



CONTRATO DE GESTIÓN POR RESULTADOS AÑO 2023

El CONSEJO NACIONAL DE EMPRESAS PÚBLICAS, en adelante y a los efectos del presente contrato el “CONSEJO”, representado en este acto, por el Señor Oscar Llamosas, en su carácter de Ministro de Hacienda y Presidente del CONSEJO, nombrado por Decreto del Poder Ejecutivo N° 4268 de fecha 28 de octubre de 2020, con domicilio legal en la calle Chile 252 esquina Palma de la ciudad de Asunción, y por la otra, CAÑAS PARAGUAYAS SOCIEDAD ANÓNIMA en adelante y a los efectos del presente contrato “CAPASA”, representada en este acto, por su Presidenta, la Señora Ramona Claudelina López González, designada Presidenta del Directorio según consta en Acta N° 71 de la Asamblea General Ordinaria de Accionistas de fecha 24 de junio de 2022, con domicilio legal en la calle Palma N° 1064 de la ciudad de Asunción, convienen celebrar este **CONTRATO DE GESTIÓN POR RESULTADOS**, en adelante el “*CONTRATO*”, conforme a las siguientes cláusulas:

CLÁUSULA PRIMERA. OBJETO DEL CONTRATO.

El presente CONTRATO tiene por objeto establecer un mecanismo objetivo, eficaz y transparente que permita establecer y monitorear el cumplimiento de indicadores y metas de gestión para la CAÑAS PARAGUAYAS SOCIEDAD ANÓNIMA, en base a los siguientes objetivos estratégicos determinados por el CONSEJO, conforme al Anexo I:

- Mejorar indicadores de calidad de los servicios.
- Ampliar y mejorar la cobertura de la provisión de los servicios.
- Garantizar la sostenibilidad financiera.
- Fomentar la innovación empresarial.

CLÁUSULA SEGUNDA. DEL ESTABLECIMIENTO DE LOS INDICADORES Y METAS.

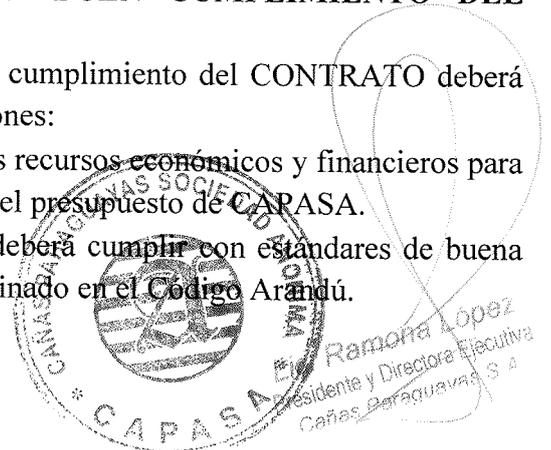
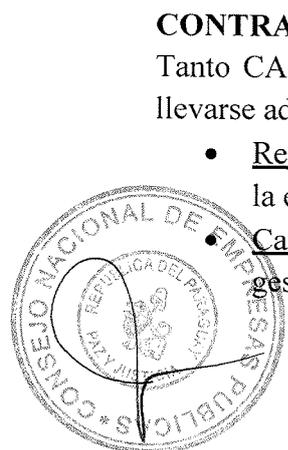
El CONSEJO y CAPASA acuerdan los indicadores y metas cualitativas y cuantitativas para el periodo 2023, conforme al Plan Estratégico Institucional y/o Plan de Negocio y/o Plan Operativo Anual vigente, a fin de alcanzar los objetivos estratégicos. CAPASA determina las metas a ser alcanzadas en virtud de sus proyecciones comerciales, financieras y no financieras. La matriz de indicadores y metas, forman parte del presente CONTRATO en su Anexo II.

CAPASA deberá priorizar las acciones específicas que sean necesarias dentro de su Plan Estratégico Institucional 2023 y/o Plan de Negocio, y/o Plan Operativo Anual correspondiente.

CLÁUSULA TERCERA. CONDICIONES PARA EL BUEN CUMPLIMIENTO DEL CONTRATO.

Tanto CAPASA como el CONSEJO, convienen en que el cumplimiento del CONTRATO deberá llevarse adelante de conformidad con las siguientes condiciones:

- Recursos para el cumplimiento del CONTRATO: los recursos económicos y financieros para la ejecución del presente CONTRATO provendrán del presupuesto de CAPASA.
- Calidad de la Gestión y Transparencia: CAPASA deberá cumplir con estándares de buena gestión y transparencia, como así también, lo determinado en el Código Arandú.





- **Importancia de la Gestión Estratégica:** CAPASA tomará sus decisiones empresariales con criterios estratégicos vinculados a la calidad del servicio que presta y a su sostenibilidad financiera. A tales efectos, alinearé sus acciones conforme al objeto del presente CONTRATO.
- **Criterios para la Fijación de Metas:** tanto el CONSEJO y CAPASA acuerdan la fijación de indicadores y metas para el periodo 2023 que permitan el mejoramiento constante de la gestión y de la calidad de los bienes y servicios proveídos a la población, así como de la sostenibilidad financiera de la empresa, basados en los planes estratégicos o de negocios de la empresa.

