

**UNIVERSIDAD SIGLO 21****TRABAJO FINAL DE GRADO**

Carrera: Licenciatura en Administración

Título: **Planificación Estratégica como instrumento de mejora en rentabilidad y eficiencia. El caso: Ledesma SAAI.**

Alumno: Tardivo, Emmanuel

Nº de Legajo: VADM11958

DNI: 36426365

## TABLA DE CONTENIDO

<b>Resumen</b> .....	4
<b>Abstract</b> .....	4
Introducción .....	5
<b>Análisis de Situación</b> .....	7
<b>Análisis Externo</b> .....	7
<i>Análisis PESTEL – Macro Entorno</i> .....	7
<i>5 Fuerzas Competitivas de Porter – Micro Entorno</i> .....	10
<b>Análisis Interno</b> .....	11
<i>Cadena de Valor</i> .....	11
<i>Análisis FODA</i> .....	14
<i>Matriz BCG</i> .....	16
<b>Marco Teórico</b> .....	17
<b>Diagnóstico y Discusión</b> .....	19
<i>Conclusión Diagnóstica</i> .....	20
<b>Plan de Implementación</b> .....	21
<b>Objetivo General</b> .....	21
<b>Objetivos Específicos</b> .....	21
<b>Desarrollo de Propuesta</b> .....	22
<b>Planes de Acción</b> .....	23
<b>Presupuesto</b> .....	26
<b>Alcance</b> .....	27
<i>De Contenido</i> .....	27
<i>Temporal</i> .....	27
<i>Ámbito geográfico</i> .....	27
<i>Diagrama de Gantt</i> .....	28
<b>Evaluación de impacto de mejoras</b> .....	28
<b>Conclusiones</b> .....	29
<i>Recomendaciones</i> .....	29
<b>Referencias</b> .....	31
<b>Anexo</b> .....	35

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Cadena de Valor .....	11
---------------------------------	----

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Información general del Plan Estratégico .....	23
Tabla 2. Costos de Táctica 1 .....	26
Tabla 3. Costos de Táctica 2 .....	26
Tabla 4. Costos de Táctica 3 .....	26
Tabla 5. Costos de Táctica 4 .....	27
Tabla 6. Costos de Táctica 5 .....	27
Tabla 7. Cronograma de Actividades del Plan de Mejora .....	28

## Resumen

El presente Trabajo Final de Graduación (TFG) indaga en la empresa centenaria Ledesma SAAI mediante un análisis de sus diversas unidades de negocio, trabajando en particular en la unidad de Azúcar. Se trata de descubrir la manera actual de trabajar, los procedimientos internos, y la cadena integral del proceso productivo. A partir de allí, se construyen los cimientos de una planificación estratégica (PE) que sea capaz de fortalecer a la empresa en todas sus partes, a través de herramientas teóricas de la ciencia de la administración, y de antecedentes empíricos que sirvan de apoyo para la concreción de sus objetivos. Una vez desarrollada la base analítica, se desarrolla el plan de implementación estratégico, y se generan los planes tácticos adecuados que la situación de la empresa así la disponga, generando así una solidez organizacional y una ventaja competitiva para lograr un crecimiento sostenido.

**Palabras claves:** planificación estratégica, rentabilidad, productividad, Ledesma, azúcar.

## Abstract

This Final Graduation Project (TFG) investigates the centennial company Ledesma SAAI through an analysis of its various business units, working in particular in the Sugar unit. It is about discovering the current way of working, the internal procedures, and the integral chain of the production process. From there, the foundations of strategic planning (SP) are built, which are capable of strengthening the company in all its parts, through theoretical tools of management science and empirical proof that serve as a support for the achievements of goals. Once the analytical base and the strategic implementation plan are developed, the appropriate tactical plans are carried out for the company's situation as well as availability, thus generating an organizational solidity and a competitive advantage to achieve sustained growth.

**Keywords:** strategic planning, profitability, productivity, Ledesma, sugar.

## Introducción

Ledesma es una empresa agroindustrial de capitales argentinos y comprometida con el desarrollo del país, que lidera los mercados argentinos de azúcar y papel, y produce también frutas, jugos, carne y cereales. Su característica principal es la integración de sus actividades, y su trabajo abarca desde la producción de su materia prima básica –caña de azúcar- y la producción de energía para autoabastecimiento, hasta la distribución de sus productos.

Su complejo productivo de mayor tamaño se encuentra en Ldor. Gral. San Martín (Jujuy), pero cuenta también con instalaciones en provincias como Salta, Buenos Aires, Entre Ríos y San Luis, Además, exporta un porcentaje de sus productos a países como Estados Unidos o Chile, entre otros. Su estructura se divide en unidades de negocio, cada una con su propio funcionamiento. En 2008 cumplió cien años de actividad, y hoy tiene el objetivo de continuar su crecimiento en el mercado nacional y el extranjero.

El propósito de este trabajo es encontrar la manera de generar una propuesta de valor para Ledesma, mediante la adecuada gestión de recursos, procedimientos y objetivos. Esto se va a llevar a cabo mediante una planificación estratégica que se encargue de analizar los aspectos internos y externos de la empresa, y a través de la formulación de planes de implementación, desarrolle una estrategia de solución. Esta estrategia estará dirigida a la unidad de negocio de Azúcar, y se desarrollará mediante la integración de todos los instrumentos proporcionados de la planificación.

Se evidencia que la empresa Ledesma atraviesa una pérdida de rentabilidad y eficiencia productiva. Esto es común en compañías de gran tamaño, al tener mayor demanda de desempeño productivo y de satisfacción de clientes. Una de las causas que provoca esta caída en el desempeño productivo, es la baja eficiencia en la gestión de inventarios. Los procesos de la cadena de suministro de Ledesma, suelen caer en restricciones de capacidad y cuellos de botella que perjudican la elaboración del azúcar en sus distintas etapas. Otra de las razones de esta problemática, es una caída en la productividad. La empresa cuenta con equipos y maquinarias de relativa capacidad de trabajo para lo que el ciclo de vida de la caña de azúcar lo requiere, y que quedaron obsoletos para los niveles de producción que la empresa genera hoy. Por otro lado, el nivel de ventas suele verse comprometido en términos anuales, con una disminución del ingreso por ventas con respecto a los años anteriores. Estas causas provocan el problema principal, y si no se toman medidas a tiempo, pueden generarse efectos inmediatos en la compañía (ver Anexo, p. 33).

Una problemática de estas condiciones afecta a los departamentos más importantes de la organización: finanzas, producción, logística, abastecimiento, investigación y desarrollo. Por ende, el valor de la organización, la cuota de mercado y la capacidad financiera de la empresa se ven comprometidos, y es una oportunidad para Ledesma que se aplique un plan estratégico eficiente, atendiendo a las necesidades descubiertas, y logrando un mejoramiento general de todos sus componentes.

A la hora de apoyar la propuesta en una base teórica, la ciencia de la administración es origen de múltiples autores que justifican los resultados de una planificación estratégica. Diversos estudios sobre la vida de las organizaciones son expuestos en el marco teórico de la disciplina. Un estudio de planeación estratégica de 656 compañías, dio como resultado que tanto las metodologías formales como las estrategias emergentes, tienen en cuenta un buen proceso de formulación de planes estratégicos, sobretudo en un entorno cambiante e inestable (Hill y Jones, 2015). Tal es así, que las organizaciones, al igual que el cuerpo humano, deben estar preparadas para cuando ocurran eventos inesperados y turbulentos, y la planeación estratégica en este punto, debe estar presente, y debe reflejar la realidad en que se está insertando (Gasque, s.f).

Cada sector tiene empresas referentes, quienes son utilizadas para una estrategia de benchmarking. El caso de Coca-Cola es uno de ellos, como lo cuenta Vicuña (2017): “Mediante la puesta en práctica de un conjunto de prioridades estratégicas definidas a finales de 2014, la Compañía está adaptándose a las realidades macroeconómicas y el cambio en los gustos de los consumidores.” (p. 1). Este antecedente práctico es útil para el desarrollo del actual TFG, debido a que tanto Coca-Cola como Ledesma son compañías alimenticias, y sin dudas la primera es una referencia en el mundo empresarial por su constante éxito apuntando al mercado de consumo masivo y familiar. En este sentido, la empresa Petrobras, siendo una de las compañías más grandes del continente, adoptó la implementación de un plan estratégico para el 2025, que impone la visión de convertirse en la mejor energética del mundo, agregando valor para el accionista y el consumidor (World Energy Trade, 2021). Esto implica que las empresas que trabajan con éxito en el mercado, adoptan una estrategia planificada desarrollando una mejora integral como la propuesta en presente trabajo.

Así, la relevancia del presente caso estudiado radica en que es un elemento técnico que brinda su aporte a la evolución del manejo empresarial, de la gestión de recursos, y a la vida de aquellas empresas que quieran tener éxito a largo plazo. Si bien existen cientos de estudios y trabajos con el objetivo de mejorar el desempeño de las empresas, cada caso tiene su particularidad y ninguno es igual a otro. El informe puede ayudar al individuo que esté en

búsqueda de un apoyo teórico-empírico sobre gestión organizacional, y este trabajo brinda las herramientas suficientes para ser utilizadas y desarrolladas en determinadas situaciones que puedan llegar a insertarse las empresas en la vida real. Es ese el objetivo de la comunidad académica, brindarse un apoyo mutuo, un intercambio de conocimientos y herramientas de las que todos los interesados en la temática puedan verse beneficiados, y mejoren sus condiciones intelectuales actuales.

## **Análisis de Situación**

El siguiente análisis situacional se encarga de describir los aspectos externos que escapan al alcance de la organización, y el análisis interno, que describe la estructura de la empresa, procesos, y actividades que se desarrollan en la cadena de valor del proceso productivo. En este sentido, tal cual se planteó en la introducción, la compañía atraviesa deficiencias en la gestión interna que comprometen el desempeño general. Existen fallas en la disposición de inventarios, en la distribución de los productos hacia el cliente, y una inestabilidad en los niveles de productividad. Esto provoca una caída en la rentabilidad que atenta contra la competitividad de la empresa en el mercado, y que puede generar efectos inmediatos como pérdida de valor organizacional, deseconomías de escala y disminución de la cuota del mercado argentino.

### **Análisis Externo**

#### ***Análisis PESTEL – Macro Entorno***

Toma las dimensiones externas que afectan a la compañía, las analiza en individual, y luego las incorpora en la misma esfera situacional. El análisis PESTEL “es una herramienta básica para poder definir estratégicamente el camino que deben tomar hoy nuestros negocios y proyectos” (Barroeta, 2020, s.p).

