



Trabajo Final de Grado

Licenciatura en Administración

“Análisis y Planificación Estratégica de Ledesma Sociedad Anónima Agrícola Industrial. Unidad de Negocio Azúcar y Alcohol”

Raúl Santiago De Biaggio

DNI: 40121803

Legajo: VADM 17649

Director de TFG: Carlos Vittar

Santa Fe, Santa Fe, Argentina

2022

RESÚMEN

El presente trabajo final de grado tiene como finalidad desarrollar un análisis extensivo sobre las Unidades de Negocio de Azúcar e Alcohol de la empresa LEDESMA SAAI. Empresa que se encuentra establecida desde sus inicios en Argentina y cuyas operaciones centrales son llevadas a cabo en dicho país. El análisis de la misma tiene como propósito generar un diagnóstico.

Luego, con base en dicho diagnóstico, se presentará una propuesta de mejora que apunte a resolver los problemas de mayor relevancia que sean identificados en el análisis, o bien a algún sector o proceso que funcione correctamente pero sea pasible de mejora para alcanzar su eficiencia junto con su plan de implementación.

Palabras clave: Planificación Estratégica, Ledesma SAAI, análisis FODA

ABSTRACT

The following presentation is aimed to develop a full-length analysis about LEDESMA SAAI's Sugar and Alcohol Business Units. The company was established and remains operating in Argentina. The analysis' purpose is to create a diagnosis of the Business Unit.

Then, based on the prior diagnosis, an improvement proposal/plan targeted at any identified problem, or inefficient process will be presented along with its execution plan.

Keywords: Strategic Planning, Ledesma SAAI, FODA analysis

ÍNDICE

1. RESÚMEN	2
2. INTRODUCCIÓN	4
3. ANÁLISIS DE SITUACIÓN	6
<i>3.1 Análisis Externo</i>	<i>6</i>
<i>3.1.1 Macro entorno</i>	<i>6</i>
<i>3.1.2 Micro entorno</i>	<i>9</i>
<i>3.2 Análisis Interno</i>	<i>11</i>
<i>3.2.1 Misión.</i>	<i>12</i>
<i>3.2.2 Visión.</i>	<i>12</i>
<i>3.2.3 Principios y valores.</i>	<i>12</i>
<i>3.2.4 Cadena de Valor</i>	<i>12</i>
<i>3.2.5 FODA.....</i>	<i>17</i>
<i>3.2.6 Matriz BCG.....</i>	<i>20</i>
4. MARCO TEÓRICO.....	21
5. DIAGNÓSTICO	24
6. DISCUSIÓN	24
7. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN	26
8. CONCLUSIÓN	34
9. RECOMENDACIONES	35
10. BIBLIOGRAFÍA	36
11. ANEXO I.....	40
12. ANEXO II.....	41
13. ANEXO III.....	42
14. ANEXO IV.....	45

INTRODUCCIÓN

La planificación es una actividad tan común en nuestra época que si se preguntase: ¿quiénes son los planificadores?, la respuesta conduciría, indudablemente, a una nueva pregunta: ¿quién no hace planes? Hoy más que nunca una buena parte de la humanidad mide, proyecta, experimenta, diseña, coordina, en suma, está planificando. (Friedmann, 2020).

El pensamiento estratégico no es precisamente un conjunto de teorías, sino un punto de vista: el del estratega de los negocios que ve el mundo de modo diferente. Él ve las actividades de los negocios tal como se desarrollan en el mercado competitivo, no como las entiende la gerencia; ve la empresa desde el exterior, cual si sus actividades internas se proyectaran en una gran pantalla por medio de una linterna mágica situada en su centro. Ello, en contraste con el gerente operativo, quien tiende a ver la empresa de adentro hacia afuera. (Gerstein, 1988)

La planeación estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. De hecho, el concepto de estrategia y el de planeación están ligados indisolublemente, pues tanto el uno como el otro designan una secuencia de acciones ordenadas en el tiempo, de tal forma que se puede alcanzar uno o varios objetivos. (Sallenave, 2002, p. 18)

El presente trabajo final de graduación (en adelante TFG) se basa en la generación de una propuesta de mejora sobre la Unidades de Negocio de Azúcar y Alcohol de la compañía Ledesma SAAI.

Dicha propuesta será producida con base en la Planificación Estratégica, herramienta que fue planteada y creada por Igor Ansoff en el año 1965, mediante la misma se busca generar un análisis empresarial extensivo como un todo así como sobre sus procesos, descomponiéndola en partes y persiguiendo la identificación de un problema o aspecto de mejora potencial sobre el cuál trabajar con el fin de desarrollar una ventaja competitiva y su posterior planificación de objetivos a largo plazo y correspondientes planes de acción.

El problema detectado a exponer y resolver se fundamenta en la pérdida de rentabilidad a causa de un forzado aumento de precio del producto acercado al consumidor final debido a los intermediarios que ocupan parte de la cadena logística y que al ser esa su actividad principal deben tomar márgenes de utilidades sobre el servicio que brindan.

Este problema es corregible por medio de la herramienta de integración vertical (hacia adelante), sobre la cual la empresa tomaría acción en términos logísticos de distribución de sus productos hacia los clientes más directos como supermercados mayoristas y minoristas, industrias alimentarias de menor medida que no logran completar la carga de un transporte para retirar el producto directamente en la planta productiva, etc., eliminando así la ineficiencia e inconveniencia de los actores externos intermediarios en la cadena de distribución.

Algunos antecedentes de este problema y su resolución pueden ser observados en casos de empresas como por ejemplo Ikea, Amazon, Apple y más particularmente similar al tipo de mercado analizado en Ledesma existe Leche Alpina o en un caso nacional: Grupo Danone. Estas empresas resolvieron su problema mediante la herramienta de integración vertical “hacia adelante” expuesta por varios autores, entre ellos Ronald Coase, que especificaba lo siguiente: “la integración vertical (IV) está asociada a la decisión de hacer o comprar, es decir, producir los insumos necesarios para la producción (integración hacia atrás) o adquirirlos en el mercado, y distribuir los productos directamente (integración hacia delante) o mediante firmas especializadas.” (Vera Loor, 2019)

Ledesma es una sociedad anónima, en la que el máximo órgano decisor es la asamblea de accionistas. La conducción estratégica de la empresa está a cargo de un Directorio, y las decisiones operativas quedan bajo la conducción de un gerente general. (Ledesma, s. f. a).

Desde sus inicios, el crecimiento de Ledesma se debió al trabajo y a la calidad del desempeño de su fuerza laboral. Su capital humano se caracteriza por la diversidad de estilos que enriquecen la gestión de la empresa y ayuda a adaptarse con mayor facilidad a los cambios y nuevos desafíos. La compañía valora a cada uno de sus 6500 empleados y los alienta a que crezcan junto a la empresa, brindándoles oportunidades de carrera, capacitaciones, desarrollo interno y recompensas por buenos resultados.

ANÁLISIS DE SITUACIÓN

Retomando el problema marcado previamente, recordamos que se trata de una pérdida de rentabilidad en términos de eficiencia logística, dificultad cuyas causas y efectos serán observadas en el siguiente análisis de situación. Y que a su vez, pueden ser sintetizadas en la herramienta Árbol de Problemas de los autores Rossenberg y Posner (1969). (VER GRÁFICA “Árbol de Problemas” EN ANEXO I)

Análisis Externo

Macro entorno

Analizando las distintas variables del macro entorno mediante la herramienta PESTEL, se puede observar que en cuanto a los sectores que afectan en el contexto nacional e internacional de la empresa en los que opera existen influencias marcadas de los siguientes factores:

-Político: El gobierno actual ha actualizado el programa de Precios Cuidados. Programa que ya desde 2013 tiene como foco combatir a la recesión económica argentina. “el acuerdo anual con más de 150 empresas líderes y PyMEs de consumo masivo, que contempla una canasta amplia y variada con 1.359 productos de calidad, representativos del consumo promedio de las y los argentinos en diversos rubros y categorías.” (Argentina.gob.ar, 2022)

Este programa no influye directamente sobre los márgenes de ventas de las empresas, ya que si bien fija el precio de venta de ciertos productos, el excedente que correspondería al ajuste (aumento) de precios es subsidiado por parte del gobierno nacional. Sobre lo que si influye es sobre las cantidades de consumo, de modo tal que incentiva dicho consumo de los productos integrados en el programa gracias a la conveniencia del precio que encuentra el consumidor.

-Económico: La producción mundial de azúcar no alcanzó para cubrir la demanda en la zafra 19/20 (que corre de octubre a septiembre del año siguiente), lo cual generó un déficit de 2,5 millones de toneladas y dejó la relación inventario/consumo en 42%, solo 2

puntos por encima de la relación que los especialistas consideran ideal (40%). Este déficit en el balance mundial fue el principal motivo por el cual los precios internacionales tuvieron una significativa mejora, una vez que los mercados asimilaron el impacto generado por la estampida inicial del Covid en el período marzo-mayo 2020. (Ledesma, 2021)

“El Nivel general del Índice de precios al consumidor registró un alza mensual de 4,7% en febrero de 2022 y una variación interanual de 52,3%.” (INDEC, 2022)

Esta situación descripta puede traducirse como recesión del mercado argentino de consumo de todo tipo de productos. O bien de búsqueda de opciones más económica o “accesibles” por parte del consumidor final.

-Socio-cultural: La pandemia impactó en muchos aspectos sociales y empresariales, desde los procesos productivos, que tuvieron que llevarse a cabo con menos personal y bajo exigentes protocolos sanitarios, hasta la dinámica de los mercados y el consumo.

El periodo de confinamiento que se ha impuesto en muchos países como consecuencia de la pandemia de coronavirus va a suponer un antes y un después para los hábitos de muchas personas. En este sentido, una de las tendencias que se ha acelerado es la preocupación por llevar un estilo de vida saludable en el que una alimentación equilibrada y la práctica de ejercicio físico adquieren una especial relevancia. (Mapfre, 2020)

Esto genera que las industrias alimentarias se vean forzadas a reinventar sus productos lanzando variantes más saludables para contrarrestar estos cambios de consumos.

Además, el reporte de RaboResearch concluye que "el consumo en los próximos 15 años será probablemente inferior a la tasa de crecimiento observada en los últimos 15 años". Como nadie mide directamente el consumo de azúcar, apuntó Duff, "estamos operando con un grado considerable de incertidumbre". (Bloomberg, 2017)

-Tecnológico: Los avances en ciencia y tecnología, en especial en biotecnología, tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) y nanotecnología, abren nuevas oportunidades para convertir la actividad agropecuaria de Argentina. La innovación y el conocimiento permiten superar falsos dilemas generando las condiciones para desarrollar

esquemas productivos más diversificados y sustentables, alentar la oferta de servicios especializados y densificar la red de proveedores.

Para este sector, el Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva busca un desarrollo regional crecientemente intensivo en tecnología, generador de bienestar social y capaz de mitigar el impacto que presume la concentración del empleo en las grandes ciudades. Las políticas en ciencia, tecnología e innovación focalizadas en el sector agroindustrial se orientarán a un conjunto de núcleos socio-productivos estratégicos (NSPE). (Argentina.gob.ar, s. f.)

NSPE en el sector agroindustria.

- Mejoramiento de cultivos y producción de semillas: Incorporación de valor a los granos a partir del mejoramiento genético para generar una fuerte industria nacional de semillas que abastezca a la producción de los cultivos mayores y secundarios...