CLÁUSULA CUARTA. RESPONSABILIDAD POR EL CUMPLIMIENTO DE LAS METAS.

La responsabilidad por el cumplimiento de las metas establecidas para cada indicador para el periodo 2023 es de la Presidenta de CAPASA y de la Alta Gerencia, quienes darán a conocer los alcances del CONTRATO a todo el personal de la empresa, así como el compromiso asumido de informar al CONSEJO periódicamente del avance de la ejecución del presente CONTRATO.

CLÁUSULA QUINTA. DEL PLAN DE ACCIONES ESPECÍFICAS.

CAPASA presentará el Plan de Acciones Específicas que llevará adelante para cumplir con los indicadores y metas definidas en el presente CONTRATO y lo entregará al CONSEJO dentro de los quince (15) días hábiles de firmado el CONTRATO. El Plan de Acciones Específicas servirá al CONSEJO para monitorear el avance de las actividades a ser desarrolladas por CAPASA para el cumplimiento de las metas del CONTRATO.

CLÁUSULA SEXTA. DEL MONITOREO DE LA GESTIÓN Y METAS DE LA EMPRESA.

El CONSEJO conforme a sus normas constitutivas, tiene la facultad de controlar, supervisar y fiscalizar la gestión de CAPASA, así como sugerir medidas para que la empresa mejore su desempeño en base a la información periódica y toda otra relacionada con aspectos sustanciales de la misma, por lo que CAPASA remitirá al CONSEJO toda información que le sea solicitada en virtud del CONTRATO.

CLÁUSULA SÉPTIMA. DE LA INFORMACIÓN MENSUAL Y ANUAL.

CAPASA dentro de los quince (15) días hábiles posteriores al cierre de cada mes, remitirá por medio impreso y/o magnético al CONSEJO los informes detallados en el ANEXO III.

Dichos informes o cualquier otra información requerida servirán de insumo para el Tablero de Control cuyo uso es de carácter obligatorio para la empresa; la DGEP indicará la plataforma tecnológica a utilizar para esos efectos. En caso de que no se pueda resolver la compatibilidad tecnológica durante la vigencia del presente CONTRATO, será acordada entre CAPASA y la DGEP, la forma de presentación de dicha información.

CLÁUSULA OCTAVA. DEL REPORTE DE CUMPLIMIENTO DE METAS.

CAPASA, dentro de los quince (15) días hábiles siguientes al cierre del periodo 2023, remitirá por medio impreso y/o magnético al CONSEJO el reporte sobre el nivel de cumplimiento de los





indicadores y metas objeto del presente CONTRATO. El reporte incluirá un resumen explicativo de las causas y circunstancias que justifican el grado de cumplimiento de las metas comprometidas en virtud del presente CONTRATO.

CLÁUSULA NOVENA. DE LA VERIFICACIÓN DE LA INFORMACIÓN.

CAPASA dentro de los quince (15) días hábiles posteriores a la fecha de presentación correspondiente ante la Secretaría de Estado de Tributación, remitirá por medio impreso y/o magnético al CONSEJO un informe anual que contenga:

- 1) Los estados contables certificados por auditor independiente;
- 2) El nivel de cumplimiento de las metas con las justificaciones correspondientes. El auditor independiente verificará que los registros e informaciones brindadas por CAPASA sean un fiel reflejo de su gestión y que los sistemas y procedimientos para su elaboración fueron aplicados en forma idónea y en cumplimiento de las normas vigentes.

CLÁUSULA DÉCIMA. DE LOS LINEAMIENTOS DE MEDICIÓN Y EVALUACIÓN DEL NIVEL DE CUMPLIMIENTO DE LAS METAS

El CONSEJO actuará de conformidad con los lineamientos de medición y evaluación del nivel de cumplimiento de las metas cualitativas y cuantitativas determinados en el ANEXO V, y en base a los resultados establecerá las medidas correctivas que se requieran para asegurar el mejor desempeño de CAPASA y el logro de los objetivos estratégicos establecidos.

CLÁUSULA DECIMOPRIMERA. PUBLICACIÓN DEL REPORTE DE CUMPLIMIENTO DE METAS.

Aprobado el reporte de cumplimiento de metas por parte del CONSEJO, el mismo será publicado a través de los módulos establecidos en el Tablero de Control para el efecto.

CLÁUSULA DÉCIMOSEGUNDA. DE LA REVISIÓN DE LAS METAS DEL CONTRATO.

Durante la vigencia del CONTRATO, tanto el CONSEJO como CAPASA podrán solicitar y acordar una reformulación de metas cualitativas y/o de las metas cuantitativas, en tanto se hubiesen dado cambios significativos en las condiciones macroeconómicas o de negocio con las que se fijaron inicialmente. La solicitud de reformulación de las metas debe estar debidamente justificada y estará sujeta a la aprobación del CONSEJO.

LA CLÁUSULA DÉCIMOTERCERA. DE LA DISPENSA.

CAPASA podrá solicitar, con la debida justificación, una dispensa de hasta dos metas para el año cuando medie causa de fuerza mayor debidamente justificada. La ocurrencia de la/s causa/s deberá darse en el año de la vigencia del CONTRATO.

