

UNIVERSIDAD SIGLO 21



Trabajo Final de Grado

Licenciatura en Administración

“Planificación Estratégica potencialidad para el desarrollo de nuevos mercados en la unidad de negocio Frutas y Jugos del Grupo Ledesma”

Alumno: Yanina Chialchia

DNI: 22173670

Número de legajo: YCHIALCHIA

Tutor: Carlos Vittar

Julio 2023

RESUMEN

El presente reporte de caso se centra en el Grupo Ledesma, enfocando el análisis específico en una de sus unidades de negocios “Frutas y Jugos”. El aporte de este trabajo apunta a incrementar la rentabilidad, implementando la Planificación Estratégica, con estrategia de desarrollo de mercado, para lograr expandir la misma hacia un nuevo nivel y cambiando la tendencia de hace algunos años a que esta unidad de negocio de como resultado de su ejercicio pérdida.

Para el mismo se realiza un análisis del macro y microentorno, con una mirada en los procesos interno a través de la cadena de valor. Los datos recabados determinan la situación en la que se encuentra hoy la empresa, dando parámetros que nos orientan la presentación de una propuesta superadora y consistente en el tiempo.

Luego se desarrollan los objetivos, que determinaran planes de acciones necesarias para el logro de la propuesta y así proyectar, por último, la viabilidad de la propuesta desde distintos indicadores cualitativos y cuantitativos.

Por último, de acuerdo a la envergadura del proyecto y los tiempos que el mismo estipula se dejan recomendaciones potables para esta unidad de negocios, como así también para implementar en cualquier empresa que requiera de cambios duraderos y rentables para la vida de la empresa.

Palabras claves: Planificación Estratégica, desarrollo de mercado, objetivos, plan de acción.

This case report focuses on the Ledesma Group, focusing the specific analysis on one of its business units "Fruits and Juices". The contribution of this work aims to increase profitability, implementing Strategic Planning, with a market development strategy, in order to expand it to a new level and changing the trend of some years ago for this business unit as a result of your exercise loss.

For it, an analysis of the macro and microenvironment is carried out, with a look at the internal processes through the value chain. The data collected determine the situation in which the company is today, giving parameters that guide us in the presentation of an outstanding and consistent proposal over time.

Then the objectives are developed, which will determine action plans necessary to achieve the proposal and thus project, finally, the viability of the proposal from different qualitative and quantitative indicators.

Finally, according to the size of the project and the times that it stipulates, potable recommendations are left for this business unit, as well as to implement in any company that requires lasting and profitable changes for the life of the company.

Keywords: Strategic Planning, market development, objectives, action plan.

INDICE

CAPITULO 1: INTRODUCCIÓN.....	6
CAPITULO II: ANALISIS DE SITUACIÓN	9
<i>Análisis del Macroentorno: PESTEL</i>	<i>9</i>
<i>Factor Político</i>	<i>9</i>
<i>Factores Económicos</i>	<i>10</i>
<i>Factor Social.....</i>	<i>11</i>
<i>Factor Tecnológico</i>	<i>11</i>
<i>Factor Ecológico (Medio Ambiente).....</i>	<i>12</i>
<i>Factor Legal.....</i>	<i>13</i>
<i>Análisis del Micro Entorno: 5 fuerzas de Porter</i>	<i>13</i>
<i>Amenaza de Productos sustitutos</i>	<i>14</i>
<i>Amenaza de entrada de nuevos competidores</i>	<i>14</i>
<i>Poder de Negociación con los proveedores</i>	<i>14</i>
<i>Rivalidad entre competidores existentes</i>	<i>14</i>
<i>Matriz BCG</i>	<i>15</i>
<i>Cadena de Valor</i>	<i>16</i>
<i>Actividades primarias</i>	<i>16</i>
<i>Actividades de apoyo.....</i>	<i>18</i>
CAPITULO III: MARCO TEORICO.....	20
CAPITULO IV: CONCLUSIÓN DIAGNÓSTICA	24
CAPITULO V: Propuesta	26
Descripción de la propuesta.....	26
Objetivos	27
Planes de acción	29
<i>Plan de acción N°1: Ampliar mercados para potenciar rentabilidad.</i>	<i>29</i>
<i>Plan de acción N°2: Logística IoT.....</i>	<i>30</i>
<i>Plan de acción N°3: Profesionalizacion del personal.</i>	<i>32</i>
<i>Diagrama de GANTT</i>	<i>34</i>
<i>Propuesta de medición y evaluación</i>	<i>34</i>
CAPITULO VI: Conclusión y Recomendación	36
REFERENCIAS	38
Anexo	40

<i>Anexo 1</i>	40
<i>Anexo 2</i>	40
<i>Anexo 3</i>	41
<i>Anexo 4</i>	42
<i>Anexo 5</i>	42
<i>Anexo 6</i>	43
<i>Anexo 7</i>	45

CAPITULO 1: INTRODUCCIÓN

El presente reporte de caso se centra en el Grupo Ledesma, enfocando el análisis específico en una de sus unidades de negocios “Frutas y Jugos”. El aporte de este trabajo apunta a incrementar la rentabilidad, implementando la Planificación Estratégica como herramienta de gestión que acompaña el desarrollo de la empresa de una manera ordenada, aplicando una estrategia adecuada a la situación del contexto actual.

Grupo Ledesma es una empresa agroindustrial con 112 años de historia. Posee el liderazgo en la producción de azúcar, papel y cuadernos, y al mismo tiempo participa en los mercados de frutas y jugos, alcohol y bioetanol, molienda húmeda de maíz, carne y granos. Es un significativo grupo económico argentino, propiedad de la familia Blaquier/Arrieta, cuya compañía madre es Ledesma SAAI (Sociedad Anónima Agrícola Industrial), con asiento en la localidad de Libertador General San Martín, en la Provincia de Jujuy, situada en el extremo norte del país.

Una visión de largo plazo permitió su diversificación y crecimiento, convirtiendo lo que era un ingenio azucarero en el extremo norte del país en una empresa agroindustrial. La integración de sus actividades es la característica principal de la empresa. Su trabajo abarca desde la producción de su materia prima básica —la caña de azúcar— y la producción de energía para su autoabastecimiento hasta la distribución de sus productos. Ledesma emplea a más de 6500 personas e invierte constantemente en nuevas tecnologías para aumentar año a año su capacidad productiva y ofrecer a sus clientes productos y servicios de máxima calidad. De esta manera, continúa siendo parte y protagonista del desarrollo argentino

En relación con la unidad de negocio de Frutas y jugos, posee más de 2000 hectáreas de plantaciones de cítricos, una planta de empaque de frutas, una planta de jugos concentrados y otra de aceites esenciales. En Calilegua y otras fértiles zonas de la Provincia de Jujuy, Ledesma cuenta con plantaciones de naranja, mandarina, pomelo, limón y palta. La fruta producida es procesada en una moderna planta de empaque o enviada a la fábrica de jugos concentrados y aceites esenciales. La calidad de los productos junto con los cuidados medioambientales y la tecnología de avanzada que implementa en los procesos productivos permitieron a Ledesma ingresar en los mercados más exigentes, como la Unión Europea,

Rusia y Medio y Lejano Oriente, convirtiéndose en el principal productor y exportador de naranjas de la Argentina. En Jujuy y Salta se destinaron más de 3000 hectáreas a plantaciones de naranjas, pomelos y limones; fruta fresca que se cultivan, procesan y comercializan.

El proceso se lleva a cabo mediante la selección de las mejores frutas para su venta en fresco. Aquellas de menor atractivo, por su color o tamaño, se derivan a la fábrica para la producción de jugos concentrados y aceites esenciales. El 95 % de los aceites esenciales se destina a la exportación. El agregado de valor y calidad a los productos primarios derivados de las cadenas frutas finas y acuicultura busca incrementar el mercado interno, fortalecer el desarrollo territorial y aumentar los destinos y volúmenes de exportación

Alcanzar y sostener a largo plazo nuevas estrategias para incrementar el ritmo de inversiones es uno de los objetivos de Ledesma. El negocio Frutas y Jugos cuenta con más de 100 clientes considerando sus tres negocios:

- > 1. Fruta fresca exportación.
- > 2. Fruta fresca mercado interno.
- > 3. Jugos” (Ledesma, 2008).

Las empresas líderes exigen de sus proveedores un alto nivel de calidad por medio de distintas certificaciones. El negocio Frutas y Jugos certificó en 2002 la norma ISO 9001:2000 para los procesos de limpieza, protección, selección, acondicionamiento, empaque y ventas de frutas frescas.

Durante el Ejercicio 21/22 Ledesma produjo 91.326 t de frutas en sus fincas ubicadas en la provincia de Jujuy, y 16.416 t en Ledesma Frutas SAU (en la provincia de Salta), lo que arroja un total de 107.742 t cosechadas. De estas, 38.439 t fueron embaladas en fresco y 66.012 t se enviaron a molienda en la planta de jugos concentrados. Además, en las 200 hectáreas de la finca El Rodeo, que arrendó Ledesma en la provincia de Tucumán, se cosecharon 8.646 t de limón. Al 31 de mayo de 2022, Ledesma Frutas S.A.U. obtuvo como resultado final una pérdida por el período de cuatro meses finalizado a esa fecha de miles de \$ 9.392,- frente a una pérdida por el mismo período del ejercicio anterior, que ascendía a miles de \$ 9.691. Sumado a este problema particular de rentabilidad de la empresa, la industria cítrica argentina como en muchas zonas de Latinoamérica ha debido sortear el aumento de precios en insumos como fertilizantes, transporte marítimo, herbicidas, cambios continuos

en valor del dólar, inflación, inestabilidad política, restricciones de importación, problemas climáticos.

De lo detallado en el apartado anterior y analizando el principal problema determinado (Anexo 2), por la necesidad de obtener rentabilidad en los próximos ejercicios, se propone para dar un crecimiento sostenido, continuo, con orden y proyección planificada implementar el proceso de Planificación Estratégica con el objetivo de maximizar la eficiencia de las operaciones a fin de incrementar la rentabilidad de la unidad de negocio; aportando así al logro de su misión y visión (Anexo 1), mediante el desarrollo de la estrategia de desarrollo de mercado.

La Planificación estratégica permite a las empresas identificar nuevas oportunidades de crecimiento y diversificación, lo cual puede ser clave para mantenerse en el mercado a largo plazo. Un ejemplo de este enfoque lo encontramos en un artículo de la revista Forbes publicado en 2023, donde se menciona caso empresa cooperativa agrícola que, gracias a la planificación estratégica, pudo identificar una oportunidad de mercado en la exportación de productos orgánicos. La empresa aprovecho esta oportunidad y se convirtió en un importante exportador, generado mayores ingresos para sus miembros y creando empleo en la región.

