrollo de la visión, misión, objetivos y estrategias son tareas básicas para determinar la dirección de la compañía, su propósito, los planteamientos de acciones internas que llevarán a la obtención de los resultados que se plantean como meta, el modelo de negocios y los movimientos competitivos. Estos elementos, en su conjunto, constituyen el plan estratégico que permitirá a la empresa enfrentar las condiciones competitivas de la industria. (Administración estratégica. Teoría y casos).

Para que la planeación estratégica sea exitosa, es fundamental que sea descentralizada e involucre a los directivos de todos los niveles de la corporación. Los encargados de la planeación corporativa tienen la tarea de ayudar a los gerentes a establecer metas estratégicas, proporcionándoles los recursos necesarios para identificar las estrategias requeridas y lograr una ventaja competitiva. Es su responsabilidad asegurarse de que las estrategias corporativas y de negocios de la empresa sean coherentes con la maximización de la rentabilidad y el crecimiento de las utilidades (Hill & Jones, 2011).

Como se mencionó anteriormente, uno de los pasos de la planificación estratégica es establecer diferentes estrategias para alcanzar los objetivos establecidos. Según Thompson, Gamble, Peteraf y Strickland III, la estrategia se refiere al plan de acción de la empresa que le permite competir con éxito y obtener utilidades, proporcionando una dirección clara sobre lo que se debe hacer y lo que se debe evitar (2012).

Las estrategias de las organizaciones son de nivel corporativo, competitivo y funcional (Robbins & Coulter, 2010). Destacando en el presente trabajo las estrategias de corporativas.

Las estrategias corporativas reflejan la dirección que sigue la organización (Coulter & Robbins, 2005), determinando qué tipos de estrategias de negocios y funcionales deben adoptar y la manera en que deben ingresar a ellas, ya sea mediante adquisición, alianza estratégica o franquicia

(Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland III, 2012) con el objetivo de agregar más valor y obtener una ventaja competitiva que permita maximizar la rentabilidad y el crecimiento de las utilidades a largo plazo (Hill & Jones, 2011).

Los tres tipos principales de estrategias corporativas son de crecimiento, estabilidad y renovación. (Robbins & Coulter, 2010). Haciendo énfasis principalmente en la de crecimiento.

La estrategia de crecimiento se enfoca en el alcance de la empresa, con el objetivo de ampliar las operaciones incrementando los productos ofrecidos o los mercados atendidos, ya sea a través de su negocio actual o mediante nuevos negocios. Al perseguir una meta de crecimiento, la organización aumenta los ingresos por ventas, el número de empleados y su participación en el mercado (Robbins & Coulter, 2010).

Siguiendo a Robbins & Coulter, mencionan que las organizaciones crecen mediante concentración, integración vertical u horizontal y diversificación relacionada o no relacionada. Detallándose la diversificación relacionada, la cual se refiere a empresas que se combinan, funden o compran otras compañías de industrias diferentes, pero relacionadas (2010). Esto se puede lograr mediante una alianza estratégica que es una asociación entre empresas en la que ambas comparten recursos y conocimientos sobre el desarrollo de nuevos productos o la construcción de lugares para la manufactura. (Robbins & Coulter, 2010).

Kotler & Keller afirman que una empresa tiene una estrategia cuando “llevan a cabo diferentes actividades que sus rivales, o implementan actividades similares de manera diferente” (2012) que capten la atención de los clientes y genere una ventaja competitiva que distingan a la compañía de sus competidores y logren mejorar su desempeño financiero. (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland III, 2012).

Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland III expresan que al elegir una estrategia se inclinan por una combinación de propuestas para llevar a la empresa en la dirección deseada, fortaleciendo su posición y competitividad en el mercado mejorando así su desempeño” (2012).

El modelo de planeación estratégica formal es criticado por varios académicos. Éstos argumentan que vivimos en un mundo en el que domina la incertidumbre, en el cual situaciones improbables pueden tener un efecto significativo sobre los resultados. En tales circunstancias los procesos estructurados de planeación racional, tienden a volverse obsoletos por los cambios rápidos

e imprevistos. Por lo tanto, lo más ventajoso es tener la capacidad de responder con rapidez las circunstancias cambiantes, alterando como consecuencia, las estrategias de la organización. Dicha flexibilidad no es posible dentro del proceso tradicional de planeación estratégica. (Hill & Jones, 2011).

A pesar de las críticas, la investigación indica que los sistemas de planeación formal tienen un impacto positivo en la toma de decisiones estratégicas por parte de los directivos. Para lograr una planificación estratégica exitosa, es importante considerar tanto el contexto actual del entorno competitivo como las perspectivas futuras, enfocándose en la intención estratégica. Esto implica emplear tácticas de planificación que contemplen diferentes escenarios hipotéticos para el futuro. Asimismo, es fundamental involucrar a los directivos de todos los niveles de la corporación (Hill & Jones, 2011).

Diagnóstico y discusión

Observando el análisis de los datos obtenidos mediante la implementación de diversas herramientas del contexto en el que la empresa se encuentra inmersa, se puede destacar principalmente el cambio de paradigma de la sociedad frente al consumo. La pandemia impuso un ritmo más acelerado a la modificación de tendencias en la demanda por parte de consumidores finales, convirtiendo a la sostenibilidad en prioridad, exigiendo a las empresas y al gobierno el cuidado del medio ambiente. De acuerdo con esto, el gobierno declaró leyes que impulsan la producción sustentable, garantizando así la preservación y conservación de la biodiversidad. Esto se adhiere a los principios sólidos que guían el accionar de Ledesma SAAI: "Empresa argentina líder en productos agroindustriales con origen en la naturaleza".

Con respecto al desfavorable escenario macroeconómico que se atraviesa por la inestabilidad política, excesiva volatilidad de precios, restricciones y aumentos de la recaudación tributaria nacional, la empresa no ha detenido los planes de inversiones asociadas al campo y a las fábricas para optimizar los procesos y mejoras de competitividad.

Ledesma se destaca por diversas ventajas competitivas. Es una marca distinguida con una gran reputación corporativa y una posición destacada en el mercado, debido a que se encuentra entre las cinco mejores empresas del rubro alimenticio, siendo un exportador experimentado. La empresa

se distingue por su integración vertical hacia atrás, lo que le permite abastecerse de manera autónoma de su principal materia prima: la caña de azúcar. Además, cuenta con una eficiente logística propia, con aproximadamente cien camiones diarios encargados de la distribución de los productos terminados a diferentes centros de distribución.

Esta empresa opera con una excelente eficiencia operativa. Cuenta con un departamento de investigación y desarrollo, donde se evalúan nuevas variedades y se investigan las mejores prácticas a seguir. Asimismo, tienen un "Programa Integrar", que busca adaptarse fácilmente a los cambios y desafíos de la sociedad a través de equipos multidisciplinarios. Además, han implementado un "Plan de Abastecimiento Estratégico" como un enfoque innovador para establecer relaciones con proveedores, buscando alianzas y mejoras en la planificación y relaciones sustentables.

A pesar de todo lo mencionado hubo una pérdida de la rentabilidad económica y financiera en los últimos años destacando la disminución de los rendimientos de los activos del año 2022 en comparación al 2021, obteniéndose menores rendimientos de las inversiones que realizaron los accionistas siendo una debilidad de la empresa. Sin embargo considerando todos estos patrones junto con el vigor de la actividad agroindustrial en el país, se destaca una gran oportunidad para poder incorporarse aún más en el mercado a través de estrategias de crecimiento orientado a la diversificación de la UEN del Alcohol, siendo una propuesta de solución como respuesta a los cambios de la demanda que atraviesa la empresa y traduciéndose en una fortaleza para hacer frente a la competencia que hay en el mercado, dando como resultado mayores utilidades y por ende mayor prestigio a nivel nacional.

Propuesta de Implementación.

Luego del análisis externo e interno de la situación de la empresa y su respectivo diagnóstico, se destaca en el mercado una oportunidad de crecimiento a través de la diversificación de productos de la UEN del Alcohol. Este será utilizado como materia prima para la incorporación a su línea existente de un producto que, hasta el momento, Ledesma no había participado: las bolsas biodegradables. Se llevará a cabo junto con una alianza estratégica para combinar la logística de distribución y la ventaja estratégica que posee la empresa de integración vertical hacia atrás, debido a que se provee de su propia producción, con una firma que cuente tanto con el conocimiento del

proceso productivo de las bolsas biodegradables como de la maquinaria necesaria para la producción. Esta propuesta de solución responde a los cambios de la demanda y tiene como finalidad obtener productos de la mejor calidad, preservando los ecosistemas y cuidando el bienestar de las comunidades.