- Maquinaria agrícola y procesadora de alimentos: Fortalecimiento tecnológico de la producción local de maquinaria agrícola a partir de la introducción de nuevos materiales y pinturas. Se espera desarrollar nuevas tecnologías para el mejoramiento del desempeño de estos equipos, fomentar la agricultura de precisión y la obtención de nuevos productos en respuesta a requerimientos del mercado local para conquistar nuevos nichos de mercados locales e internacionales.

- Producción y procesamiento de productos frutihortícolas: Desarrollo de conocimientos y tecnologías para el control de plagas. Expansión de los cultivos y aumento de los rendimientos. Adaptación a los requerimientos internacionales de trazabilidad, calidad e inocuidad. (Argentina.gob.ar, s. f.)

-Ecológico: Sea o no a causa del calentamiento global, en los últimos años las temperaturas han registrado aumentos, a su vez se dan cada vez más frecuente el caso de las sequías. Esto produce un gran impacto en la capacidad productiva de los sectores que dependen específicamente de las condiciones climáticas para conseguir buenos rindes productivos, ya sea cuantitativos como cualitativos.

El 2020 se caracterizó por ser un año cálido y seco. A nivel país fue el 2° año más cálido y el 5° más seco de los últimos 60 años. El año estuvo dominado por temperaturas más altas de lo normal. Sólo el mes de julio registró desvíos negativos.

En cuanto a temperaturas, el año 2020 estuvo muy cerca de superar el récord en Argentina en términos de temperatura. Los registros indican que quedó en 2° lugar en relación al año 2017, que sigue teniendo los niveles más altos. (Agrofy News, 2021)

-Legal: En este apartado podemos observar que las regulaciones han favorecido y a su vez perjudicado a las industrias. Han sido favorecidas mediante las distintas ayudas económicas que el Estado ha ido prestando a las empresas debido al contexto de pandemia, como así también se ha perjudicado mediante legislaciones que prohíben los despidos y recortes laborales debido al contexto previamente nombrado.

Por el lado de los precios, luego de atravesar una etapa muy compleja con 12 meses de precios prácticamente congelados, en diciembre de 2020 el sector negoció un plan de recuperación que permitió volver a tener precios acordes con lo que expresa la ley 26.093. Respecto al marco regulatorio, al momento de escribir este Reporte Integrado, se aprobó en el Congreso de la Nación una nueva ley que le dará certidumbre a la actividad por los próximos 10 años, con la posibilidad de que el Poder Ejecutivo Nacional la prorrogue por otros cinco a través de un decreto. (Ledesma, 2021)

Este análisis fue realizado con base en la herramienta PESTEL de los autores Liam Fahey y V. K. Narayanan (1968).

Micro entorno

Para este análisis se utiliza la herramienta de las Cinco fuerzas de Michael Porter que determina que se observe el micro entorno empresarial en base a los siguientes factores:

1. Poder de negociación de proveedores: El abastecimiento de recursos productivos de la industria se encuentra integrada por una variedad de productos y sus proveedores se encuentran en distintos rubros, ya sea de insumos como fertilizantes o herramientas de trabajo como maquinarias estrictamente en el sector productivo, así como envases,

servicios logísticos y demás en lo que respecta al sector de “despacho” de la producción. Los proveedores mencionados cuentan con competidores dentro de sus industrias, esto presenta un abanico de opciones para los productores en cuanto a precio y demás prestaciones gracias a la competitividad. Por lo tanto, el poder de negociación de los mismos es bajo.

2. Poder de negociación de los clientes: Las empresas de la industria comercian directamente con clientes “intermedios” en la cadena de consumo y por lo tanto los mismos significan demandas altas cantidades de productos, el poder de negociación de dichos clientes resulta en definitiva alto. Debido a que, por la reducida cantidad de demandantes y por el contrario, la notable saturación de mercado existente en cuanto a los productores, las empresas se ven en cierto modo “forzada” a adaptarse a las negociaciones de sus clientes.

3. Amenaza de nuevos competidores: Las barreras de entrada para la producción de azúcar generan que el mercado no sea atractivo para el ingreso de nuevos competidores. Además, existe una notable saturación de mercado y cabe mencionar que la demanda se encuentra totalmente cubierta por las distintas empresas existentes y no se prevé un aumento sustancial a corto plazo.

4. Amenaza de nuevos productos: El azúcar como tal es un producto que está inmerso en el centro de la producción de alimentos de consumo masivo, vale destacar además que en los últimos años se han desarrollado y acercado al consumidor final variantes del producto regular (azúcar blanca) consumido masivamente, entre ellas se encuentran: Mascabo, Azúcar Light y Edulcorantes. Por lo tanto, es posible aseverar que el mercado y sus variantes se encuentra por demás de explorado y difícilmente logren surgir nuevos productos que revolucionen el mercado dada la antigüedad del mismo y la reciente aparición de las variantes nombradas.

5. Competencia actual: En el mercado interno, las ventas se redujeron respecto del ejercicio anterior. La mayor diferencia se produjo en consumo masivo, donde la reducción fue del 19%, mientras que la caída en el mercado industrial fue de un 12%, favorecido por

el desarrollo de nuevos clientes. En líneas generales, la caída fue provocada por un incremento importante de la oferta de azúcar en la Argentina, motivada por los excelentes rendimientos sacarinos en todo el país y la floja demanda de etanol para combustibles, producto de una menor circulación vehicular por la pandemia. (Ledesma, 2021)

Conclusión

Al tratarse de una empresa que produce bienes bastante similares entre sí o sobre una misma base, podemos definir que la gran mayoría de ellos, y por lo tanto la empresa y a su vez la industria como tal se encuentra, acudiendo a la herramienta Ciclo de Vida de Producto desarrollada por Raymond Vernon (1966), en una etapa Maduración pero aún lejos de ingresar en la etapa de Declive dada la condición de uso masivo de sus productos (primarios en su gran mayoría).

Análisis Interno

Organigrama del establecimiento, normas y cultura institucional

Desde 1990 Ledesma organiza sus actividades por unidades de negocio: cada negocio se administra de forma independiente y representa una estructura organizacional por sí misma. Así, se dejó de lado el organigrama tradicional por área temática o funcional y se estableció un modelo donde cada negocio es responsable de todo el proceso que afecta a su producto: fabricación, abastecimiento y comercialización. Por fuera de los negocios, hay servicios internos centralizados, como la gestión de los recursos humanos. De esta manera, el organigrama de la empresa es el siguiente. (Ledesma, 2008, p. 13)

La empresa cotiza en la Bolsa de Comercio de Buenos Aires. Sin embargo, la mayor parte del paquete accionario pertenece a la familia Blaquier-Arrieta, por lo que Ledesma continúa siendo una empresa familiar. Ledesma es una sociedad anónima en la que el máximo órgano decisor es la Asamblea de Accionistas.

Por parte de las bases estratégicas, la empresa propone y cuenta con las siguientes características:

Misión.

Brindar en forma permanente la mejor relación precio-calidad-servicio del mercado argentino, asegurando la mejora continua de nuestras operaciones y la obtención de niveles de seguridad, calidad y productividad comparables con los estándares más exigentes de la industria en el ámbito internacional. (Ledesma, 2008, p. 10)

Visión.

Ser la empresa líder del mercado argentino en el negocio del azúcar, de los jarabes de maíz y de sus productos derivados gracias a la preferencia de nuestros clientes y consumidores, a las utilidades brindadas a nuestros accionistas, al desarrollo personal y profesional de nuestros colaboradores y al respeto y cuidado del ambiente en el que actuamos. (Ledesma, 2008, p. 9).

Principios y valores.

Aquellos que somos parte de Ledesma estamos comprometidos con un conjunto de valores que consideramos claves para el desarrollo de nuestra actividad cotidiana.

-Ética. -Las personas. -Desarrollo personal y profesional. -Trabajo en equipo. -Seriedad. -Eficiencia, calidad y servicio al cliente. -Cliente interno. -Utilidades. -Disciplina y coherencia. (Ledesma, 2008, p. 6)

Cadena de Valor

Luego de un extenso análisis de la cadena de valor, es posible determinar que en cuanto a las actividades primarias o principales:

- **Logística Interna:** Ledesma produce el azúcar y el alcohol a partir de los jugos de la caña de azúcar. La misma proviene de su complejo (35.000 hectáreas de caña de azúcar). Además cuenta con 600 kilómetros de carretera construidas y mantenidas por la empresa, junto con 1400 kilómetros de canales de riego. La caña producida se muele en la fábrica. De los jugos de la molienda, se extrae azúcar y melaza para la producción de alcohol,

mientras que la fibra de la caña se utiliza para la fabricación de celulosa y papel y para la generación de vapor y energía eléctrica. (Ledesma, 2008, p. 10)

- **Producción y Operaciones:** Ledesma atiende el mercado de consumo masivo llegando directamente a las empresas minoristas y a pequeños comercios a través de mayoristas y distribuidores. Por otra parte, trabaja con empresas medianas y grandes de diversos segmentos de la industria nacional y extranjera, operando con los de menor consumo a través de distribuidores.

El negocio Azúcar, Jarabes y Alcohol tiene 640 clientes: 374 de azúcar, 24 de alcohol, 137 de jarabes, 62 de almidones y 43 de subproductos. El 36 % de la producción se comercializa en supermercados e hipermercados llegando al consumidor final en diferentes presentaciones.

En el Ejercicio 20/21 de Ledesma el total de toneladas de cañas procesadas mostró una reducción, cuantitativamente este cambio representa una disminución del 3% con respecto al año anterior. Este menor volumen se explica por la menor cantidad de caña de productores independientes, que pasaron de 660.000 toneladas en la zafra 2019 a 555.000 toneladas en la zafra 2020. Esta reducción es consecuencia de la sequía que el norte argentino sufrió durante la primavera 2019 y los primeros meses del año 2020. (Ledesma, 2021)

De los jugos de la caña, se extraen azúcar y melaza que se utiliza para producir alcohol etílico y bioetanol.

Además, el alcohol es la materia prima para la elaboración de bioetanol, un combustible renovable que tiene cada vez más participación en las naftas del país y un rol destacado en la matriz energética nacional, ya que permite ahorrar divisas, al sustituir importaciones de petróleo.

En Ledesma se produce y se vende el bioetanol a las refinerías a través de Bioledesma S.A., que se creó especialmente para comercializar este producto en 2010. Su participación en el mercado fue creciendo año tras año, hasta llegar a convertirse en el segundo productor de bioetanol a base de caña del país, con una participación en el mercado de aproximadamente el 8%. (Ledesma, s. f. c)

- **Logística Externa:** El alcohol es un insumo básico para la industria licorista y de bebidas espirituosas. También se vende a laboratorios medicinales, fabricantes de perfumes y a la industria química. Producto de la alta calidad que caracteriza el alcohol de Ledesma, los clientes de la empresa pueden exportar parte de su producción a los mercados más exigentes como Estados Unidos, Japón y Europa. (Ledesma, s. f. c)

Con respecto al azúcar, durante el Ejercicio 20/21 Ledesma vendió 344.500 toneladas de azúcar, 3.1% por encima del año anterior. Este volumen de ventas se logró gracias a un importante crecimiento de las exportaciones que sumaron un total de 96.400 toneladas, contra las 42.600 exportadas en el Ejercicio anterior. (Ledesma, 2021)

- **Marketing y Ventas:** Nacimos como una compañía azucarera y actualmente somos la compañía principal productora de azúcar de la Argentina (17% de la producción total). Destinamos un 35% de nuestra producción a consumo masivo, un 40% a industrias y un 25% a exportación. Nuestros principales clientes son embotelladores de bebidas, fabricantes de lácteos, productores de panificados y alimentos envasados y fabricantes de golosinas. (Ledesma, s. f. b)

- **Servicio de Posventa:** Ledesma cuenta con un sistema de gestión de quejas y reclamos para asegurar al cliente una solución inmediata a los inconvenientes que surjan con el producto o servicio ofrecido. Cada llamado es registrado en el sistema, de modo que todas las áreas conozcan la queja o reclamo y para monitorear periódicamente la eficiencia del sistema de calidad. Este servicio de atención al cliente permite recibir las consultas de los clientes y escuchar sus inquietudes. Con la información se realizan informes semanales y cuatrimestrales con estadísticas y análisis de las quejas y reclamos recibidos. (Ledesma, 2008, p. 22)

Ledesma realiza cada 15 a 18 meses una encuesta de satisfacción a sus clientes clave. Para la realización de las encuestas, se contacta personalmente a las áreas técnica y comercial de los clientes, para obtener resultados precisos sobre la calidad del producto y el

servicio de Ledesma. La metodología utilizada valora la satisfacción del cliente en función de la brecha (*gap*) que hay entre su percepción y expectativas. (Ledesma, 2008, p. 24)

A continuación, correspondiente a las actividades secundarias o de soporte es posible observar:

- **Aprovisionamiento:** Ledesma se autoabastece no solo de la materia prima fundamental para elaborar sus productos, en este caso la caña de azúcar, sino también es autosuficiente en términos energéticos en su planta de producción. Esto se detalla a continuación.