**Político.** La política fiscal del país juega un rol perjudicial para las productoras azucareras. “La Argentina se encuentra a la cabeza en el podio de los países con mayor carga fiscal sobre el sector formal de la economía en todo el mundo” (Braziulis, 2021, s.p). Esa carga impositiva impuesta por el gobierno actual, obliga a las azucareras a pagar alícuotas altas pertenecientes impuestos tales como retenciones agropecuarias, IVA, IIBB o Impuestos a las Ganancias, y las perjudica disminuyendo su margen de utilidades. Esto obliga que los márgenes de contribución sean más altos, por lo que los niveles de productividad deben también ser mayores, y disponer a su vez de mayor cantidad de recursos primarios para la cadena de

suministro. En este sentido, el rol del área contable administrativa juega un papel principal alertando sobre dichos costos a la dirección, y programando junto a las áreas de producción y finanzas un sistema que enfrente eficientemente dicha situación.

**Económico.** La devaluación del peso argentino y la inflación elevada interanual son los dos aspectos más críticos del contexto económico actual. Esto afecta a las azucareras a al perder poder adquisitivo, debido a que realizan en dólares las inversiones en capital de trabajo. Además, esta situación hace más costosa la adquisición de dólares para invertir y un mayor porcentaje del presupuesto destinado a costos totales. Por otro lado, esto representa una oportunidad externa para el sector agroindustrial en el que participan las azucareras, al ser el principal generador de divisas del país. “7 de cada US\$ 10 que ingresaron en exportaciones en 2021 provinieron de los complejos agroindustriales” (Bolsa de Comercio de Rosario, 2021, p. 1). Se compensan las fluctuaciones y devaluaciones del peso con ingresos por ventas en moneda extranjera. Es responsabilidad de los administradores mantener un estudio actualizado de los indicadores económicos para gestionar los recursos e ingresos de manera eficiente y no incurrir en pérdidas por falta de investigación del entorno económico.

**Socio Cultural.** Las compañías que elaboran alimentos como las azucareras, están atadas a factores sociales y culturales que marcan el comportamiento de las personas. Las sociedades están influenciadas por tendencias de alimentación, de vestimenta, de salud y cuidado personal, dependiendo del momento histórico. Tal es así que, en el caso del azúcar refinado, la OMS ya no usa la recomendación como herramienta, si no que estableció un límite al consumo de azúcar de 10 cucharadas por día (Villani, 2018). Además, distintos sectores reclamaron el último año una ley de etiquetado frontal que describa de forma clara y precisa las propiedades del alimento en góndola. El proyecto de ley “prevé la incorporación en el frente de los productos ultra procesados de una etiqueta con forma de octógono negro y letras blancas que advierta el exceso de nutrientes críticos para la salud” (Rajcher, 2021, s.p).

Estas condiciones sociales afectan a las empresas del sector al tener que posicionar a las necesidades y costumbres del cliente como prioridad, y aumentar al máximo la calidad, mantener las propiedades orgánicas, y a reducir los niveles de procesamiento y agregado de químicos que alteran la composición de los productos. Es un desafío mantener el equilibrio entre la satisfacción de los aspectos socio culturales, con las necesidades de agregar nutrientes al producto para una mayor duración en góndola y en la mesa del consumidor.

**Tecnológico.** El sector agropecuario es razón de un progreso agresivo en desarrollo tecnológico en los últimos años. La inversión privada en el sector azucarero se encargó de diseñar nuevos sistemas de riego, equipos de empaquetado y fraccionado, cosechadoras,

tractores, picadoras de caña con discos de desgaste de acero, entre otros. El impacto del aspecto tecnológico en las compañías cañeras es de manera directa y aumenta la productividad en dimensiones exponenciales. Tal es el progreso, que hoy el sector agroindustrial del que participan las azucareras, cuenta con inversiones en materia digital, incorporando mejoras en ahorro de químicos, productividad por hectárea, calidad de siembra, y monitoreo y mantenimiento. Dimensionando este punto en el ámbito regional, “el surgimiento de empresas de base tecnológica con foco en el sector agropecuario, denominadas agtech, cobró importancia en la Argentina en los últimos años y colocó al país junto con Brasil, como líder en este segmento a nivel regional (Selén, 2021, s.p).

**Enviro Ambiental.** La comunidad global coincide en una agenda ambiental para 2030 que sepa enfrentar los efectos del cambio climático, y las crisis ambientales provocadas por el accionar del ser humano. Así las compañías alimenticias, y azucareras en particular, debieron y deben incorporar procedimientos sustentables como: producción de energía renovable mediante desechos de caña de azúcar, reforestación sustentable, gestión de residuos en máquinas de refinado y empaquetado, estudio de ciclo de vida del azúcar para aprovechamiento eficiente, y eliminación de químicos en productos terminados. Así, el presupuesto anual incorpora un porcentaje de recursos destinados al estudio del impacto ambiental y a procesos de producción de energía renovable para utilización propia. Es un factor que impone un freno a la utilización de los recursos de la naturaleza, y específicamente las compañías azucareras lo sufren de ese modo. Estas se ven obligadas a mantener un equilibrio entre la explotación de productos generando grandes cantidades de ingresos, y el cuidado del medio ambiente mitigando los impactos que generan las actividades del proceso productivo.

**Legal.** En la región este aspecto está ligado al político, debido a que el estado tiene una tendencia proteccionista de los mercados. El sector agropecuario y las empresas azucareras no son potencialmente libres de comerciar con quienes les convenga, si no que tienen un camino marcado por normas estrictas que dictaminan por dónde ir y por dónde no. A la hora de exportar e importar azúcar se encuentran con innumerables retenciones, documentaciones, y burocracia que ralentiza y complica la naturaleza del intercambio con países limítrofes. Como contrapartida a esta situación, las compañías agroindustriales generalmente tienen la oportunidad por su alto valor organizacional, de convertirse en sociedades anónimas y participar en las bolsas de comercio en países importantes. Así, pueden repartir su estructura societaria en acciones para que inversores interesados con capital de soporte decidan apoyar e invertir en la compañía y ambos verse beneficiados del sistema regulatorio de las empresas privadas. Hoy, no existe organización del sector que no incorpore en su estructura

organizacional, un departamento de asesoría legal para combatir las trabas y aprovechar las oportunidades del ámbito normativo.

### ***5 Fuerzas Competitivas de Porter – Micro Entorno***

El siguiente modelo describe las cinco fuerzas de una industria descritas por Porter, y tiene como objetivo esclarecer la situación de la industria en la cual se encuentra la organización. Se puede enmarcar a Ledesma en el sector agroindustrial argentino, y más específicamente en el sector azucarero regional. En este sentido, la producción de azúcar en Argentina está compuesta por un 40 % que se destina al mercado interno, y el 60 % restante, se lo utiliza como insumo industrial. Esto significa que no es una industria estática y permite una diversificación de las empresas en distintos productos, como el alcohol, el bioetanol, y la biomasa. Por otro lado, el sector azucarero se compone en su mayoría de productores pequeños, que compiten con menores costo de producción contra un porcentaje menor que lo componen grandes compañías.

**Poder de Negociación de Clientes.** El azúcar es un producto del que se recomienda tener un consumo responsable por lo perjudicial que puede resultar su exceso. Es por esto que se detecta que los consumidores de esta industria, tienen un alto poder de negociación frente a las empresas que la producen, debido a que pueden decidir reemplazar el producto por otros más saludables. Sin embargo, las azucareras tienen la capacidad de elaborar productos derivados con procesos y características más saludables, que satisfagan la misma necesidad.

**Poder de Negociación de Proveedores.** Las cosechas de plantaciones de azúcar y derivados demandan maquinarias de labor combinada, fundamentales en los procesos productivos, y de características muy específicas. Esto genera que los proveedores tengan una buena posición de negociación al tener maquinarias especiales que no se pueden adquirir en cualquier mercado, y a cualquier precio.

**Amenaza de Nuevos Competidores.** “El 88% del total de los cañeros trabajan con superficies menores a las 50 has, el 64% posee parcelas de hasta 10 has, y el 24% en parcelas que van de las 10 has a las 50 has” (Bernardi, s.f., p. 5). Esto demuestra que las compañías azucareras de gran tamaño, no sienten la aparición de nuevos competidores como una amenaza en el corto plazo, si no como una ventaja competitiva frente a los competidores actuales.

**Amenaza de Productos Sustitutos.** La industria azucarera se caracteriza por la creación constante de opciones alternativas a la común. Esto significa que es un sector con una amenaza intensa de productos sustitutos. Existen diversas opciones que reemplazan el azúcar

refinado original, como el stevia, el azúcar mascabo, azúcar light, etc. De esta manera, los productores azucareros deben considerar constantemente nuevas líneas de productos que atiendan estas nuevas tendencias.

**Rivalidad Entre Competidores.** La industria azucarera no se caracteriza por tener competidores agresivos, sino más bien por tener participantes consolidados desde hace tiempo, que cuentan con una base sólida organizacional. Esto determina que la competencia actual no detecta amenazas en el corto plazo, y permite a las azucareras concentrar todos sus esfuerzos en generar utilidades, y satisfacer a los consumidores.

### Análisis Interno

El análisis que se presenta a continuación describe los aspectos internos que conforma la estructura de la organización. La investigación y estudio de los componentes internos brindará un aporte para desarrollar luego, la implementación del plan de mejora.

### Cadena de Valor

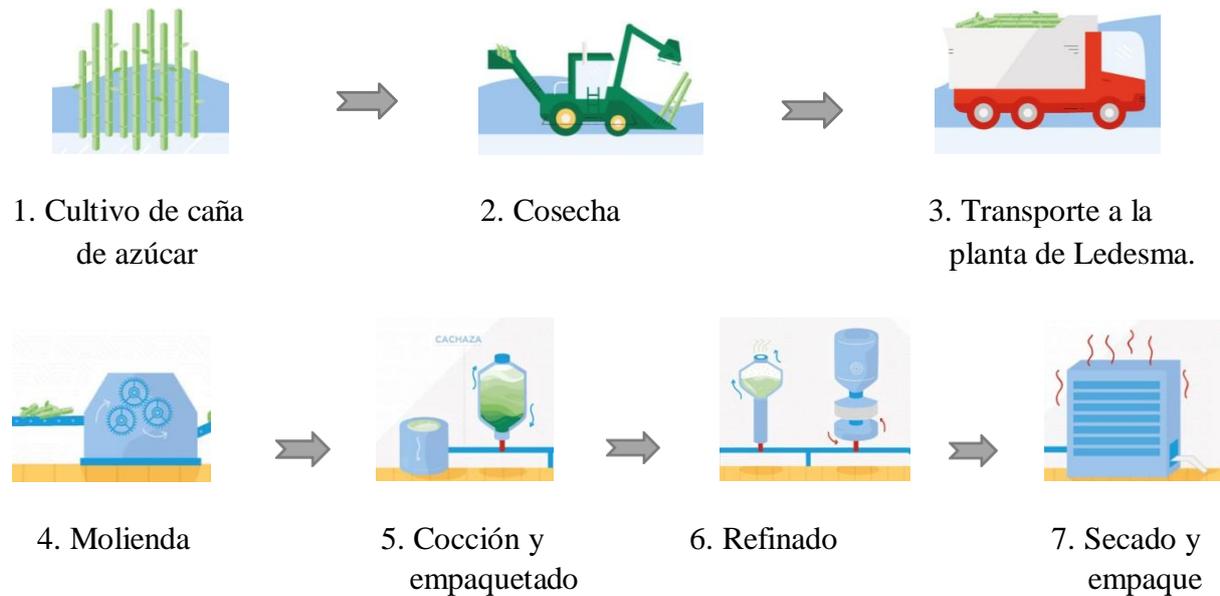
Es fundamental entender el funcionamiento interno, desmenuzar las partes por separado, y saber coordinar por medio de una visión general, una estrategia general con objetivos específicos para lograr crear una ventaja competitiva sobre a los competidores. La Figura 1 muestra la estructura y los componentes de una cadena de valor general.