Este lanzamiento del nuevo producto es lógico, ya que los mercados están inmersos en un constante cambio y, además, concuerda con la cultura de la innovación consolidada en Ledesma, reforzando la imagen comercial y fortaleciendo la competencia en el mercado nacional. Esto dará como resultado mayores utilidades y evitará el estancamiento de la misma.

Objetivo General

- Aumentar el 1% de la rentabilidad para la Unidad de Negocio de Alcohol mediante el desarrollo de una estrategia de crecimiento. Se dispone trabajar en un período de 3 años, comprendido desde enero 2023 hasta diciembre 2025.

Justificación:

Tomando en cuenta los estados financieros de los ingresos de la UEN del Azúcar y el Alcohol, correspondientes a los ejercicios finalizados del 31 de mayo de 2017 al 2022, se puede observar que en los últimos 3 años la rentabilidad de la empresa disminuyó entre un 1% y un 2%, siendo mayor la disminución en años anteriores (Ver anexo n° 2).

Por lo tanto, resulta viable la ejecución del nuevo proyecto, a través de una alianza estratégica, para lograr un aumento de las ventas. Esto se debe a la tendencia de demanda que hay en la sociedad sobre el consumo de productos sustentables, luego de la crisis sanitaria del 2020, convirtiendo así a la sostenibilidad como prioridad. Esta situación representa una gran oportunidad comercial a explotar por parte de Ledesma, y con ello se espera lograr un aumento de la rentabilidad de la empresa.

Objetivos Específicos:

- Captar un 10% nuevos clientes mediante el desarrollo de un nuevo producto, bolsas biodegradables, mediante una alianza estratégica. Se llevará a cabo desde enero 2023 hasta diciembre 2025.

Justificación:

Considerando la propuesta de la planificación estratégica dirigida a la UEN del Alcohol, con una intención de aumentar la rentabilidad de la empresa, se propone que, a partir del etanol, se incorpore un nuevo producto: "bolsas biodegradables". Esto permitirá a la empresa una mayor participación en el mercado, incrementando así las utilidades, dado que se trata de un nuevo mercado por explorar.

Una manera de hacerlo es creando alianzas con diversos comercios que tengan una imagen acorde a los clientes que la compañía busca apuntar, aquellos interesados en el cuidado y protección del medioambiente. Teniendo en cuenta que, según un estudio realizado por Mercado libre (2020), hay una tendencia en Latinoamérica, el 86% de los usuarios eligen productos con impacto positivo y ponen como prioridad el cuidado del medio ambiente; revelando, además, una preocupación por la situación ambiental, siendo los residuos plásticos uno de ellos.

- Mejorar el 10% del posicionamiento de la empresa, a través de la incorporación de técnicas sustentables, en el periodo de agosto 2023 a enero 2025.

Justificación:

Esto se realizará mediante una propuesta de valor que sea relevante para el cliente, tomando en cuenta la adopción de la sociedad frente al consumo sustentable. Dicha mejora del posicionamiento, está basada en los mismos principios que guían el accionar de Ledesma SAAI: "Empresa argentina líder en productos agroindustriales con origen en la naturaleza", preservando los ecosistemas y manteniendo así el bienestar de las comunidades donde están presentes.

- Aumentar las ventas en un 20% mediante el desarrollo del nuevo producto, abarcando un periodo de dos años.

Justificación:

El aumento de las ventas en un 20% para el periodo de dos años demuestra ser un valor prudente, debido a que, el 61% de los Millennials están dispuestos a pagar más por productos sustentables, seguidos por la Generación Z, X y los Baby Boomers aproximadamente un 50% de cada uno. (Compromiso RSE, 2020).

Por otro lado, según el último Censo Provincial de Basura Costera Marina, uno de los tipos más contaminantes son las bolsas plásticas, representando el 6,2% del mismo (La Nación, 2021). Resulta viable el aumento de las ventas de dicho producto, ya que cuenta con la cualidad de ser un bioplástico reciclable que no contamina, siendo fomentado por las leyes dictadas que prohibieron el uso de bolsas plásticas convencionales de polietileno, exigiendo la producción de bolsas plásticas biodegradables y protegiendo al ambiente, dado que producen menos gases de efecto invernadero y se biodegradan en un ambiente de compostaje adecuado en 180 días aproximadamente.

- Capacitar al 100% el personal de la unidad de negocio del Alcohol que realizará la fabricación y comercialización del nuevo producto, la bolsa biodegradable, para evitar un mal desempeño de los procesos. Se llevará a cabo en un plazo de 6 meses, a partir de enero de 2023 a mediados del mismo año.

Justificación:

Es necesario realizar una capacitación al sector de producción y ventas para brindarles herramientas y que logren desarrollar con eficacia su función, logrando así motivarlos y obtener un buen resultado del volumen de ventas a la hora de comercializar el nuevo producto.

Alcance

La planificación estratégica tendrá un alcance geográfico a nivel nacional, abarcando las áreas de producción, comercialización, clientes, finanzas, ventas, marketing y recursos humanos.

El proyecto tendrá un alcance temporal de 3 años, período comprendido entre enero de 2023 hasta diciembre de 2025.

En cuanto al alcance de contenido, en el presente trabajo se desarrollará la herramienta de planificación estratégica con el fin de mejorar la rentabilidad de la empresa Ledesma, mediante la implementación de la estrategia de crecimiento.

Planes de acción

Para llevar a cabo la implementación de la propuesta, se elabora un plan de acción para cada objetivo específico, detallando las actividades que se realizarán.

Para el primer plan de acción, se detallan las actividades necesarias para realizar una alianza estratégica, abarcando desde identificar a los aliados potenciales hasta su formalización, mediante la realización de un contrato donde se definen las metas esperadas y las responsabilidades de cada firma. En dicha alianza, se combinará la ventaja estratégica de integración vertical hacia atrás que posee la empresa (ya que se autoabastece de la principal materia prima: la caña de azúcar, donde se obtienen los jugos de la caña, de la cual se extrae el azúcar y melaza que se fermentan y se utilizan para producir etanol renovable, elemento básico para la producción de las bolsas biodegradables) y la logística de distribución de Ledesma para el traslado de la materia prima, etanol renovable, hacia la fábrica de la firma aliada y de los productos terminados a los diversos centros de distribución. La empresa aliada deberá contar tanto con “know how” o conocimiento del proceso productivo como de la maquinaria necesaria para la producción de las bolsas biodegradables.

Una vez realizada la alianza, se procederá a la elaboración de la materia prima para el nuevo producto por parte del personal de la UEN del Alcohol, separando el etanol destinado a la producción de bioetanol, alcohol y bolsas biodegradables. Se llevará a cabo un control de calidad en todo el proceso y luego se trasladará la materia prima a la compañía aliada para continuar con la producción.

Una vez finalizados todos los procesos, los gerentes de ventas de ambas firmas determinarán el precio del producto, teniendo en cuenta los costos que se tuvieron, y los objetivos de ventas. Posteriormente, permitirá contactar a clientes o empresas para la venta del mismo (habiendo realizado previamente la determinación del segmento meta y el análisis de mercado por el gerente de ventas y de marketing). Se realizará un seguimiento de las relaciones comerciales establecidas y se elaborarán informes donde se analicen y registren dichas ventas. Por último, se llevarán a cabo reuniones periódicas con los gerentes de ambas empresas para seguir realizando con eficiencia los procesos y alcanzar las metas propuestas.

Objetivos que abarca el primer plan de acción:

- Captar un 10% nuevos clientes mediante el desarrollo de un nuevo producto, bolsas biodegradables, mediante una alianza estratégica. Se llevará a cabo desde enero 2023 hasta diciembre 2025.
- Aumentar las ventas en un 20% mediante el desarrollo del nuevo producto, abarcando un período de dos años.