En Jujuy, Ledesma produce su materia prima básica, la caña de azúcar. Con sus jugos elabora azúcar y alcohol, y con su fibra, pasta celulósica y papel, al que se le agrega valor convirtiéndolo en resmas, cuadernos, formularios continuos y repuestos escolares y comerciales. Para estos procesos Ledesma genera su propia energía con gas de su producción, bagazo de caña de azúcar y el aprovechamiento del agua. (Ledesma, 2008, p. 9)

Las áreas de abastecimiento de los diferentes negocios de la empresa tienen como objetivo asegurar la continua provisión de materias primas, insumos y servicios con niveles de calidad que satisfagan los requerimientos estipulados, a precios adecuados y cumpliendo las pautas de la empresa. Ledesma aplica los procedimientos de compras, selección, evaluación y calificación de los proveedores y verificación de las provisiones bajo la Norma ISO 9001:2000. (Ledesma, 2008, p. 37)

- **Desarrollo Tecnológico:** Con una visión de largo plazo, la compañía invierte constantemente para innovar e introducir tecnología y así agregar valor a través de la integración de sus actividades; y procura alinear su crecimiento económico con el progreso social y el cuidado del medio ambiente en las comunidades donde opera. (Ledesma, 2019)

A pesar del desfavorable escenario macroeconómico, el Negocio Azúcar y Alcohol continúa su plan de inversiones para la optimización de procesos y las mejoras de competitividad. Además de la habitual renovación del parque de maquinaria agrícola y del cañaveral, durante el Ejercicio 20/21 Ledesma realizó importantes inversiones en tecnología asociada al campo y modernización de su fábrica. Se destaca la renovación completa de la estación de filtrado de cachaza, por un total de US\$ 4.000.000, que permitirá reducir las pérdidas de azúcar en el proceso productivo y llevará a Ledesma a los estándares más elevados de la industria en esta materia. (Ledesma, 2021)

- **Recursos Humanos:** La compañía capacita a sus proveedores en diferentes temas según el negocio y el perfil de las empresas. A las pymes se les ofrece cursos de estrategias de crecimiento y creación de valor, estilos de conducción, plan de continuidad, gestión de resultados, planificación jurídica y fiscal, RSE y desarrollo sostenible, conducción de RRHH, negociación, entre otros. A los proveedores de servicios — por ejemplo, contratistas de maquinarias— se los capacita junto con los empleados de la compañía en el uso y manejo de maquinaria agrícola con especialistas del rubro. (Ledesma, 2008, pp. 37-39).

Ledesma está convencida de que un diálogo abierto y sincero es el mejor modo de seguir creciendo y de superarse permanentemente. Ledesma procura comunicarse con cada uno de sus grupos de interés (empleados, clientes, proveedores, comunidad) y la sociedad argentina en su conjunto a través de diferentes canales. (Ledesma, 2008, p. 19)

En cuanto a seguridad de las personas y patrimonial, las plantas cuentan con el programa de Control de Pérdidas de DNV, empresa dedicada a la prestación de servicios de manejo de riesgos. Además, el Negocio Papel cuenta con el sello FCA ProductoYungas (Fibra Celulósica Alternativa) otorgado por la Fundación ProYungas y auditado anualmente por el IRAM. Como en algunos papeles se incorpora una cantidad acotada de fibras de origen maderero, se mantiene una cadena de custodia FSC (CoC FSC) certificada por la firma internacional SCS Global Services. (Ledesma, 2021, p. 45)

- **Infraestructura de la Empresa:** La conducción estratégica está a cargo de un Directorio, conformado por cinco directores titulares que tienen una larga trayectoria ocupando diferentes cargos ejecutivos dentro de la empresa. Al mismo tiempo, las decisiones operativas quedan bajo la gestión de un gerente general.

La página de Internet de Ledesma cuenta con un sitio especial para el negocio Azúcar, Jarabes y Alcohol con toda la información pertinente sobre las presentaciones de los productos, sus especificaciones fisicoquímicas y microbiológicas, propiedades y aplicaciones, etc. También se incluye información sobre el azúcar y los hidratos de carbono e información sobre el sistema de gestión de la calidad. (Ledesma, 2008, p. 23)

Conclusión

Siendo su actividad principal la producción y venta de bienes materiales, es posible aseverar que las áreas que mayor valor agregan a la cadena son las correspondientes a: Producción y Operaciones; y Marketing y Ventas.

Aun así, si la intención es identificar áreas permeables de mejoras, el área principal que merece un enfoque mayor sería la de Logística Externa. Dado que es un sector de la empresa poco profundizada y perfeccionable como será expuesto en la propuesta de mejora obteniendo así una ventaja competitiva en lo que resguarda a costos.

Matriz FODA

La gráfica correspondiente a la herramienta expuesta se encuentra en el Anexo II bajo el subtítulo *Matriz FODA*. (Ver ANEXO II)

Fortalezas

- Solidez y posicionamiento en la industria y el mercado: la cantidad y calidad de sus productos, sumada a su vasta trayectoria le brinda una imagen y un respaldo que ante el cliente representa en gran medida la fidelidad del mismo para con los productos de la empresa.

- Procesos productivos eficientes: dada la magnitud de sus plantas, así como la magnitud de sus procesos en cuanto a sus caudales productivos y su experiencia, se denota

que dichos procesos productivos se encuentran al filo de la eficacia y eficiencia plena, solo limitados por la tecnología y a la espera de los avances de la misma.

- Tratamiento de subproductos: no solo la unidad de negocio, sino la empresa en sí se encuentra expandida a tal punto que ha logrado la utilización plena de su materia prima. Esto le genera una gran ventaja económica en cuanto a costos (de oportunidad) que perdería con los desperdicios de sus procesos de no ser por la cobertura y utilización plena de los subproductos que va relegando la elaboración de cada uno de sus productos principales.

- Economía de escala en términos de costos: debido a los extensos caudales productivos de la empresa, a su autoabastecimiento y al uso pleno de su materia prima, esta se ve beneficiada por una notable disminución en sus costos.

Oportunidades

- Migración del consumo hacia variantes del azúcar blanco: esta variación se da sobre otros formatos de endulzantes, formatos sobre los que Ledesma ya cuenta con productos acordes. Esto puede suponer una ventaja sobre la competencia dado que solo debería impulsar campañas sobre dichos productos en comparación a otras empresas que aún deben desarrollarlos.

- Altas barreras de entrada al mercado: la industria de producción de azúcar y alcohol requiere inicialmente una gran inversión inicial. Lo cual se traduce como una oportunidad de enfocar las estrategias en la competencia actual, sin necesidad de mantenerse pendiente a su vez a nuevos modelos o competidores.

- Tendencia social hacia el consumo de productos ecológicos y orgánicos: los números registrados en los últimos ejercicios por parte de las líneas alternativas al azúcar blanca regular (Mascabo, Light, Orgánica) denotan un gran nivel de éxito y brindan indicios de tener un amplio grado de aceptación e intención de migración de los productos tradicionales (sean de Ledesma o de la competencia) hacia dichas líneas de productos. Así, la oportunidad radica en anticiparse a la competencia y enfocarse en los productos alternativos.

Debilidades

- Márgenes bajos de utilidades o mejorables debido a ausencia de distribución propia: el hecho de no contar con una distribución propia más directa, la empresa pierde márgenes de utilidades así como participación de mercado y competitividad, dado que debido a los intermediarios logísticos ajenos a la empresa, el precio final del producto al consumidor resulta mayor al deseado.

- Intermediarios de logística externa innecesarios o integrables: el hecho de depender de terceros para distribuir su producción deja un menor margen de utilidad sobre sus ventas. Esto se debe a que agregar eslabones a la cadena de distribución siempre aumenta el precio final, ya que lógicamente quien participa en un negocio con fines de lucro persigue una renta, que al fin y al cabo termina transmitida hacia el consumidor final. Dicha debilidad puede eliminarse integrando verticalmente (hacia adelante) dichos actores.

Llevar a cabo esta estrategia de integración puede resultar quizás no en una mayor utilidad directa, pero sí de modo indirecto ya que permitiría una disminución sobre el precio de venta final al consumidor eliminando intermediarios en el proceso de logística del producto. Esto deriva en un aumento de la competitividad del producto, que si bien no resulta en un aumento de utilidades por cada venta, se traduciría en un aumento del caudal de ventas y la participación de mercado.

Amenazas

-Influencia del cambio climático en la producción: sobre todo relacionado a las sequías lo cual genera una disminución productiva en la obtención de la materia prima fundamental para todo el ciclo productivo de la empresa (la caña de azúcar).

Como fue expuesto previamente, parte de la producción en el Ejercicio 20/21 se vio reducida en cuanto a su volumen debido a las sequías ocurridas entre la segunda mitad de 2019 y los primeros meses de 2020. Estas condiciones climáticas están comenzando a suceder con mayor frecuencia y una de las causas principales encontradas es el cambio climático.

-Productos que superan las necesidades del usuario: si bien suena irracional que esa oración sea colocada en el cuadrante de amenazas, esto se debe a que el contexto inflacionario lleva a que los tanto los clientes del tipo industriales como los consumidores

directos opten por opciones de menor calidad con el fin de economizar gastos cotidianos.

-Cambios en los hábitos de consumo: Se ha detectado un cambio en la demanda mundial de los endulzantes, migrando el consumo de azúcar blanca hacia otro tipo de endulzantes con mayores beneficios nutricionales y con menor concentración calórica. Esto mismo puede ser denotado analizando las ventas y los consumos de la industria. (Ledesma, 2021)

- Contexto económico inflacionario: dado el contexto inflacionario actual de la Argentina, el consumidor comienza a realizar ajustes en sus compras, sobre todo en productos en cierto modo “básicos o primarios” que puedan resultar prescindibles en término cualitativos. El azúcar Ledesma es considerado de alta calidad, por lo tanto así lo es también su precio. Lo cual se traduce en disminuciones de las ventas debido a que el consumidor puede optar por opciones menos costosas disponibles en el mercado.