Figura 1. Cadena de Valor



Figura 1. Adaptado de Editorial Grudemi 2019. *Cadena de Valor*.

**Actividades Primarias.** Son las actividades principales que forman parte del proceso productivo de la compañía y que generan el producto final para competir en el mercado.



♦ *Logística Interna:* abarca el cultivo de la caña, la cosecha y el transporte hasta la planta. Los camiones soportan grandes cantidades de materia prima cosechada, lo que supone un desafío para la logística de maximizar los tiempos de traslado. El hecho de que la caña sea cultivada y procesada por la misma empresa, añade un valor agregado: le da al cliente la seguridad que lo que consume fue producido por las mismas manos se los vende. Realizar inversión en equipos y transporte, e investigar con ingenieros en detalle los tiempos de vida de la caña de azúcar puede agregar un valor añadido y colaborar con la eficiencia productiva.

♦ *Operaciones:* una vez que la cosecha llega al complejo industrial, la caña de azúcar extraída pasa por los procesos de transformación. Mientras que un porcentaje se destina a producir alcohol y bioetanol, otro va a las plantas de celulosa para producir papel. La experiencia de años de Ledesma en la transformación de caña en tipos de azúcar agrega un excedente para el consumidor. La estrategia se plasmará en reducir los costos marginales de producción, a medida que varíe la cantidad de caña procesada y transformada. Es necesario contar con una estructura sólida que soporte mayores niveles de producción.

♦ *Logística Externa:* Ledesma destina su producción un 35 % a consumo masivo, un 40 % a industrias, y un 25 % a exportaciones. Esto significa una ventaja competitiva atractiva en el mercado azucarero. Es esencial contar con una logística de primera calidad, que entregue en tiempo y forma los productos a los clientes. Ledesma no tiene comercios minoristas propios que comercialicen su producto, por lo que es importante la negociación con los clientes sobre formas de pago, y lugares de entrega de la mercadería. El desafío de la planificación estratégica radica en reducir costos de traslado y acordar formas de pago favorables.

- ♦ *Marketing:* Ledesma lleva más de 100 años de vida como productor de azúcar, y hoy por hoy el empaquetado clásico azul con letras blancas se distingue fácilmente en las góndolas de las cadenas de supermercado. Los azúcares alternativos como el mascabo o el light, quizás necesiten de una fuerza de ventas mayor al no estar tan establecidos en el mercado. Por lo tanto, es fundamental analizar en detalle la inversión en costos de comercialización y promoción que se va a realizar, para no caer en la tentación de derrochar recursos financieros en una imagen que ya pega fuerte en el mercado.

- ♦ *Servicio al cliente:* el foco puesto en los clientes desde hace décadas ayuda a la organización a contribuir en la satisfacción de las necesidades de los mismos. Con fuerte impacto en la comunidad del norte argentino, Ledesma es vista como una empresa cercana al consumidor, lo cual le genera una distinción fundamental con respecto a la competencia. Gestión de quejas y reclamos, contacto directo con el operador comercial, página de internet, y encuestas de satisfacción son algunas de las decisiones para acercarse al cliente.

**Actividades de Apoyo.** Son actividades que dan soporte a las principales, que no influyen de manera directa en la rentabilidad productiva, pero sí son importantes para que las actividades principales no se desvíen de sus objetivos, y logren la mayor eficiencia posible.

- ♦ *Infraestructura:* Con un total de 37.000 hectáreas de caña de azúcar, 100.000 hectáreas de espacios verdes, un complejo agroindustrial en Jujuy, generación propia de electricidad de 51.000 kw y 600 km de carreteras construidas, Ledesma se posiciona frente a la competencia como una de las alimenticias más grandes del país. La planificación pasará a analizar si existe espacio ocioso. Invertir en nuevas instalaciones, vender lo que no sea de utilidad productiva, y rediseñar el almacenamiento, son algunos de los planes a desarrollar.

- ♦ *Recursos Humanos:* Contar con trabajo calificado que provenga de la zona de residencia es un valor fundamental para reducir costos fijos en capacitación, o búsqueda de personal. Además, es propicio seguir con la capacitación del personal interno actual. Esa formación profesional, puede ser fundamental para captar las nuevas estrategias bajadas por los gerentes y administradores de la unidad de negocio y ahorrar recursos en mano de obra.

- ♦ *Tecnología:* el ámbito tecnológico favorece a las etapas de elaboración y operaciones de transformación y logística. El agro necesita de maquinarias con alta capacidad productiva, para competir en el tan exigente mercado. Es deber de la empresa invertir en desarrollo tecnológico, computación, servicios digitales, y funcionamientos operativos. No se debe incurrir en grandes costos en mobiliario que no cumpla una función productiva.

- ♦ *Compras:* el aprovisionamiento quizás, tiene un papel cercano a las actividades principales de apoyo. Este eslabón asimila las necesidades de la empresa, y destina recursos en

material necesario para elaborar el producto. La estrategia a adoptar, va a considerar los gastos históricos que fueron ineficientes y los va a reemplazar por costos de producción, o bien destinarlo en inversión productiva.

El margen positivo es positivo en términos de calidad y valor agregado con respecto a los costos totales. Hoy la imagen de la marca, permite que la estrategia discrimine el enfoque hacia el cliente, si bien no deja de atender las necesidades del consumidor. En cuanto a la estrategia en liderazgo de costos, es propicia para corregir el funcionamiento en general, reemplazar costos innecesarios, aumentar la productividad por unidad de trabajo y tiempo, mejorar la eficiencia en el manejo de los recursos financieros y materiales, y lograr una mejora en la rentabilidad.

### ***Análisis FODA***

El FODA acompaña el análisis estructural de la empresa, y describe los aspectos internos y externos, sean positivos o negativos, para contar con una foto de las características de la empresa, y saber cómo es nuestra capacidad para adoptar la estrategia elegida.

#### **Fortalezas.**

- Calidad del producto: el azúcar producido por Ledesma, tiene trayectoria en el mercado azucarero, y cuenta con estándares de calidad de excelencia. Posee certificaciones de entes no gubernamentales encargados de calificar los productos en la industria, tales como ISO, Bonsucro o FSSC 22000.
- Plantaciones propias de caña de azúcar: las 37.000 hectáreas de plantaciones de caña son propiedad de la empresa, y eso permite que se supervise desde la siembra hasta el momento en que la caña está lista para ser cosechada. Así, la empresa puede tener la información certera de las propiedades de la materia prima con la que trabaja.
- Marca e Imagen: la marca Ledesma es reconocida a nivel nacional, con una imagen sólida y confiable. Esto la posiciona frente a los consumidores de buena manera y le permite tener una base estratégica sobre la cual trabajar.
- Posicionamiento en el mercado: ocupa un rol de líder en las industrias de azúcar y papel. Ocupa el 17 % de la producción de azúcar a nivel nacional, y tiene más de 640 clientes que eligen distribuir el azúcar refinado, mascabo, light y edulcorantes.
- Diversificación: a partir de la caña de azúcar, la compañía elabora productos como: alcohol, bioetanol, papel y resmas, papelería comercial, y jarabes. Así abarca distintos tipos de mercados que pueden respaldarse unos con otros, en situaciones adversas.

- **Producción de energía renovable:** el 50 % de energía que consume la empresa es producida por generación propia. A través de las plantaciones forestales, y de los restos de caña que no son utilizados para producción, se produce energía renovable.

- **Responsabilidad Social:** es pionera en el desarrollo regional, con la creación de escuelas, carreteras, edificios, parques, y hasta el propio barrio Ledesma donde residen trabajadores propios.

- **Buena calificación para créditos:** a lo largo de los años, Ledesma mostró tener proyectos a largo plazo, serios y sustentables, lo que genera en las instituciones financieras un respaldo que es necesario para la inversión permanente en capital de trabajo.

### **Debilidades.**

- **Altos costos en bienes de producción:** las actividades relacionadas con siembra, cosecha y mantenimiento de cultivos, representan altas sumas de inversión. Por ejemplo, se estima que una máquina refinadora de azúcar cuesta entre 10.000 y 50.000 dólares.

- **Mano de obra calificada:** es difícil para la empresa contar con mano de obra calificada en la región. Generalmente, se trata de capacitar a los ciudadanos locales, sin embargo, no da resultados óptimos. Se termina recurriendo a profesionales de otras provincias, lo que supone una incertidumbre a largo plazo.

- **Tiempos de espera:** las plantaciones agrícolas tienen su propio ciclo de vida, y las maquinarias tienen tiempos de trabajo relativamente lentos. Esto hace que los directores no puedan iniciar la cosecha en cualquier momento, sino que debe ser el momento exacto que la planta esté lista, y actuar en tiempo y forma, teniendo en cuenta las debilidades de los equipos.

- **Demoras en colocación del producto en el mercado:** en ocasiones, la distribución del producto hacia los puntos de venta toma un tiempo considerable y eso puede afectar al nivel de ventas mensual que la empresa describe en sus pronósticos organizacionales.

### **Oportunidades.**

- **Tipo de cambio:** el sector azucarero es generador de moneda extranjera. Esto puede servir para que la empresa ahorre en dólares, y tenga un respaldo por hipotéticas crisis venideras. Esto se usa como herramienta para invertir en capital de trabajo en un mercado totalmente dolarizado, y aprovechar para tener una ventaja competitiva en el mercado.