Plan de Acción 1						
<i>Actividades</i>	<i>Tiempo</i>		<i>Recursos Humanos</i>	<i>Recursos Físicos</i>	<i>Recursos Tercerizados</i>	<i>Recursos Financieros</i>
	<i>Inicio</i>	<i>Fin</i>	<i>Responsable</i>			
Determinar el mercado meta.	ene-23	ene-23	Gerente de marketing.	Oficina - Internet - Redes sociales - Soporte digital - Informes.	-	\$ 25.000
Análisis de mercado a nivel nacional.	feb-23	mar-23	Gerente de marketing.	Oficina - Internet - Redes sociales - Soporte digital - Informes.	-	\$ 17.500
Identificar aliados potenciales, seleccionarlos y conectar con los mismos.	mar-23	mar-23	Gerente de Administración.	Computadora - Internet - Teléfonos - Informe de comparación.	-	\$ 12.456
Definir los objetivos, metas y las expectativas comunes que reflejen lo que ambas partes esperan obtener.	abr-23	abr-23	Gerente de UEN de Alcohol.	Oficina de reuniones - Herramientas de presentación - Proyector - Computadora.	-	\$ 6.364
Formalización de la alianza estratégica y la elaboración de contratos.	may-23	may-23	Gerente de Asuntos Institucionales y Legales.	Oficina de reunión - Computadora.	-	\$ 7.074
Diseño de los procesos, logística de traslado entre las empresas y la estructura organizacional para definir los cargos, las funciones y responsabilidades de cada firma.	jun-23	jun-23	Gerente de logística - Gerente de administración.	Oficina - Computadora - Proyector - Documentación de la empresa.	-	\$ 46.592
Elaboración de la materia prima para el nuevo producto.	jul-23	dic-25	Gerente de producción.	Materia prima - Logística - Vestimenta adecuada para la producción.	-	\$ 4.665.600
Control de calidad, siguiendo las Normas ISO.	jul-23	dic-25	Gerente de Producción - Gerente comercial.	Revisión de áreas - Registro del seguimiento de los procesos de producción - Informe.	-	\$ 231.480
Traslado de la materia prima realizada a la fábrica de la firma aliada.	ago-23	dic-25	Gerente de logística.	Camiones.	-	\$ 3.143.600
Determinar el precio del nuevo producto y comunicar los objetivos de ventas a los vendedores.	sep-23	sep-23	Gerente de ventas - Gerente de administración.	Oficina de reuniones - Computadora - Internet - Benchmarking.	-	\$ 11.400
Conectar con clientes o empresas con pensamientos ecológicos para presentar el nuevo producto y formalizar la venta mediante acuerdos de plazos, precios y entrega de los productos.	oct-23	jul-24	Gerente comercial - Gerente de ventas.	Computadora - Internet - Teléfonos- Transporte - Viáticos.	-	\$ 179.830
Diseño de un informe de las ventas junto con de indicadores de medición para un correcto análisis.	nov-23	sep-24	Gerente de finanzas.	Informes - Computadora.	-	\$ 82.800
Seguimiento de las relaciones comerciales con los clientes para conocer su satisfacción y evaluar el desempeño de la empresa.	nov-23	sep-24	Gerente comercial.	Registro del seguimiento de clientes y de los productos.	-	\$ 117.392
Llevar a cabo reuniones y controles periódicos con la firma aliada.	nov-23	sep-24	Gerente de UEN de Alcohol.	Oficina para la reunión - Computadora - Proyector.	-	\$ 109.779
					Total	\$ 8.656.867

Fuente: Elaboración propia. (Glassdoor, 2x3, Ministerio de Trabajo, empleo y seguridad social, 2022). Ver anexo n°3 y n°4.

El segundo plan de acción tiene como finalidad detallar las actividades necesarias para mejorar el posicionamiento de la empresa, a través de la incorporación de técnicas sustentables mediante estrategias de marketing. Se buscará ofrecer propuestas de valor para el cliente, abarcando desde la definición de los atributos del nuevo producto y desarrollo del plan comunicacional. Posteriormente, estos servirán para llevar a cabo, mediante la contratación de un Programador, la actualización y el rediseño de la página web para ofrecer una mejor experiencia a los consumidores actuales y potenciales, como también, para renovar los servicios de pre y posventa que les brindan a sus clientes con foco hacia las necesidades de las nuevas generaciones.

Además, la gerencia de marketing se ocupará de dar a conocer la identidad que guía el accionar de Ledesma y posicionará en la mente de los consumidores los procesos productivos que se realizan tendientes a colaborar con el cuidado del medioambiente, para lograr conectar con valores y percepciones modernas. Todo esto se realizará junto con la contratación de una agencia de publicidad para dar a conocer el nuevo producto lanzado.

Objetivo que abarca el segundo plan de acción:

- Mejorar el 10% del posicionamiento de la empresa, a través de la incorporación de técnicas sustentables, en el período de agosto 2023 a enero 2025.

Plan de Acción 2						
<i>Actividades</i>	<i>Tiempo</i>		<i>Recursos Humanos</i>	<i>Recursos Físicos</i>	<i>Recursos Tercerizados</i>	<i>Recursos Financieros</i>
	<i>Inicio</i>	<i>Fin</i>	<i>Responsable</i>			
Definición de los atributos del producto.	ago-23	ago-23	Gerente de sostenibilidad.	Oficina de reunión - Informes.	-	\$ 4.800
Desarrollo de la estrategia de marketing digital sustentable y del plan comunicacional.	ago-23	sep-23	Gerente de marketing.	Soporte digital de marketing digital - Informes.	-	\$ 10.000
Rediseño y actualización de la página web.	sep-23	sep-23	-	Sala de reuniones - Informe para comunicar el diseño de la actualización.	Programador externo.	\$ 220.000
Renovar los servicios de pre y pos venta que brindan a sus clientes, como elemento que complementa al producto, con foco hacia las necesidades de las nuevas generaciones a partir de una estrategia funcional de comercialización que añaden valor por sobre su competencia.	oct-23	nov-23	Gerente de marketing - Gerente comercial.	Computadoras - Redes sociales - Informes - Benchmarking.	-	\$ 12.760
Consolidar y dar a conocer la identidad que guía el accionar de Ledesma por medio de su misión, visión y los valores de la empresa, en relación al nuevo producto sustentable.	nov-23	nov-24	Gerente de marketing.	Soporte digital de marketing digital - Plan comunicacional.	-	\$ 105.000
Posicionar en la mente de los consumidores los procesos productivos tendientes a colaborar con el cuidado del medioambiente.	dic-23	dic-24	Gerente de marketing.	Soporte digital de marketing digital - Plan comunicacional.	-	\$ 105.000
Conectar con valores y percepciones modernas para lograr un sólido posicionamiento de marca.	ene-24	ene-25	Gerente de marketing.	Soporte digital de marketing digital - Redes sociales.	-	\$ 105.000
Publicidad y difusión del nuevo producto lanzado por la compañía por medio de redes sociales, influencers, exposiciones en eventos, televisión y radio, para así llegar a distintos públicos.	jun-23	nov-24	-	Soporte digital de marketing digital - Transporte - Viáticos - Herramientas de presentación.	Agencia externa de publicidad.	\$ 2.250.000
					Total	\$ 2.812.560

Fuente: Elaboración propia. (Glassdoor, 2x3, Ministerio de Trabajo, empleo y seguridad social, 2022). Ver anexo n°3 y n°4.

En el tercer plan de acción, se detallan las actividades necesarias para llevar a cabo la capacitación propuesta al personal de la unidad de negocio del Alcohol, que realizará la fabricación y comercialización del nuevo producto. Es fundamental que el personal esté capacitado adecuadamente para garantizar un buen desempeño en la fabricación de los productos y brindar un asesoramiento eficiente a los clientes finales, resaltando las virtudes del nuevo producto y logrando así una ventaja competitiva que distinga a la organización del resto de los competidores, aumentando el valor percibido por los clientes.

Para esto, el gerente de administración realizará la comparación y contratación del asesor que considere idóneo en cuanto a la calidad y los honorarios. Posteriormente, el gerente de administración se reunirá con el asesor para definir la manera de realizar la capacitación, la cual se llevará a cabo dos veces a la semana, durante dos horas, en un período de tres meses. El asesor deberá elaborar un programa de formación en formato PDF, el cual se proporcionará a cada participante. Al finalizar el período de capacitación, el asesor se reunirá con el gerente comercial y de producción para evaluar los progresos logrados por el personal.

Finalmente, el programa de capacitación se considerará concluido cuando el asesor entregue los certificados que validen el cumplimiento de la capacitación por parte del personal.

Objetivo que abarca el tercer plan de acción:

- Capacitar al 100% el personal de la unidad de negocio del Alcohol que realizará la fabricación y comercialización del nuevo producto, la bolsa biodegradable, para evitar un mal desempeño de los procesos. Se llevará a cabo para mediados del 2023.