Matriz BCG (Boston Consulting Group)

-*Unidad Azúcar y Alcohol:* La ubicación de esta unidad de negocio en el cuadrante “Estrellas” se justifica en relación a las siguientes cifras: 3.601.000 toneladas de caña fue la molienda en 2020 – 1,5% aumentó la producción de azúcar – 328.830 toneladas de azúcar produjo Ledesma – 30% *market share* (participación de mercado) en el canal Supermercados (consumo masivo). (Ledesma, 2021)

Además, “las ventas de las tres nuevas familias de productos han vuelto a tener un crecimiento importante”. (Ledesma, 2021)

Con respecto al alcohol, la zafra 20/21 termina con una demanda total de 422.000 m³, en la que Ledesma participó con el 17% y entregó un total de 72,200 m³ de etanol anhidro para su mezcla con naftas.

Si bien 30% (azúcar) o 17% (alcohol) pueden resultar cantidades relativamente bajas (sobre todo en el caso del alcohol) no hay que olvidar que se trata de la participación de mercados que son sumamente amplios, lo cual resultaría en un caudal no menor en absoluto.

-*Unidad de Negocio Papel:* Ubicada en el cuadrante “Estrellas”. Ledesma vendió 17.617 toneladas de papel, un 10% más que el Ejercicio anterior pese a una caída en el

Consumo Nacional Aparente (CNA) del 13,4%. Lo cual significa un aumento de la participación de mercado. (Ledesma, 2021, p. 45)

-*Unidad de Negocio Energía*: Posicionada en el cuadrante “Incógnitas”, forma parte de un mercado con alta tasa de crecimiento, pero con baja participación de mercado como se aprecia a continuación: “Ledesma mantiene una participación del 4% en la UTE Aguaraquí, que explora y extrae petróleo y gas” (Ledesma, 2021, p. 51)

-*Unidad de Negocio Jugos y Frutas*: Localizada en la sección “Vacas”, “el Negocio Frutas y Jugos, en síntesis, cerró un ejercicio con menor rentabilidad que el anterior, en parte por la menor competitividad del país y en parte por la baja de algunos de sus principales mercados.” (Ledesma, 2021, p. 48)

-*Unidad de Negocio Agropecuaria*: Situada en el sector “Vacas”, “Ledesma duplicó el potencial de producción ganadera que tenía en 2016.” (Ledesma, 2021, p. 50)
 “Para el Ejercicio 2021/2022, Ledesma planea producir, en 35.566 hectáreas de cultivos, 145.000 ton de granos. (Ledesma, 2021)

La gráfica correspondiente a la herramienta expuesta se encuentra en el Anexo III bajo el subtítulo *Unidades de Negocio de Ledesma*. (Ver ANEXO III)

MARCO TEÓRICO

Dentro de los diferentes puntos de vista tenemos que los primeros estudiosos que ligaron el concepto de estrategia a los negocios fueron Von Neumann y Morgenstern (1954), en su obra la teoría del juego. Allí definieron la estrategia como la serie de actos que ejecuta una empresa, los cuales son seleccionados de acuerdo con una situación concreta.

Peter Drucker (1954), por su parte, señalaba que debido a la rapidez de los cambios y su alto grado de incertidumbre la planificación tradicional ha perdido su efectividad y puede ser contraproducente. Se requiere utilizar los nuevos enfoques que aporta la planificación estratégica.

Luego, en su libro *The Practice of Management* (1954), afirmaba que la estrategia requiere que los gerentes analicen su situación presente y que la cambien si es necesario.

Parte de su definición partía de la idea que los gerentes deberían saber qué recursos tenía su empresa y cuáles debería tener.

Según Kotler (2000) la planificación consiste en decidir hoy lo que va a hacerse en el futuro, es decir, comprende la determinación de un futuro deseado y las etapas necesarias para realizarlo.

Por su parte, Arguin (2000) desarrolla que la planificación estratégica es un proceso que permite asegurar la competitividad presente y futura de quien la impulsa analizando la propia situación interna y anticipando la evolución del entorno, concreta las ideas en planes y programas de actuación, definidos por el tiempo y el espacio, formulados en tiempos definidos, medibles y verificables en términos de costo, inversión y resultados.

Koontz (2010) expresa que la planificación implica seleccionar misiones y objetivos, así como las acciones necesarias para cumplirlos, y requiere por lo tanto de la toma de decisiones; esto es, de la elección de cursos de acciones futuras a partir de diversas alternativas.

Una estrategia bien formulada ayuda a poner en orden y asignar, tomando en cuenta sus atributos y deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las posibles acciones de los oponentes.

Luego se encuentran las desventajas de la Planificación Estratégica. Entre ellas se encuentran las expuestas por Vargas (s. f.):

- El peligro de crear una enorme burocracia de planificadores que pueden perder contacto con los productos y clientes de la empresa.

- Requiere un largo plazo para las inversiones de tiempo, dinero y personal que pueda precisar un sistema de planeación formal.

- La planeación tiende a limitar la organización a la opción más racional y exenta de riesgos.

Posteriormente, se toma en cuenta la herramienta a utilizar para llevar a cabo la mejora propuesta. Haciendo referencia a la integración vertical (en este caso “hacia adelante”) se observa:

Desde la perspectiva teórica los procesos de integración vertical son determinantes para el surgimiento y crecimiento de una firma... los resultados indican que la estrategia que maximiza los beneficios de las firmas que son poco intensivas en tecnología es la integración vertical. (Benavides O., 2013)

“este proceso puede ser en fases anteriores o fases posteriores a su principal actividad productiva y las realiza con el fin de mejorar la eficiencia productiva y así reducir los costos de producción y de transacción” (Mendoza J., 2019)

Según Ronald Coase (1937), la integración vertical (IV) está asociada a la decisión de hacer o comprar, es decir, producir los insumos necesarios para la producción (integración hacia atrás) o adquirirlos en el mercado, y distribuir los productos directamente (integración hacia delante) o mediante firmas especializadas.

Victoria M. (2011) sugiere que los motivos clásicos de la integración vertical se encuentran en la búsqueda de ventajas en costos, que debieran llevar a las empresas integradas a incrementar su rentabilidad y/o en ventajas estratégicas. Pero advierte, que decidir una integración vertical, no pasa solamente por el análisis económico de los beneficios y costos de las empresas, sino que también se deben tener muy presente factores como la flexibilidad, equilibrio, organización, incentivos de mercado y capacidad de gestión de la empresa resultante.

La integración vertical ocurre cuando una misma empresa se hace cargo de actividades que tradicionalmente ha delegado a manos de terceros. Para ello, esta puede crear o adquirir otras empresas mediante las cuales pueda autoabastecerse en lo que se refiere al suministro de materiales e insumos, y/o hacerse cargo de algunas o la totalidad de tareas relacionadas con la distribución de los bienes que produce. (Isaza J., 2016)

Conclusión propia

Brindando un cierre y con base en lo expuesto previamente, es posible determinar que la planificación estratégica busca generar una especie de conexión o “puente” entre la situación actual y la situación deseada. Todo esto lo realiza en distintas etapas subsiguientes

entre las que se identifican: un análisis situacional (macro, micro e interno), generando un “paneo”, imagen o diagnóstico, en este caso sobre la empresa o unidad de negocio, que permita potencialmente encontrar algún problema o situación de mejora. La misma luego será planteada mediante el desarrollo de un plan de acción y un control, y todo esto generará el camino hacia la situación deseada. Finalmente, esa mejora desembocará en una ventaja competitiva que le provea valor agregado a la empresa.

DIAGNÓSTICO Y DISCUSIÓN

En estos tiempos si bien las condiciones del contexto en general no son las óptimas, la empresa denota una gran fortaleza y capacidad de persistir en su crecimiento, sobrellevando inclusive la crisis socioeconómica en la cual se encuentra inmerso el país. Esto es posible gracias a varios factores, entre ellos: la adaptación de su catálogo de productos a la cambiante demanda, la continua mejora productiva, la autosuficiencia e integración de distintas etapas del proceso productivo, la expansión del alcance de sus ventas, la calidad de sus bienes de consumo y el aumento en las exportaciones de sus productos.

Todo esto le permite continuar sosteniendo su desempeño favorable en términos objetivos y financieros.

La Unidad de Negocio analizada cuenta con una estructura y un funcionamiento que no presenta problemas graves ni mayores que conformen urgencias o fallas críticas. Sin embargo, se considera que el planteo de mejora que se expondrá a continuación cuenta con la característica de potenciar los resultados obtenidos por la empresa actualmente de una manera consistente y permanente en el tiempo.

Con base en el diagnóstico obtenido mediante las herramientas planteadas, el aspecto que será abordado resulta de la combinación de distintas variables obtenidas a través del análisis FODA. Estas surgen de las dos Debilidades encontradas e intentando mitigar una de las Amenazas encontradas, las mismas son:

- Márgenes bajos de utilidades o mejorables debido a ausencia de distribución propia.
- Intermediarios de logística externa innecesarios o integrables.

- Contexto económico inflacionario.

La corrección o aprovechamiento (según corresponda) de estas descripciones son posibles de ser complementadas mutuamente y producirían un impacto en los márgenes de utilidad de las ventas. Esto sería posible mediante la aplicación de la herramienta integración vertical. Tomando acción en el proceso de entrega de los distintos productos hacia los clientes más específicos (eliminando distribuidores mayoristas y entregando a supermercados y comercios directos).

La conjunción de las acciones planteadas favorecería en buena medida la corrección de los problemas nombrados e incrementaría los ingresos por ventas (márgenes de utilidad). O también se puede optar por disminuir los precios de venta a dichos clientes de modo tal de solo cubrir los costos de la distribución, acción que generaría una disminución del precio de venta actual y consecuentemente un aumento en las ventas por la mejora de competitividad del precio frente a los demás productos del mercado.

Conclusión propia.

Dado el contexto de crisis nombrado previamente, las empresas deben mejorar sus procesos, adaptarse y buscar métodos de subsistencia constantemente para mantenerse competitivas y no quedar relegadas perdiendo así ante el resto del sector que forma parte del mercado.

Por más que Ledesma ya tenga sus procesos productivos principales perfeccionados y eficientes, no puede darse el lujo de permanecer estático ante un entorno tan dinámico. Por lo tanto, lo correcto sería buscar sectores en los cuales puede tomar acción y generar una diferencia cualitativa como cuantitativa (económica). Es por esta razón que se propone modificar la Logística Externa de la Cadena de Valor.

PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

A raíz de los aspectos pasibles de mejora encontrados en el análisis de situación, a continuación se procede a desarrollar el plan de mejora expuesto explotando los detalles del proceso para la obtención de una ventaja competitiva.

Objetivo general

Aumentar la utilidad bruta de la unidad de negocio Azúcar de Ledesma SAAI en comparación con el ejercicio 20/21 en un 5% al cabo 3 años mediante la intervención y modificación del proceso de logística externa y entrega del producto final hacia los clientes.

Justificación: Se genera esta propuesta dado que mediante el análisis de la cadena de distribución y venta del producto se puede observar que existe un eslabón que toma grandes utilidades por un servicio básico como es el de recepción, distribución y entrega de productos (conocido vulgarmente como pasamanos), actividad que, reduce los márgenes de utilidades a los productores, y que a su vez, resulta fácilmente replicable en empresas con amplios caudales de ventas y de capital para romper las barreras económicas de entrada como Ledesma SAAI.

Objetivos específicos

-Eficientizar la logística externa de la unidad de negocios un 30% en 3 años en sus ventas hacia el interior de la República Argentina, aportando valor agregado en esa proporción con el servicio a prestar por medio de las acciones del proyecto.

Justificación: la utilidad exigida y/o esperada del proyecto es mucho menor de ese 30%, pero esto se debe a dos factores: uno de ellos es que el servicio mismo significa incurrir en los costos que serán expuestos para brindar ese servicio, y además, uno de los principales propósitos del proyecto más allá de la renta económica es la disminución del precio final entregado al consumidor para así fomentar un notable aumento del consumo de los productos de Ledesma por sobre los de la competencia.