- **Nuevas tecnologías:** la compañía tiene la oportunidad de aprovechar las innovaciones tecnológicas en el sector azucarero e invertir para incorporar ese desarrollo en

sus procedimientos. Por ejemplo, nuevos sistemas de riego que reemplacen la necesidad de una lluvia, para mantener nutridas a las plantaciones de caña.

- **Productos alternativos:** existe la oportunidad para Ledesma, de estudiar las tendencias de alimentación y así lanzar productos alternativos más saludables para las personas, tales como derivados de azúcar o productos orgánicos eliminando procesos químicos y otras condiciones.

- **Alianzas estratégicas:** las empresas agroindustriales ocupan distintas etapas del ciclo de vida de los productos alimenticios. Esto representa para Ledesma la oportunidad de formar alianzas con empresas que complementen con su rol dentro de la cadena del producto, y unificar estrategias y procedimientos para el bien común.

### **Amenazas.**

- **Clima:** el cultivo de caña de azúcar depende en gran medida de las lluvias que se produzcan en la zona y esto genera una amenaza a la productividad si se producen sequías en la región. El norte argentino comúnmente recibe lluvias sólo en verano o primavera.

- **Moneda local:** El peso sufre una devaluación constante, y la inflación supera los 40 puntos por año. La compañía se ve amenazada por la recesión económica. Los costos fijos son cada vez más altos, y provoca que cada decisión de invertir sea estudiada en detalle.

- **Reglas del juego poco claras:** el contexto político supone que las normas y procedimientos sean una incertidumbre. El estado muchas veces decide crear nuevos impuestos que afecta el costo de producir e incrementar los ingresos de la compañía.

- **Exportaciones:** si bien las exportaciones son generadoras de divisas, en los últimos años el gobierno ha decidido en ocasiones prohibirlas. Esto provocó una caída en los ingresos de moneda extranjera de Ledesma, y comprometió la inversión en capital de trabajo.

### ***Matriz BCG***

Para utilizar el enfoque del Boston Consulting Group (BCG), la empresa clasifica todas sus unidades de negocio en una matriz de crecimiento y participación. Verticalmente simboliza el crecimiento en el mercado, y horizontalmente su participación relativa. (Armstrong y Kottler, 2008).

- ❖ **Azúcar, Jarabes y Alcohol:** esta UEN es una vaca de dinero en efectivo. Cuenta con una alta participación de mercado, siendo una marca líder en el territorio nacional. Además de la venta de azúcar, incluye molienda de maíz y de caña que se destina a producción de

jarabes y alcohol, generando en total la UEN un 17 % de la producción nacional en sus productos (Ledesma, 2021, s.p). Por otro lado, no sostiene un crecimiento en el tiempo. El desempeño en producción y ventas fue aumentando y disminuyendo en la última década.

Por lo tanto, la estrategia que es conveniente es la de invertir recursos lo suficiente para mantener la participación la UEN en el nivel actual, y engrosar su flujo de efectivo lo más rápido posible para generar un crecimiento con respecto a los otros años.

❖ **Papel:** esta UEN cuenta con un 44% de participación de mercado, y junto con un leve crecimiento con respecto a años anteriores, se la posiciona como una vaca de dinero en efectivo. Si bien genera menores ingresos que la UEN de Azúcar, es una unidad que solventa gran parte de las actividades de la empresa. Es recomendable en este caso adoptar una estrategia similar a la UEN anterior, un fortalecimiento de los ingresos por ventas, para desarrollar un flujo de efectivo sostenible, y mientras tanto mantener la participación en el mercado actual.

❖ **Frutas y Jugos:** esta UEN cuenta con una relativa participación en el mercado, ocupando un porcentaje bajo del total. Sin embargo, sostiene un crecimiento elevado desde que se conformó. Por lo tanto, se la considera como un Signo de Interrogación, y se deben destinar recursos en fortalecer su crecimiento, y aumentar su cuota de mercado para poder generar un flujo de efectivo mayor, y tener el alcance de las UENs anteriores.

❖ **Negocios Agropecuarios:** con un 30% de crecimiento respecto al año anterior, y una baja participación en el agregado de producción agropecuaria total, esta UEN se la ubica como Signo de Interrogación. Si bien no es la actividad principal de la empresa, es favorable elaborar un plan de inversión en sus actividades, para generar mayores ingresos, y aumentar o mantener la participación actual de la UEN.

## **Marco Teórico**

En esta sección se definen las bases teóricas que soportan el presente trabajo: la Planificación Estratégica como instrumento de mejora en la empresa Ledesma SAAI. Se va a justificar su implementación y, junto a un diagnóstico organización, van a dar camino la elaboración de un plan de acción que resulte exitoso para la organización.

A través del tiempo, la Planificación Estratégica sufrió múltiples adaptaciones y una gran evolución. Las primeras actividades estratégicas se remontan al año 500 a.c, cuando Sun Tzu escribe “El Arte de la Guerra” y da consejos sobre estrategia militar; o bien en la guerra de Troya, donde los griegos inventan la famosa estrategia del caballo para entrar a la ciudad sin ser vistos. A partir de ahí, se puede viajar en el tiempo y descubrir cómo los países fueron

adoptando la estrategia en sus actividades militares. En la segunda guerra mundial, cada participante adoptó planificaciones estratégicas en sus tropas para sacar provecho de sus fortalezas propias y mejorar sus puntos débiles en cada batalla. Trasladando el panorama a la actualidad, se puede ver como el gigante Apple, adopta una estrategia específica de diferenciación sobre la competencia, para crear una ventaja competitiva.

La importancia de la Planificación Estratégica está a la vista y existen autores así lo especifican en sus obras. Como lo señala Porter (1982), la importancia que las empresas desarrollen una planificación estratégica refleja sus convicciones de que se consiguen importantes beneficios con la formulación explícita de una estrategia. Kottler y Armstrong (2013), coinciden con este autor clásico al declarar que la planificación estratégica prepara el escenario para el resto de la planeación dentro de la empresa, y trae como resultado generar beneficios, aprovechando las oportunidades que brinda el entorno. En este sentido, Koontz, Weihrich y Cannice (2012) complementan los autores clásicos, y postulan el proceso de planeación del ambiente interno como eje fundamental para enfrentarse a problemas de rentabilidad. Es importante en este caso, contextualizar los postulados y tener en cuenta que pueden adoptar cierta obsolescencia con el paso de los años.

De esta manera, Urbina (2020) toma como base académica estos autores y propone priorizar a la competencia como principal factor de influencia, considerando desarrollar estrategias de marketing para mantenerse competitivo y acercarse al cliente. Por el mismo camino, puede destacarse lo desarrollado por Osterwalder y Pigneur (2011), quienes resaltan la importancia de la incorporación del factor externo, pero en este caso a las necesidades de los clientes como principal objetivo para generar éxito en las empresas. Por otra parte, Santarcángelo, Schteingart y Porta (2017), complementan a estos autores y establecen como factor de crecimiento de las empresas a la comercialización mediante cadenas de valor globales, y una especial atención en el diseño del producto final.

En este sentido, Gutiérrez Pulido (2010) confronta estos postulados estableciendo que el principal factor de éxito es considerar el diseño de los procesos internos, y luego de evaluar su calidad diseñar una reingeniería de procesos. Esto propone una herramienta estratégica fundamental para las empresas del siglo xxi, y sobre todo en las agroindustriales como Ledesma, que dependen del diseño de sus procesos internos y el desempeño de sus inventarios. Lo suscripto por Samaniego (2019), destaca al control de inventarios como factor fundamental para reducir los costos, aumentar la productividad y planificar las actividades de una manera calificada. Por otra parte, Vasconez et. al (2020) complementan este postulado, y sostienen que la eficiente gestión de inventarios facilita y mejora la relación con el cliente al minimizar los

tiempos de entrega, lo cual coincide también con los anteriores autores que priorizaban la necesidad del consumidor como pilar fundamental de éxito.

Por otro lado, es importante considerar que todo lo que se planifica tiene su inversión en recursos. En este sentido, Reyes y Mayorga (2020) luego de estudiar el comportamiento del cultivo de naranjas en el sector agrícola, suscriben que los costos de producción conforman una variable principal a la hora de planificar y ejecutar el proceso productivo. Este autor se puede incorporar a lo declarado por Horngren, Datar y Rajan (2012), quienes agregan mediante su obra el concepto de costos en la contabilidad financiera de las empresas modernas, como ventaja competitiva para tener un proceso productivo eficiente y alcanzar economías de escala.

En complemento al desarrollo de los autores clásicos, y las investigaciones pertinentes profesionales presentadas, es importante incorporar el factor humano en las organizaciones, componente que tomó relevancia en los últimos años. En este sentido, Suarez, Preckler y O'Farril (2013) presentan un estudio de las medianas empresas del sector industrial, y manifiestan que el éxito competitivo depende en gran porcentaje de una buena gestión de recursos humanos y que no valerse de ello, puede representar un camino al fracaso asegurado.

Teniendo en cuenta todo lo desarrollado, este Reporte de Caso suscribe lo aportado por los autores clásicos como Porter y Kottler, cuando destacan la importancia de un plan estratégico de acción que abarque todas las áreas de la organización, y analice los factores que afecten a la empresa. Sin embargo, incorpora las nuevas estrategias propuestas por profesionales del siglo xxi, desarrollando una mirada integral combinando la importancia de costos bajos, de gestión eficiente de inventarios, necesidades satisfechas del cliente y un desarrollo del capital humano propio.

## **Diagnóstico y Discusión**

Luego de llevar a cabo un análisis situacional integral, y de enmarcar este Trabajo de Grado en una base teórica para justificar la implementación del plan estratégico, se presenta un diagnóstico organizacional que describe la salud actual de la compañía.

Como se describió en la Introducción de este Reporte de Caso, la empresa se enfrenta a una caída en términos de rentabilidad y eficiencia productiva. Muchas empresas grandes como Ledesma, se confrontan a este tipo de desafíos cuando logran tener un alcance que supera los límites de capacidad. Para mantenerse competitiva, y generar utilidades a medida que se logra un crecimiento sostenido, las empresas deben tener un sistema robusto de respaldo que soporte las demandas cada vez mayores. Esto tiene relación con lo planteado en el capítulo

anterior, donde los autores nombrados destacan la importancia de la aplicación de una planificación estratégica, que sirva para alcanzar el logro de los objetivos, satisfacer la demanda, y generar utilidades para financiar el crecimiento empresarial.