CAPITULO II: ANALISIS DE SITUACIÓN

La unidad de negocio de frutas y jugos del grupo Ledesma hace dos años que viene acumulando pérdidas, producto de una campaña difícil en cuanto al contexto. Ledesma lideró nuevamente en 2021 la exportación de cítricos frescos de la Argentina, con un total de 35.634 toneladas de frutas, 7.000 toneladas más que en 2020. El 86% del total (30.689 toneladas) fue naranja y el 14% restante (4.995 toneladas) fue limón, pero las variables como el cambio en el clima, la inestabilidad política, la variación constante del dólar, políticas restrictivas de importación, inversiones continuas en investigación y desarrollo, producen caída del rendimiento, y se convierten en un problema que hay que sortear para poder crecer.

En esta etapa del reporte de caso se analiza la problemática de la empresa desde diferentes perspectivas, recopilando información del contexto macro y micro, a la vez que se observa las distintas actividades que desarrolla con el objeto de determinar la situación de la empresa. Es un proceso de recopilar información pasada y presente con el objetivo de idear un plan y elegir la mejor estrategia para lograr la misión y visión de la empresa.

Análisis del Macroentorno: PESTEL

Desde el análisis del macroentorno se puede utilizar la herramienta PESTEL, la misma permite identificar amenazas y oportunidades que se presentan en la situación actual para luego entrelazar con otras variables y así poder identificar las actividades pertinentes para el logro de los objetivos determinados.

Factor Político

Para poner en contexto la situación de Argentina, sus competidores y compradores, es interesante destacar algunas de las tendencias que vienen ocurriendo a nivel internacional. Las mismas se pueden resumir en:

- Una mayor difusión e implementación de medidas sanitarias (destinadas a proteger la salud) y fitosanitarias (destinadas a prevenir plagas y preservar cultivos) a nivel mundial.
- Una evolución creciente de la demanda de frutas de calidad, que se relaciona con aspectos

externos de la fruta (presentación, apariencia, uniformidad, madurez y frescura) e internos (sabor, aroma, textura, valor nutritivo y ausencia de contaminantes bióticos y abióticos). • Un mercado asiático en expansión. • Mayores exigencias de sostenibilidad ambiental y social.

- Una fuerte competencia internacional entre países que han logrado significativos incrementos en rendimientos y calidad, especialmente en el hemisferio sur.

Este contexto representa para Argentina un desafío, pero también una gran oportunidad. El diseño de políticas públicas adecuadas puede contribuir a superar la situación de estancamiento que enfrenta la producción en el país (Carciofi, Maspi y Guevara Lynch, 2023).

La campaña citrícola 2022/23 se ha caracterizado por una reducción de la producción que ha favorecido el incremento de los precios en origen. No obstante, hay que tener en cuenta el complicado contexto socioeconómico y geopolítico en el que se está desarrollando. Así, la guerra en Ucrania, el incremento de los precios de la energía y de los costos de explotación, junto con la desaceleración económica y el incremento de la inflación están afectando al consumo y, por tanto, a la evolución de la campaña (Sánchez, 2023).

Factores Económicos

Las dificultades que ha impuesto este escenario de conflicto bélico no son solo logísticas ya que también repercutieron directamente en la cuenta corriente de los países exportadores. La Federación Interprofesional de Cítricos de Marruecos (Maroc Citrus) envió una carta al Ministerio de Agricultura, el Ministerio de Finanzas y la Asociación Profesional de Bancos Marroquíes informando acerca del riesgo de impago por parte de Rusia debido a que ya no forma parte del sistema interbancario SWIFT, lo que afecta entre el 30% y el 40% de las exportaciones de fruta (Les Inspirations Éco, 2022) En 2021 Argentina exportó a Rusia el equivalente a USD 680 millones, de los que un 95% son productos agrícolas. El 40,1% de las mandarinas, el 22,2% de las naranjas y el 6,6% de los pomelos argentinos de exportación tuvieron por destino Rusia, que importó alrededor de 34.600 toneladas de cítricos dulces por una suma de casi USD 20 millones. El mercado interno no tiene la capacidad de absorber toda esa producción, por lo que fue necesaria la búsqueda de nuevos compradores. Los registros aduaneros argentinos para 2022 indican que las cantidades exportadas de cítricos dulces en fresco con destino a Rusia se redujeron a la mitad. Este factor explica la merma en el valor de las exportaciones, que cayeron casi 30% con respecto a 2021.

En Argentina, los problemas productivos desembocaron, tal como se mencionó, en menores cantidades exportadas, sumado a precios que se redujeron (principalmente por cuestiones de calidad). Este impacto se refleja directamente en la balanza comercial (Carciofi, Maspi y Guevara Lynch, 2023).

En contrapartida a todo lo citado impulsado por los productos de valor agregado las innovaciones y la creciente demanda de productos saludables, se espera que el mercado latinoamericano crezca a una tasa de crecimiento anual compuesta del 1.76% durante el 2023-2028, El mercado latinoamericano de frutas alcanzo un valor de alrededor de USD 11.420 millones en 2021(Anexo 4).

Factor Social

En el sector de cítricos la preocupación de escasez de mano de obra radica en que los trabajadores no quieren ser registrados debido a la preocupación de perder beneficios como la Tarjeta Alimentar y el salario universal (A24 digital, 2023).

Por otro lado, en relación con el gusto de los consumidores equipos de marketing e I+D analizaron las preferencias de sabor de los consumidores y las tendencias que impulsan los comportamientos de compra. Según la investigación el 85% de los consumidores nivel mundial están de acuerdo en que tener una dieta saludable puede desarrollar inmunidad para ayudar a prevenir enfermedades. Los cítricos, bayas y productos botánicos que se asocian han experimentado una mayor demanda durante los años anteriores porque proyectan el halo de salud que la gente está buscando (The Food Tech, 2022).

Factor Tecnológico

Yu Wang, profesor asociado de ciencia de los alimentos en el Instituto de Ciencias Agrícolas y Alimentarias de la UF, descubrió ocho nuevos edulcorantes o compuestos que mejoran la dulzura en 11 cultivos de cítricos. “Pudimos identificar una fuente natural para un edulcorante artificial, la oxima V, que nunca se había identificado de ninguna fuente natural”, afirmó Wang, miembro de la facultad del Centro de Educación e Investigación de Cítricos UF/IFAS en Lake Alfred, Florida. “Esto —agregó— crea oportunidades ampliadas para los productores de cítricos y para la selección de cultivares para obtener altos rendimientos de

compuestos edulcorantes”. Menos azúcar en los productos alimenticios procesados aportará beneficios a la salud en general, y se ha señalado como un objetivo a largo plazo tanto del sistema de salud como de la industria de alimentos y bebidas. Estos edulcorantes y compuestos potenciadores del dulzor recientemente identificados pueden finalmente resolver este dilema (Infobae,2022).

Con la gran demanda de una dieta saludable, es necesario e importante explorar los edulcorantes naturales utilizados en los alimentos que mejoran la palatabilidad, pero minimizan las calorías. Los cítricos se consideran una buena fuente potencial de edulcorantes no calóricos (Infobae,2022).

En un estudio reciente se ha evaluado la eficacia de usar inteligencia artificial para gestionar el riego en explotaciones agrícolas de cítrico, el mismo expresa implementar un sistema de inteligencia artificial para predecir la eficiencia productiva de un huerto de cítricos en función del tamaño y el suministro de agua. “El uso de inteligencia artificial se combina con los indicadores para establecer recomendaciones sobre la gestión del riego para los agricultores”, ha indicado Jaime Lloret. Dichas recomendaciones permitirán un mejor uso del agua, ayudando a los agricultores a aumentar su productividad al mismo tiempo que se reducen los costes.

Factor Ecológico (Medio Ambiente)

El recubrimiento bioactivo aprovecha la mayor parte de la pulpa del cítrico con lo que reduce los residuos de la transformación industrial de la fruta hasta un 80%.

La nueva tecnología de este recubrimiento permite alargar la vida útil de 40 a 50 días para las naranjas y de 60 a 70 días para los limones. Las podredumbres causadas por hongos son la principal pérdida en las postcosechas de los cítricos. Y la presencia de patógenos fúngicos de cuarentena puede ser motivo de rechazo de frutas importadas o un obstáculo para su exportación. Por eso el desarrollo de un novedoso recubrimiento bioactivo basado en residuos de pulpa que permite reducir la putrefacción por hongos. Con esto se logra reducir las pérdidas con tratamientos no tóxicos y ecológicos (García, 2022).

Factor Legal

SENASA marca para (2022-2023) Programa de certificación de fruta fresca cítrica para exportación a la UE y mercados con similares restricciones cuarentenarias

El Programa tiene como finalidad garantizar que la fruta fresca cítrica producida en las Regiones del Noreste y Noroeste Argentino (NEA y NOA) cumpla con las exigencias fitosanitarias establecidas en la normativa de la UNION EUROPEA. A través de su ejecución, se establece la obligatoriedad de adoptar diferentes medidas fitosanitarias en las sucesivas etapas del cultivo y reglamenta el procedimiento en las plantas de empaque y en punto de salida.

Del análisis del macroentorno se puede observar que las turbulencias del entorno enmarcadas en la inestabilidad económica, problemas climáticos, inflación, continuo movimiento del tipo de cambio, caída del poder adquisitivo; traen aparejados momentos de gran tensión, incertidumbre y problemas en todos los niveles. En contrapartida la posibilidad de nuevas investigaciones que dan origen a que los cítricos sean una fuente de insumo para productos saludables, apertura de nuevos mercados, desarrollos tecnológicos, controles fitosanitarios, entre otros. La diferencia de cómo salir de esta situación estará dada por la tecnología, la planificación y la forma en que se desarrollen las futuras estrategias.

Análisis del Microentorno: 5 fuerzas de Porter

Medir la competitividad del mercado es información necesaria que permite lograr una visión más adecuada del sector y así poder establecer la estrategia más relacionada a la situación actual. La herramienta de gestión que permite analizar el mismo fue ideada por Porter cuyo nombre es las 5 Fuerzas de Porter, analizando los proveedores, los clientes y los competidores, y así determinar la mejor estrategia.

Poder de negociación con los clientes:

Alto poder de negociación de los clientes.

Las frutas y jugos tanto para la exportación como para el mercado interno se comercializan para el mercado corporativo, es un tipo de servicio B2B.

Los principales consumidores de estos productos son distribuidores mayoristas, grandes comercios, industrias que usan los productos como materia prima de sus propios productos finales. los compradores pueden abastecerse de uno o más proveedores.

La competencia en esta industria es muy fuerte, por lo que los compradores pueden ser exigentes tanto en precio como en calidad.

Amenaza de Productos sustitutos

La amenaza de productos es muy baja.

Los productos sustitutos de las frutas cítricas y jugos son los jugos artificiales. Que, aunque puedan tener agregados de vitaminas en forma artificial y ser muy económicos no puedes satisfacer la experiencia que busca un consumidor final con la necesidad de consumir productos naturales.

Amenaza de entrada de nuevos competidores

La industria cítrica tiene barreras de entrada muy altas, por lo que la aparición de nuevos competidores tiene un bajo riesgo. Cualquier nuevo jugador en la producción de cítricos para exportación deberá no solo tener campos y tierras para cosechar con una ubicación específica climática y de condiciones de suelo, sino que deberá hacer una inversión inicial para obtener certificaciones internacionales y una logística armada para la exportación.