-Aumentar en 1,5% el margen de utilidad sobre costos en las ventas en los primeros 12 meses del proyecto y en 3,2% en el año siguiente en comparación a la utilidad del ejercicio económico 20/21 (\$10.565.958.413,40).

Justificación: si bien los incrementos pueden no ser lineales a lo largo del tiempo, se estima que los porcentajes propuestos son buenas metas o referencias para auditar los resultados y el desempeño del proyecto mientras el mismo es llevado a cabo y con la finalidad de mejorar las utilidades hasta alcanzar el objetivo del 5% al cabo del tercer año.

-Aumentar 15% en 5 años el volumen de ventas por ejercicio económico pasando de las 344.500 toneladas vendidas en el último ejercicio a 396.175 toneladas al cabo de dicho plazo.

Justificación: el servicio de entrega en depósito desarrollado por el proyecto brindará al cliente un precio menor a aquel disponible hasta el momento, dando un mayor atractivo a los productos de Ledesma frente a los de la competencia.

-Incrementar la dotación de personal laboral de la unidad de negocio al cabo del primer mes de iniciado el proyecto: en un 1,7% por parte del sector administrativo (con la incorporación de 3 empleados); y en un 0,5% (otros 6 empleados) sobre el sector operativo.

Justificación: se precisa dicho personal con el fin de llevar a cabo todas las tareas y actividades acordes al proyecto. Siendo el personal del sector administrativo encargado de las actividades de gestión, supervisión y control del proyecto. Mientras que, el personal operativo sería el responsable de llevar a cabo todas las tareas operativas de logística de las ventas al interior del país.

Modificación de la Logística Externa

Para dar fin a las debilidades identificadas, se propone realizar un cambio sustancial en el método de entrega de los productos derivados de las ventas concretadas.

Se espera que dicha modificación favorezca la rentabilidad de la unidad de negocio en un 5% al cabo de 3 años con respecto a los valores registrados en el período 2020/2021.

Siendo ese el fin, una herramienta viable que favorezca e impulse ese crecimiento sería la integración vertical hacia delante de aquellas empresas que adquieren los productos

endulzantes de Ledesma con el fin de luego distribuirlo hacia los distintos mercados y demás puntos de venta minoristas. Además, se espera que con el proyecto, el precio final del producto al consumidor se ajuste resultando sumamente competitivo con el resto de marcas de menor calidad o prestigio, sin necesidad de afectar negativamente la rentabilidad de la empresa. Lo cual permitiría aumentar considerablemente su participación de mercado, sustituyendo así a los productos de la competencia.

En cuanto a la financiación del proyecto y vistos los resultados de los ejercicios anteriores, se denota que la empresa se encontraría en condiciones de cubrir las necesidades de inversiones con fondos propios. Quitando de este modo el costo de intereses por financiamiento de terceros.

El costo total estimado del proyecto ascendería hasta los \$189.455.046 (pesos argentinos ciento ochenta y nueve millones, cuatrocientos cincuenta y cinco mil cuarenta y seis) y se puede observar detalladamente su desglose en el “Anexo IV” bajo el subtítulo “*Cuadro Presupuestario*”.

Retomando la planificación estratégica, es posible indicar que este proyecto generaría para la Unidad de Negocio Azúcar de Ledesma SAAI, una ventaja competitiva basada en un liderazgo de costos con respecto al resto de los competidores insertos en el mercado.

Plan de acción

Se estima que el proyecto debe contar con un plazo mínimo de 3 años (o 36 meses) para que las metas propuestas puedan ser alcanzadas y consistentes en el tiempo y mensurables objetivamente. Siendo el mismo prolongable en caso de ser exitoso.

De todas formas se considera que el proceso debe ser supervisado constantemente para evitar errores o corregirlos en caso de que no sean previsibles. Para esto será necesario adjudicar personal que se enfoque específicamente en el control de dicho proceso.

Todo los pasos del procedimiento que será desarrollado a continuación puede encontrarse graficado (con su respectivo desarrollo debajo) junto con la duración de cada acción en el “Anexo IV” bajo el subtítulo “*Diagrama de Gantt*”.

Plan Táctico

- En un principio se debe realizar la búsqueda, selección y contratación del personal que estará abocado a las tareas administrativas del proyecto. El mismo sería conformado por tres empleados. Dos de ellos tendrían tareas de un perfil de ventas, con tareas como: búsqueda y contacto de clientes, posventa y demás relaciones comerciales.

Para el tercer empleado se requiere un perfil un tanto más técnico-vehicular y con destrezas en el campo logístico. Sus funciones incluirían tareas como: supervisar el estado de los vehículos de transporte, así como los cargamentos previamente a ser despachados, coordinar los viajes de regreso de los vehículos con cargamentos de terceros para generar una eficiencia en las distancias recorridas (esta es una práctica muy habitual en el rubro del transporte de larga distancia para cubrir ciertos gastos de traslado). Sin embargo, al inicio del proyecto, esta persona sería la encargada de gestionar las adquisiciones de los vehículos de transporte así como todos los accesorios necesarios para la carga y traslado de los productos.

Además, dos veces por semana se llevarían a cabo reuniones entre dichos empleados para coordinar y diagramar los recorridos a realizar por los vehículos a fines de que sean lo más eficientes posible, así como también la organización del personal de carga y transporte.

- Luego, corresponde la búsqueda, selección y compra de las herramientas de trabajo, en este caso los vehículos de transporte con todos los accesorios pertinentes, en este caso se habla principalmente de semi-remolques y acoplados acordes a los tipos de cargas.

- Una vez efectuadas las adquisiciones, se deberá proceder a realizar la documentación y la puesta en condiciones y/o revisión de los vehículos.

- Contemporáneamente, resulta preciso comenzar con el reclutamiento, selección y finalmente la contratación del personal de transporte (o conductores).

Dado que las cargas para traslado de las ventas son actualmente llevadas a cabo por empleados actuales de la empresa; y visto que en lo que respecta las descargas hacia los clientes, la misma es siempre realizada por el personal propio de quién recibe los productos, es posible concluir que no existiría una necesidad de realizar nuevas contrataciones sobre personal de carga o descarga de mercadería. Por lo tanto, no será tenido en cuenta como costo.

Adicionalmente, al momento del retorno de los vehículos es una práctica común en el ámbito del transporte de larga distancia prestar el servicio de traslado de cargas de terceros que sean dirigidos a ubicaciones cercanas o contiguas al destino donde debe regresar el vehículo. De este modo, con se genera un ingreso que generalmente reduce algunos costos y hasta el posible obtener algún remanente de efectivo. Dicha coordinación sería parte de las tareas de los empleados administrativos.

- Con anticipación a la adquisición de los vehículos, así como la contratación efectiva de los conductores, los empleados administrativos deberán iniciar sus tareas de relaciones comerciales, influyendo así sobre los clientes con el nuevo servicio de entrega planteado en el proyecto.

- Una vez concretado el reclutamiento de todo el personal descrito, se deben llevar a cabo reuniones para informar en detalle los métodos y técnicas específicas a llevar a cabo por cada puesto de modo tal que se pueda dar inicio a las actividad principal del proyecto (la distribución y entrega de las ventas a clientes).

- Luego de las reuniones nombradas, oficialmente se da inicio a las actividades de campo, las cuales son supervisadas a lo largo de todo el proyecto por el personal asociado a las tareas administrativas.

- Finalmente sobre el transcurso del último mes del proyecto corresponderá evaluar las mediciones realizadas sobre los resultados obtenidos. Si estos resultados son afines con respecto a los esperados o incluso superiores se recomienda prolongar el funcionamiento de los locales comerciales y del proyecto en general.

Estadísticas e Indicadores

Flujo de Caja del Proyecto

Los valores se encuentran expresados en miles de pesos argentinos.

Dado que no ha sido posible relevar información precisa sobre la estructura de costos de la unidad de negocios azúcar de Ledesma SAAI y que el detalle de la misma provocaría una extensión innecesaria, todos los costos (productivos, salarios, gastos por ventas, comisiones, etc.) serán resumidos en la fila de Costo de Mercaderías Vendidas dentro del flujo de fondos. A su vez se trabajará sobre la estimación de que los márgenes de utilidades sobre ventas rondan entre el 15-20% de los ingresos.

Patentamiento vehículos	-	\$0	-\$140,4	\$0	-\$140,4	\$0	-\$140,4	\$0	-\$140,4	\$0	-\$140,4	\$0	-\$140,4	-\$1.221,5	-\$1.649
Gestiones legales	-\$720	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Mantenimiento vehículos	-	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	-\$228	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	-\$228	-\$330,6	-\$446,31
Capital de Trabajo	-\$660	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Total	-	-\$840	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	\$141.780		\$175.900,4	\$215.730,69	\$255.858,9	\$295.009,7	\$336.025,1	\$374.980,69	\$415.716,1	\$455.580,69	\$495.674,1	\$531.520,69	\$571.950,54	\$4.193.872,7	\$4.267.021,6
Utilidad Bruta	-	-\$840	\$699.203,06	\$859.372,77	\$1.019.244,56	\$1.176.663,8	\$1.338.978,36	\$1.499.922,77	\$1.656.837,36	\$1.816.822,77	\$1.976.259,36	\$2.140.282,77	\$2.304.402,92	\$16.775.490,8	\$17.068.086,6
Impuesto a las Ganancias (35%)	-	\$0	\$244.721,071	\$300.780,46	\$356.735,6	\$411.832,33	\$468.642,426	\$524.972,97	\$579.893,076	\$635.887,97	\$691.690,77	\$749.098,97	\$806.541,02	\$5.871.421,8	\$5.973.830,3
Utilidad Neta de la Unidad de Negocio	-	-\$840	\$454.481,99	\$558.592,31	\$662.508,96	\$764.831,47	\$870.335,93	\$974.949,8	\$1.076.944,28	\$1.180.934,8	\$1.284.568,59	\$1.391.183,8	\$1.497.861,9	\$10.904.069	\$11.094.256,3

	Año 1	Año 2	Año 3	Total
Utilidad Neta del Proyecto	\$158.490.000	\$338.112.600	\$528.298.000	\$1.024.900.600

Cantidades expresadas en monto regular (no en miles de pesos) comparando con el resultado del ejercicio 20/21.

Los importes de las remuneraciones mensuales al personal participante del proyecto fueron estimados luego de consultar fuentes actualizadas al corriente año. Dichas estimaciones y sus correspondientes fuentes se encuentran expuestas en el “Anexo IV”, bajo el subtítulo “Remuneraciones”.

Dados los datos financieros de las “Memorias y Reporte Integrado 2021” de Ledesma SAAI, se estima que las utilidades brutas (con un margen sobre los costos del 30%) en el ejercicio 20/21 de la unidad de negocios de azúcar y endulzantes fue por un total positivo de: \$14.670.867.000-. De los cuales el 27,98% fueron ventas al exterior (exportaciones), lo cual deja un total de utilidades por ventas en el interior de la República Argentina por \$10.565.958.413,40-. (Ledesma, 2021)

Debido a los resultados económicos positivos de la empresa en los últimos ejercicios y al veloz recupero del capital invertido demostrado en los flujos de fondos, es posible determinar que el proyecto es apto para ser financiado con fondos propios.