CLÁUSULA DÉCIMOCUARTA. VIGENCIA DEL CONTRATO

El CONTRATO tendrá vigencia desde el 1 de enero de 2023 hasta el 31 de diciembre de 2023.



Lic. Zelmira López
Presidente y Directora Ejecutiva
Cañas Paraguayas S. A.



CLÁUSULA DÉCIMOQUINTA. DE LA AUDITORÍA INTEGRAL.

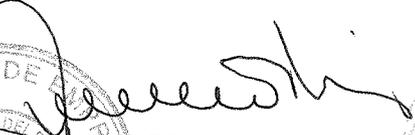
Durante la ejecución del CONTRATO, el CONSEJO podrá encargar la realización de una auditoría externa independiente.

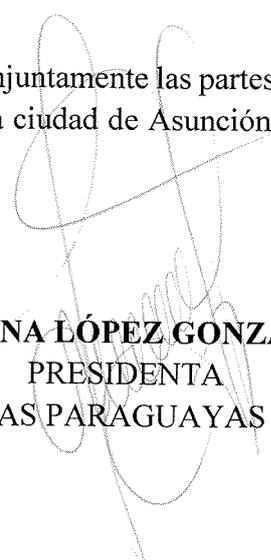
CLÁUSULA DÉCIMOSEXTA. DE LOS ANEXOS

Forman parte integral del presente contrato los siguientes Anexos:

1. Anexo I: Plan Estratégico Institucional.
2. Anexo II: Matriz de Indicadores y Metas.
3. Anexo III: Informes
4. Anexo IV: Balance General y Estado de Resultado proyectado para el 2023.
5. Anexo V: Criterios de medición y modelo de informe de evaluación del nivel de cumplimiento de metas cualitativas y cuantitativas para el año 2023.

Previa lectura y ratificación del presente CONTRATO, firman conjuntamente las partes responsables, en dos (2) ejemplares de un mismo tenor y a un solo efecto en la ciudad de Asunción, Capital de la República del Paraguay, a los 30 días del mes de enero de 2023.


OSCAR LLAMOSAS
PRESIDENTE
CONSEJO NACIONAL DE
EMPRESAS PÚBLICAS


RAMONA LÓPEZ GONZÁLEZ
PRESIDENTA
CAÑAS PARAGUAYAS S.A



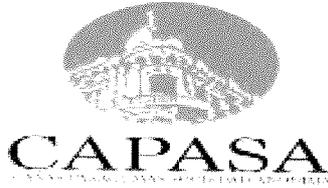
ANEXOS DEL CONTRATO DE GESTIÓN POR RESULTADOS AÑO 2023



ANEXO I
PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2023



CONSEJO NACIONAL DE
EMPRESAS
PÚBLICAS



PLAN ESTRATEGICO
INSTITUCIONAL
(PEI) 2023
DE CAÑAS
PARAGUAYAS S.A.
(CAPASA)





Cañas Paraguayas S.A. (CAPASA)

La empresa se origina a través de una "asociación de destilerías" en el año 1909. Años después, en 1941, se fundó la Corporación Paraguaya de Alcoholes (COPAL) que, en 1951, se convirtió en Administración Paraguaya de Alcoholes (APAL). Desde entonces, pasaron poco más de cuatro décadas para que en 1993 la Administración Paraguaya de Alcoholes se convirtiera en Cañas Paraguayas Sociedad Anónima (CAPASA). De ahí en más, CAPASA tomó la posta para la producción ininterrumpida de las distinguidas variedades de la empresa, traducidas en dos marcas orgullosas de su Tradición: Aristócrata, Parapití y Ari. El noble nacimiento de las variedades que presenta Cañas Paraguayas S.A. proviene de los generosos cañaverales de la región oriental. Aristócrata, Parapití y Ari traen en su esencia la claridad del sol tropical y el esfuerzo de cañicultores paraguayos que cuidaron con laboriosidad sus plantaciones en aras del crecimiento social y económico

MISIÓN

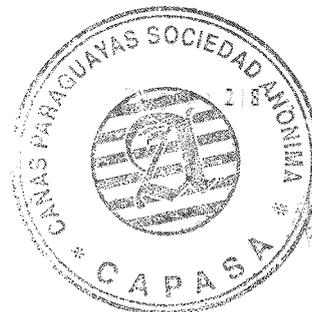
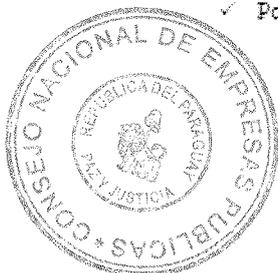
CAPASA es una empresa dedicada al rubro de producción de Caña Paraguaya, que ofrece un producto con elevados estándares de calidad de acuerdo a lo requerimientos establecidos por nuestros consumidores mediante la integración de personal altamente calificado de exclusiva Caña Paraguaya.

VISIÓN

Crecer como empresa y llegar a posicionarnos en el mercado Nacional como una exclusiva Caña Paraguaya satisfaciendo los requerimientos más altos de calidad de nuestros consumidores.