Poder de Negociación con los proveedores

El poder de negociación de los proveedores es medio, la industria mueve algunos insumos con niveles de precios internacionales que se relacionan con la inestabilidad, el tipo de cambio, el tiempo.

Rivalidad entre competidores existentes

La rivalidad a nivel de exportación es alta por el desarrollo de nuevos productores de todo el mundo, relacionados a la calidad y a normas fitosanitarias.

La rivalidad a nivel nacional es baja las muchas empresas dejan de producir por el escaso rendimiento y los altos niveles de exigencia de calidad.

Los competidores en esta industria son tanto para el mercado interno como el mercado de exportación. Los consumidores son poco leales a las marcas ya que el cambio de un proveedor a otro no representa altos costos. Esto genera una debilidad en la industria y gran rivalidad entre los actores que se encuentran dentro del mercado.

Cada uno de los competidores debe buscar la manera de diferenciarse de los demás con diferentes métodos y estrategias, la industria tiene altas barreras de entrada, pero gran rivalidad entre los competidores por captar cupo tanto mercado interno como externo compitiendo con empresas nacionales e internacionales.

Matriz BCG

Es una herramienta que permite determinar dentro de los productos que comercializa cuál de ellos es más rentable, determinando la manera más eficiente de introducir una estrategia de marketing.

De acuerdo con diferentes investigaciones desarrollado con respecto a los productos que comercializa Ledesma Fruta SAU se puede determinar que:

Productos estrella: Está relacionado con los jugos, el cual tiene una capacidad productiva de aproximadamente 7000tn al año. En la planta de jugos concentrados en el 2022 se procesaron, además de la fruta de producción propia, 25.168 toneladas de fruta adquirida a terceros. Se produjeron 6.494 toneladas de jugos concentrados.

Productos Vaca: La producción de frutas frescas (pomelo, naranjas, limones). En el 2022 logro el récord de embalado de naranjas frescas, con más de 30.000 toneladas. Como es habitual, el principal destino de las naranjas fue la exportación, principalmente a la Unión Europea (España, Holanda e Italia, entre otros), pero también continúa desarrollando otros mercados, y exportando más del 30% del volumen a destinos como Canadá, Chile, Noruega, Irak, Dubai, Emiratos Árabes Unidos y otros mercados del mundo (Ledsma, 2023)

Producto Interrogante: Se puede establecer en esta categoría a los aceites ya que su desarrollo es incipiente, aunque año tras año crece y se sigue invirtiendo en nuevas fábricas para su desarrollo. En el 2022 se produjeron 528tn.

Productos perros: no se encontró por el momento ya que los productos de esta industria están en pleno desarrollo y experimentación de nuevos procesos.

Conocer el estado de los productos que comercializa la empresa en relación con el mercado permite implementar una planificación estratégica más eficiente y tomar decisiones respecto a las estrategias a considerar para cada uno de ellos.

Cadena de Valor

La Cadena de Valor es una herramienta de gestión desarrollada por Michael Porter que permite analizar las actividades de la empresa, las divide en primarias y de soporte, que agregan valor a la empresa. Las actividades primarias son las dedicadas al desarrollo del producto o servicio y las de soporte son las necesarias para el correcto funcionamiento de la empresa.

Actividades primarias

Logística interna

Se encuentra dividida de la siguiente manera: primero se realiza la cosecha de los cítricos, luego estos se envían en transporte a la planta en donde son lavados y luego seleccionados según su estado en donde los mejores son separados para ser comercializados como frutas y el resto es enviado a una planta ubicada a 100 metros en donde son designados para producir jugo concentrado o aceites especiales. La organización con la que cuenta la empresa es una gran fortaleza ya que lo que no puede venderse como fruta es utilizado para realizar derivados de manera tal que no sea una pérdida y por el contrario generen ganancias

Producción

Las operaciones de la empresa comienzan desde el sembrado de las semillas, cuentan con un sistema de riego por goteo el cual reduce notoriamente la cantidad de agua necesaria para el proceso, una vez que se encuentran en su estado de madurez, estas son cosechadas manualmente para una mejor selección de manera tal que se cosechan las ya maduras y son colocadas en bins (cajones de plástico). Al llegar a la planta estas pasan por una inspección donde verifican calidad, tamaño o alguna enfermedad de cuarentena, entre otros. Se establecen dos etapas bien marcadas, en primer lugar, se encuentra la etapa del área sucia en donde se desinfecta la fruta, se lava y se protege con productos de cosecha que se encuentren

autorizados. La segunda etapa se denomina área limpia estas pasan a una máquina la cual separa y clasifica la fruta por color, tamaño y por categoría superficial (dependiendo de sus defectos). Por el contrario, el producto que posee defectos es enviado a la planta de jugos y aceites en donde se les realiza un muestreo preliminar, luego de esto ingresa a la planta donde se separan las frutas en mal estado.

Logística externa

La logística consiste en planificar y transportar el producto hasta el consumidor final. El transporte de los productos es tercerizado, no así la logística de este. La empresa cuenta con contratistas, y su proceso de selección es exhaustivo ya que cumplen un estricto protocolo de normas que deben cumplir los mismos.

Marketing y ventas

En el Plan de Sostenibilidad, algunas de sus iniciativas son la de expandir sus negocios actuales con nuevos productos. Esto mediante decisiones orientadas a incrementar la rentabilidad de la cartera de productos y servicios, incorporando variedad y calidad en el portafolio y cercanía con la necesidad de los clientes.

En todos los aspectos de la gestión, Ledesma tiene en cuenta permanentemente la eficiencia, la calidad y el servicio al cliente, que hacen no solo al desarrollo del grupo empresario, sino a su propia supervivencia. Se busca constantemente el acercamiento a sus clientes para poder comprender y satisfacer mejor sus necesidades (Ledesma, 2020).

Servicio postventa

La empresa cuenta con un servicio de atención al consumidor a través de su página o por teléfono. Cada vez que reciben una queja o sugerencia ésta es cargada a un sistema de manera tal que todas las áreas involucradas puedan tener acceso para poder tomar las acciones correctivas necesarias. Su atención es personalizada, a través de encuestas de satisfacción, en el año 2020 se llegó a la conclusión de que el 99% de los clientes de frutas están satisfechos con el producto y el servicio brindado por la empresa, en cuanto a jugos y aceites el 98%.

Actividades de apoyo

Infraestructura de la empresa

La asamblea de accionistas es el máximo órgano decisor con el que cuenta Ledesma, el directorio es el encargado de tomar las decisiones estratégicas entre los integrantes de este se encuentran: el director de finanzas, el director de asuntos internacionales, de innovación, medioambiente y el director de energía entre otros.

Al 31 de mayo de 2022, Ledesma Frutas S.A.U. obtuvo como resultado final una pérdida por el período de cuatro meses finalizando a esa fecha de miles de \$ 9.392,- frente a una pérdida por el mismo período del ejercicio anterior, que ascendía a miles de \$ 9.691.

Dirección de Recursos Humanos

Cuenta con una gerencia de Recursos Humanos la cual tiene a cargo en esta unidad una cantidad aproximada de 2000 colaboradores. Los empleados reciben capacitación permanente, y el 70% del sector de empaques está compuesto por mujeres. “El respeto a la dignidad de las personas debe caracterizar las relaciones de los integrantes de la empresa, entre sí y con los terceros, en el ejercicio del trabajo” (Ledesma, S.F.O.). Ledesma trabaja con empleados fijos y un cierto porcentaje es por temporadas, estos son necesarios específicamente en la cosecha de las frutas que se da en los meses de marzo a la primera quincena de septiembre.

Tecnología y Departamento de I+D

Esta es una fortaleza de la empresa, debido a que realiza grandes inversiones para adquirir las mejores maquinarias para sus procesos. Constantemente buscan mejorar sus procesos a través de la innovación, la investigación y la tecnología, es lo que logra diferenciarlos del resto de sus 14 competidores. Debido a su desarrollo, calidad e inocuidad de procesos cuentan con diversas certificaciones las cuales les permiten ingresar al mercado internacional convirtiéndolos en uno de los exportadores de más grandes de Argentina.

Compras y aprovisionamiento

Ledesma aplica los procedimientos de compras, selección, evaluación y calificación de los proveedores y verificación de las provisiones bajo la Norma ISO 9001:2000.

Siguiendo con el Plan de Sostenibilidad, la iniciativa Abastecimiento 4.0 implementa la automatización y digitalización de procesos de compras y almacenes, para lograr la reducción de costos, e incrementar servicios a clientes internos.

Las actividades que más aportan valor están relacionadas con la investigación y desarrollo estando en una relación de un 25%, la producción se considera como en un 40% de agregado de valor, el factor de recursos humanos aporta un 20% y el restante porcentaje lo aportaría la logística ya que es importante para la conservación de la producción.

Análisis de Situación: FODA

El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa; es decir, las oportunidades y amenazas (Anexo 3).

Las fortalezas están relacionadas a la trayectoria, con más de 110 años de historia, inversión en investigación y desarrollo, tecnología; principal exportador, políticas de sostenibilidad, Dirección de Innovación Impulsando y promoviendo las ideas novedosas, a la vez que investiga y gestiona la transformación digital; Método de las 6Ss, un método de estandarización de los procesos y así asegurar una calidad constante en el resultado final y certificaciones de calidad. En cuanto a sus oportunidades se destacan ya que en el mundo se valoriza el consumo de productos naturales y frescos, crecimiento de la demanda a nivel mundial de cítricos, investigaciones a nivel internacional sobre nuevos productos que requieren de insumos los cítricos, mejoramiento de precios internacionales relacionados a la calidad.

Para tener en cuenta y ser precavidos se debe considerar las debilidades las cuales están relacionadas a que solo el 55% de los proveedores adhirió al Programa de ética, una reducida cartera de clientes altamente fidelizados, el tamaño de la empresa dificulta la agilidad en los cambios, escasez de desarrollo de marketing, la estrategia de atender a pocos clientes y armar soluciones o productos ad hoc y la diferenciación en el producto ofrecido es escasa. En cuanto a las amenazas están relacionadas a causas climáticas, exigencias

internacionales en certificaciones, normas fitosanitarias más estrictas, plagas y enfermedades, aumento de precios de insumos, restricciones de importación, impuestos altos.

Todo lo destacado en este apartado son la base para poder determinar el problema en el que está inmersa la empresa, las posibilidades de cambios asociadas a las fortalezas y oportunidades sin perder de vista las debilidades y amenazas, con el objeto de determinar la mejor herramienta a acompañe al crecimiento de esta unidad de negocio.

CAPITULO III: MARCO TEORICO

En este capítulo se expresan los conceptos relacionados a la planificación estratégica, clasificación de las estrategias; aportados por diferentes autores que se especializan en el tema y brindan un base sustentable para poder llevar a la práctica la propuesta de este trabajo, con el principal objetivo de continuar el crecimiento de la empresa bajo estudio desde todos sus aspectos. En la parte final de este apartado se expresan cuales son los pensamientos que se seguirá como guía.