Indicadores de rendimiento

El VAN (Valor Actual Neto) mide la deseabilidad de un proyecto en términos absolutos, calcula la cantidad total en que ha aumentado el capital como consecuencia del proyecto. (Rocabert, 2007)

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{F_t}{(1+k)^t} - I_0$$

La TIR “representa la tasa de interés más alta que un inversionista podría pagar sin perder dinero, si todos los fondos para el financiamiento de la inversión se tomaran prestados y el préstamo (principal e interés acumulados) se pagaran con las entradas en efectivos de la inversión a medida que se fuesen produciendo”. (Bierman y Smidt, 2007)

$$VAN = \sum_{t=0}^n \frac{F_t}{(1+TIR)^t} = 0$$

El Retorno sobre la Inversión, ROI: Es una razón que relaciona el ingreso generado por un centro de inversión a los recursos (o base de activos) usados para generar ese ingreso. La fórmula usada es: (Cuevas, 2001)

$$ROI = \frac{(Ingreso - Inversión)}{Inversión}$$

Con intención de que el análisis sea lo más objetivo posible, los indicadores serán calculados sobre el diferencial (del 5%) en las utilidades generado por el proyecto como consecuencia de la modificación logística desarrollada y no sobre el total del monto reflejado en las utilidades brutas del flujo de fondos expuesto.

VAN: \$724.529.582

TIR: 121,26%

ROI: 440,97%

Conclusión

Sobre el final del proyecto se puede observar que los resultados serían sumamente positivos y que la utilidad neta obtenida en el último año de \$528.298.000 representa un 5,0% de incremento sobre los \$10.565.958.413,40 de fines del Ejercicio 2020/2021 de la Unidad de Negocio Azúcar. Por lo tanto el objetivo sería alcanzado y el desafío siguiente sería mantener o aumentar en lo posible el desarrollo alcanzado.

Recomendación/es

A lo largo de todo el plazo durante el cual se realiza la actividad propuesta, resultaría pertinente realizar una encuesta de satisfacción sobre los clientes a quienes la empresa ha comenzado a distribuir, de modo de obtener datos o reseñas cualitativas del servicio con el fin de corregir y mejorar aspectos de la actividad generando así no solo un beneficio económico para la empresa, sino una sólida base de clientes que cuenten con un canal de comunicación abierto y receptivo que considere sus quejas y/o recomendaciones en pos de una mejora en lo que atañe a todo el proyecto.

CONCLUSIÓN

Luego del estudio realizado sobre la unidad de Azúcar de Ledesma SAAI, su entorno (tanto macro como micro) y sus aspectos internos, es posible observar que ante la deficiencia de los competidores en lo que respecta a la entrega de sus productos, por lo que existe una oportunidad, que mediante la puesta en acción de un plan de mejora como el expuesto la compañía podría verse beneficiada no solo económica, sino también competitivamente frente al resto del mercado que se encuentra en el rubro productivos de azúcar y otros endulzantes. Plan que, luego de un análisis similar correspondiente al resto de las unidades de negocio de la compañía, podría extrapolarse y ser implementado en otras áreas con la finalidad de generar similares beneficios en el resto de las actividades.

Gran parte del éxito del proyecto radicará en la contratación del personal administrativo pertinente y de su capacidad de gestión integral del plan, tanto en términos de logística como de búsqueda de clientes dispuestos a tomar los nuevos costos modificados por el servicio de entrega prestado, así como también una comunicación positiva constante con los mismos.

Tomando este Reporte de Caso así como tantas otras evidencias, resulta determinante la utilización constante de herramientas tan abarcativas y a la vez específicas como la planificación estratégica sobre los negocios. Debido a que tomar una visión universal sobre los factores (tanto internos como externos) que afectan a las empresas y muchas veces las detienen en su desarrollo y crecimiento es clave. Esto facilita la toma medidas a tiempo para deshacerse de ineficiencias, mitigar debilidades y hasta prevenir posibles amenazas o bien potenciar aún más aspectos positivos.

RECOMENDACIÓN

Por fuera del plan de mejora propuesto, se observa que, en los países más desarrollados donde la población dispone de un poder adquisitivo mayor, existe una

tendencia por parte de los consumidores sobre el consumo de alimentos con menor nivel de procesamiento industrial. Por lo tanto, y dado que la unidad de negocios consigue últimamente mejorar año a año los caudales de ventas al extranjero, sería preciso evaluar el aumento de producción sobre otras líneas como el Azúcar Mascabo con la finalidad de prevenir y abarcar dicho incremento de demanda sobre líneas alternativas al tradicional formato de azúcar blanca.

Esta evaluación brevemente descrita excede la capacidad de este TFG ya que además requiere un análisis en mayor profundidad sobre tendencias sociales y proyecciones que son posibles de ser llevadas a cabo por especialistas de otras áreas. De todos modos, se considera que deben ser tenidas en cuenta ya que conforman una oportunidad para la unidad de negocios y la compañía.

En lo que atañe al mercado interno y dada la profunda crisis socio-económica evaluada en este Reporte de Caso, se aconseja dar una mirada en profundidad sobre la producción de endulzantes artificiales, ya que dichas situaciones económicas suelen llevar a la migración del consumo hacia productos de menor costo como lo son los edulcorantes por sobre el azúcar.

BIBLIOGRAFÍA

John Friedmann. (2020). *“Planning in the public domain: From knowledge to action”*. Princeton University Press

Gerstein, Marc S. (1988). *“Encuentro con la tecnología. Estrategias y cambios en la era de la información”*. Addison Wesley Iberoamericana

Sallenave, Jean P. (2002). *“Gerencia y planeación estratégica”*. Norma Bogotá.

Vera Loor, Rosa Y. (2019) *“La integración vertical como estrategia empresarial”*. Recuperado de <https://revista.estudioidea.org/ojs/index.php/eidea/article/download/8/10/38>

Ledesma. (s. f. l). Recuperado de <https://www.ledesma.com.ar/nosotros/>

Ledesma. (s. f. a). “*Informe de Sostenibilidad*”. Recuperado de <https://www.ledesma.com.ar/informe-sostenibilidad/sobre/>

Argentina.gob.ar. (2022) “*Renovación y nuevas canastas de +Precios Cuidados*”. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/noticias/renovacion-y-nuevas-canastas-de-precios-cuidados>

INDEC. (2022). “*Índice de Precios al Consumidor (IPC)*”. Recuperado de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_03_22442CA948AA.pdf

Mapfre. (2020) “*La adopción de hábitos más saludables impacta en el consumo y los modelos de ventas*”. Recuperado de <https://www.mapfre.com/actualidad/salud/habitos-saludables-consumo/>

Ledesma. (s. f. b). “*Azúcar*”. Recuperado de <https://www.ledesma.com.ar/azucar/>

Ledesma. (s. f. c). “*Alcohol*”. Recuperado de <https://www.ledesma.com.ar/alcohol-y-bioetanol/>

Argentina.gob.ar. (s. f). “*Agroindustria*”. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/ciencia/argentina-innovadora-2030/plan-argentina-innovadora-2020/agroindustria>

Agrofy News. (2021). “*En Argentina, 2020 fue el año más seco desde 1995 y el 2° más cálido de los últimos 8 años*”. Recuperado de <https://news.agrofy.com.ar/noticia/191517/argentina-2020-fue-ano-mas-seco-1995-y-2deg-mas-calido-ultimos-8-anos>

Ledesma (2019). “*Ledesma presenta su plataforma e-Commerce*”. Recuperado de <https://www.ledesma.com.ar/2019/07/10/ledesma-papel-presenta-su-primera-plataforma-de-e-commerce/>

Ledesma. (2008). “*Informe de sostenibilidad 2007-2008*”. Recuperado de <https://s3-us-west-2.amazonaws.com/ungcproduction/attachments/1501/original/COP.pdf?1262614269>

Ledesma. (2021). “*Resultados de los negocios*”. Recuperado de <https://www.ledesma.com.ar/informe-sostenibilidad/resultados-de-los-negocios/>

Bloomberg. (2017). “*Los hábitos del consumo de azúcar están cambiando*”. Recuperado de <https://www.estrategiaynegocios.net/centroamericaymundo/los-habitos-de-consumo-del-azucar-estan-cambiando-OBEN1100817>

Drucker Peter. (1954). “*The Practice of Management*”. Segunda Edición. Recuperado de <https://repositorio.uide.edu.ec/bitstream/37000/3785/3/%E2%80%9CPlaneaci%C3%B3n%20estrat%C3%A9gica%20de%20marketing%20y%20su%20importancia%20en%20las%20empresas%E2%80%9D.pdf>

Arguin Gerard. (2000). “*La Planeación Estratégica En La Universidad*”. Segunda Edición. Recuperado de <https://repositorio.uide.edu.ec/bitstream/37000/3785/3/%E2%80%9CPlaneaci%C3%B3n%20estrat%C3%A9gica%20de%20marketing%20y%20su%20importancia%20en%20las%20empresas%E2%80%9D.pdf>

Koontz Harold, Weihrich Heinz. (2010). “*Essentials of Management an International Perspective*”. McGraw Hill, New Delhi.

Vargas Alex. (s. f.). “*Ventajas y desventajas de la planificación estratégica*”. Recuperado de

https://www.academia.edu/29115634/VENTAJAS_Y_DESVENTAJAS_DE_LA_PLANIFICACION ESTRATEGICA

Benavides Gonzalez, Óscar Arturo. (2013). *“Integración vertical e integración horizontal en un escenario de acelerada innovación tecnológica: evidencia empírica y modelo teórico”*. México DF

Izasa, Juan José. (2016). *“Qué es integración vertical e integración horizontal”*. Recuperado de <https://bienpensado.com/integracion-vertical-e-integracion-horizontal/>

Ponce Mendoza, Jesús David. (2019). *“Análisis de la integración vertical y horizontal de la cadena productiva de Plantas Aromáticas, Medicinales y Condimentarias-PAMC en la subregión del Atrato-Chocó”*. Recuperado de https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1024&context=maest_agronegocios

Victoria, María Adriana. (2011). *“Integración vertical para la cadena de valor en los agro negocios”*. Revista Estudios Agrarios

Cuevas, Carlos Fernando. (2001). *“MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO: RETORNO SOBRE INVERSIÓN, ROI; INGRESO RESIDUAL, IR; VALOR ECONÓMICO AGREGADO, EVA; ANÁLISIS COMPARADO”*. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21207901>

Bierman Harold Jr., Smidt Seymour. (2007). *“The Capital Budgeting Decision”*. Recuperado de <http://virtual.urbe.edu/tesispub/0106616/cap02.pdf>

Rocabert, Joan Pasqual. (2007). *“Los Criterios Valor Actual Neto Y Tasa Interna de Rendimiento”*. Recuperado de https://www.academia.edu/24835325/Los_criterios_valor_actual_neto_y_tasa_interna_de_rendimiento.

Supercontable.com. (2014). “*Tablas de Coeficientes de Amortización*”. Recuperado de https://www.supercontable.com/informacion/impuesto_sociedades/Tablas_de_amortizacion_Transporte_de_mercancias.html

Banco Central de la República Argentina. (2022). “*Resultados del Relevamiento de Expectativas de Mercado (REM)*”. BCRA Enero 2022. Recuperado de <http://www.bcra.gov.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/REM220131%20Resultados%20web.pdf>

Swissinfo.ch. (2022). “*Analistas en Argentina suben expectativa de inflación al 65,1% en 2022*”. Recuperado de https://www.swissinfo.ch/spa/argentina-inflaci%C3%B3n_analistas-en-argentina-suben-expectativa-de-inflaci%C3%B3n-al-65-1---en-2022/47574510

Banco Central de la República Argentina. (2021). “*Cotizaciones por fecha (al 8/11/2021)*”. Recuperado de http://www.bcra.gov.ar/publicacionesestadisticas/Cotizaciones_por_fecha_2.asp

Ledesma (2018). “*Memoria y Estados Financieros al 31 de mayo de 2018*”. Recuperado de <https://www.ledesma.com.ar/archivos/memorias-y-balances/Memoria-2018.pdf>

Ledesma (2019). “*Memoria y Estados Financieros al 31 de mayo de 2019*”. Recuperado de <https://www.ledesma.com.ar/archivos/memorias-y-balances/Memoria-2019.pdf>

Ledesma (2020). “*Memoria y Reporte Integrado al 31 de mayo de 2020*”. Recuperado de <https://www.ledesma.com.ar/archivos/memorias-y-balances/Memoria-2020.pdf>

Ledesma (2021). “*Memoria y Reporte Integrado al 31 de mayo de 2021*”. Recuperado de <https://www.ledesma.com.ar/archivos/memorias-y-balances/Memoria-2021.pdf>

ANEXO I

Árbol de problemas



Elaboración propia basada en el modelo de Árbol de Problemas de León Rossenberg y Lawrence Posner (1969).