OBJETIVOS GENERALES MISIONALES DE CAÑAS PARAGUAYAS S.A (CAPASA)

- ✓ Establecer estrategias de Marketing para mantener la fidelidad de los clientes en el mercado nacional.
- ✓ De la vinculación del PND 2030 - ODS 9 - Meta 9.4: De aquí a 2030, modernizar la infraestructura y reconvertir las industrias para que sean sostenibles, utilizando los recursos con mayor eficacia y promoviendo la adopción de tecnologías y procesos industriales limpios y ambientalmente racionales, y logrando que todos los países tomen medidas de acuerdo con sus capacidades respectivas
- ✓ Asegurar la participación plena y efectiva de las mujeres y la igualdad de oportunidades de liderazgo a todos los niveles decisorios en la vida política, económica y pública (de la ODS - PND 2030)
- ✓ Posicionar la marca a través de alianzas comerciales



Ramona López
Lic. Ramona López
Presidente y Directora Ejecutiva
Cañas Paraguayas S.A.



- ✓ Posicionar a la empresa a través de estrategias comunicacionales y de información.
- ✓ Proteger a la empresa contra eventuales demandas judiciales que pueden afectar patrimonio de la empresa.
- ✓ Implementar técnicas motivacionales a todo el personal.
- ✓ Establecer procesos operativos que faciliten a las operaciones diarias de todas las áreas de la institución y el personal de la empresa.

VALORES ÉTICOS DE CAÑAS PARAGUAYAS S.A. (CAPASA)

Constituyen valores éticos aquellas formas de ser y actuar de las personas consideradas altamente deseables, como atributos o cualidades propias y de los demás, por cuanto posibilitan la construcción de una convivencia gratificante en el marco de la dignidad humana. Los valores éticos en Cañas Paraguayas S.A. son:

- ✓ **Calidad:** Realizar el trabajo con una actitud de mejora continua, contribuyendo a incrementar la imagen institucional, respondiendo en tiempo y forma a lo que se nos requiera, garantizando una solución a las demandas de nuestros servicios.
- ✓ **Honestidad:** Respetar, cuidar y proteger los bienes de la empresa. Utilizar los bienes y recursos de la empresa para el desempeño exclusivo de las funciones a las cuales fueron encomendadas, cuidar y proteger para que estén permanentemente destinados a satisfacer necesidades colectivas.
- ✓ **Responsabilidad:** Dar cumplimiento a las normas establecidas para el ejercicio de las funciones institucionales con plena responsabilidad por las consecuencias originadas en acciones, errores u omisiones, a fin de lograr la excelencia en la administración.
- ✓ **Compromiso:** Asumir como propios la visión, misión y objetivos de la empresa y ser partícipes de los proyectos institucionales.
- ✓ **Servicio:** Realizar las tareas encomendadas por la institución, con amabilidad, cordialidad y corrección.
- ✓ **Transparencia:** Proporcionar las informaciones que le sean requeridas y estar abiertos a las observaciones de terceros. Manteniendo la mayor objetividad e independencia en la toma de decisiones y actuaciones laborales.
- ✓ **Respeto:** Reconocer el derecho de los demás a tener su propia opinión, pensamiento y personalidad.
- ✓ **Solidaridad:** Promover el trabajo en equipo y apoyar a los demás funcionarios en su realización personal y profesional, contribuir en la solución de problemas o necesidades.
- ✓ **Innovación:** Ser personas con mentalidad abierta al cambio, estar atentos a todo lo que ocurre y estar dispuestos a mejorar.
- ✓ **Liderazgo:** Ser firmes ante la toma de decisiones y en la exigencia de que estas se cumplan.
- ✓ **Puntualidad:** es la disciplina de estar a tiempo para cumplir nuestros compromisos adquiridos deliberadamente.



Ramona López
Presidente y Directora Ejecutiva
Cañas Paraguayas S.A.



- ✓ **Integridad:** entender, aceptar, y esconder vivir conforme con principios éticos y morales, incluyendo la honestidad, la rectitud, y la decencia.
- ✓ **Igualdad de oportunidades:** es la ausencia de toda discriminación, directa o indirecta, por motivo de o por razón de discapacidad, incluida cualquier distinción, exclusión o restricción que tenga el propósito o el efecto de obstaculizar o dejar sin efecto el reconocimiento, goce o ejercicio en igualdad de condiciones por las personas con discapacidad, de todos los derechos humanos y libertades fundamentales a los ámbitos políticos, económico, social, laboral, cultural, civil o de otro tipo. Asimismo, se entiende por igualdad de oportunidades la adopción de medidas de acción positiva.
- ✓ **No discriminación:** Eliminar toda distinción, exclusión o restricción basada en el sexo, edad, diversidad sexual, discapacidad, religión, etnia, condición económica, etc., que tenga por objeto o resultado el menoscabar o anular el reconocimiento, goce o ejercicio de los derechos humanos y las libertades fundamentales.