El aspecto favorable de esta situación, es que las causas que generan esta merma en la rentabilidad y eficiencia productiva de la empresa son factores internos de la unidad de negocio y dependen de una correcta gestión para su mejoría. Entre estas causas se encuentran una ineficiente gestión de inventarios, una disminución de productividad en la unidad de negocio y cierta inestabilidad en el nivel de ventas. Estas dificultades organizacionales vienen originadas a su vez por motivos más específicos como deficiencias en los canales de distribución, costos elevados, restricciones de capacidad, un marketing debilitado, y ciertas demoras de tiempo de trabajo en maquinarias. Estas representan un segundo nivel de causas, y que, junto al primer nivel, generan la situación problemática principal (ver Anexo, p. 33).

Si bien Ledesma no es una empresa improvisada y lleva adelante una gestión integral que dirige actividades empresariales específicas, hoy ese ejercicio se lleva adelante de forma parcial. Los índices de desempeño muestran una falta de eficiencia en casos como la rotación de inventarios, acumulación de materia prima en el traspaso de etapas, o capacidad de respuesta tardía de equipos y maquinarias. Estos puntos son ideales para la aplicación de un plan de acción que modifique aspectos de la gestión actual.

### ***Conclusión Diagnóstica***

Por todo esto, y en relación a lo planteado en el Marco Teórico, la problemática identificada será remediada por la implementación de la Planificación Estratégica que se propone. Algunas decisiones tácticas y operativas que complementan esta Planificación Estratégica se van a desarrollar en el capítulo Plan de Implementación, mediante un cronograma de actividades, incluyendo una evaluación del impacto de las mejoras aplicadas.

Como se describió en el análisis situacional, hoy Ledesma se encuentra con un buen estado de salud empresarial. Si se revisa el análisis interno, se revelan aspectos positivos como la calidad de sus productos, la cual genera un valor agregado en el mercado. Además, hoy la empresa es líder en el mercado del azúcar, y en paralelo, cuenta con una diversificación de productos que le permite gestionar recursos para compensar dificultades momentáneas, aunque esto no sea suficiente para mantenerse competitivo de manera sostenible en el tiempo. Una inadecuada gestión puede acentuar sus debilidades y reducir aún más aquellas dificultades que comprometan a la empresa. En ocasiones, la gestión de colocación de los productos es

ralentizada por los canales de distribución, y esto puede generar mermas en los niveles de ventas. Por otra parte, en determinados pasajes los costos fijos de producción suelen aumentar y eso pone en riesgo el capital de trabajo de la organización. Teniendo en cuenta estos factores, la empresa se va a enfrentar al futuro de manera más segura y confiable. Es por esto, que es fundamental que se lleve a cabo un plan de implementación estratégico que garantice la solidez interna, asegure la mejoría de sus debilidades, aproveche las oportunidades del mercado, y alcance el logro de los objetivos estratégicos propuestos por la organización.

## **Plan de Implementación**

Se presenta a continuación la propuesta elegida para implementar el plan estratégico en Ledesma SAAI. El desarrollo cuenta en primer lugar, con la fijación de los objetivos que surgieron tras el diagnóstico organizacional. Luego, se describen los planes de acción a implementar para el logro de estos objetivos, detallando el alcance temporal y los recursos a utilizar. Y, por último, se determinan herramientas de evaluación que estudian el impacto de las mejoras y que justifican la implementación de la estrategia empleada.

### **Objetivo General**

Generar una rentabilidad superior al 20 % para los próximos 2 (dos) años calendarios.

Se considera viable el aumento del 20 %, considerando que entre el mercado y la empresa reúnen las condiciones para hacerlo. De acuerdo a datos del Comité Nacional para el Desarrollo Sustentable de la Caña de Azúcar (Conadesuca), la expectativa general para la zafra 2020/2021 es de más de 6 millones de toneladas de azúcar producidas, lo que significa un incremento del 16,3 % respecto al ciclo anterior (Rangel, 2021). Esto presenta a un mercado en alza, y que junto a la adopción de estrategias eficientes de gestión y de recursos por parte de Ledesma, se puede alcanzar el logro del objetivo general en tiempo y forma.

### **Objetivos Específicos**

1. Generar un crecimiento en la productividad del 25 % para el próximo semestre, modificando la gestión de los inventarios y los procesos productivos internos.
2. Aumentar un 15 % la participación de mercado para 2023, a través de un rediseño de la estrategia de distribución y acrecentando la cuota de mercado.
3. Incrementar el volumen de ventas del Azúcar Ledesma en un 15 % a diciembre de 2022, incorporando una visión de marketing orientada hacia el cliente.

4. Obtener un aumento del 15 % en el margen de contribución total de la unidad de negocio Azúcar a diciembre del 2023.

5. Dotar y proveer de competencias requeridas al 80 % del personal operativo en los próximos 30 días, a través de un programa de capacitación intensiva profesional.

A través de un criterio profesional, se determina que las metas determinadas por los objetivos específicos, son coherentes en relación a aspectos positivos de la empresa como: experiencia de 100 años en el rubro, infraestructura, plantaciones propias de caña de azúcar, calidad, marca e imagen, entre los más importantes. Es fundamental organizar estos factores y gestionar eficientemente los recursos para lograr cada objetivo planteado. Además, es importante tener en cuenta las condiciones de un mercado, que muestra que el precio del azúcar en los mercados mundiales varió desde 17 dólares por quintal hasta 30, sufriendo altibajos significativos en sus valores en el medio del proceso (Sánchez, 2021). Esto significa que la empresa opera en un mercado volátil y dinámico, y que, si logra administrar correctamente sus capacidades, puede lograr en un principio las metas planteadas, y luego generar un crecimiento sostenido a través del tiempo.

### **Desarrollo de Propuesta**

La implementación del plan se encarga de generar una optimización integral de las bases estratégicas en la unidad de negocio, para lograr una alta eficiencia de trabajo, generar mayores ingresos, reducir costos y aumentar la rentabilidad de la empresa, logrando así un sistema productivo sustentable para mantenerse competitivo en el mercado y en el entorno dinámico en el que se encuentra.

El flujo de la propuesta se inicia aplicando una mejora en el corazón del proceso productivo como son los inventarios y su capacidad. Se identifican los problemas en su gestión, y se aplica un apalancamiento que impulse una rotación más ligera y de rápida respuesta a los pedidos. Luego, se pone el foco en los canales de distribución. Con esto, se busca una logística externa más eficiente que acerque los clientes al producto, y aumente la cantidad de puntos de venta. Esto trae una mayor participación en el mercado, que, junto a una fuerte estrategia de marketing, impulsan un aumento en el nivel de ventas de la línea de productos de la unidad, adquiriendo un mayor porcentaje de cuota de mercado. Para acompañar estas estrategias, se buscará redefinir la estructura de costos fijos y variables, buscando aumentar el margen de contribución de la unidad de negocio, generando mayores ingresos y creando una plataforma productiva rentable y adecuada para los planes de acción especificados.

## Planes de Acción

La Tabla 1 que se presenta a continuación, describe los planes específicos que se aplicarán como ejes de la planificación estratégica, y resume la información para una mejor vista de la propuesta en acciones ordenadas y organizadas. Luego, se desarrollará el contenido de cada táctica de manera programada, desmenuzando las actividades específicas que aplicará el ejecutor en cada etapa, y así concluir con la construcción de la propuesta planificada.

Tabla 1. Información general del Plan Estratégico

Táctica o Plan	Plazo de Ejecución	Objetivo Asignado	Responsable	Recursos	Presupuesto
Rotación de inventarios y capacidad	4 semanas	1. Aumento de productividad	Gerencia Técnica de Azúcar	Costos de ejecución, logística interna, infraestructura.	\$ 247.500
Gestión de distribución y logística	2 semanas	2. Mayor participación de mercado	Gerencia de Logística de Azúcar	Costos de ejecución, adquisición de depósitos	\$ 237.500
Estrategia de marketing	3 semanas	3. Aumentar volumen de ventas	Gerencia Comercial de Azúcar	Costos de ejecución, asesoría comercial.	\$ 83.000
Distribución de costos	4 semanas	4. Incremento de margen de contribución	Gerencia Corporativa de Finanzas	Costos de ejecución, asesoría contable	\$ 45.000
Capacitación de RRHH	2 semanas	5. Mano de obra calificada	Gerencia Corporativa de RRHH	Costos de ejecución, instalaciones, eventos.	\$ 32.500

*Nota.* La tabla muestra la información complementaria de cada plan de acción, con sus respectivos componentes.

**Táctica 1. Administrar restricciones de capacidad y gestionar rotación de inventarios.** Se comienza por la corrección de limitaciones que impiden la maximización de la productividad anual, para tener una base estructural y enfrentar el mercado. Las actividades a desarrollar son:

1. *Identificar restricciones de capacidad:* se realiza un estudio de cuellos de botella generados entre etapas del proceso (cultivo, cosecha, transporte a planta, molienda, cocción, refinado, empaquetado y distribución), y se identifican los puntos críticos que ralentizan los procedimientos del sistema.

2. *Diseño de cronograma de entregas:* se diseña un cronograma con las horas esperadas de entrega para controlar tiempo entre pedidos y acelerar el reabastecimiento en las etapas de molienda de caña, cocción, refinado y empaquetado.

3. *Minimizar inventarios de seguridad y de previsión:* a través del estudio sobre el comportamiento histórico de la demanda, se minimiza el tamaño de lotes de estos inventarios.

4. *Maximizar inventarios de ciclo y en tránsito:* se ordena la reducción de los tiempos de espera de la caña estacionada, y se maximiza la cantidad de azúcar producida por lote.

**Táctica 2. Rediseñar los canales de distribución e intermediarios.** Luego de solidificar la cadena productiva desde el cultivo hasta el empaquetado se pone el foco en gestionar los canales de distribución, y en una estrategia de marketing. Con esto se buscará aumentar la participación de mercado y fidelizar clientes. Las actividades a aplicar son:

1. *Integración vertical hacia adelante:* se adquieren almacenes de distribución para aumentar la colocación de productos en el mercado y acrecentar la relación con el cliente.

2. *Implementar un sistema de marketing vertical corporativo (VMS):* se integran las etapas de producción y distribución bajo un solo dueño (Armstrong y Kottler, 2013), para aumentar la presencia de mercado y generar valor agregado en los clientes.

3. *Aplicar una distribución intensiva:* se abastece el producto en tantos puntos de venta sea posible. Esto trae un servicio diferencial para los clientes, que disponen del producto cuando y donde quieran, y aumenta la cuota de mercado de la empresa.

**Táctica 3. Implementar una estrategia de penetración de mercados.** Para apoyar el objetivo anterior, y poder generar un significativo aumento en las ventas, se adoptan nuevas estrategias de marketing teniendo en cuenta aspectos promocionales y comerciales. Los pasos a seguir son:

1. *Diseñar nuevo packaging:* se renueva el embalaje del paquete de azúcar común, mascado, y edulcorantes, mediante la contratación de un consultor de marketing y ventas.