Planificación

El proceso administrativo o de gestión empresarial contempla el desarrollo de actividades básicas, altamente conocidas: planificación, organización, dirección y el control. Estimar la primacía de una sobre otra es innecesario cuando se comprende que se trata de un sistema interdependiente de funciones que todo gerente emplea en el desarrollo de su quehacer organizacional. Cada una de las actividades del proceso administrativo requiere de la otra, siendo la planificación la base para el desarrollo del resto de las funciones administrativas, y el control aquella que permite obtener información para ajustar, medir y tomar decisiones sobre la evolución misma de los planes. De nada vale un plan estratégico bien concebido si la estructura organizacional y la dirección no coadyuvan en la ejecución del plan, al final los resultados serán utilizados para diseñar los planes futuros y dar continuidad a la gestión (Cobo y Díaz, 2019; Santiago, 2018).

La planificación empresarial consiste en la capacidad de analizar la situación actual de la empresa, con base al análisis de los resultados y las oportunidades del mercado para

diseñar las metas y objetivos que plantea la empresa para el corto, mediano y largo plazo (Señalín, Olaya & Herrera, 2020).

Estrategia

La estrategia consiste en adecuar los factores internos a los factores externos con el fin de obtener la mejor posición competitiva. El planificador, en función de su interpretación del análisis efectuado, tiene que plantear diversas alternativas y reflexionar acerca de la más idónea, teniendo siempre presentes los medios de los que dispone y los resultados deseados.

La definición y selección de estrategias es el ejercicio más sutil y creativo de la planificación estratégica y, por lo tanto, el menos susceptible de utilizar recetarios. No basta con un examen analítico de los hechos; además hay que interpretarlos (Sainz Vicuña, 2020).

En el campo de la administración, una estrategia, es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner orden y asignar, con base tanto en sus atributos como en sus 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 acciones imprevistas de los oponentes inteligentes.

Planificación Estratégica

En los años setenta, en este contexto, es cuando emerge la planificación estratégica, ese tipo de planificación a largo cuya principal preocupación es formular estrategias que ayuden a la empresa a posicionarse mejor en su mercado. Pero todavía no se acababa de conseguir el necesario punto de equilibrio entre el énfasis en la estrategia de mercado y la necesidad de abordar la oportuna estrategia de organización.

Al hablar del plan estratégico de la empresa, nos estamos refiriendo al plan maestro en el que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adoptado «hoy» (es decir, en el momento que ha realizado la reflexión estratégica con su equipo de dirección), en referencia a lo que hará en los tres próximos años (horizonte más habitual del

plan estratégico), para lograr una empresa competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de interés (stakeholders). (Sainz Vicuña, 2017).

En cuanto a definiciones sobre planificación estratégica prospectiva se tiene una amplia gama de aportes en el estado del arte, como lo afirma (González, 2017) al citar a Álvarez menciona que la planificación es la base de la dirección e implica un proceso organizado con la participación de grupos multidisciplinarios. Se resalta que la planificación estratégica prospectiva es una herramienta de análisis que permite identificar futuros escenarios cuantificables para la toma de decisiones en el presente, visualiza oportunidades y riesgos difícilmente previsibles por medio de la búsqueda de información integrada que puede formar un futuro analizado y estructurado; por otra parte, también puede evitar sesgos negativos (Calle & Otañez, 2019).

El proceso de planificación estratégica es una herramienta que permite obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formuladas. Asimismo, representa el fomento de una estrategia para la organización, la cual gira en torno a ella. La planificación estratégica es el proceso para producir dicha estrategia y para actualizarla conforme se necesite. En este orden de ideas, David (2013) presenta tres etapas: la formulación de estrategia, implantación de estrategia y evaluación de estrategia. Desde siempre el principal beneficio de la planificación estratégica en opinión de Robbins y De Cenzo (2014) ha sido ayudar a las organizaciones a plantear mejores estrategias por medio del uso de abordaje sistemático, lógico y racional a la elección de la estrategia. Esto sigue siendo un beneficio importante de la planificación estratégica, pero los estudios de investigación indican ahora que el proceso, más que la decisión o el documento, es la contribución más grande de la dirección estratégica (García, Duran, & Paz; 2017).

Clasificación de Estrategias

Porter (1980) apunta a que una empresa debe formular su estrategia competitiva para obtener un desempeño económico superior y el resultado de la formulación o diseño de la estrategia debe cambiar las reglas a favor de la compañía, es decir ésta puede incidir en su entorno competitivo. Michael Porter (1980) plantea tres formas de establecer estrategias en

un sector empresarial. Una es el liderazgo en costos y las otras dos formas son la diferenciación y el enfoque de mercado. En sus planteamientos, el autor enfatiza que las estrategias genéricas buscan un desempeño superior y antes de aplicarlas, los estrategas deben realizar un modelo de análisis ambiental de las cinco fuerzas competitivas para obtener una estrategia adecuada a las condiciones internas, así como externas de la compañía (Rios Nequis, Carbajal Cansino y Hernández Solís, 2018).

La Matriz de Ansoff, también denominada matriz producto-mercado, es una de las principales herramientas de estrategia empresarial y de marketing estratégico. Fue creada por el estratega Igor Ansoff en el año 1957. Esta matriz, es la herramienta perfecta para determinar la dirección estratégica de crecimiento de una empresa, por tanto, solamente es útil para aquellas empresas que se han fijado objetivos de crecimiento.

La Matriz de Ansoff relaciona los productos con los mercados, clasificando al binomio producto-mercado en base al criterio de novedad o actualidad. Como resultado obtenemos 4 cuadrantes con información sobre cuál es la mejor opción para seguir: estrategia de penetración de mercados, estrategia de desarrollo de nuevos productos, estrategia de desarrollo de nuevos mercados o estrategia de diversificación (Espinosa,2015).

Estrategia de desarrollo de Mercado

En el papers de Aymara, Victor (2018), donde desarrolla una revisión bibliográfica de la Matriz de Ansoff, se puede extraer como aporte a este trabajo que las distintas estrategias presentadas por Ansoff son de gran importancia pues las empresas necesitan reconocer y adaptar sus productos a los constantes cambios que se presentan en los mercados. De este modo es indicado desarrollar estrategias que permitan una innovación en el mercado existente o el no explotado con productos innovadores (De Waal, 2016). Como indica Ansoff (1970) la matriz permite a las empresas el desarrollo de una estrategia para poder movilizarse en torno a dos direcciones: la expansión del negocio e innovación de las actividades actuales, y la más compleja que es la diversificación hacia nuevos negocios. (Boyd et al, 1995) citado por Gurcaylilar-Yenidogan & Aksoy, (2017) En la primera dirección se busca crear decisiones de gestión alternativa.

La matriz de Ansoff es una herramienta indicada para aquellas empresas que poseen diversos negocios, proporcionando una solución eficaz de combinación de producto y mercado, permitiendo diseñar y aplicar estrategias adecuadas para la gestión cada cartera, entendiendo que cada uno posee características independientes y envía un mensaje diferente a cada mercado (Moraru, 2012).

El desarrollo de mercado según Ansoff, s.f., es una estrategia que consiste en la adaptación de una línea ya existente de productos de una empresa, buscando así introducirlos en mercados desconocidos para la empresa, en nuevas regiones geográficas. En base a esta estrategia se intenta mejorar el número de ventas introduciendo el producto a nuevos mercados (Soltani-Fesaghandis & Pooya, 2018).

La bibliografía con respecto a estos temas es extensa sólo se ha tomado algunos autores que hacen de sustento a este trabajo. De todo lo expuesto podemos destacar los aportes de García, Duran y Paz, donde en su trabajo expresan que la planificación estratégica es una herramienta, donde se obtiene un diagnóstico preciso, para poder tomar decisiones acordes a la misión de la empresa. Además, es la base para la creación de una estrategia que permita actualizarla conforme a las necesidades del entorno y de la misma organización.

Conocer las principales estrategias aportadas por grandes autores como Porter y Ansoff, permiten tomar conciencia de las posibilidades que existen para continuar un camino adecuado para mejorar a la empresa. Es por ello que por las características, problemática y entorno de la empresa se determina que la estrategia adecuada es el desarrollo de mercado, la cual permite la expansión del negocio, introduciéndose en mercados donde las personas aún no consumen el producto y de esta manera incrementar las ventas y la participación en el mercado.

CAPITULO IV: CONCLUSIÓN DIAGNÓSTICA

El desarrollo hasta aquí del trabajo ha tenido el fin de poder analizar la empresa en sus distintos aspectos, en una primera etapa se conoce su historia y realidad actual la cual permite detectar algunos problemas por los que está atravesando. El análisis del contexto macro y micro permite dilucidar las amenazas y oportunidades que el contexto global

relacionado a la actividad como la industria muestran en la actualidad. Mirar a la empresa en las actividades que aportan un valor a su crecimiento permite definir debilidades y fortalezas. Para en última instancia revisar los aportes de los diferentes autores que contribuyen a la propuesta para la unidad de negocio de Frutas y jugos de Ledesma.

El grupo Ledesma es una empresa de larga trayectoria que ha crecido mediante la diversificación de negocios. Una de sus unidades de negocios es Frutas y Jugos, relacionados con cítricos como el limón, la naranja y pomelo. Después de analizar los resultados de últimos ejercicios se puede observar que los mismos han acumulado pérdidas por dos años, además, la industria ha tenido aumento de precios en insumos como fertilizantes, transporte marítimo, herbicidas, cambios continuos en valor del dólar, inflación, inestabilidad política, restricciones de importación, problemas climáticos.

Del análisis del macroentorno y microentorno se pudo establecer que las amenazas a que enfrenta están relacionadas, a la variación continua del valor de divisas (dólar), inflación, restricciones de importación, cambios climáticos, nula negociación con los proveedores de los principales insumos que permiten la conservación del producto. En cuanto a las oportunidades se pueden destacar el crecimiento a nivel internacional de la demanda de cítricos en países europeos, China, Estados Unidos entre otros; precios cotizados en dólares, escasos competidores, barreras de entrada altas por los requerimientos específicos para importarlos y para consumo interno. Al observar la cadena de valor en sus distintas actividades se puede establecer que las actividades que aportan mayor valor están relacionadas con la producción, la logística interna y externa, Investigación y desarrollo, la infraestructura; también como fortalezas podemos agregar su trayectoria, diversidad de productos, políticas de sostenibilidad, certificados de calidad. Como contraparte se debe considerar las constantes inversiones para obtener mejor rendimiento, el escaso personal calificado, poca fidelización de los clientes, escaso desarrollo del departamento de marketing, pocos proveedores adheridos al programa de ética.