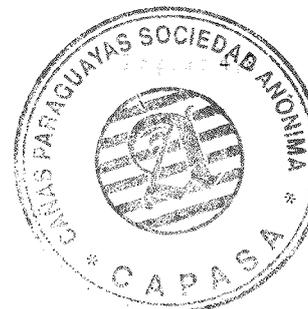
PRINCIPIOS ÉTICOS DE CAÑAS PARAGUAYAS S.A. (CAPASA)

Son las normas morales que actúan sobre el fuero interno y los criterios de conducta de las personas sobre la forma correcta de relacionarse con los demás. Los principios éticos en Cañas Paraguayas S.A. son:

- a) Ejercer las funciones con responsabilidad, amabilidad y excelencia.
- b) El interés general prevalece sobre el interés particular
- c) Transparentar el relacionamiento con los clientes y proveedores
- d) Respetar la dignidad humana, la igualdad y la libertad con responsabilidad
- e) El principal capital de la empresa es su Talento Humano

ANÁLISIS FODA 2022 CAPASA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO
1. Fidelidad de los clientes.	1. Mercados internos (nacional).	1. Establecer estrategias de Marketing para mantener la fidelidad de los clientes en el mercado nacional.
2. Alta calidad de los Productos.	2. Estrategias de Marketing.	2. Posicionar la marca a través de alianzas comerciales.
3. Personal altamente calificado en la producción.	3. Alianzas estratégicas comercial.	3. Posicionar a la empresa a través de estrategias comunicacionales y de Información



Lic. Ramona López
Presidente y Directora Ejecutiva
Cañas Paraguayas S. A.



4. Marca reconocida.	4. Desarrollo de nuevos productos orientados a satisfacer el mercado nacional.	
5. Materia prima de alta calidad.	5. Mayor impulso para la producción, más fuentes de trabajo.	
6. Impacto social que tiene la empresa en los cañicultores.		
DEBILIDADES	AMENAZAS	ESTRATEGIAS DA
1. Situación financiera de la empresa.	1. Demandas Judiciales existentes (afectan contra el Patrimonio de la empresa).	1. Proteger a la empresa contra eventuales demandas judiciales que puedan afectar Patrimonio de la empresa.
2. Distribución y ventas tercerizado.	2. Gobierno venda las acciones o cierre la empresa.	2. Establecer condiciones más rígidas a las empresas distribuidoras mientras duren los Contratos.
3. Falta de inversión en nuevas tecnologías.	3. Competencias en el marco.	3. Gestionar alianzas con otras empresas (tanto del sector público como privado) para la inversión en nuevas tecnologías.
4. Desmotivación en el personal de producción.	4. Casos fortuitos de fuerza mayor.	4. Implementar técnicas motivacionales personal.
5. Falta de inversión en el área de Marketing y Publicidad.	5. Competencia desleal.	5. Mejorar la planificación y destinar presupuesto para Marketing y Publicidad.
6. Burocracia en procesos de contratación (DNCP).		6. Establecer procedimientos que flexibilicen internamente los procesos de contratación.
7. Demandas Judiciales existentes (afectan a la situación financiera de la empresa).		

OBJETIVOS GENERALES Y ESPECIFICOS MISIONALES 2022:

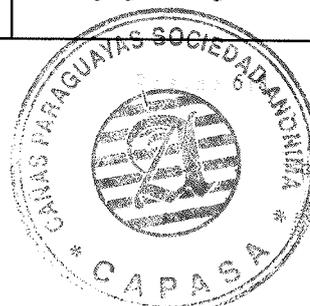
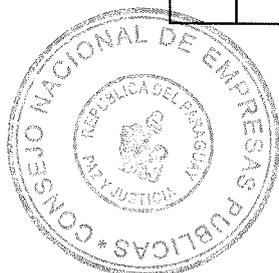
Objetivos Generales Misionales	Plazo de ejecución	META (%)	Objetivos específicos
			1.1. Estudios de mercado a nivel nacional en un plazo de 1 a 2 años.



Lic. Ramona López
Presidenta y Directora Ejecutiva
Cañas Paraguayas S.A.



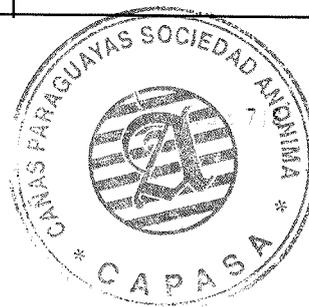
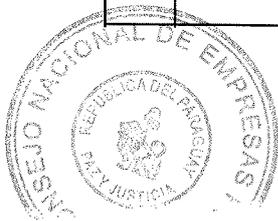
1	Establecer estrategias de Marketing para mantener la fidelidad de los clientes en el mercado nacional.	dic-23	70%	1.2. Gestionar alianzas comerciales o de Marketing con empresas dedicadas al rubro de bebidas sin alcohol.
				1.3. Gestionar alianzas de Marketing con otras Instituciones Públicas.
				1.5. Promocionar la marca en lugares donde ingresen extranjeros.
2	De la vinculación del PND 2030 - ODS 9 - Meta 9.4: De aquí a 2030, modernizar la infraestructura y reconvertir las industrias para que sean sostenibles, utilizando los recursos con mayor eficacia y promoviendo la adopción de tecnologías y procesos industriales limpios y ambientalmente racionales, y logrando que todos los países tomen medidas de acuerdo con sus capacidades respectivas	dic-23	80%	2.1. Gestionar maquinarias para reconvertir la infraestructura de la empresa y modernizar los procesos con que se cuenta.
				2.2. Mejorar los procesos de la Gerencia Técnica para el mejoramiento continuo e integral de la producción
3	Asegurar la participación plena y efectiva de las mujeres y la igualdad de oportunidades de liderazgo a todos los niveles decisorios en la vida política, económica y pública (de la ODS - PND 2030)	dic-23	100%	3.1. Elaborar una planilla de diferencia sobre la participación plena y efectiva de las mujeres en la empresa.
4	Posicionar la marca a través de alianzas comerciales.	dic-23	80%	4.1. Promocionar la marca en Hoteles, Posadas, Moteles, Hospedajes, lugares turísticos, balnearios.
				4.2. Promocionar la marca a través de alianzas con otras Instituciones públicas o privadas.
				4.3. Integrar a los cañicultores en el valor agregado del producto.