ANEXO II

Matriz FODA

Análisis Interno

Análisis Externo

<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Solidez y posicionamiento en la industria y el mercado. • Procesos productivos eficientes. • Tratamiento de subproductos (desperdicios). • Economía de escala en términos de costos. 	<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Migración del consumo hacia variantes del azúcar blanco. • Altas barreras de entrada al mercado. • Tendencia social hacia el consumo de productos orgánicos (ecológicos).
<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Márgenes bajos de utilidades o mejorables debido a ausencia de distribución propia. • Intermediarios de logística externa innecesarios o integrables. 	<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Influencia del cambio climático en la producción. • Productos que superan las necesidades del usuario. • Cambios en los hábitos de

	consumo. ● Contexto económico inflacionario
--	--

Elaboración propia basada en el modelo de Análisis FODA de Albert S. Humphrey.

ANEXO III

Matriz BCG (Boston Consulting Group)

Tasa de crecimiento del mercado	Participación de Mercado		
		ALTA	BAJA
	ALTA	<i>Estrellas</i> -Unidad Azúcar y Alcohol -Unidad Papel	<i>Incógnitas</i> -Unidad Energía
BAJA	<i>Vacas</i> -Unidad Agropecuaria -Unidad Jugos y Frutas	<i>Perros</i>	

Elaboración propia basada en el modelo de Matriz BCG (Boston Consulting Group) de Bruce D. Henderson (1970).

Unidades de Negocio de Ledesma

-Unidad de Negocio Azúcar y Endulzantes: en el Ejercicio 20/21 Ledesma procesó un total de 3.601.000 toneladas de caña, lo cual representa una disminución del 3% con respecto al año anterior. Este menor volumen se explica por la menor cantidad de caña de productores independientes, que pasaron de 660.000 toneladas en la zafra 2019 a 555.000 toneladas en la zafra 2020. Esta reducción es consecuencia de la sequía que el norte argentino sufrió durante la primavera 2019 y los primeros meses del año 2020. (Ledesma, 2021, p. 38)

La caña propia de Ledesma logró tener razonables niveles de rendimiento de caña por hectárea (TCH) debido al exitoso plan que la compañía puso en marcha hace unos años con el objetivo de darle al campo las mejores condiciones para su desarrollo. Ese plan hizo foco en tres pilares: reducir la edad promedio del cañaveral, asegurar un buen nivel de riego y maximizar el ciclo de crecimiento para las socas de mayor potencial. La menor molienda no afectó la cantidad de azúcar disponible, debido al muy buen rendimiento sacarino que

tuvo la caña en la zafra 2020 y una menor derivación de caña para la producción de alcohol. De este modo, la producción de azúcar fue 1,5% superior a la del Ejercicio anterior. (Ledesma, 2021, p. 38)

Las ventas de las tres nuevas familias de productos han vuelto a tener un crecimiento importante. Azúcar Rubia Mascabo (113%) fue la de mayor impacto, seguida por Azúcar Light (65%) y Edulcorantes (30%). (Ledesma, 2021, p. 41)

-Unidad de Negocio Papel: El consumo de papel de impresión y escritura siguió cayendo debido a la incidencia de la modalidad remota sobre los principales consumidores de este tipo de papeles, tanto en sectores corporativo como educativo. El Consumo Nacional Aparente (CNA) muestra una caída de 13,4% con respecto al Ejercicio anterior. (Ledesma, 2021, p. 42)

Ledesma logró mejorar la rentabilidad del negocio de productos electrolíticos por su gestión comercial en lo referente a los precios. El resultado fue la venta de 27.806 toneladas en el mercado interno, que representa una caída del 17% del volumen respecto al Ejercicio anterior. Las principales causas de esta caída fueron una parada de planta de 33 días debido a un mantenimiento no programado; una baja de 54% en la demanda, a causa de una caída de la producción de biodiesel en la Argentina; y una disminución del 59% en las exportaciones de este combustible durante 2020. La distribuidora Castinver S.A.U. vendió 17.617 toneladas de papel, un 10% más que el Ejercicio anterior pese a la caída antedicha en los papeles de impresión y escritura. La buena performance se debió a que logró canalizar gran parte del papel de embalaje que produjo la fábrica. Esto permitió, al igual que en el Ejercicio anterior, seguir mejorando significativamente su resultado operativo. (Ledesma, 2021, p. 45)

-Unidad de Negocio Energía: Ledesma mantiene una participación del 4% en la UTE Aguaragüe, que explora y extrae petróleo y gas en el área del mismo nombre de la Provincia de Salta y donde tiene como socios a Tecpetrol S.A., YPF S.A., Pampa Energía y Compañía General de Combustibles S.A. Durante el Ejercicio 20/21, la UTE Aguaragüe extrajo 464 millones de m³ de gas y 89.315 m³ de hidrocarburos líquidos, lo que

representa, respecto a los 12 meses anteriores, una disminución del 10% en la producción de gas y un incremento del 4,2% en la producción de hidrocarburos líquidos. Durante este Ejercicio, Ledesma recibió en su complejo agroindustrial de la Provincia de Jujuy 6,4 millones de m³ de gas propio de la UTE Aguaraquí y compró 124,2 millones de m³ de gas. Además, la compañía vendió 3504 m³ de hidrocarburos líquidos. (Ledesma, 2021, p. 51)

-Unidad de Negocio Jugos y Frutas: El Negocio Frutas y Jugos, en síntesis, cerró un ejercicio con menor rentabilidad que el anterior, en parte por la menor competitividad del país y en parte por la baja de algunos de sus principales mercados. (Ledesma, 2021, p. 48)

-Unidad de Negocio Alcohol y Bioetanol: Con respecto al alcohol, Ledesma también vendió 19.225 m³ al mercado de alcohol hidratado. El segmento de mayor crecimiento fue el alcohol farmacológico y sanitizante utilizado como mitigante contra el Covid. Para la zafra 2021, Ledesma espera moler 3.600.000 toneladas de caña de azúcar. Si bien las condiciones climáticas fueron adversas, debido a las flojas lluvias de la primavera 2020, Ledesma no perderá volumen de caña, dado que contará con 1.000 hectáreas adicionales en la cosecha, producto de nuevos contratos de arriendo de campos de terceros. (Ledesma, 2021, p. 40)

-Unidad de Negocio Agropecuaria: Durante el Ejercicio 20/21, en 30.929 hectáreas de cultivos, Ledesma cosechó 114.818 ton de granos y sufrió una de las peores sequías de verano de los últimos 20 años. (Ledesma, 2021, p. 49)

Como el Ejercicio comenzó con muy bajos precios internacionales, Ledesma suscribió acuerdos para realizar especialidades de mayor valor agregado. (Ledesma, 2021, p. 49)

A pesar de tener una capacidad potencial creciente para producir carne, Ledesma decidió vender los novillos con peso de cría y evitar su ingreso al *feedlot* y de esa forma poder vender el grano de maíz. Esta situación, si bien generó mayor rentabilidad al negocio, redujo la producción de carne, que había sido de 4.837 toneladas en el Ejercicio cerrado en mayo de 2019, a 4.480 toneladas en el cerrado en mayo de 2021. Desde este año, la compañía incursionará en remates de hacienda virtuales con el objeto de incrementar

sustancialmente la venta de reproductores Aberdeen Angus Negro (toros y vaquillonas preñadas) a partir del Ejercicio 22/23. (Ledesma, 2021, p. 50)

Ledesma duplicó el potencial de producción ganadera que tenía en 2016. (Ledesma, 2021, p. 50)

ANEXO IV

Cuadro Presupuestario Fijo

Elemento	Tipo de recurso	Cantidad de recursos	Tipo de unidad	Unidades necesarias	Costo por unidad	Costo multiplicado
Personal	Administrativos	3	Mensual	108 (36 meses x3)	\$80.000	\$8.640.000
Personal	Choferes	6	Mensual	216 (36 meses x6)	\$100.000	\$21.600.000
Bienes de uso	Mobiliario y herramientas de oficina y comunicación	6	Fija	6	\$110.000	\$660.000
Bien de uso	Vehículos	6	Fija	6	\$12.000.000	\$72.000.000
Bien de uso	Remolque	6	Fija	6	\$5.000.000	\$30.000.000
Bien de uso	Semi-acoplado	6	Fija	6	\$6.400.000	\$38.400.000
Gestión de trámites	Patentes de vehículos	6	Bimestral	108 (36 cuotas x6 vehículos)	\$23.400	\$1.856.439
Trámites provinciales	Sellados	6	Fija	6	\$120.000	\$720.000
Mantenimiento de vehículos	Service	6	Semestral	36	\$38.000	\$1.368.000

Total	-	-	-	-	\$23.871.400	\$175.244.439
-------	---	---	---	---	--------------	---------------

Los valores son estimativos basados en múltiples relevamientos. De cualquier manera, dada la inestable situación económica del país, en un corto período de tiempo, podrían resultar desacertados.

Cuadro Presupuestario ajustado por inflación estimada por REM

Elemento	Tipo de recurso	Cantidad de recursos	Tipo de unidad	Unidades necesarias	Costo por unidad	Costo multiplicado
Personal	Administrativos	3	Mensual	108 (36 meses x3)	\$80.000	\$12.693.600
Personal	Choferes	6	Mensual	216 (36 meses x6)	\$100.000	\$31.734.000
Bienes de uso	Mobiliario y herramientas de oficina y comunicación	6	Fija	6	\$110.000	\$660.000
Bien de uso	Vehículos	6	Fija	6	\$12.000.000	\$72.000.000
Bien de uso	Remolque	6	Fija	6	\$5.000.000	\$30.000.000
Bien de uso	Semi-acoplado	6	Fija	6	\$6.400.000	\$38.400.000
Gestión de trámites	Patentes de vehículos	6	Bimestral	108 (18 cuotas x6 vehículos)	\$23.400	\$1.237.626
Trámites provinciales	Sellados	6	Fija	6	\$120.000	\$720.000
Mantenimiento de vehículos	Service	6	Semestral	36	\$38.000	\$2.009.820
Total	-	-	-	-	\$23.871.400	\$189.455.046

Elaboración propia.

Diagrama de Gantt

- En un principio se debe realizar la búsqueda, selección y contratación del personal que estará abocado a las tareas administrativas del proyecto. El mismo sería conformado por tres empleados. Dos de ellos tendrían tareas de un perfil de ventas, con tareas como: búsqueda y contacto de clientes, posventa y demás relaciones comerciales.