2. *Inversión en publicidad:* se adquieren pautas de publicidad en medios de comunicación masivos para comunicar las novedades del producto y promocionar su venta.

3. *Fijación de precios y promociones:* mediante la detección de períodos de bajo consumo por los clientes, y la fluctuación de su comportamiento, se renueva la estrategia de precios y promociones por cantidad o forma de pago.

**Táctica 4. Reasignación de costos fijos y maximización de producción por lotes.** Se busca aumentar el margen de contribución, para lograr que la producción del azúcar contribuya a los beneficios de la empresa, logrando mayores ingresos y logrando que los costos variables sean menores a los costos fijos. Las actividades que se llevan a cabo son:

1. *Análisis de estructura de costos:* se analiza la distribución de los costos y se identifican clasificaciones erróneas en la distribución de costos fijos.

2. *Reasignación costos fijos:* se rediseñan los centros de costos para aplicar una redistribución y minimizar la generación de costos fijos por métodos de clasificación contable.

3. *Orden de producir el máximo de cada lote:* una vez minimizados los costos fijos, se ordena la producción total de cada lote de cada inventario aprovechando el margen para incurrir en costos variables.

4. *Documentar proceso y diseñar programar de tareas:* es fundamental dejar plasmado el proceso que minimiza los costos fijos y aumenta las unidades producidas para crear la economía de escala buscada.

**Táctica 5. Desarrollar nuevas competencias y habilidades en personal involucrado.** Se lo informa en el último lugar, pero es el primero en aplicarse. Se capacita al 80% del personal que ejecutará las tareas operativas, para garantizar la aplicación de los procesos de manera adecuada. Mediante esta capacitación se logra un potencial humano que genera una ventaja competitiva. Los pasos a seguir son:

1. *Descripción de tareas y procedimientos:* se manifiesta por escrito el nuevo manual de tareas y procesos que detalla la totalidad de las nuevas funciones y metas por departamento.

2. *Programa de capacitación específico:* se realiza el programa en sí, con un cronograma de actividades y eventos de la capacitación.

3. *Evaluación de desempeño y resultados:* se evalúa el personal de trabajo y se determinan los resultados de la capacitación generando retroalimentación con el personal.

## Presupuesto

Se detallan los costos de aplicar cada una de las tácticas, de acuerdo a estimaciones mediante investigación de mercado, y apoyo en material bibliográfico. Los costos son montos mensuales, y la suma de los presupuestos individuales forman el Presupuesto Total (ver Anexo, p.3), el cual brinda información para desarrollar un pronóstico hacia el futuro, mediante la realización de un flujo de fondos proyectado. A través del mismo, se podrá evaluar el beneficio cuantitativo de aplicar el plan estratégico.

Tabla 2. Costos de Táctica 1

<b>1. Gestión de restricciones y capacidad de inventarios</b>	
Costo de mantenimiento de inventario	\$ 187.500
Costo de preparación de inventario	\$ 60.000
<b>Total</b>	<b>\$ 247.500</b>

El costo por mantenimiento representa entre el 15 % y el 35 % del valor anual del producto, mientras que el de preparación incluye mano de obra y tiempo requeridos. (Krajewski, Ritzman y Malhotra, 2008).

Tabla 3. Costos de Táctica 2

<b>2. Gestión de logística y canales de entrega</b>	
Costo de logística y distribución	\$ 37.500
Adquisición de depósitos	\$ 200.000
<b>Total</b>	<b>\$ 237.500</b>

El cálculo de los costos logísticos se puede determinar mediante los niveles de mantenimiento de inventarios (Morales, 2020). El costo de adquisición de depósitos se estimó mediante precios de mercado en páginas de internet y clasificados de periódicos.

Tabla 4. Costos de Táctica 3

<b>3. Gestión de marketing y ventas</b>	
Costo de diseño y envase	\$ 48.000
Gastos de promoción y publicidad	\$ 35.000
<b>Total</b>	<b>\$ 83.000</b>

Tabla 5. Costos de Táctica 4.

<b>4. Distribución de costos fijos y producción máxima</b>	
Asesoría contable	\$ 45.000
<b>Total</b>	<b>\$ 45.000</b>

Los valores de los gastos de asesoría contable y de diseño y publicidad, fueron investigados con consultorías de marketing, estudios contables, asesores de ventas y analistas contables.

Tabla 6. Costos de Táctica 5

<b>5. Capacitación de recursos humanos</b>	
Alquiler de locales	\$ 25.000
Gastos operativos	\$ 7.500
<b>Total</b>	<b>\$ 32.500</b>

El valor de los alquileres se estimó de acuerdo a los datos del mercado y corredores inmobiliarios. Los gastos operativos consideran una estimación de viáticos, horas extras, accesorios tecnológicos, entre otros.

### **Alcance**

#### ***De Contenido***

Se aborda la temática de planificación estratégica, cuyo origen está en la ciencia (o disciplina, según autor) de la administración. Su objetivo es optimizar la vida de la empresa analizada mediante herramientas de mejora. Se realizan análisis de estructura, formulación de metas, programación de actividades, cálculo de valores, marco teórico, asesoría de gestión, evaluación de antecedentes y evaluaciones de impacto.

#### ***Temporal***

El plan estratégico implementado abarca los próximos dos años de actividad de la empresa, evaluando los resultados cada mes para actuar en tiempo y forma según desviaciones.

#### ***Ámbito geográfico***

La aplicación del plan estratégico abarca las actividades de la empresa Ledesma en el mercado argentino, y si la empresa lo decide, aplicar las estrategias para el ámbito regional, esto es, exportaciones e importaciones.

### **Diagrama de Gantt**

La Tabla 7 a continuación, muestra el alcance de las actividades específicas delimitando las fechas y resumiendo la información. Cada se conforma a su vez de una serie de pasos a seguir que generan el logro de los objetivos específicos (ver Anexo, p. 34).

Tabla 7. Cronograma de Actividades del Plan de Mejora

Actividad	Fecha Inicio	Fecha Cierre	Duración	Gerencia
Capacitación Personal	01/01/2022	15/01/2022	2 semanas	Recursos Humanos
Rotación de inventarios y capacidad	10/01/2022	11/02/2022	4 semanas	Técnica
Gestión de logística y distribución	07/02/2022	18/02/2022	2 semanas	Logística
Estrategia de marketing	18/02/2022	11/03/2022	3 semanas	Comercial
Distribución de costos	14/03/2022	08/04/2022	4 semanas	Gerencia Finanzas

*Nota.* La tabla resume el cronograma de actividades, y la duración de cada una.

### **Evaluación de impacto de mejoras**

Con el fin de justificar la implementación del plan de mejora, se presentan los indicadores ROI, VAN y TIR calculados en el flujo de fondos proyectado que muestra la evolución de los movimientos de fondos de los planes tácticos a implementar. Se calculó de acuerdo a cálculos estimados plasmados en un flujo de fondos proyectados a 2 años desde el inicio del plan (ver Anexo, p. 35).

**ROI** (*Retorno de la Inversión*) = **355 %**

**VAN** (*Valor Actual Neto*) = **\$ 227.536.38**

**TIR** (*Tasa Interna de Retorno*) = **12,72 %**

✓ Se verifica que es viable y genera beneficios el plan de implementación, de acuerdo a su inversión inicial y el flujo de fondos proyectados, incluyendo ingresos por ventas, costos totales y el valor de bienes de uso.

## Conclusiones

Como conclusión final del presente Trabajo Final de Grado, se evidencia la gran cantidad de herramientas que brinda un proceso de planificación estratégica (PE) en una empresa como Ledesma, y los múltiples beneficios de implementarla. Se descubrió que, mediante una aplicación correcta del plan estratégico, se consiguen beneficios en términos de rentabilidad y eficiencia, así como también un mejoramiento en la calidad de los procesos productivos y de gestión de recursos.

Se manifiesta en un principio, mediante un análisis externo, que los aspectos del micro y macro entorno impactan de manera directa en la actividad productiva, y que al mismo tiempo escapan del alcance de las manos de la empresa. Por lo tanto, se deben adoptar estrategias para construir una estructura sólida que soporte los cambios y las condiciones de la industria local y del entorno social, político y económico argentino, y que el no hacerlo, puede traer consecuencias desfavorables en la vida de la organización.

Por otra parte, mediante un análisis interno, se descubrió la cadena de valor de la unidad de negocio Azúcar, que funciona como base de la estructura productiva y los procedimientos que la conforman. A partir de allí, queda justificado que la ejecución de la PE, perfecciona notablemente la calidad de los procesos desde el cultivo de la caña de azúcar hasta el contacto con el consumidor final. La misma se encarga de arreglar y corregir los procedimientos defectuosos, y de perfeccionar aún más aquellos que cumplen con su labor de manera eficiente.

Se evidencia durante el trabajo, que la implementación de la PE trae un aumento en la productividad y eficiencia de los procesos, que, a su vez, generan un aumento en la rentabilidad de la empresa. La aplicación de la propuesta muestra que el rendimiento sobre los activos es de 355 % (ROI), el retorno de la inversión asciende a un 10,72 % (TIR), y el valor actual neto alcanza los \$ 227.536,38 (VAN). La lectura de los resultados de su aplicación y la creación de estrategias para ello, están apoyados en una base teórica que se presenta en el actual trabajo, y combina distintos autores que, a través de sus obras académicas, construyen un marco teórico que brinda un gran soporte para la realización del presente trabajo final.

Así, se confirma entonces la necesidad y aplicabilidad del presente Plan Estratégico para la Empresa Ledesma SAAI, y su viabilidad desde todos los aspectos analizados.

### ***Recomendaciones***

Es importante tener en cuenta algunas discusiones o recomendaciones que no fueron incluidas en el presente Reporte de Caso.

Las empresas agroindustriales, cuentan con una característica particular, y es que dependen en gran medida del clima que se desarrolla en los sectores donde se encuentra la materia prima. Por lo tanto, es importante en empresas como Ledesma, y las de su industria, contar con información especializada sobre las variantes de la situación meteorológica de la región, y cómo puede impactar en las condiciones de cultivo y cosecha de las plantaciones de los insumos agrícolas que proveen al proceso productivo. Esto podría llevarse a cabo mediante la formación de un departamento meteorológico interno, o bien asesores externos.

Por otro lado, es importante discutir y repensar también, la comunicación interna de la organización. Las agroindustrias como Ledesma, pueden pecar de ser rígidos en su organigrama, y de contar con gerentes y directores autocráticos. La adopción de estructuras horizontales y de comunicaciones mixtas entre gerentes y subordinados puede traer numerosos beneficios en las actividades diarias, generando un mejor clima laboral, y una mayor eficiencia productiva por departamento.