Dr. Ramona López
Presidente y Directora Ejecutiva
Cañas Paraguayas S.A.



				4.4. Restructurar la planificación de Marketing y Publicidad conforme a la situación actual y al análisis FODA de la empresa.
				5.2. Gestionar alianzas con Instituciones Educativas (Universidades) para innovaciones tecnológicas para un año.
6	Posicionar a la empresa a través de estrategias comunicacionales y de información.	dic-23	100%	6.1. Revisar y actualizar las Políticas de Comunicación e incorporación de estrategias de posicionamiento.
				6.2. Gestionar alianzas comunicaciones y de informaciones con la MITIC con el fin de obtener espacios radiales y de televisión en un plazo de 1 año
				6.3. Solicita presupuesto en espacios radiales y de televisión que no sean del Estado.
7	Proteger a la empresa contra eventuales demandas judiciales que pueden afectar patrimonio de la empresa.	dic-23	100%	7.1. Hacer seguimiento de las normativas legales a través del establecimiento del proceso.
				7.2. Hacer seguimiento al cumplimiento de los procesos judiciales vigentes con el fin de velar los derechos patrimoniales de la empresa en forma permanente.
				7.3. Actualizar Normogramas de todas las áreas de la empresa y consolidar en un Normograma Institucional en forma permanente.
8	Implementar técnicas motivaciones a todo el personal.	dic-23	100%	8.1. Fortalecer la implementación de las Políticas de Recursos Humanos.
				9.1. Ajustar el Mapa de Procesos Institucionales desagregado Macroprocesos que se encuentran integrados en un plazo de 3 meses.



Lic. Ramona López
Presidenta / Directora Ejecutiva
CAPASA



9	Establecer procesos operativos que faciliten a las operaciones diarias de todas las áreas de la institución y el personal de la empresa.	dic-23	100%	9.3. Gestionar la elaboración de los procesos operativos que sean críticos para las operaciones de la Institución en un plazo de 1 a 2 años.
---	--	--------	------	--

Gestión del cambio en la Institución

Debido a que la implementación de las diversas estrategias planteadas generará cambios y algunas transformaciones en el sector de análisis, el proceso de implementación estratégica produce cambios estructurados e incluso culturales, por lo cual es necesario que dicho cambio se planee adecuadamente. Entonces, es pertinente mencionar que se requiere llevar a cabo desarrollar acciones como las siguientes:

- ✓ Planear una estrategia de contingencia frente al cambio: esto toma en cuenta el desarrollo de un plan de acción, el cronograma y, por supuesto, los indicadores de monitoreo.
- ✓ Establecer un sentido de urgencia: se hace necesario definir un sentido de urgencia, con lo cual se enfrenta la posibilidad de que alguna oportunidad presente no pueda ser aprovechada o que una amenaza presente que pueda afectar el sector no sea considerada de forma oportuna y conveniente.
- ✓ Conformar un grupo director facultado: en este aspecto, sería importante la conformación de un grupo que dirija y lidere las acciones de cambio a fin de salvar la poca asociatividad y sentido de colaboración del sector.
- ✓ Crear una visión para el cambio: se considerará una visión compartida por todas las industrias del sector, la cual debe ser retadora, motivadora e inspiradora.
- ✓ Comunicar la visión del cambio: se requiere efectuar todo lo necesario para difundir la visión del sector con el fin de asegurar la mayor probabilidad de éxito.
- ✓ Facultar a otros para lograr la visión del cambio: para lograr un cambio transformacional, el sector debe empoderarse para permitirse superar los diferentes obstáculos.
- ✓ Usar de forma intensiva las tecnologías de la información y comunicación como facilitadores: las herramientas tecnológicas e informáticas actuales posibilitan la difusión y comunicación en diferentes aspectos y tópicos.
- ✓ Planear resultados y crear éxitos tempranos: con el fin de buscar métodos de motivación, principalmente del recurso humano, se debe fijar el alcance de metas u objetivos de corto plazo que, a la vez, estimulen en todos la participación en el proceso.



Ramona López
Presidente y Directora Ejecutiva
Cañas Paraguayas S.A.