<i>Plan de Acción 3</i>						
<i>Actividades</i>	<i>Tiempo</i>		<i>Recursos Humanos</i>	<i>Recursos Físicos</i>	<i>Recursos Tercerizados</i>	<i>Recursos Financieros</i>
	<i>Inicio</i>	<i>Fin</i>	<i>Responsable</i>			
Investigación de distintos asesores externos y solicitar presupuestos de los honorarios.	ene-23	ene-23	Gerente de administración.	Internet - Computadora - Teléfonos - Informe de comparación.	-	\$ 12.456
Contratación de los capacitadores idóneos y definición de la cantidad de horas semanales que se realizará la capacitación.	feb-23	feb-23	Gerente de administración.	Teléfonos - Computadoras - Internet.	-	\$ 1.557
Elaborar el programa de capacitación mediante manuales electrónicos y llevar a cabo la misma.	mar-23	may-23	-	PDF de los manuales.	Asesor Externo.	\$ 39.744
Evaluar los resultados de capacitación, certificar y cerrar.	jun-23	jun-23	Gerente comercial - Gerente de producción.	Registro del seguimiento de los procesos - Informes - Encuestas a empleados.	Asesor Externo.	\$ 13.600
					<i>Total</i>	<i>\$ 67.357</i>

Fuente: Elaboración propia. (Glassdoor, 2x3, Ministerio de Trabajo, empleo y seguridad social, 2022). Ver anexo n°3 y n°4.

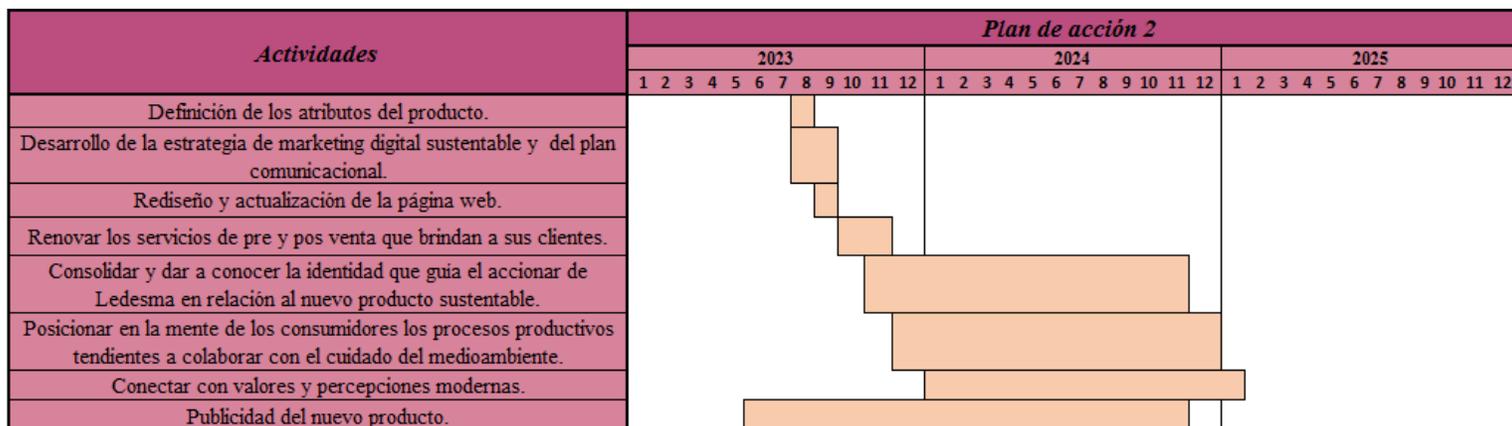
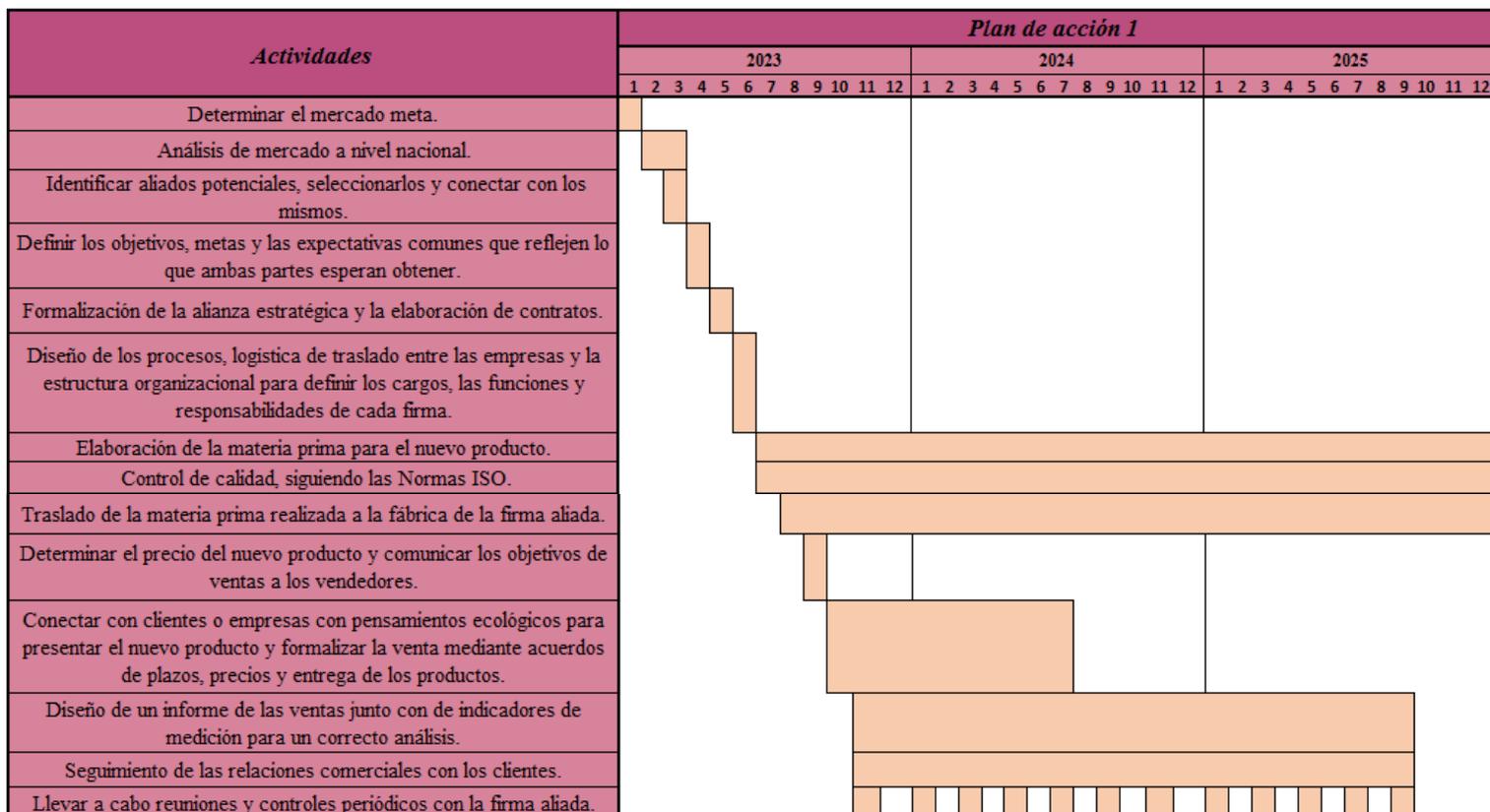
Gantt

A continuación, se detallan los plazos proyectados para cada plan de acción, mediante el diagrama de Gantt.