En otro sentido, a la hora de considerar el mercado y los nuevos consumidores es importante tener en cuenta dos aspectos fundamentales como el medio ambiente y las plataformas digitales. Las nuevas generaciones priorizan el medio ambiente y es importante presentar ante ellas la imagen de ser una empresa interesada en producción sustentable, y comprometida por los asuntos sociales, culturales y ambientales. Con el desarrollo de estas consideraciones, se puede redireccionar y rearmar la publicidad y promoción con esta información, atacando plataformas digitales como Instagram, Twitter y Play Store, y lugares como cines, bares, playas, balnearios, confiterías, eventos deportivos, recitales, entre otros, y generar un acercamiento al cliente para competir en el mercado con una ventaja competitiva.

## Referencias

- Armstrong G. y Kottler P. (2008). *Fundamentos de Marketing* (8ª ed). México D.F.: Pearson Education.
- Armstrong G. y Kottler P. (2013a). *Fundamentos de Marketing* (11ª ed). México D.F.: Pearson Education.
- Armstrong G. y Kottler P. (2013b). *Fundamentos de Marketing* (11ª ed). México D.F.: Pearson Education.
- Barroeta Ruiz, M. (2020). *Análisis PESTEL: ¿Qué es y para qué sirve? Ejemplo.*  
<https://milagrosruizbarroeta.com/analisis-pestel/>
- Bernardi L. A. (s.f.). *Perfil del Azúcar*. Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca.  
[https://www.magyp.gob.ar/sitio/areas/ss\\_mercados\\_agropecuarios/publicaciones/\\_archivos/000101\\_Perfiles/999981\\_Perfil%20del%20Az%C3%BAcar%202019.pdf](https://www.magyp.gob.ar/sitio/areas/ss_mercados_agropecuarios/publicaciones/_archivos/000101_Perfiles/999981_Perfil%20del%20Az%C3%BAcar%202019.pdf)
- Bolsa de Comercio de Rosario (2021). Informe Mensual de Coyuntura Económica – Julio 2021  
[https://www.bcr.com.ar/sites/default/files/2021-07/2021\\_07\\_informe\\_coyuntura\\_economica\\_bcr.pdf](https://www.bcr.com.ar/sites/default/files/2021-07/2021_07_informe_coyuntura_economica_bcr.pdf)
- Brasiuliz L. (2021). La Argentina tiene la mayor carga impositiva del mundo sobre la economía formal. *El Cronista*. <https://www.cronista.com/economia-politica/la-argentina-tiene-la-mayor-carga-impositiva-del-mundo-sobre-la-economia-formal-por-que-esto-afecta-a-los-consumidores/>
- Editorial Grudemi (2019). Figura 1: Cadena de valor. Recuperado de Enciclopedia Económica.  
<https://enciclopediaeconomica.com/cadena-de-valor/>

Gasque de Almeida, G. (s.f.), Planificación Estratégica, Sistemas que se benefician del caos.

*Empresarial*

y

*Laboral.*

<https://revistaempresarial.com/empresas/liderazgo/planificacion-estrategica/>

Gutiérrez Pulido H. (2010). *Calidad Total y Productividad* (3ª ed). México: McGraw-Hill.

Hill C. W. L., Jones G. R. y Schilling M. A. (2015). *Administración Estratégica. Teoría y casos. Un enfoque integral* (11ª ed.). México: Cengage Learning.

Hornigren C., Datar S. y Rajan M. (2012) *Contabilidad de Costos, un enfoque gerencial* (14ª ed.) México: Pearson Education.

Krajewski L., Malhotra M. y Ritzman L. (2008). *Administración de Operaciones* (8ª ed.). México: Pearson Educación

Koontz H., Weihrich H. y Cannice M. (2012). *Administración. Una Perspectiva Global y Empresarial* (14ª ed.). México: McGraw-Hill.

Ledesma (2021). *Productos: Azúcar*. <https://www.ledesma.com.ar/azucar/>

Morales F. (2020). Costo logístico. *Economipedia*. Recuperado de: <https://economipedia.com/definiciones/coste-logistico.html>

Osterwalder A. y Pigneur Y. (2011) *Generación del Modelo de Negocios*. Barcelona: Deusto.

Porter M. (1980). *Estrategia competitiva*. (ed. rev. 2008). México: Grupo Editorial Patria.

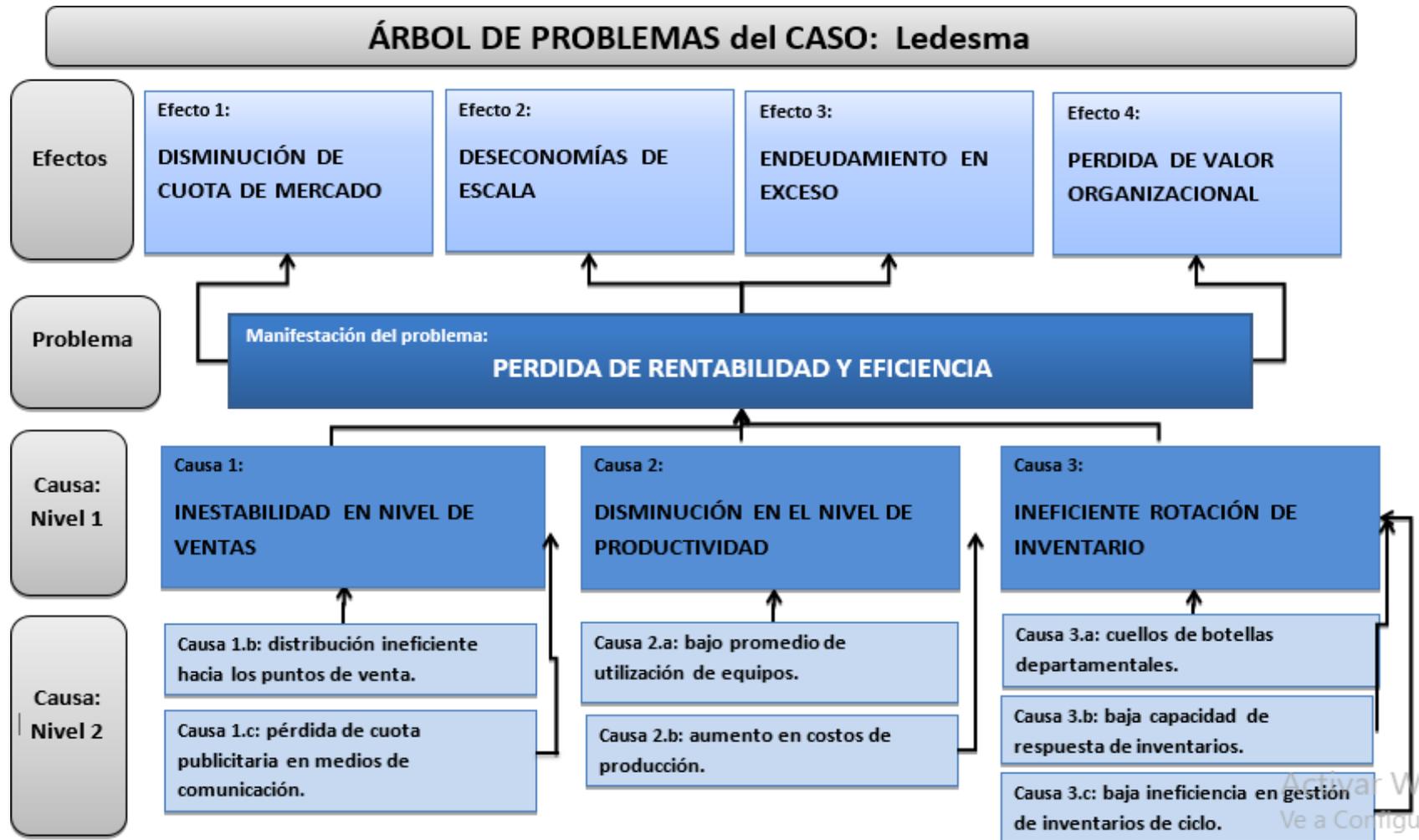
Rajcher S. (2021). El etiquetado frontal de alimentos, a un paso de ser ley. *Télam Digital*. <https://www.telam.com.ar/notas/202110/570524-primera-sesion-presencial-diputados-ley-proyecto-etiquetado-frontal.html>

- Rangel Pompa A. (2021). Panorama del azúcar en el mercado mundial 2021. *El Economista*.  
<https://www.economista.com.mx/opinion/Panorama-del-azucar-en-el-mercado-mundial-2021-20210809-0110.html>
- Reyes E. y Mayorga S. (2020). Efecto de los costos de producción en el mercado de naranja. *Región y Sociedad*, volumen (32) [Consultado: 21 de octubre de 2021]. Recuperado de: [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1870-39252020000100110&lang=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-39252020000100110&lang=es)
- Samaniego H. (2019) Un modelo para el control de inventarios utilizando dinámica de sistemas. *Estudio de la Gestión*, volumen (6) [Consultado: 21 de octubre de 2021].  
Doi: <https://doi.org/10.32719/25506641.2019.6.6>
- Sánchez E. (2021). El dulce y cambiante panorama del azúcar. *El Nuevo Diario*.  
<https://www.elnuevodiario.com.ni/especiales/67308-dulce-cambiante-panorama-azucar/#>
- Santarcángelo J., Schteingart D. y Porta F. (2017). Cadenas Globales de Valor: una mirada crítica a una nueva forma de pensar el desarrollo. *Cuadernos de Economía Crítica*, volumen (7). pp.99-129 [Consultado: 2 de octubre de 2021]. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=512354315005>
- Selén L. (2021). La tecnología aplicada al agro convierte a la Argentina en potencia regional. *Télam Digital*. <https://www.telam.com.ar/notas/202107/561650-agtech-tecnologia-aplicada-agro-argentina-potencia-regional.html>
- Suarez L., Preckler J. y O`Farril R. (2013) Principales prácticas de recursos humanos de las PyMEs industriales exitosas. *Universidad y Empresa*, volumen (14) n° 23, ISSN: 0124-4639. [Consultado: 3 de octubre de 2021]. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=187226257007>