TABLERO DE INDICADORES DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS / EJERCICIO 2023

Paraguai
tehyguata
mbare

Periodo del Plan Estratégico Institucional: 2023

Componentes: B.1. Dirección Estratégica

Objetivos: Revisión de la misión, visión y objetivos institucionales

Misión Institucional: Capasa es una empresa dedicada al rubro de producción de Café Paraguaya, que ofrece un producto con elevados estándares de calidad de acuerdo a los requerimientos establecidos por nuestros consumidores mediante la integración de personal altamente calificado de exclusiva Café Paraguaya.

Visión Institucional: Crecer como empresa y llegar a posicionarnos en el mercado Nacional como una exclusiva Café Paraguaya satisfaciendo los requerimientos más altos de calidad de nuestros consumidores.

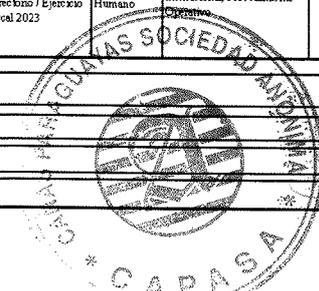
Objetivos Generales Misionales	Plazo de ejecución	META (%)	Objetivos específicos	ACCIONES ESTRATÉGICAS PARA LOGRAR EL OBJETIVO	RECURSOS FINANCIEROS	RECURSOS NO FINANCIEROS	INDICADOR	RESPONSABLES
1. Establecer estrategias de Marketing para mantener la fidelidad de los clientes en el mercado nacional.	dic-23	70%	1.1. Estudios de mercado a nivel nacional en un plazo de 1 a 2 años.	* Gestionar la realización del estudio de mercado con las empresas dedicadas al rubro para su cumplimiento.	Según Presupuesto Aprobado por el directorio / Ejercicio fiscal 2023	Recursos Humanos	Facturas de ventas / Comprobante de las promociones, y el listado de asistencia de capacitaciones para el Dpto. de Ventas	Gerencia Comercial
			1.2. Gestionar Alianzas comerciales o de Marketing con empresas dedicadas al rubro de bebida sin alcohol, para armar combos entre productos de marcas de la marca.	* Gestionar alianzas con empresas dedicadas al rubro de bebidas sin alcohol. * Coordinar con el Dpto. de Ventas, Dpto. de Ventas del Interior y Dpto. de Marketing sobre estrategias para la gestión de una alianza comercial con empresas de bebidas al rubro.				
			1.3. Gestionar alianzas de Marketing con otras Instituciones Públicas.	* Coordinar con el Dpto. de Marketing para la gestión sobre las alianzas con Instituciones Públicas para posicionamiento de marca.				
			1.5. Promocionar la marca en lugares donde ingresen extranjeros.	* Coordinar con el Dpto. de Marketing para la gestión del mismo				
2. De la vinculación del FND 2030 - ODS 9 - Meta 9.4. De aquí a 2030, modernizar la infraestructura y reconvertir las industrias para que sean sostenibles, utilizando los recursos con mayor eficacia y promoviendo la adopción de tecnologías y procesos industriales limpios y ambientalmente racionales, y logrando que todos los países tomen medidas de acuerdo con sus capacidades respectivas	dic-23	80%	2.1. Gestionar maquinarias para reconvertir la infraestructura de la empresa y modernizar los procesos con que se cuenta.	* Gestionar la Adquisición de maquinaria cargadora de PET 450ml (semiautomática o automática). * Gestionar la Adquisición de tanques de acero inoxidable (3 a 4) de 10.000 litros cada uno para almacenamiento de café añejo. * Mejoramiento del proceso y sistema de envejecimiento.	Según Presupuesto Aprobado por el directorio / Ejercicio fiscal 2023	Recursos Humanos y Tecnológicos	Documentos registrales sobre gestiones realizadas	Gerencia Técnica/Comité de Control Interno/ Unidad Operativa de Contratación/ Máxima Autoridad
			2.2. Mejorar los procesos de la Gerencia Técnica para el mejoramiento continuo e integral de la producción.					
3. Asegurar la participación plena y efectiva de las mujeres y la igualdad de oportunidades de liderazgo a todos los niveles decisivos en la vida política, económica y pública (de la ODS - FND 2030)	dic-23	100%	3.1. Elaborar una planilla de diferencia sobre la participación plena y efectiva de las mujeres en la empresa.	* Elaborar una planilla de diferencia sobre la participación plena y efectiva de las mujeres en la empresa.	Según Presupuesto Aprobado por el directorio / Ejercicio fiscal 2023	Recursos Humanos y Tecnológicos	Planilla de diferencia sobre la participación plena y efectiva de las mujeres en la empresa.	Gerencia de Recursos Humanos
4. Posicionar la marca a través de alianzas comerciales	dic-23	80%	4.1. Promocionar la marca en Hoteles, Posadas, Motels, Hospedajes, lugares turísticos, balnearios.	* Coordinar con el Dpto. de Marketing para gestionar las promociones en los lugares citados.	Según Presupuesto Aprobado por el directorio / Ejercicio fiscal 2023	Recursos Humanos	Facturas de ventas / Comprobante de las promociones, y el listado de asistencia de capacitaciones para el Dpto. de Ventas	Gerencia Comercial, Dpto. de Marketing
			4.2. Promocionar la marca a través de alianzas con otras instituciones públicas o privadas.	* Coordinar con el Dpto. de Marketing para gestionar las promociones la marca en otras instituciones.				
			4.3. Integrar a los caficultores en el valor agregado del producto.	* Fortalecer las Alianzas comerciales con los caficultores en el valor agregado del producto.				
			4.4. Reestructurar la planificación de Marketing y Publicidad conforme a la situación actual y al análisis FCDA de la empresa.	* Realizar reuniones con el Dpto. de Marketing para la planificación mencionada.				
5. Posicionar a la empresa a través de estrategias comunicacionales y de información.	dic-23	100%	6.1. Revisar y actualizar las Políticas de Comunicación e incorporación de estrategias de posicionamiento.	* Coordinar con todas las áreas la búsqueda de incorporación estratégica de comunicación en la empresa. Solicitar encargo para el cumplimiento efectivo	Según Presupuesto Aprobado por el directorio / Ejercicio fiscal 2023	Recurso Humano	Informes de cumplimiento / Documentos registrales	Gerencia Comercial / Dpto. de Marketing
			6.2. Gestionar alianzas comunicacionales y de informaciones con la MITIC con el fin de obtener espacios radiales y de televisión en un plazo de 1 año					
			6.3. Solicitar presupuesto en espacios radiales y de televisión que no sean del Estado.	* Gestión de solicitudes de presupuesto para publicidad en espacios radiales				
6. Proteger a la empresa contra eventuales demandas judiciales que puedan afectar patrimonio de la empresa.	dic-23	100%	7.1. Hacer seguimiento de las normativas legales a través del establecimiento del proceso.	* Fortalecer el asesoramiento de eventuales juicios en la empresa.	Según Presupuesto Aprobado por el directorio / Ejercicio fiscal 2023	Recurso Humano	Normograma Institucional	Todas las dependencias involucradas según la normativa vigente
			7.2. Hacer seguimiento al cumplimiento de los procesos judiciales vigentes con el fin de velar los derechos patrimoniales de la empresa en forma permanente.	* Hacer seguimiento al cumplimiento				
			7.3. Actualizar Normogramas de todas las áreas de la empresa y consolidar en un Normograma Institucional en forma permanente.	* Verificación y actualización del Normograma Institucional.				
7. Implementar técnicas motivacionales a todo el personal.	dic-23	100%	8.2. Fortalecer la implementación de las Políticas de Recursos Humanos.	Fortalecer la implementación de las Políticas de Recursos Humanos.	Según Presupuesto Aprobado por el directorio / Ejercicio fiscal 2023	Recurso Humano	Plan de monitoreo motivacional, lista de asistencia en capacitaciones	Gerencia de Talento Humano
8. Establecer procesos operativos que faciliten a las operaciones diarias de todos los áreas de la institución y el personal de la empresa.	dic-23	100%	9.1. Ajustar el Mapa de Procesos Institucionales desagregado Macroprocesos que se encuentran integrados en un plazo de 3 meses.	Ajustar el Mapa de Procesos Institucionales	Según Presupuesto Aprobado por el directorio / Ejercicio fiscal 2023	Recurso Humano	Mapa de procesos institucionales. Procedimiento Operativo	Todas las unidades
			9.2. Gestionar la elaboración de los procesos operativos que sean críticos para las operaciones de la institución en un plazo de 1 a 2 años.	Gestionar la elaboración de los procesos operativos				