Para el tercer empleado se requiere un perfil un tanto más técnico-vehicular y con destrezas en el campo logístico. Sus funciones incluirían tareas como: supervisar el estado de los vehículos de transporte, así como los cargamentos previamente a ser despachados, coordinar los viajes de regreso de los vehículos con cargamentos de terceros para generar una eficiencia en las distancias recorridas (esta es una práctica muy habitual en el rubro del transporte de larga distancia para cubrir ciertos gastos de traslado). Sin embargo, al inicio del proyecto, esta persona sería la encargada de gestionar las adquisiciones de los vehículos de transporte así como todos los accesorios necesarios para la carga y traslado de los productos.

Además, dos veces por semana se llevarían a cabo reuniones entre dichos empleados para coordinar y diagramar los recorridos a realizar por los vehículos a fines de que sean lo más eficientes posible, así como también la organización del personal de carga y transporte.

- Luego, corresponde la búsqueda, selección y compra de las herramientas de trabajo, en este caso los vehículos de transporte con todos los accesorios pertinentes, en este caso se habla principalmente de semi-remolques y acoplados acordes a los tipos de cargas.

- Una vez efectuadas las adquisiciones, se deberá proceder a realizar la documentación y la puesta en condiciones y/o revisión de los vehículos.

- Contemporáneamente, resulta preciso comenzar con el reclutamiento, selección y finalmente la contratación del personal de transporte (o conductores).

Dado que las cargas para traslado de las ventas son actualmente llevadas a cabo por empleados actuales de la empresa; y visto que en lo que respecta las descargas hacia los clientes, la misma es siempre realizada por el personal propio de quién recibe los productos, es posible concluir que no existiría una necesidad de realizar nuevas contrataciones sobre personal de carga o descarga de mercadería. Por lo tanto, no será tenido en cuenta como costo.

Adicionalmente, al momento del retorno de los vehículos es una práctica común en el ámbito del transporte de larga distancia prestar el servicio de traslado de cargas de terceros que sean dirigidos a ubicaciones cercanas o contiguas al destino donde debe regresar el vehículo. De este modo, con se genera un ingreso que generalmente reduce algunos costos y hasta el posible obtener algún remanente de efectivo. Dicha coordinación sería parte de las tareas de los empleados administrativos.

-Es preciso a su vez efectuar las compras de mobiliarios y demás herramientas de trabajo pertinentes a la comunicación y al resto de actividades a desempeñar por el personal contratado.

- Con anticipación a la adquisición de los vehículos, así como la contratación efectiva de los conductores, los empleados administrativos deberán iniciar sus tareas de relaciones comerciales, influyendo así sobre los clientes con el nuevo servicio de entrega planteado en el proyecto.

- Una vez concretado el reclutamiento de todo el personal descrito, se deben llevar a cabo reuniones para informar en detalle los métodos y técnicas específicas a llevar a cabo por cada puesto de modo tal que se pueda dar inicio a las actividad principal del proyecto (la distribución y entrega de las ventas a clientes).

- Luego de dichas reuniones, oficialmente se da inicio a las actividades de campo, las cuales son supervisadas a lo largo de todo el proyecto por el personal asociado a las tareas administrativas.

-Se deberán llevar a cabo mediciones al final de cada año para corroborar que los resultados estén alineados y sean acordes con las metas propuestas. En el caso contrario se deberán llevar a cabo las correspondientes acciones de corrección para encaminar el proyecto y sus resultados por la senda pretendida.

-Dado que, por diversos factores ya expuestos la producción puede fluctuar, se propone que a mediados del proyecto se evalúe la compra de materia prima a terceros con la finalidad de cumplir con el aumento de ventas esperado aprovechando a su vez la capacidad de transporte incorporada con el proyecto.

- Finalmente sobre el transcurso del último mes del proyecto corresponderá evaluar las mediciones realizadas sobre los resultados obtenidos. Si estos resultados son afines con

respecto a los esperados o incluso superiores se recomienda prolongar el funcionamiento de los locales comerciales y del proyecto en general.

Puntos principales del plan de acción.

-Diagramar la logística de distribución de las ventas al cabo del primer año integrando un sistema informático que facilite el registro y la comunicación de información en todo lo pertinente a tiempos, clientes, recorridos, caudales de entrega de productos, etc. Con el objetivo de generar un sólido mecanismo de entrega de productos en todo el país a sucursales o depósitos de clientes mayoristas de la Unidad de Negocios Azúcar (replicable luego en otras unidades de negocios).

-Concretar un proceso de selección y contratación de dos equipos laborales en un plazo de 30 días, uno encargado del sector administrativo del proyecto y el otro pertinente para las tareas técnicas de distribución de ventas.

-Adquirir una flota de vehículos para el transporte y entrega de productos dado un presupuesto de \$72.420.000, de modo tal que al cabo de 1 mes desde la puesta en marcha del plan de acción sea posible dar inicio con la actividad logística.

-Modificar la modalidad de entrega sobre el 90% de las ventas al cabo de 3 años con la finalidad de cubrir la disponibilidad de transporte adquirida hacia el interior del país, cambiando el retiro de los productos en planta productiva por una entrega a los clientes en sus centros de almacenamiento o distribución.

Integralmente: Desarrollar de una estructura de entrega de productos realizando un proceso de integración vertical hacia adelante en lo que resguarda a la logística externa de las ventas de la Unidad de Negocio Azúcar en el interior de la República Argentina.

Remuneraciones

Con la finalidad de estimar un monto correspondiente a la remuneración del personal administrativo, se observa que el monto mensual promedio fluctúa entre \$60.000 (pesos argentinos sesenta mil) y \$80.000 (pesos argentinos ochenta mil).

A fin de lograr una oferta competitiva y a su vez atractiva hacia el personal calificado para estos puestos, la remuneración mensual para dichos empleados se dispondría en \$80.000 (pesos argentinos ochenta mil)

Entre las fuentes relevadas se encuentran:

https://www.glassdoor.com.ar/Sueldos/empleado-administrativo-sueldo-SRCH_KO0,23.htm

<https://www.encuestasit.com/sueldos-administraci%C3%B3n%20y%20oficina>

<https://www.cronista.com/economia-politica/sueldos-argentina-2022-cuanto-se-gana-en-los-sectores-mas-buscados-y-la-pesima-situacion-del-pais-en-la-region/>

Por su parte, las distintas consultas sobre el monto promedio de las remuneraciones a los empleados encargados del transporte de larga distancia fluctúa entre los \$80.000 (pesos argentino ochenta mil) y \$110.000 (pesos argentinos ciento diez mil). Con el mismo motivo de atracción de personal capacitado, las remuneraciones a dicho personal se fijarían inicialmente en \$105.000 (pesos argentinos ciento cinco mil).

Fuentes: https://www.glassdoor.com.ar/Sueldos/camionero-sueldo-SRCH_KO0,9.htm

<https://jorgevega.com.ar/laboral/1963-camioneros-escala-salarial-2022-mayo.html>

https://camioneros-ba.org.ar/images/joomlart/escalas/escala_mayo2022_1.jpg

Datos Estadísticos Relevados

A fines de enero de 2022, las y los analistas de mercado proyectaron que la inflación minorista para el corriente año se ubicará en 55,0% i.a. (interanual) (0,2 p.p. superior a la encuesta previa). Quienes mejor pronosticaron esa variable para el corto plazo (TOP-10) esperan en promedio una inflación de 57,9% i.a. (2,2 p.p. superior a la encuesta previa). Asimismo, los participantes del REM (Relevamiento de Expectativas de Mercado) elevaron el pronóstico de inflación para 2023 a 45,0% i.a. (+1,6 p.p. respecto del REM previo) y reiteraron una previsión de inflación de 35,0% para 2024. (BCRA, 2022)

Las y los analistas del REM redujeron sus proyecciones mensuales del tipo de cambio nominal. Prevén que el tipo de cambio alcance \$160,00 por dólar en diciembre 2022, y que se ubique en \$228,11 por dólar a fines de 2023. Quienes pronosticaron con mayor precisión esta variable con horizontes de corto plazo proyectan que el tipo de cambio nominal promedio para fines de diciembre de 2022 alcance \$152,64/US\$. (BCRA, 2022)

Para febrero de 2022, quienes participan del REM pronosticaron una tasa BADLAR de bancos privados promedio mensual de 38,00%, algo más elevada que la registrada en el mes de enero (36,93%). Se evidencia una corrección al alza en las proyecciones y el sostenimiento de una trayectoria creciente de las previsiones mensuales, ascendiendo el nivel de la tasa a 40,00% a fines de 2022. En tanto, quienes mejor pronosticaron para el corto plazo la tasa de interés prevén en promedio que la misma se ubique en 39,60% a fines de 2022.

Quienes participan del REM prevén que la tasa de interés nominal anual (TNA) correspondiente a depósitos a plazo fijo de 30 a 35 días de plazo en bancos privados y de más de un millón de pesos (BADLAR) promedio de días hábiles de febrero de 2022 (38,00%) se elevará con respecto al promedio registrado durante enero (36,93%). Se prevé un nivel de 40,00% en el mes de diciembre de 2022 (superior en 200 puntos básicos — p.b.— al pronóstico de la encuesta anterior), ubicándose dicha previsión 580 puntos básicos por encima del nivel registrado en diciembre de 2021. En comparación con la encuesta previa, hubo correcciones al alza en las estimaciones relevadas para todos los períodos. En particular, se destaca el aumento correspondiente a la proyección realizada para febrero, tras el incremento registrado en el primer mes del año de 273 p.b. respecto del valor promedio de diciembre de 2021. Para diciembre de 2023, la proyección relevada indica una TNA de 37,75%. (BCRA, 2022)

El tipo de cambio nominal mayorista (\$/US\$) promedio mensual se ubicó en \$103,98 por dólar en enero de 2022. El pronóstico de quienes responden el REM indica una suba mensual de 3,9% hasta \$108,00 por dólar en febrero de 2022. Por su parte, la proyección de las y los analistas para diciembre de 2022 se ubicó en \$160,00 por dólar (-

\$3,74 por dólar respecto de la encuesta previa). Así, la variación del tipo de cambio nominal prevista por las y los participantes del REM es de 57,0% i.a. para 2022 y de 42,6% i.a. para 2023 (\$228,11 por dólar). (BCRA, 2022)

Para el mes de julio de 2022 la expectativa de inflación mensual es de 3,5%. Para diciembre de 2022, quienes participan del REM proyectaron que la inflación (nivel general) alcanzará 55,0% i.a., aumentando en 0,2 p.p. la previsión proyectada en el relevamiento previo. Asimismo, elevaron el pronóstico de inflación para 2023 a 45,0% i.a. (+1,6 p.p. respecto del REM previo) y proyectaron una inflación de 35,0% i.a. para 2024 (sin cambios respecto de la encuesta anterior). (BCRA, 2022)

El informe mensual de los analistas de mercado del Banco Central de la República Argentina (BCRA) reflejó este viernes un salto en la inflación minorista esperada en el país suramericano, al proyectar un 65,1 % para diciembre de 2022, 5,9 puntos porcentuales por encima de la medición del mes anterior. (Swissinfo.ch, 2022)

Este pronóstico, a través del informe de Relevamiento de Expectativas de Mercado (REM), publicado este viernes, corresponde al análisis de la última semana de abril de 2022. (Swissinfo.ch, 2022)

La proyección privada sobre la evolución de los precios minoristas para 2023 también se incrementó respecto del relevamiento del mes anterior, al pasar a 50,5 % reflejando un alza de 3,1 puntos porcentuales. (Swissinfo.ch, 2022)

Año	Ventas Totales (en toneladas)	Total Exportado (en toneladas)	Ventas al mercado interno (en toneladas)
2021	344.500	96.400	248.100
2020	334.674	42.423	292.251
2019	324.681	58.481	266.200
2018	291.259	29.960	261.299

Fuente: elaboración propia con base en datos extraídos de los reportes de resultados de Ledesma SAAI