Con lo hasta aquí citado y en base a los aportes de los diferentes autores como Porter, Ansoff, Sainz Vicuña y aportes de investigaciones, se puede presentar como propuesta para el crecimiento sostenido de la unidad de Negocio de Frutas y Jugos, la implementación de la Planificación Estratégica, ya que es considerada una herramienta que permite obtener un

diagnóstico preciso, en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formuladas. Desde este concepto fomenta la elección de una estrategia para la organización, la cual según las miradas de las distintas posibilidades que presentan cada una de las enunciadas por Porter (líder en costos, diferenciación, enfoque) y las de Ansoff (penetración de mercado, desarrollo de producto, desarrollo de mercado y diversificación), se elige el desarrollo de mercado como una de las mejores estrategias a aplicar para lograr el crecimiento continuo de la empresa; aportando al logro mayor, que es la misión de la misma.

CAPITULO V: Propuesta

El análisis de situación permitió establecer en qué situación se encontraba la empresa y las posibles perspectivas que se vislumbraban para un futuro. Al considerar los problemas actuales el principal que se pudo determinar es la ausencia de rentabilidad, la inestabilidad económica y política en el ámbito nacional y la competencia internacional. Por otra parte, las fortalezas sobre las que se puede apoyar para un futuro crecimiento se basan en la trayectoria de la empresa, la inversión continua en el sector, el incremento de la demanda a nivel internacional, al igual que el desarrollo de nuevos productos saludables que utilizan la fruta como materia prima, jugos o aceites; a su vez hay un cambio en el pensamiento del consumidor donde la alimentación saludable es sumamente importante y todos los productos que se puedan hacer o producir con productos naturales tiene mejor marketing. Por la cual implementar como herramienta de gestión la Planificación Estratégica aplicando la estrategia de desarrollo de mercado provoca una transformación en la principal variable, la rentabilidad.

Descripción de la propuesta

La misión, la visión, los valores son las bases de cualquier propuesta que se quiera presentar a una empresa. Es por ello que se expresa una modificación en las mismas para que pueda ser más expansiva de acuerdo a las nuevas condiciones del mercado

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

Visión “Ser la empresa líder del mercado nacional e internacional en el negocio de las frutas y de los productos derivados gracias a la preferencia de nuestros clientes y

consumidores, a las utilidades brindadas a nuestros accionistas, al desarrollo personal y profesional de nuestros colaboradores, y al respeto y el cuidado del ambiente en el que actuamos”.

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

El desafío de realizar una nueva propuesta desde la Planificación Estratégica que permite otorgar orden y crecimiento a largo plazo, manteniendo como eje al cliente, la rentabilidad de los accionistas y la profesionalidad de los colaboradores sin descuidar el respeto y cuidado del medio ambiente es la base de este estudio.

La descripción de la propuesta consiste en expandir la empresa con la estrategia de desarrollo de mercado, aumentando las ventas. La misma tiene bajo nivel de riesgo y gran impacto en la rentabilidad; logrando que la propuesta revierta la situación actual de pérdida, pasando a tener una rentabilidad positiva.

ALCANCE:

El ámbito geográfico que abarca es a nivel nacional e internacional.

El alcance interno se desarrolla en las áreas directivas por ser una herramienta de gestión la que se propone, con impacto en diferentes áreas como marketing, RRHH y producción.

Temporal, se comienza con la implementación desde agosto del 2023 y se extenderá en el tiempo hasta el 31 de enero del 2028 inclusive.

El personal es la alta dirección, para poder autorizar las inversiones necesarias y coordinar acciones para el cumplimiento con los departamentos afectados.

Limitaciones, los desafíos de la resistencia al cambio, la conquista de nuevos mercados, la inestabilidad, los cuales pueden superarse con la Planeación Estratégica.

Objetivos

Objetivo General

-Lograr una rentabilidad del 1%, para el 31 de enero 2028, implementando la planificación estratégica para desarrollar nuevos mercados.

La rentabilidad (Resultado del ejercicio / Patrimonio Neto Promedio) de la empresa en el último ejercicio cerrado el 31 de enero de 2023 resulto una pérdida de (0,036), la cual

la pérdida fue menor a la del año 2022 que fue del (0,040). En el último año recuperó la rentabilidad en un 0,004; la propuesta estima que se recupere la rentabilidad en un 0,008 anual, el doble que el año anterior; con lo cual al cabo de los 5 años sería un valor de 0,04. Con este valor 0,04 restado el (0,036) actual daría como resultado una rentabilidad cercana al 1% y positiva, cambiando notablemente el panorama actual de pérdida. Y con proyección futura de seguir incrementando ese valor positivo de rentabilidad.

Según un informe del mercado mundial de frutas realizado por EMR, se espera que el mercado de frutas fresca crezca a una tasa de crecimiento anual compuesta del 5.14% durante el 2023-2028. En 2022, el mercado obtuvo un valor de alrededor de USD 553 mil millones. El tamaño del mercado de frutas está incrementando gracias a una mayor conciencia de los beneficios del consumo de fruta, ya que contiene antioxidantes, un alto contenido nutricional y vitaminas. Tras la pandemia, la gente tiene más conciencia sobre la salud y se centra más en una dieta sana.

Por lo que la rentabilidad propuesta es posible y permitirá transformar las pérdidas que hoy tiene la empresa en ganancias.

Objetivos específicos

-Incrementar los ingresos en un 45% para el 31 de enero del 2028.

La Unión Europea (UE) reabrió su mercado para los cítricos orgánicos argentinos, después de un período de 20 años. Esta medida fue posible gracias a las gestiones realizadas por el Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria (Senasa), informó este lunes (29.05.2023) la Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca.

“La medida de las autoridades europeas supone un impacto positivo en la producción de cítricos orgánicos de la República Argentina que hoy cuenta con 3342 hectáreas cultivadas bajo estas características favoreciendo el desarrollo de las economías regionales”.

- Disminuir los costos de logística en un 10% para el 31 de enero del 2028.

En la actividad, el desarrollo de la producción primaria está estrechamente relacionado con la etapa de empaquetamiento. Según la Organización Mundial de Cítricos, más del 70% de la producción mundial de cítricos dulces se empaqueta para su consumo en

fresco. Por este motivo, el sector secundario constituye una etapa importante y su desarrollo una condición *sine qua non* para garantizar la calidad de la producción primaria en forma eficiente y segura. Por ellos el costo de transporte y que la fruta llegue en buenas condiciones es de suma importancia para lograr calidad.

Según Supply Chain 24/7, las plataformas de IoT permiten hasta un 99,5% de eficiencia en la gestión de inventarios, hasta un 30% de reducción de costos laborales y hasta un 30% menos de tiempo de procesamiento por cada envío (redgps, 2023).

- Profesionalizar los operarios de planta en un 80% para el 31 de enero del 2028.

En Argentina, la adopción de estos sistemas está limitada a unos pocos jugadores, ya que esta tarea es realizada por personas embaladoras, generalmente hombres, que reciben los envases desde una cinta área de distribución (Tadeo, 2008). Si bien en el subcomplejo limonero, el embalaje y paletizado es un proceso altamente automatizado (por ejemplo, la empresa San Miguel, la mayor empacadora de limones, tiene el 70% del packaging automatizado), en las empresas de cítricos dulces este proceso aún suele realizarse de forma manual.

Es por lo enunciado antes que la capacitación de los operarios actuales hasta la implementación de las nuevas tecnologías debe ser considerada como un objetivo central.

Planes de acción

Plan de acción N°1: Ampliar mercados para potenciar rentabilidad.

Con esta propuesta se logra el cumplimiento del objetivo 1. Las acciones para lograrlo están relacionadas con una mayor productividad y la conexión con nuevos mercados.

Los principales obstáculos que debe superar es la manera artesanal de ciertos procesos cuando los competidores tienen alta tecnología lo que impacta en una mayor producción y por lo tanto pueden colocar mayores productos en el mercado de mejor calidad a un mayor precio. La acción concreta sería la compra de una máquina seleccionadora y empaquetadora.

La máquina nueva sería adquirida por recursos del Grupo Ledesma que al final del ejercicio mostró resultados positivos y entendiendo al grupo como promotor de nuevas tecnologías e innovación.

La capacitación del personal para el uso de la nueva maquinaria se detalla en un plan específico más adelante en este informe.

Por otro lado, con respecto a la conexión de nuevos mercados se propone las acciones relacionadas a marketing, enfocada en el desarrollo de redes sociales, presencia en ferias nacionales e internacionales y todo lo relacionado a nuevos productos que tengan como materia prima los cítricos, tal es el caso de nuevos de la industria del ácido cítrico que está en pleno crecimiento o el desarrollo en Unión Europea de un nuevo edulcorante en base a cítricos.

Los departamentos involucrados se relacionan a la gerencia general para la autorización de la compra de la máquina, departamento financiero, venta y marketing.

Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos físicos		Presupuesto
	Inicio	Fin	Responsable	Área	Tiempo	Costo	Total
Reunión con Gerentes Generales para determinar compra	ago-23	ago-23	Directores- Responsable del proyecto- Colaboradores		No relevante		
Selección y compra máquina	sep-23	oct-23	Gerencia finanzas - Compras		60 días	\$ 5.080.000,00	\$ 5.080.000,00
Instalación de la maquinaria	nov-23	feb-24	Gerente mantenimiento- Producción		120 días	\$ 787.400,00	\$ 787.400,00
Puesta a punto	feb-24	abr-24	Gerente mantenimiento		90 días		
Campaña publicitaria a través de redes sociales	sep-23	ene-28	Gerencia Compras- Marketing		480	\$ 63.250,00	\$ 13.156.000,00
Presentación en ferias	feb-24	ene-28	Gerente de marketing			\$ 1.397.000,00	\$ 11.176.000,00

Plan de acción N°2: Logística IoT

Con esta propuesta se logra el cumplimiento de los objetivos 2. Con el seguimiento de las cargas y los containers se puede hacer una disminución de los costos por pérdida de las cargas o por la llegada de estas en un tiempo posterior al estipulado y por lo tanto correr riesgos de disminuir la calidad de los cítricos, perdiendo competitividad.

El servicio facilita información en tiempo real e histórica sobre los vehículos de una flota: localización, velocidad, rutas utilizadas, cantidad de paradas, tiempos de entrega, desplazamientos dentro y fuera de áreas de trabajo, entre otras. Los usuarios podrán visualizar la información de manera online o ser alertados vía email. Tanto sea en los puertos locales como los extranjeros.

El proceso comienza desde el sector de embalaje donde se colocan, una vez armados el empaquetado el dispositivo IoT que transmite en todo momento la ubicación de cada paquete a trasladar. Determinando el tiempo y el recorrido puedo determinar si la carga llega a cliente final en óptimos tiempos de vencimiento o se encuentra muy cercano a la fecha de expiración y poder adelantarme con un nuevo envío y lograr una mejor experiencia cliente, incluso fidelización de estos. Con estos dispositivos se puede programar con exactitud la fecha de entregas. Y por lo tanto supervisar el rendimiento en tiempo real de los vehículos y conductores según su calendario.