Gantt LEDESMA

Inicio del plan programado para Enero 2023

Periodos (meses)



Plan de acción 2					
Actividad	Tiempo		2023	2024	2025
	Inicio	Fin			
Definición de los atributos del producto.	ago-23	ago-23	\$ 9.360		
Desarrollo de la estrategia de marketing digital sustentable y del plan comunicacional.	ago-23	sep-23	\$ 19.500		
Rediseño y actualización de la página web.	sep-23	sep-23	\$ 429.000		
Renovar los servicios de pre y pos venta que brindan a sus clientes.	oct-23	nov-23	\$ 24.882		
Consolidar y dar a conocer la identidad que guía el accionar de Ledesma en relación al nuevo producto sustentable.	nov-23	nov-24	\$ 34.125	\$ 298.594	
Posicionar en la mente de los consumidores los procesos productivos tendientes a colaborar con el cuidado del medioambiente.	dic-23	dic-24	\$ 17.063	\$ 328.453	
Conectar con valores y percepciones modernas.	ene-24	ene-25		\$ 328.453	\$ 52.254
Publicidad del nuevo producto.	jun-23	nov-24	\$ 1.706.250	\$ 4.692.188	
Total			\$ 2.240.180	\$ 5.647.688	\$ 52.254
				\$ 7.940.121	

Plan de acción 3					
Actividad	Tiempo		2023	2024	2025
	Inicio	Fin			
Investigación de distintos asesores externos y solicitar presupuestos de los honorarios.	ene-23	ene-23	\$ 24.289		
Contratación de los capacitadores idóneos y definición de la cantidad de horas semanales que se realizará la capacitación.	feb-23	feb-23	\$ 3.036		
Elaborar el programa de capacitación mediante manuales electrónicos y llevar a cabo la misma.	mar-24	may-23	\$ 77.501		
Evaluar los resultados de capacitación, certificar y cerrar.	jun-23	jun-23	\$ 26.520		
Total				\$ 131.346	

Total presupuesto general	\$ 43.737.850
----------------------------------	----------------------

Fuente: Elaboración propia. Datos extraídos de Glassdoor, 2x3, Ministerio de Trabajo, empleo y seguridad social, Banco Central (2022). Ver anexo n° 3, n° 4 y n° 5.

Análisis financiero

Luego de confeccionar el presupuesto, se procede a realizar los indicadores financieros para demostrar la viabilidad del proyecto, basado en los ingresos obtenidos del balance publicado por Ledesma en 2022. Para esto, se realizó el flujo de fondos correspondiente a los objetivos y planes de acción, donde se reflejan seis semestres críticos para el cumplimiento de los mismos.

Premisas para la confeccion del flujo de fondos.

El plan se llevará a cabo en un período de **3 años** comprendido desde 2023 hasta 2025.

Se proyecta comenzar a tener ingresos en **octubre 2023**, tal como se visualiza en el Gantt realizado anteriormente.

Se estima un **20%** de CV.

Se toma como tasa de exigencia la **Tasa Bladar**.

Se contempla el pago al **Impuesto a las ganancias** la tasa del **35%**.

El Capital de trabajo se estima con los **gastos que va a tener la operación en el momento cero**.

Para cumplir el Objetivo Específico: "Aumentar las ventas en un 20% mediante el desarrollo del nuevo producto", se estima tener un **aumento de los ingresos del 20%, 25% y 30%** en el año 2023, 2024 y 2025.

El **ingreso base** que se toma como referencia para el "cálculo de los ingresos" son los correspondientes a los **ejercicios finalizados el 31 de mayo de 2022 de la UEN "Azúcar y Alcohol"**.

La **inflación proyectada** para los años posteriores son las mismas que se utilizaron para la elaboración de los presupuestos, es decir, las comunicadas por el BCRA en su Relevamiento de Expectativa de Mercado (**REM**) en **Septiembre 2022**.

Flujo de fondos proyectado

		2023	2024	2025
Concepto	0	1	2	3
Ingresos		\$ 15.185.473	\$ 33.218.223	\$ 69.758.268
Costos Variables		\$ -3.037.095	\$ -6.643.645	\$ -13.951.654
Egresos		\$ -5.742.501	\$ -17.752.634	\$ -20.242.715
Subtotal		\$ 6.405.878	\$ 8.821.944	\$ 35.563.899
IG		\$ -2.242.057	\$ -3.087.680	\$ -12.447.365
Utilidad después de IG		\$ 4.163.820	\$ 5.734.264	\$ 23.116.535
Capital de Trabajo	\$ -8.400.000			\$ 8.400.000
Flujo de caja	\$ -8.400.000	\$ 4.163.820	\$ 5.734.264	\$ 31.516.535

Fuente: Elaboración propia. Datos extraídos de los Estados Financieros de Ledesma (2022).

Ver anexo n° 1, n° 4 y n° 6.

Con los resultados obtenidos en el Cash Flow anterior, se utilizan las herramientas de cálculos: VAN, TIR y ROI.

VAN	\$ 2.601.000
TIR	90%

$$ROI = \frac{(Beneficios - Costos)}{Costos} \times 100$$

Beneficio	\$ 118.161.964
Costo	\$ -35.337.850
ROI	234%

Tasa Bladar	69%
-------------	-----

Fuente: Elaboración propia. Ver anexo n° 4.

En base a los resultados obtenidos se llega a las siguientes conclusiones:

El Valor Actual Neto (VAN) indica la rentabilidad del proyecto, es decir, el valor actual de las utilidades obtenidas luego del retorno de la inversión, dando como resultado \$2.601.000. Por regla general, un proyecto es aceptable si el VAN es igual o superior a cero, por lo cual, el proyecto es viable e indica que el valor actual neto es positivo. Esto implica que el mismo recupera la inversión inicial, obtiene el rendimiento mínimo deseado por el inversionista y genera ganancias adicionales.

La Tasa Interna de Retorno (TIR) es la tasa de interés o rentabilidad que ofrece una inversión, es decir, es el porcentaje de beneficio o pérdida que se obtendrá de un proyecto. En este caso, se acepta porque cumple con la regla de aceptación $TIR > 0$, dando como resultado 90% y superando a la tasa de referencia Bladar, considerada como un costo de oportunidad que asume la empresa, la cual, según el Banco Central de la República Argentina es de 69%. Por lo tanto, se logra recuperar la inversión y se obtiene una ganancia de 21%, pudiéndose exigir aún más, ya que, como se mencionó anteriormente, la tasa dio un 90%. Entonces, el proyecto resulta viable económicamente

y beneficioso debido a que genera los ingresos suficientes para recuperar la inversión y se obtiene un excedente deseado.

El resultado que arroja el Retorno sobre la Inversión (ROI) es de 234%. Este indicador permite evaluar la rentabilidad de una inversión en base al capital destinado al proyecto y al beneficio que se obtiene. Por lo tanto, se puede concluir que el proyecto presentado es rentable, ya que por cada peso invertido se obtendrá un retorno sobre la inversión de \$2.34 en 3 años, horizonte temporal que se proyecta. Esto respalda la viabilidad del plan para llevarse a cabo.

De esta manera, contando con resultados positivo de VAN, TIR y ROI el plan es factible de implementarse.

Conclusiones y recomendaciones

De acuerdo con el análisis desarrollado en el presente reporte de caso para Ledesma S.A.A.I se observa que cuenta con la posibilidad de incorporar, a partir de la planificación estratégica, un nuevo producto: bolsas biodegradables. Esto se logrará a través de una alianza estratégica que permita aprovechar la ventaja competitiva de integración vertical hacia atrás y la capacidad de utilizar los recursos propios que posee. El objetivo es lograr el máximo crecimiento en la UEN no desarrollada en su totalidad, el alcohol.

Esta estrategia corporativa orientada al crecimiento surge como respuesta favorable de adaptación al cambio de paradigma de la sociedad en cuanto al cuidado del medioambiente y al aumento de políticas públicas sancionadas que apuestan por los materiales biodegradables debido al impacto ambiental. Esta oportunidad es posible gracias al surgimiento de nuevas tecnologías agroindustriales para reducir el daño ambiental. Implementar este nuevo proyecto permitirá aumentar el valor de la empresa y destacarse aún más de la competencia.

A nivel interno de la empresa, es viable llevarlo a cabo debido a la excelente eficiencia operativa de su capital humano, caracterizada por la diversidad de estilos que enriquecen la gestión de la empresa y facilita la adaptación a los cambios y nuevos desafíos. Además, la mayor parte de los procesos están certificados por normas que aseguran un correcto proceso productivo, garantizando altos estándares de calidad y bajo impacto ambiental, lo que contribuye a un desempeño sostenible.

Se puede comprobar que, junto con la implementación de estrategias de marketing para aumentar el posicionamiento de la empresa, el proyecto resulta beneficioso. Esto se debe a que ayudará a incrementar el flujo de clientes y, a su vez, a poder ofrecer mayor variedad de productos a los mercados actuales. Como resultado, se logrará un aumento de las ventas y, por ende, de la rentabilidad de la empresa, cumpliendo con todos los objetivos establecidos.

En cuanto a la viabilidad financiera, se concluye que el proyecto es rentable, dando como resultado un VAN positivo, una TIR superior a la tasa de rendimiento exigida por el inversionista y un ROI elevado. Por lo tanto, aumentar la cartera de productos que se les ofrece a los clientes mediante una planificación estratégica resulta altamente recomendable.