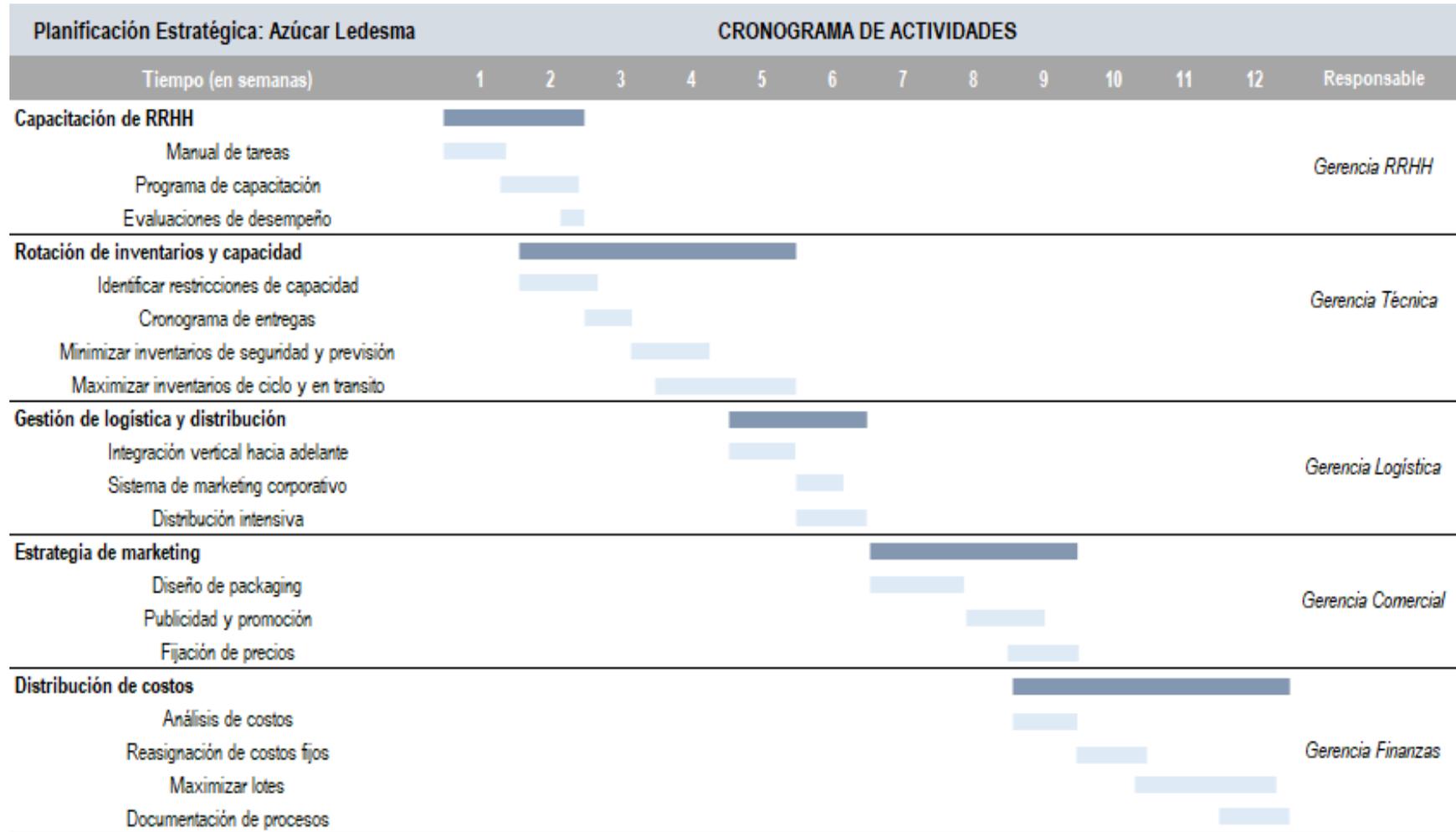
- Urbina N. (2021). "El proceso de posicionamiento en el marketing: pasos y etapas." *Revista Academia & Negocios*, volumen (7). pp.55-64 [Consultado: 3 de octubre de 2021]. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=560865631007>
- Vazconvez V., Mayorga M., Moreno M., Arellano A. y Pazmiño C. (2020) Gestión del sistema de inventarios orientado a pequeñas y medianas empresas. *Revista Espacios*, volumen (41) nº 03. [Consultado: 21 de octubre de 2021]. Recuperado de: <http://www.revistaespacios.com/a20v41n03/20410307.html#cuatro>
- Vicuña J. (2017) Coca-Cola y su nueva visión estratégica. *Centro de Estudios de Estrategia. UNLZ.* <http://www.economicas.unlz.edu.ar/nuevosite/doc/informes/AGOSTO-2017-Negocios-Internacionales.pdf>
- Villani R. (20 de marzo del 2018). ¿Por qué el azúcar refinado nos hace mal? *La Nación.* <https://www.lanacion.com.ar/lifestyle/por-que-el-azucar-refinada-nos-hace-mal-nid2116471/>
- World Energy Trade (2021). *El plan estratégico 2021-2025 de Petrobras se enfoca en la exploración y producción offshore.* Recuperado de: <https://www.worldenergytrade.com/oil-gas/general/el-plan-estrategico-2021-2025-de-petrobras-se-enfoca-en-la-exploracion-y-produccion-offshore>

### Anexo

### Árbol de Problemas



**Diagrama de Gantt**



## Presupuesto Total

Etapa Táctica	Concepto	Monto
1	Costo de mantenimiento	\$ 187.500
	Costo de preparación	\$ 60.000
	<u>Total</u>	\$ 247.500
2	Costos de logística	\$ 37.500
	Adquisición de depósitos	\$ 200.000
	<u>Total</u>	\$ 237.500
3	Costos de diseño y envase	\$ 48.000
	Gastos de publicidad	\$ 35.000
	<u>Total</u>	\$ 83.000
4	Costos de asesor contable	\$ 45.000
	<u>Total</u>	\$ 45.000
5	Alquiler de locales	\$ 25.000
	Gastos operativos	\$ 7.500
	<u>Total</u>	\$ 32.500
<b>TOTAL PRESUPUESTO</b>		<b>\$ 645.500</b>

### *Estimaciones y cálculos*

#### Táctica 1

*Costo por mantenimiento* =  $\frac{\text{Valor anual del producto} (\$ 15.000.000) * 15 \%}{12} = \$ 187.500$

12

*Costo de preparación* = \$ por hora trabajada (\$ 375) \* Tiempo requerido (160 horas) = **\$ 60.000**

#### Táctica 2

*Adquisición* = Precio de mercado en U\$S (\$ 2.000) \* Tipo de Cambio (\$ 100) = **\$ 200.000**

*de almacenes*

*Costos de logística y distribución* = Costo por mantenimiento \$ 187.500 \* 20 % = **\$ 37.500**

## Flujo de Fondos Neto Proyectado

		2022											
	Tasa = 0,10	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
FFN	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Ingresos		202.600,00	216.400,00	234.500,00	246.800,00	265.400,00	278.900,00	285.300,00	286.400,00	309.500,00	312.500,00	335.000,00	346.500,00
Costos Fijos		-110.000,00	-110.000,00	-110.000,00	-110.000,00	-110.000,00	-110.000,00	-110.000,00	-110.000,00	-110.000,00	-110.000,00	-110.000,00	-110.000,00
Costos Variables		-70.000,00	-68.000,00	-62.500,00	-62.500,00	-63.000,00	-62.500,00	-54.500,00	-53.000,00	-52.000,00	-48.000,00	-50.000,00	-45.400,00
Depreciacion Bienes de Uso		-4.000,00	-4.000,00	-4.000,00	-4.000,00	-4.000,00	-4.000,00	-4.000,00	-4.000,00	-4.000,00	-4.000,00	-4.000,00	-4.000,00
Utilidad Bruta		18.600,00	34.400,00	58.000,00	70.300,00	88.400,00	102.400,00	116.800,00	119.400,00	143.500,00	150.500,00	171.000,00	187.100,00
Impuestos		-6.510,00	-12.040,00	-20.300,00	-24.605,00	-30.940,00	-35.840,00	-40.880,00	-41.790,00	-50.225,00	-52.675,00	-59.850,00	-65.485,00
Utilidad Neta		12.090,00	22.360,00	37.700,00	45.695,00	57.460,00	66.560,00	75.920,00	77.610,00	93.275,00	97.825,00	111.150,00	121.615,00
Compra de Inmuebles	-200.000,00												
Inversion inicial	-445.500,00												
Depreciacion Bienes de Uso		4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00
Valor Desecho													
<b>Total FFN</b>	<b>-645.500,00</b>	<b>16.090,00</b>	<b>26.360,00</b>	<b>41.700,00</b>	<b>49.695,00</b>	<b>61.460,00</b>	<b>70.560,00</b>	<b>79.920,00</b>	<b>81.610,00</b>	<b>97.275,00</b>	<b>101.825,00</b>	<b>115.150,00</b>	<b>125.615,00</b>

		2023											
		ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
FFN		13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
Ingresos		376.500,00	391.500,00	411.000,00	435.600,00	446.800,00	456.200,00	468.000,00	496.500,00	516.000,00	532.000,00	556.400,00	576.000,00
Costos Fijos		-100.000,00	-100.000,00	-100.000,00	-100.000,00	-100.000,00	-100.000,00	-100.000,00	-100.000,00	-100.000,00	-100.000,00	-100.000,00	-100.000,00
Costos Variables		-44.500,00	-43.500,00	-42.000,00	-43.000,00	-44.000,00	-40.000,00	-38.500,00	-37.600,00	-37.000,00	-35.000,00	-34.950,00	-33.200,00
Depreciacion Bienes de Uso		-4.000,00	-4.000,00	-4.000,00	-4.000,00	-4.000,00	-4.000,00	-4.000,00	-4.000,00	-4.000,00	-4.000,00	-4.000,00	-4.000,00
Utilidad Bruta		228.000,00	244.000,00	265.000,00	288.600,00	298.800,00	312.200,00	325.500,00	354.900,00	375.000,00	393.000,00	417.450,00	438.800,00
Impuestos		-79.800,00	-85.400,00	-92.750,00	-101.010,00	-104.580,00	-109.270,00	-113.925,00	-124.215,00	-131.250,00	-137.550,00	-146.107,50	-153.580,00
Utilidad Neta		148.200,00	158.600,00	172.250,00	187.590,00	194.220,00	202.930,00	211.575,00	230.685,00	243.750,00	255.450,00	271.342,50	285.220,00
Compra de Inmuebles													
Inversion inicial													
Depreciacion Bienes de Uso		4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00
Valor Desecho													104.000,00
<b>Total FFN</b>		<b>152.200,00</b>	<b>162.600,00</b>	<b>176.250,00</b>	<b>191.590,00</b>	<b>198.220,00</b>	<b>206.930,00</b>	<b>215.575,00</b>	<b>234.685,00</b>	<b>247.750,00</b>	<b>259.450,00</b>	<b>275.342,50</b>	<b>393.220,00</b>