Los recursos que requiere la empresa están asociados a la contratación de un servicio de Gestión de Flotas ([Anexo 5](#)) y de firma de acuerdos con empresas de comunicación. Esto le dará acceso a la plataforma de seguimiento de la carga, las cuales ofrecen Mapas digitalizados y actualizados a nivel nacional, con mantenimiento constante de cartografía. Localización en tiempo real mediante los dispositivos instalados puede obtener información de posición en tiempo real. Alertas e informes la plataforma de la empresa de telecomunicación permite configurar reglas de automatización y recibir información de eventos preconfigurados.

Los recursos de logística o de aseguramiento de las cargas se pueden capacitar en el uso de estas plataformas de una manera muy sencilla. A la misma se puede acceder vía web las 24 horas.

La instalación va a empezar en octubre 2023 y se espera concluir con todas las cargas con rastreo para julio 2024. Con cada carga monitoreada desde la aplicación y las observaciones se pueden detectar los principales problemas de envíos o pérdidas de pedidos. Que mediante alarmas y el mismo rastreo alertara cualquier cambio en el itinerario preestablecido. De esta forma se puede tomar una acción inmediata de recupero de la carga.

Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Presupuesto	Presupuesto total
	Inicio	Fin	Responsable	Área		
Evaluación y selección de propuestas a distintas empresas expertas en instalación de tecnología	feb-24	mar-24	Gerencia General		\$ 359.605,00	\$ 719.210,00
Contratación empresa	abr-24	ene-28	Gerente Finanzas		\$ 1.682.000,00	\$ 25.230.000,00
Selección del personal	abr-24	may-24	Recursos Humanos		\$ 359.605,00	\$ 719.210,00
Ejecución de las capacitaciones al personal seleccionado	may-24	ene-28	Empresa Externa		Calculado en Obj. 3	
Ejecución piloto del personal	jun-24	jul-24			Incluido en presupuesto	Incluido en presupuesto
Medición y corrección de lo aprendido	ago-24	ene-28	Gerencia RRHH		\$ 359.605,00	\$ 2.876.840,00

Plan de acción N°3: Profesionalización del personal.

Con esta propuesta se logra el cumplimiento de los objetivos 3. Evitar rotación de empleado de 2000 colaboradores, ya que todos los años en los meses que van entre marzo y septiembre Ledesma debe contratar a empleados temporales para que acudan a la época de la cosecha de los frutos. Una vez seleccionados los mismos deben ser capacitados en temas de normas de la compañía, el trabajo, la producción diaria esperada y los temas de seguridad.

Este objetivo busca poder relevar al inicio de la selección quienes ya han participado de la cosecha en años anteriores a fin de acortar los tiempos de capacitación y que se pongan operativos en un tiempo menor.

Las acciones que se llevan a cabo están relacionadas con la carga de una base de datos en los cuales se almacenen los datos de los empleados contratados en el año en curso. Especificando los siguientes campos:

DNI
Nombre y apellido
Sexo
Edad
Evaluación (Esta será una de tres opciones)
1.- No cumplió con los requerimientos mínimos del puesto
2.- Cumplió con las indicaciones
3.- Cumplió con las indicaciones e hizo un aporte de valor extra a su rol
Observaciones : que es un campo de texto para una breve descripción. Es opcional.

Con esta base la contratación del año siguiente será más productiva. También tiene como ventaja que si en años posteriores de existir una sobre oferta de personal poder elegir con prioridad a las personas calificadas con 2 o 3. Esta calificación puede responder a

ausencias sucesivas o por problemas de comportamiento; de ahí la importancia del campo observaciones.

El grupo identificado con 2 y 3 puede tener una capacitación más acotada y orientada a los puntos más relevantes como la seguridad en la operatoria.

Los que poseen mejores calificaciones (3) serán asignados a grupos con mayoría “nuevos ingresantes” y ser primer punto de consulta en requerimientos básicos del puesto.

Esta campaña debe comunicarse y así obtener cada año nuevo de contratación una fidelización de los empleados temporales y así lograr en los años subsiguientes los de mejor evaluación se postulen nuevamente.

Con esto disminuirémos los costos de capacitación y aumentar la eficiencia y eficacia en la producción. En cuanto a la implementación de nueva, también será positiva para obtener una base de datos de personal con mayores capacidades para el entrenamiento.

En esta etapa los departamentos involucrados se deben involucrar a un área de sistemas que provea una base de datos y un sistema de tres pantallas que permita ingresar los datos de cada nuevo ingresante, editar los datos y que lleve un logueo de auditoría de las personas que acceden a cada registro.

Esta misma herramienta va a permitir visualizar año a año nuevos puntajes y/o observaciones. Los encargados de completar los datos serán en conjunto los líderes/coordinadores del área de recolección temporal y personal de Capital Humano.

Luego se dispondrán a realizar los distintos tipos de capacitaciones según las necesidades para profesionalizar a los operarios.

Como el reclutamiento del personal de este año ya fue realizado de manera inmediata se puede pedir a sistemas la base y las pantallas de carga de datos, para poder hacer nuestra primera evaluación en septiembre y que esta información ya permanezca en la compañía para marzo 2024, fecha de la próxima cosecha. Con esta base la contratación de año siguiente puede tener en cuenta estas variables.

Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Presupuesto	Presupuesto total
	Inicio	Fin	Responsable	Área		
Encuestas personal	01/08/2023	30/09/2023	Gerencia Informatica -RRHH		\$ 47.750,00	\$ 1.432.500,00
Data enter de informacion	30/09/2023	30/11/2023	Gerencia Informatica -RRHH		\$ 92.268,00	\$ 3.321.648,00
Progracion de capacitacion	01/12/2023	31/01/2024	RRHH		Incluido en presupuesto de Capacitacion	Incluido en presupuesto de Capacitacion
Capacitación del personal	01/02/2024	30/01/2028	RRHH		\$ 7.620.000,00	\$ 22.860.000,00
Indice de medición de aplicación del sistema -capacitaciones	01/10/2024	31/01/2028	GerenteRRHH-Informatica		Incluido en presupuesto	Incluido en presupuesto

Diagrama de GANTT

ACTIVIDAD	2023												2024												2025											
	ago-23	sep-23	oct-23	nov-23	dic-23	ene-24	feb-24	mar-24	abr-24	may-24	jun-24	jul-24	ago-24	sep-24	oct-24	nov-24	dic-24	ene-25	feb-25	mar-25	abr-25	may-25	jun-25	jul-25	ago-25	sep-25	oct-25	nov-25	dic-25							
Reunion con Gerentes Generales para determinar compra																																				
Selección y compra máquina																																				
Instalación de la maquinaria																																				
Puesta a punto																																				
Campaña publicitaria a través de redes sociales																																				
Presentación en ferias																																				
Evaluación y selección de propuestas a distintas empresas expertas en instalación de tecnología																																				
Contratación empresa																																				
Selección del personal																																				
Ejecución de las capacitaciones al personal seleccionado																																				
Ejecución piloto del personal																																				
Medición y corrección de lo aprendido																																				
Encuestas personal																																				
Data enter de informacion																																				
Progracion de capacitacion																																				
Capacitación del personal																																				
Indice de medición de aplicación del sistema - capacitaciones																																				

Propuesta de medición y evaluación

La viabilidad de la propuesta se puede determinar cualitativa y cuantitativamente. En el análisis cuantitativo luego de realizar un flujo de fondos mensualizado y otro anualizado para todo el período de estudio, se pudo determinar indicadores relacionados con VAN el cual arrojó un valor de \$2.037.506, TIR de 114% y ROI de 188%.

VAN	\$ 2.037.506,11
TIR	114%
ROI	188%
INVERSION	-\$ 9.070.366,00
RENDIMIENTO OBTENIDO	\$ 26.094.727,38

Al analizar estos resultados podemos determinar que el proyecto es viable ya que la VAN hace referencia a la aceptación del proyecto luego de actualizar los flujos de fondos con una tasa, la tasa de referencia que se considera está relacionada a la tasa de plazo fijo que en el momento de realizar el análisis rondaba el 97% anual en pesos, en los valores mencionados anteriormente y mirando este indicador la VAN nos da mayor a cero lo que implica que se acepta el proyecto. Con respecto al análisis de TIR, este indicador representa el porcentaje de cuanto rinde el proyecto luego de recuperar la inversión y se compara con la tasa de referencia, que en el análisis fue de 97% y TIR de 122%, por lo que es aceptado por este método de análisis. Por último, al evaluar cuanto rinde el proyecto por cada peso invertido mediante fórmula de ROI, este asciende a un valor de 188%, lo que implica que por cada peso invertido se gana \$ 1.88. Con todo lo expuesto por los análisis cuantitativos de diferentes indicadores citados se logra el objetivo general de incremento de la rentabilidad la cual se determina entre la rentabilidad en el 2028 (\$ 9.842.414,00) y el Patrimonio Neto (\$ 1.003.128.399,00) llega a una tasa del 0,98% ([Anexo 6](#)).

Además, se hizo un análisis del impacto que tienen las variables cualitativas, mediante encuestas, cuestionarios, sobre los cambios que se proyectan y como impactan en las personas, proveedores y potables clientes para comprender como las experiencias de los mismos con la empresa nos aportan información para medir el impacto de los cambios en los que se ha invertido en este proyecto. De esta medición tener entre una valoración de un 70% a un 90% sería positivo, entre una variación de un 70% y 50% sería una alarma para revisar donde está la desviación. Así se pueden determinar acciones correctivas que impulsen al crecimiento continuo de la empresa desde todos sus aspectos. ([Anexo 7](#))

CAPITULO VI: Conclusión y Recomendación

Los cambios continuos del entorno, los escenarios turbulentos y desafiantes a los que las empresas se enfrentan llevan a ser cada vez más creativos a la hora de proponer cambios y la manera en que ellos se implementarán. En este reporte de caso se estudia a la empresa Ledesma, con foco en una de sus unidades de negocios de Frutas y Jugos, ya que en a la misma se detectó que hace unos años el resultado de su ejercicio económico es negativo.

En relación con la misma, se hizo un estudio de su macro y micro entrono, como así también de la cadena de valor, para poder realizar con toda esta información un análisis de situación y así determinar las mejores alternativas posible que le permitiera crecer con una rentabilidad asegurada en el futuro. De este análisis de situación se vislumbró las amenazas a que se enfrenta están relacionadas, a la variación continua del valor de divisas (dólar), inflación, restricciones de importación, cambios climáticos, nula negociación con los proveedores de los principales insumos que permiten la a conservación del producto. En cuanto a las oportunidades se pueden destacar el crecimiento a nivel internacional de la demanda de cítricos en países europeos, China, Estados Unidos entre otros; precios cotizados en dólares, escasos competidores, barreras de entada altas por los requerimientos específicos de para importarlos y para consumo interno. Al observar la cadena de valor en sus distintas actividades se puede establecer que las actividades que aportan mayor valor están relacionadas con la producción, la logística interna y externa, Investigación y desarrollo, la infraestructura; también como fortalezas podemos agregar su trayectoria, diversidad de productos, políticas de sostenibilidad, certificados de calidad. Como contraparte se debe considerar las constantes inversiones para obtener mejor rendimiento, el escaso personal calificado, poca fidelización de los clientes, escaso desarrollo del departamento de marketing, pocos proveedores adheridos al programa de ética.