Recomendaciones

En base a la propuesta planteada, se recomienda a la organización analizar la posibilidad de exportar las bolsas a otros países ya que, Ledesma tiene la ventaja de ser un exportador experimentado. Se destacan oportunidades de ventas tanto en China, el mayor consumidor de plásticos del mundo, como en países de Europa, donde hay un alto grado de consumo de productos derivados del plástico. En ambos lugares mencionados, se sancionaron leyes para reemplazar el uso del plástico convencional por otros materiales más amigables con el medio ambiente, lo cual representa una gran oportunidad para incursionar el nuevo producto en estos mercados.

Independientemente del proyecto desarrollado, se propone realizar una planificación estratégica que permita subdividir la producción de etanol para destinarlo a la comercialización de garrafas de bioetanol para chimeneas ecológicas. Considerando, además, la posibilidad de proyectar un nuevo producto, estufas ecológicas, en base a lo antes mencionado. Ambas propuestas están alineadas con los valores y políticas de sostenibilidad que son de importancia para los clientes, con el objetivo de incorporarse aún más en el mercado. Esta planificación permitirá a la empresa desarrollar planes de acción acordes a sus presupuestos y asegurarse, mediante el uso de indicadores financieros, de que los resultados conduzcan a un aumento de la rentabilidad y, por ende, al aumento del valor de la firma.

Finalmente, es necesario tener en cuenta, tanto en el plan de implementación como las recomendaciones realizadas, que las variables económicas varían diariamente. Por lo tanto, será necesario hacer un control y seguimiento del comportamiento de estas variables en términos de impuestos e inflación, considerando cada uno de los valores estimados. Esto permitirá medir su evolución y evitar desviaciones.

Bibliografía

Ledesma. (2008). *Informe de sostenibilidad*. Obtenido de:

<https://s3-us-west-2.amazonaws.com/ungc-production/attachments/1501/original/COP.pdf?1262614269>

Ledesma. (2021). *Código de ética*. Obtenido de:

https://www.ledesma.com.ar/wp-content/uploads/2021/07/codigo_de_etica_Ledesma.pdf

Merco. (2021). *Rankin empresas*. Obtenido de:

<https://www.merco.info/ar/ranking-merco-empresas>

Ledesma. (2022). *Memoria y reporte integrado*. Obtenido de:

<https://www.ledesma.com.ar/archivos/memorias-y-balances/Memoria-2022.pdf>

Ledesma. (2022). *Nosotros*. Obtenido de:

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

Ledesma. (2022). *Sobre Ledesma*. Obtenidos de:

<https://www.ledesma.com.ar/informe-sostenibilidad/sobre/#premios>

Ledesma. (2022). *Teléfonos para reclamos Argentina*. Obtenido de:

<https://telefonosparareclamos.com/ledesma/>

Ledesma. (2022). *Estados financieros consolidados y separados por el ejercicio finalizado el 31 de mayo de 2022, juntamente con los Informes de los Auditores Independientes y de la Comisión Fiscalizadora*. Obtenido de:

<https://ws.bolsar.info/descarga/pdf/411729.pdf>

Ledesma. (2021). *Estados financieros consolidados y separados por el ejercicio finalizado el 31 de mayo de 2021, juntamente con los Informes de los Auditores Independientes y de la Comisión Fiscalizadora*. Obtenido de:

<https://ws.bolsar.info/descarga/pdf/391588.pdf>

Ledesma (2019). *Memoria y estados financieros al 31 de mayo de 2019*. Obtenido de:

<https://www.ledesma.com.ar/archivos/memorias-y-balances/Memoria-2019.pdf>

Ledesma (2018). *Memoria y estados financieros al 31 de mayo de 2018*. Obtenido de:

<https://www.ledesma.com.ar/archivos/memorias-y-balances/Memoria-2018.pdf>

EcoBags. (2022). *Sobre Nosotros*. Obtenido de:

<https://ecobagssrl.com/sobre-nosotros/>

Biotransito. (2022). Obtenido de:

<https://www.biotransito.com/>

Ebio. (2022). *Nuestros productos*. Obtenido de:

<https://www.ebio.com.ar/#Productos>

Sphere Spain. (2022) *Catalogo*. Obtenido de:

<https://www.sphere-spain.es/catalogo>

Eco- Live. (2022). *Nosotros*. Obtenido de:

<https://www.eco-live.com.ar/nosotros>

Fredealco. (2022). *Nuestra misión*. Obtenido de:

<https://fradealco.com.ar/nuestra-mision>

Villa Iris. (2022). *Nosotros*. Obtenido de:

<https://villairis.com.ar/nosotros/>

Algabo. (2022). *Nosotros*. Obtenido de:

<https://www.algabo.com/es/secciones/nosotros>

Evaluadora Latinoamericana. (2020). *Algobo S.A. Informe trimestral*. Obtenido de:

https://www.evaluadora.com/ar/usr/archivos/1984_Algabo.pdf

Porta Hermanos. (2022). Obtenido de:

<http://portahnos.com.ar/porta-hermanos/>

Infopymes. (2022). Porta hermanos cumplió 140 años de presencia industrial en córdoba. Obtenido de:

<https://infopymes.info/2022/09/porta-hermanos-cumplio-140-anos-de-presencia-industrial-en-cordoba/>

Facebook. *N&C Agro*. (2022). Obtenido de:

<https://www.facebook.com/SemillasInsumosyagronegocios/>

Agroquímicos Conte Grand. (2022). Obtenido de:

<https://www.agroquimicoscontegrand.com/contacto>

Agrotox. (2022). Obtenido de:

<https://www.agrotox.com.ar/>

AgroVerde. (2022). Obtenido de:

<https://www.agroverdeinsumos.com.ar/>

Glassdoor. (2022). Obtenido de:

<https://www.glassdoor.com.ar/Sueldos/index.htm>

2x3. (2022). Los especialistas en marketing. Obtenido de:

<https://www.2x3.cl/p/precios-agencia-marketing-publicidad>

Argentina.gob.ar (2022). Locación de servicios. Obtenido de:

<https://www.argentina.gob.ar/trabajo/transparencia/salarios/locacion-de-servicios>

Palacios Bastidas. C.K. (2022). *Efecto del ruido político sobre el tipo de cambio: evidencia en mercados emergentes y desarrollados* (Tesis de grado). Universidad del Pacífico, Lima. Recuperada de:

https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/3449/Palacios%2c%20Cintya_Trabajo%20de%20suficiencia%20profesional_Economia_2022.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Datos Macro. (2021). *Argentina: economía y demografía*. Obtenida de:

<https://datosmacro.expansion.com/paises/argentina#:~:text=El%20PIB%20per%20c%C3%A1pita%20es,ranking%20de%20PIB%20per%20c%C3%A1pita>.

BCRA. (junio de 2022). *Informe de política monetaria*. Buenos Aires: Obtenido de

<http://www.bcra.gov.ar/Pdfs/PoliticaMonetaria/IPOM0622.pdf>

Argentina.gob.ar. (1 de agosto de 2022). *La recaudación tributaria nacional aumentó 87,0% i.a. en julio, consolidando un incremento del 71,0% i.a. para el total de la recaudación de los primeros siete meses de 2022*. Obtenido de:

<https://www.argentina.gob.ar/noticias/la-recaudacion-tributaria-nacional-aumento-870-ia-en-julio-consolidando-un-incremento-del>

Cámara Argentina de Comercio y Servicios. (28 de junio de 2022). *Preocupación de la CAC por las nuevas restricciones a las importaciones*. Obtenido de:

[https://www.cac.com.ar/comunicado/Preocupacion de la CAC por las nuevas restricciones a las importaciones 14601](https://www.cac.com.ar/comunicado/Preocupacion%20de%20la%20CAC%20por%20las%20nuevas%20restricciones%20a%20las%20importaciones%2014601)

Indec. (23 de junio de 2022). *Encuesta Permanente de Hogares. Mercado de trabajo. Tasas e indicadores socioeconómicos*. Obtenido de <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-4-31-58>

Ariño, N, Miazzi, D, Pisani Claro. (2022). *Empleo en las cadenas agroindustriales*. Rio Cuarto, Córdoba. Obtenido de: <https://fundacionfada.org/informes/>

CEPAL. (2022). *Digitalización y cambio tecnológico en las mipymes agrícolas y agroindustriales en América Latina*. Obtenido de:

Sotomayor, O, Ramírez, E, Martínez, H. (2022). *Digitalización y cambio tecnológico en las mipymes agrícolas y agroindustriales en América Latina*. Obtenido de:

https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/46965/S2100283_es.pdf?sequence=4&isAllowed=y

Senasa. (2022). *Alimentos orgánicos: una tendencia global que genera nuevas oportunidades para la producción*. Obtenido de:

<http://www.senasa.gob.ar/senasa-comunica/noticias/alimentos-organicos-una-tendencia-global-que-genera-nuevas-oportunidades-para-la-produccion>

Cerón Islas, A. Cerón Islas, H. Alcántara Hernández, R. J. Zapote Monroy, H. (2022). *Comportamiento del consumidor post pandemia hacia el consumo de productos sustentables*. Obtenido de:

<https://ojs.unipamplona.edu.co/ojsviceinves/index.php/face/article/view/1331>

Faolex. (2022). *Ley N° 24.566 - Ley Nacional de Alcoholes*. Obtenido de:

<https://www.fao.org/faolex/results/details/en/c/LEX-FAOC101251>

Legislatura provincial de Tucumán. (2020). *Honorable Legislatura Tucumán*. Obtenido de:

<https://www.ipaat.gov.ar/wp-content/uploads/2021/01/L-9312-LEY%20IPAAAT%202020.pdf>

InfoLeg. (2002). *Gestión integral de residuos industriales y de actividades de servicios*. Obtenido de:

<http://servicios.infoleg.gov.ar/infolegInternet/anexos/75000-79999/76349/norma.htm>

Diputados Argentina. (2020). *Proyecto de Ley*. Obtenido de:

<https://www4.hcdn.gob.ar/dependencias/dsecretaria/Periodo2020/PDF2020/TP2020/5512-D-2020.pdf>

Rodríguez Mosquera, N. (2019). *Investigación de mercados para determinar la viabilidad de comercializar bolsas biodegradables fabricadas a partir de residuos naturales y reciclados*. (Tesis de grado). Universidad autónoma de occidente, Santiago de Cali. Recuperado de:

<https://red.uao.edu.co/bitstream/handle/10614/10876/T08467.pdf?sequence=5&isAllowed=y>

Thea, J. Torrillas, N, J. (2019). *Producción de bolsas plásticas biodegradables*. (Tesis de grado). Universidad tecnológica Nacional. La Plata. Recuperado de:

<https://ria.utn.edu.ar/bitstream/handle/20.500.12272/3505/Producci%C3%B3n%20de%20bolsas%20pl%C3%A1sticas%20biodegradables.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Ocampo, P, C. Prada Ospina, R. (2017). *La batalla entre consumismo y el medio ambiente. Una responsabilidad de todos*. Obtenido de:

<https://revistas.usantotomas.edu.co/index.php/citas/article/view/5152/4870>

Servicios Mediambientales de Valencia, S.L. (2021). *¿En qué se diferencia una bolsa biodegradable y una compostable?* Obtenido de:

<https://www.smv.es/diferencias-bolsas-biodegradables-compostables/>

Argentina.gob.ar. (2022). *Prohibición del uso de bolsas de polietileno, en la entrega de mercaderías en supermercados, autoservicios, almacenes y comercios en general para el transporte de productos*. Obtenido de:

<https://www.argentina.gob.ar/normativa/provincial/ley-13868-123456789-0abc-defg-868-3100bvorpyel#:~:text=Resumen%3A,PARA%20EL%20TRANSPORTE%20DE%20PRODUCTOS>

Pérez, C. Santilli, D. (s.f). *Legislatura de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires sanciona con fuerza de Ley*. Obtenido de:

<http://www2.cedom.gob.ar/es/legislacion/normas/leyes/ley3147.html#:~:text=%2D%20La%20presente%20Ley%20tiene%20por,aquellos%20que%20s%C3%AD%20lo%20son.>

Ministerio de ambiente y espacio público (2018). *Bolsas plásticas. Informe técnico 2018*. Obtenido de:

https://www.buenosaires.gob.ar/sites/gcaba/files/bolsas_final_13_de_agosto_2018_1.pdf

Papier Mettler. (2022). *I'm Green. Envases reciclables de materias primas renovables*. Obtenido de:

https://www.papier-mettler.com/es_nachhaltigkeit_nachhaltige-produkte_i-m-green.htm

Mercado libre. (15 de julio de 2021). *Aumentó un 86% la cantidad de usuarios que eligen productos con impacto positivo*. Obtenido de:

<https://www.mercadolibre.com.ar/institucional/comunicamos/noticias/aumento-el-consumo-de-productos-de-impacto-positivo>

Papeleno S.R.L (2022). Obtenido de:

<https://verlanding.wixsite.com/papeleno>

Colautti. F. (27 de agosto de 2022). La empresa de Laboulaye es pionera en bolsas biodegradables y crece en proyectos de economía circular. Suma inversiones, empleo y proyectos para reutilizar residuos. *La Voz*. Recuperado de:

<https://www.lavoz.com.ar/ciudadanos/una-firma-cordobesa-fabricara-canos-a-partir-de-bidones-y-ladrillos-reciclando-vidrio-y-plastico/>

Villard, S. Kciuk, M, F. (2014). *Estudio de factibilidad técnica, económica y financiera para la producción de bolsas biodegradables*. (Tesis de grado). Universidad argentina de la empresa (UADE). Buenos Aires. Recuperado de:

<https://repositorio.uade.edu.ar/xmlui/bitstream/handle/123456789/3974/Kciuk.pdf?sequ>

Naciones Unidas. (2022). *Objetivos de desarrollo sostenible*. Obtenido de:

<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>

Compromiso RSE. (2020). *El 61% de los millennials, dispuestos a pagar más por productos sostenibles y ecológico*. Obtenido de:

<https://www.compromisorse.com/rse/2020/02/17/el-61-de-los-millennials-dispuestos-a-pagar-mas-por-productos-sostenibles-y-ecologicos/>

María Ayuso. (3 de julio de 2021). Se usan 12 minutos y tardan décadas en degradarse, el impacto de las bolsas de plástico. *La nación*. Obtenido de

<https://www.lanacion.com.ar/comunidad/se-usan-12-minutos-y-tardan-decadas-en-degradarse-el-impacto-de-las-bolsas-de-plastico-nid03072021/>

Banco Central (6 de octubre del 2022). Resultados del relevamiento de expectativas del mercado. Obtenido de:

<https://www.bcra.gob.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/REM220930%20Resultados%20web.pdf>

Banco Central (2022). Principales variables. Obtenido de:

https://www.bcra.gob.ar/publicacionesestadisticas/principales_variables.asp

Hill, C.W, Jones. G.R. (2011). Capítulo 2. Análisis externo: identificación de oportunidades y amenazas). En Autor, *Administración estratégica. Un enfoque integral* (pp. 38-70). Santa Fe: Cengage Learning.

Coulter, S. P., & Robbins, M. (2005). *Administración*. México: Pearson Educación.

Hill, C. W., & Jones, G. R. (2011). *Administración estratégica. Un enfoque integral*. . Santa Fe: Cengage Learning Editores. .

Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Dirección de Marketing* . México: Pearson Education.

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2010). *Administración* . México: Pearson Educación .

Thompson, A. A., Gamble, J. E., Peteraf, M. A., & Strickland III, A. (2012). *Administración estratégica. Teoría y casos*. México: Mc Graw-Hill.

Anexo

Anexo n°1. Estado consolidado de la situación financiera de Ledesma S.A.A.I al 31 de mayo de 2022, comparativo con el ejercicio anterior. (Estados financieros, Ledesma, 2022).