Con toda esa información se establece como la mejor opción para lograr el crecimiento, la implementación de la planificación estratégica, aplicando estrategia de desarrollo de mercado. Para ello se determinaron objetivos y planes de acción que permitan de una manera lógica y ordena ir transformando ciertos procesos, información; a la vez que se incorporar tecnología a ciertas áreas fundamentales que contribuyen a mejorar la calidad y obtener con ello un mayor valor en el mercado.

Los análisis de variables cuantitativas relacionadas a determinar la viabilidad, tales como los indicadores VAN, TIR y ROI dieron valores aceptables, y las variables cualitativas aportaron como se pueden desarrollar acciones que impulsen aún más el crecimiento. Todo lo hasta aquí expuesto avalan la importancia de esta propuesta para la empresa de Frutas y Jugos de la corporación Ledesma, permitiendo que se transforme de un resultado de pérdida a una rentabilidad positiva, aportando a la misión y visión de esta.

De acuerdo a la envergadura de este trabajo y por los tiempos que se dispuso para el mismo, se recomienda para un futuro la posibilidad de implementar el Cuadro de Mando Integral. La misma es otra herramienta de gestión que le permita a la empresa traducir la estrategia a seguir de una manera más operativa y con posibilidad de que los empleados conozcan cuál es su aporte al logro del objetivo mayor de la empresa, la importancia de los responsables a cargo, como los tiempos estipulados, el control como actividad continua y naturalizada, determinando desfasajes en tiempo real para poder corregir desviaciones; y de esa manera disminuir costos, incrementar ventas, poder determinar variables cualitativas de satisfacción de cliente y de empleados, impactando todo ello en un incremento de la rentabilidad, esta herramienta es un potencial para cualquier empresa y es un proceso que puede desarrollarse cuando la planificación estratégica ya está determinada.

REFERENCIAS

Carciofi, MaspiyGuevara(Marzo,2023). Cítricos dulces en Argentina Antecedentes productivos, catalizadores tecnológicos y experiencias internacionales de la industria cítrica. https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/39_-_citricos_dulces_-_argentina_productiva.pdf

Frutas Cítricas. (n.d.-a). SENASA. <http://www.senasa.gob.ar/tags/frutas-citricas>

Frutas Cítricas. (n.d.-b). SENASA. <http://www.senasa.gob.ar/tags/frutas-citricas>

Galindo, C., & Galindo, C. (2023, April 18). La industria alimentaria echa el freno por la inflación: la producción crece solo un 1,5% en 2022. El País. <https://elpais.com/economia/2023-04-18/la-industria-alimentaria-echa-el-freno-por-la-inflacion-la-produccion-crece-solo-un-15-en-2022.html>

García, G. (2022, December 21). Innovan un recubrimiento bioactivo que alarga la vida útil de las naranjas. The Food Tech. <https://thefoodtech.com/insumos-para-empaque/innovan-un-recubrimiento-bioactivo-que-alarga-la-vida-util-de-las-naranjas/>

González, M. (2023, April 24). La dolarización perjudicaría el desarrollo industrial de Argentina. Infobae. <https://www.infobae.com/opinion/2023/04/24/la-dolarizacion-perjudicaria-el-desarrollo-industrial-de-argentina/>

iProfesional. (2023, April 13). Sequía, elecciones, cepo e inflación: qué industrias sobrevivirán a este combo explosivo en 2023. <https://www.iprofesional.com/negocios/380262-pese-a-las-restricciones-estos-sectores-preven-crecer-en-2023>

Mercado Latinoamericano de Jugo de Frutas | Participación, Análisis 2023-2028. (n.d.). Expert Market Research. <https://www.informesdeexpertos.com/informes/mercado-latinoamericano-de-jugo-de-frutas>

Gestión presupuestaria y planificación empresarial: algunas reflexiones Señalin Morales, Luis Octavio; Olaya Cum, Ronny Leonardo; Herrera Peña, Jonathan Neptal. <https://www.redalyc.org/journal/290/29065286026/29065286026.pdf>

GARCIA Guiliany, Jesús E 1; DURAN, Sonia E 2; CARDEÑO Pórtela, Edwin 3; PRIETO Pulido, Ronald 4; GARCIA Cali, Ernesto 5; PAZ Marcano, Annherys (2017). Revista ESPACIOS. ISSN 0798 1015 Vol. 38 (Nº 52) Año 2017. Proceso de planificación estratégica: Etapas ejecutadas en pequeñas y medianas empresas para optimizar la competitividad.

De Vicuña Ancín, J. M. S. (2018). *El plan estratégico en la práctica*. ESIC.

Matriz de Ansoff, estrategias de crecimiento / Roberto Espinosa. (2015, 31 mayo). <https://robertoespinosa.es/2015/05/31/matriz-de-ansoff-estrategias-crecimiento/>

Mintzberg, H., & Quinn, J. B. (1993). *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos*.

Roja, Airmijo, Aymara. (2020). MATRIZ DE PRODUCTO/MERCADO DE ANSOFF: UNA REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA EN LATINOAMÉRICA (2008-2018). *Revista electrónica TAMBARA*, 67(11), 972-957. https://tambara.org/wp-content/uploads/2020/04/Matriz-de-producto-mercado-de-Ansoff_Armijos_Aymara_Rojas.pdf

<https://www.plataformatierra.es/formacion/los-citricos-ante-un-contexto-de-elevada-inflacion/>

Anexo

Anexo 1

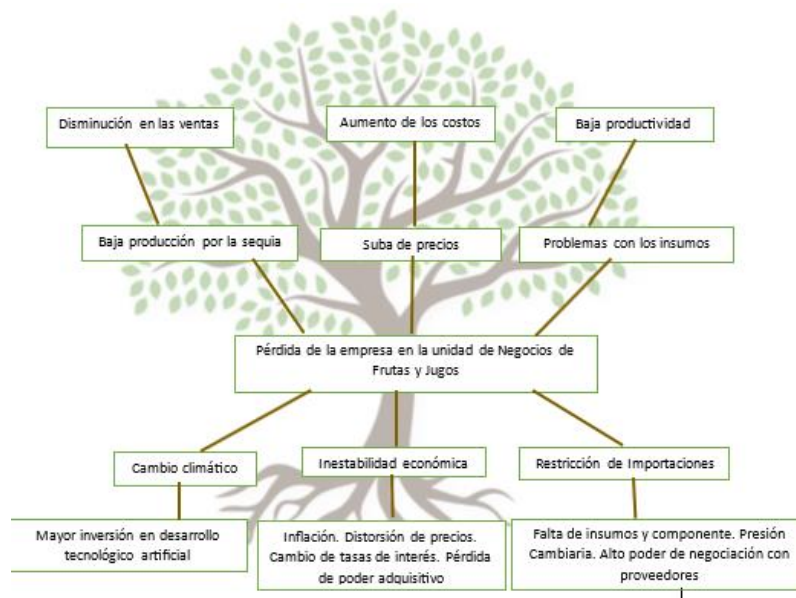
Misión

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

Visión

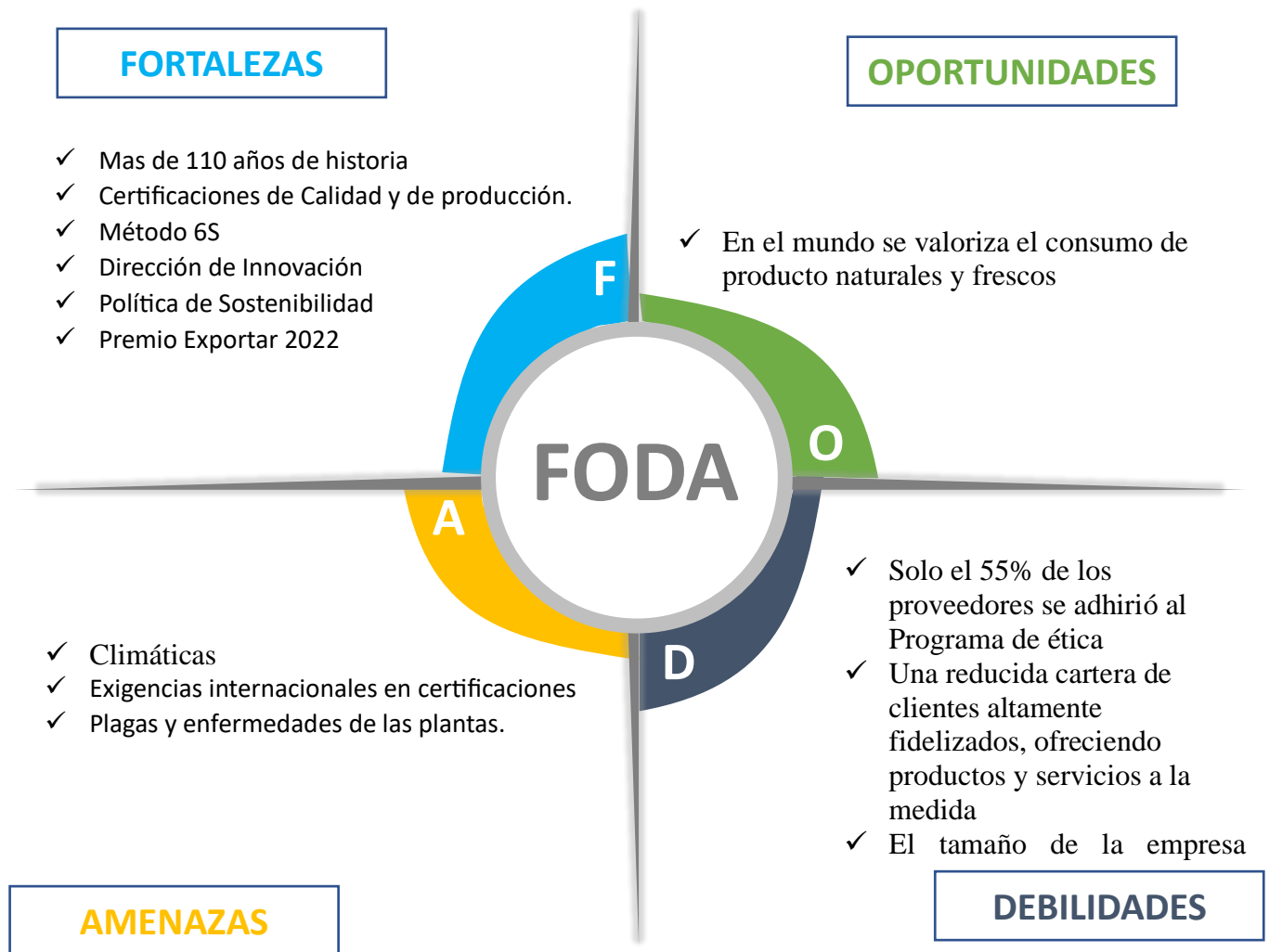
Ser reconocidos en el país y en el mundo como una de las empresas líderes de la Argentina en la comercialización de frutas frescas, acompañando este desafío con un sostenido crecimiento en productos industriales. (Ledesma, 2008, p. 11).