	Notas	31/05/2022	31/05/2021
Activos			
Activos no corrientes			
Propiedades, planta y equipo	11	25.552.287	25.658.668
Derechos de uso de activos	11.1	1.126.471	1.322.485
Inversiones en asociadas, negocios conjuntos y controladas	4	1.058.997	1.176.186
Activos intangibles	12	185.592	181.236
Activos biológicos	13	1.064.429	806.749
Otros créditos financieros	15.1	646.324	1.098.969
Otros créditos no financieros	18	8.327	90.404
Deudores comerciales y otras cuentas por cobrar	15.2	1.078	-
		29.643.505	30.334.697
Activos corrientes			
Activos biológicos	13	1.879.919	1.112.716
Inventarios	14	19.871.932	19.244.260
Otros créditos financieros	15.1	1.314.171	1.158.123
Otros créditos no financieros	18	454.457	456.415
Deudores comerciales y otras cuentas por cobrar	15.2	9.140.498	7.480.998
Efectivo y colocaciones a corto plazo	15.3	1.629.458	2.853.750
		34.290.435	32.306.262
Activos mantenidos para la venta		1.352	44.645
Total de activos		63.935.292	62.685.604
Patrimonio y pasivos			
Patrimonio			
Capital social		439.714	439.714
Ajuste de capital social		18.364.289	18.364.289
Reserva legal		1.576.522	1.158.629
Reserva facultativa		7.933.586	362.383
Reserva resultado conversión		347.065	272.471
Resultados no asignados		5.637.621	8.357.930
Patrimonio total		34.298.797	28.955.416
Pasivos			
Pasivos no corrientes			
Préstamos bancarios y financieros	15.6	6.928.291	10.692.751
Deudas por arrendamientos	11.1	433.281	683.034
Pasivo por impuesto a las ganancias diferido, neto	10	3.579.484	3.156.153
Otras cuentas por pagar	15.4	12	5.174
Provisión para juicios y contingencias	16	191.894	251.115
		11.132.962	14.788.227
Pasivos corrientes			
Préstamos bancarios y financieros	15.6	5.554.613	6.618.234
Deudas por arrendamientos	11.1	497.903	365.904
Cuentas por pagar comerciales	15.8	7.456.294	6.430.769
Deudas sociales	15.7	3.007.695	2.992.957
Deudas fiscales	15.5	1.678.766	1.834.167
Otras cuentas por pagar	15.4	308.262	699.930
		18.503.533	18.941.961
Total de pasivos		29.636.495	33.730.188
Total de patrimonio y pasivos		63.935.292	62.685.604

	Azúcar y alcohol	Papel y librería (1)	Frutas y jugos	Productos agropecuarios	Resultados Financieros	Impuesto a las ganancias	Otros (2)	Totales
Ingresos de actividades ordinarias al 31.05.2022	38.937.111	21.470.266	7.490.434	5.189.772	-	-	-	73.087.583
Ingresos de actividades ordinarias al 31.05.2021	35.057.151	17.656.772	7.886.781	6.254.778	-	-	-	66.855.482
Ganancia (Pérdida) neta y resultado integral total por el ejercicio finalizado el 31.05.2022	2.793.614	3.949.675	(250.073)	1.317.092	2.049.772	(4.177.903)	(44.556)	5.637.621
Ganancia neta y resultado integral total por el ejercicio finalizado el 31.05.2021	2.937.787	1.560.241	137.868	1.614.574	2.823.161	(2.023.569)	1.307.875	8.357.937
Depreciación de Propiedades, Planta y Equipo, de Activos Intangibles y Derechos de uso al 31.05.2022	2.186.184	725.731	266.916	105.804	-	-	-	3.284.635
Depreciación de Propiedades, Planta y Equipo, de Activos Intangibles y Derechos de uso al 31.05.2021	1.977.479	519.617	208.187	69.800	-	-	-	2.775.083

(Estados Financieros, Ledesma, 2022).

Anexo n°2. Rentabilidad de la empresa del año 2017 a 2022.

2022		2021		2020	
Ganancia neta y resultado integral total por el ejercicio finalizado el 31.05.2022	\$ 2.793.614	Ganancia neta y resultado integral total por el ejercicio finalizado el 31.05.2021	\$ 2.937.787	Ganancia neta y resultado integral total por el ejercicio finalizado el 31.05.2020	\$ 1.999.416
Ingresos de actividades ordinarias al 31.05.2022	\$ 38.937.111	Ingresos de actividades ordinarias al 31.05.2021	\$ 35.057.151	Ingresos de actividades ordinarias al 31.05.2020	\$ 21.067.491
Rentabilidad	7,2%	Rentabilidad	8,4%	Rentabilidad	9,5%
2019		2018		2017	
Ganancia neta y resultado integral total por el ejercicio finalizado el 31.05.2019	\$ 565.991	Ganancia neta y resultado integral total por el ejercicio finalizado el 31.05.2018	\$ 600.545	Ganancia neta y resultado integral total por el ejercicio finalizado el 31.05.2017	\$ 681.905
Ingresos de actividades ordinarias al 31.05.2019	\$ 8.519.544	Ingresos de actividades ordinarias al 31.05.2018	\$ 9.032.739	Ingresos de actividades ordinarias al 31.05.2017	\$ 4.574.384
Rentabilidad	6,6%	Rentabilidad	6,6%	Rentabilidad	14,9%

Fuente: Elaboración propia. Datos extraídos de los Estados Financieros de Ledesma de los años 2017 a 2022.

Anexo n° 3. Sueldos de Gerentes y de los Recursos Tercerizados.

<i>Gerente</i>	<i>Sueldo</i>	<i>Costo por hora</i>
Gerente de Marketing.	\$ 200.000	\$ 1.250
Gerente general.	\$ 288.942	\$ 1.806
Gerente de UEN de Alcohol	\$ 254.500	\$ 1.591
Gerente de logística.	\$ 216.872	\$ 1.355
Gerente de administración.	\$ 249.152	\$ 1.557
Gerente de producción.	\$ 207.367	\$ 1.296
Gerente comercial.	\$ 204.214	\$ 1.276
Gerente de ventas.	\$ 206.852	\$ 1.293
Gerente de finanzas.	\$ 192.010	\$ 1.200
Gerente de sostenibilidad.	\$ 192.010	\$ 1.200
Gerente de Asuntos Institucionales y Legales.	\$ 377.212	\$ 2.358

<i>Hs diarias</i>	<i>Días</i>	<i>Semanas</i>	<i>Total hs</i>
8	5	4	160
Para calcular el <i>costo por hora</i> , se divide el sueldo de cada gerente por 160hs (resultado de multiplicar 8 x 5 x 4, representando un trabajo de 8 horas 5 días a la semana).			

<i>Recursos Tercerizados</i>	<i>Sueldo</i>	<i>Costo por hora</i>
Programador.	\$ 220.000	-
Agencia de publicidad.	\$ 125.000	-
Asesor externo.	\$ 132.450	\$ 828

Fuente: Elaboración propia. (Glassdoor, 2x3, Ministerio de Trabajo, empleo y seguridad social, 2022).

Anexo n° 4. Link de hoja de cálculos del presupuesto de inversión del proyecto y del análisis financiero.

https://docs.google.com/spreadsheets/d/1S-KG61rG7nW0h5z_hyZpl3QCvi-cZLc/edit?usp=sharing&oid=115265692783318717044&rtpof=true&sd=true

Anexo n° 5. Expectativas de inflación anual. (Banco Central, 2022).

Cuadro 1.2 | Expectativas de inflación anual – IPC

Precios minoristas (IPC nivel general)							
Período	Referencia	Mediana (REM sep-22)	Dif. con REM anterior*		Promedio (REM sep-22)	Dif. con REM anterior*	
2022	var. % i.a.; dic-22	100,3	+5,3	(7)	100,1	+4,9	(17)
Próx. 12 meses	var. % i.a.	94,1	+3,5	(7)	95,2	+5,3	(7)
2023	var. % i.a.; dic-23	90,5	+6,4	(7)	91,3	+6,1	(15)
Próx. 24 meses	var. % i.a.	72,7	+0,3	(1)	75,5	-0,1	(1)
2024	var. % i.a.; dic-24	66,8	+3,7	(8)	72,2	+4,5	(9)

(Banco Central, 2022).

Anexo n° 6. Datos y cálculos para la elaboración del Flujo de fondos.

Datos:		
Horizonte del Plan	3 años	
CV	20%	\$ 27.903.307
Tasa de exigencia	Tasa bladar	69%
IG	35%	
Capital de Trabajo	\$ 8.400.000	

Ingresos y egresos calculados

Cálculo de Ingresos			2022 (Ingreso base)	2023	2024	2025
2023	20%	\$ 15.185.473	\$ 38.937.111	\$ 75.927.366	\$ 132.872.891	\$ 232.527.560
2024	25%	\$ 33.218.223				
2025	30%	\$ 69.758.268				

Egresos de los planes de acción				Total
	2023	2024	2025	
Plan 1	\$ -3.370.975	\$ -12.104.946	\$ -20.190.461	\$ -35.666.382
Plan 2	\$ -2.240.180	\$ -5.647.688	\$ -52.254	\$ -7.940.122
Plan 3	\$ -131.346			\$ -131.346
				\$ -43.737.850

Fuente: Elaboración propia. Datos extraídos de los Estados Financieros de Ledesma y del Banco Central (2022).