Anexo 2

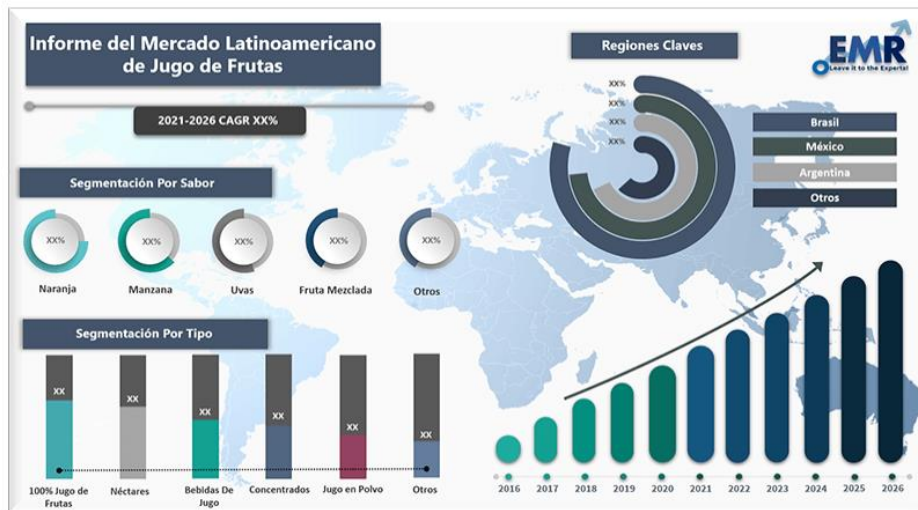


Árbol del problema: elaboración propia

Anexo 3



Anexo 4



Anexo 5

glassdoor

Sueldos para gerente de legales Argentina

Actualizado el 30 de jun de 2023

Para filtrar sueldos de Gerente De Legales, inicia sesión o regístrate.

Confianza muy alta

\$ 359.605 /mes

telecom

MONITOREO DE ACTIVOS Desde \$ 2.926 +imp por mes

Seguimiento de activos y control online

Con nuestra solución IoT de Monitoreo de Activos podrá visualizar en tiempo real la ubicación y condición de sus bienes ya que provee información online a través de un dispositivo LPWA, que asegura la integridad de la carga a lo largo de toda la cadena de suministro.

Esta solución está destinada para poder desplegar sobre una gran cantidad de actividades y escenarios que requieren informes de ubicación en tiempo real tales como investigaciones privadas, entregas de paquetes, seguimiento de vehículos, transporte de larga distancia, rastreo de carga aérea y monitoreo de contenedores entre otros.

Esta solución admite flexibilidad respecto de la cámara de un dispositivo para la movilidad.

Monitoreo de Activos Básico: Asset Tracker GL3001G. Precio promocional \$25.004 + Imp.

Monitoreo de Activos Avanzado: Asset Tracker GL5011MG. Precio promocional \$31.516 + Imp.

Características de Monitoreo de Activos

- Seguimiento online de activos
- Genera históricos de posiciones y eventos
- Configuración de rutas
- Cartografía constantemente actualizada

Básico	Avanzado
\$2.926 + Imp	\$3.399 + Imp
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Seguimiento Online ✓ Configuración de Rutas ✓ Histórico de Posiciones 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Seguimiento Online ✓ Configuración de Rutas ✓ Histórico de Posiciones
Ver más	Ver más

Anexo 6

Indices

En cumplimiento a lo establecido por las disposiciones vigentes se detallan ciertos índices, presentados en forma comparativa con los del ejercicio anterior:


	31/01/2023	31/01/2022
Solvencia (Patrimonio neto / Pasivo)	6,477	4,904
Endeudamiento (Pasivo / Patrimonio neto)	0,154	0,204
Liquidez corriente (Activo corriente / Pasivo corriente)	9,920	3,292
Liquidez inmediata (Activo corriente – Otros créditos corrientes/ Pasivo corriente)	8,234	2,904
Razón del patrimonio al activo (Patrimonio neto / Activo)	0,866	0,831
Inmovilización de activos (Activo no corriente / Total del activo)	0,760	0,746
Rentabilidad (Resultado del ejercicio / Patrimonio Neto Promedio)	(0,036)	(0,040)

Los rubros y montos no mostrados en el estado de resultado, por formar parte los mismos parcial o totalmente, de los costos de bienes del activo ascienden a \$ 379.124.662. Incluyen sueldos y jornales, honorarios y retribuciones por servicios, reparaciones y mantenimiento, energía y combustibles y depreciaciones.

	2023					2024						
	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio
INGRESOS												
Propuesta 1			4.755.210,00	4.755.210,00	4.755.210,00	4.755.210,00	4.755.210,00	4.755.210,00	4.755.210,00	4.755.210,00	4.755.210,00	4.755.210,00
Propuesta 2												1.217.359,00
Costo de Venta			-3.090.886,50	-3.090.886,50	-3.090.886,50	-3.090.886,50	-3.090.886,50	-3.090.886,50	-3.090.886,50	-3.090.886,50	-3.090.886,50	-3.090.886,50
TOTAL INGRESOS	0	0	1.664.324	1.664.324	1.664.324	1.664.324	1.664.324	1.664.324	1.664.324	1.664.324	1.664.324	2.881.683
	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio
EGRESOS												
Propuesta 1	-5.867.400,00	-63.250,00	-63.250,00	-63.250,00	-63.250,00	-63.250,00	-1.460.250,00	-63.250,00	-63.250,00	-63.250,00	-63.250,00	-63.250,00
Propuesta 2							-359.605,00	-359.605,00	-933.014,00	-933.014,00	-933.014,00	-933.014,00
Propuesta 3	-716.250,00	-2.423.466,00	-1.107.216,00	-1.107.216,00			-486.382,98	-486.382,98	-486.382,98	-486.382,98	-486.382,98	-486.382,98
TOTAL GASTOS FIJOS	-6.583.650	-2.486.716	-1.170.466	-1.170.466	-63.250	-63.250	-2.306.238	-909.238	-1.482.647	-1.482.647	-1.482.647	-1.482.647
Total de Ingresos	0	0	1.664.324	1.664.324	1.664.324	1.664.324	1.664.324	1.664.324	1.664.324	1.664.324	1.664.324	2.881.683
Total de Egresos	-6.583.650	-2.486.716	-1.170.466	-1.170.466	-63.250	-63.250	-2.306.238	-909.238	-1.482.647	-1.482.647	-1.482.647	-1.482.647
Cierre de Mes	-6.583.650	-2.486.716	493.858	493.858	1.601.074	1.601.074	-641.914	755.086	181.677	181.677	181.677	1.399.036
ACUMULADO	-6.583.650	-9.070.366	-8.576.509	-8.082.651	-6.481.578	-4.880.504	-5.522.418	-4.767.333	-4.585.656	-4.403.980	-4.222.303	-2.823.268

	0	2023/2024	2024/2025	2025/2026	2026/2027	2027/2028
Ingreso Propuesta 1		\$ 19.020.840,00	\$ 57.062.520,00	\$ 57.062.520,00	\$ 57.062.520,00	\$ 57.062.520,00
Ingreso Propuesta 2			\$ 7.304.154,00	\$ 14.608.308,00	\$ 14.608.308,00	\$ 14.608.308,00
Costo de Venta		-\$ 6.657.294,00	-\$ 22.825.008,00	-\$ 22.825.008,00	-\$ 22.825.008,00	-\$ 22.825.008,00
Ingresos Operativos		\$ 12.363.546,00	\$ 41.541.666,00	\$ 48.845.820,00	\$ 48.845.820,00	\$ 48.845.820,00
Dep.		-\$ 586.740,00	-\$ 586.740,00	-\$ 586.740,00	-\$ 586.740,00	-\$ 586.740,00
Egresos propuesta 1		-\$ 316.250,00	-\$ 3.553.000,00	-\$ 3.553.000,00	-\$ 3.553.000,00	-\$ 3.553.000,00
Egresos propuesta 2			-\$ 11.196.168,00	-\$ 11.196.168,00	-\$ 11.196.168,00	-\$ 11.196.168,00
Egresos propuesta 3		-\$ 5.354.148,00	-\$ 5.836.595,74	-\$ 5.836.595,74	-\$ 5.836.595,74	-\$ 5.836.595,74
Ingresos An. Imp		\$ 6.106.408,00	\$ 20.369.162,26	\$ 27.673.316,26	\$ 27.673.316,26	\$ 27.673.316,26
Impuesto Ganancias		-\$ 1.831.922,40	-\$ 6.110.748,68	-\$ 8.301.994,88	-\$ 8.301.994,88	-\$ 8.301.994,88
Depreciacion		\$ 586.740,00	\$ 586.740,00	\$ 586.740,00	\$ 586.740,00	\$ 586.740,00
Inv. Fijo	-\$ 5.867.400,00					
Capital de Trabajo	-\$ 3.202.966,00					
Recupero Inv. Fijo						\$ 2.933.700,00
Recupero Cap. Trabajo						\$ 3.202.966,00
Flujo de Fondo Estatico	-\$ 9.070.366,00	\$ 4.861.225,60	\$ 14.845.153,58	\$ 19.958.061,38	\$ 19.958.061,38	\$ 26.094.727,38
F. F Estatico Acum	-\$ 9.070.366,00	-\$ 4.209.140,40	\$ 10.636.013,18	\$ 30.594.074,56	\$ 50.552.135,94	\$ 76.646.863,31
		ESTATICO	pr= 2 años			
Flujo de Fondo Estatico	-\$ 9.070.366,00	\$ 2.467.627,21	\$ 3.825.183,23	\$ 2.610.475,82	\$ 1.325.114,63	\$ 879.471,22
F. F Estatico Acum	-\$ 9.070.366,00	-\$ 6.602.738,79	-\$ 2.777.555,57	-\$ 167.079,74	\$ 1.158.034,89	\$ 2.037.506,11
		DINAMICO	PR= 4 AÑO			

Anexo 7



Ledesma

Opinión del cliente / Customer Feedback

Nos encantaría conocer su opinión o sus comentarios sobre cómo podemos mejorar su experiencia. / We would love to hear your thoughts or feedback on how we can improve your experience!

gmyntlg@mail.com Switch account 🔗

📧 Not shared

* Indicates required question

Se han cumplido los tiempos de entrega previamente pactados? / Have the previously agreed delivery times been met?

Sí / Yes
 No / No
 Llegó antes de lo esperado? / Arrived earlier than expected?
 No llegó / Didn't arrive

Como calificaría el packaging de la mercadería al llegar? / How would you rate the packaging of the goods upon arrival?

Óptimo / Excellent
 Regular / regular
 Malo / Poor

Estado de la mercadería / Condition of merchandise

100%
 90%
 80%
 70%
 60%
 50%
 40%
 30%
 20%
 10%

Sugerencias para mejorar / Suggestions for improvement*

Your answer: _____

Nombre / Name

Your answer: _____

Email

Your answer: _____

Submit
Clear form