Fecha de Revisión 03/02/2023

Elaborado por: Gerencia de Gestión de Negocios

Revisado por: Comité de Control Interno Institucional

Aprobado por: Lic. Ramona López, Presidente - Dirección Ejecutiva





ANEXO II
MATRIZ DE INDICADORES Y METAS



CAÑAS PARAGUAYAS SOCIEDAD ANÓNIMA
MATRIZ DE METAS CUANTITATIVAS Y CUALITATIVAS - PERIODO 2023

Visión Crecer como empresa y llegar a posicionarnos en el mercado nacional como una exclusiva Caña Paraguaya satisfaciendo los requerimientos más altos de calidad de nuestros consumidores

Misión Es una empresa dedicada al rubro de producción de Caña Paraguaya, que ofrece un producto con elevados estándares de calidad de acuerdo a los requerimientos establecidos por nuestros consumidores mediante la integración de personal altamente calificado de exclusiva Caña Paraguaya

PERSPECTIVAS DE GESTIÓN	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	INDICADORES	UNIDAD DE MEDIDA	DEFINICIÓN	AREAS RESPONSABLES	PONDERACIÓN	LINEA DE BASE	METAS 2023
FINANCIERA	Garantizar la Sostenibilidad Financiera	Margen de Liquidez	Porcentaje	Mide la capacidad de pago de compromisos a corto plazo. (Activo Corriente / Pasivo Corriente)	Gerencia Financiera	5%	1,54	1,61
		Margen Operativo	Porcentaje	Margen Operativo del periodo (Ventas - Costos de Ventas y Gastos Operativos sin intereses, depreciación e impuestos)/Ingresos Operativos	Gerencia Financiera	10%	-17,51	4,18
INDUSTRIAL	Ampliar y mejorar la cobertura de provisión del mercado para el 2023	Productividad del personal	Litros/personal	Mide la productividad del personal involucrado directamente en la producción (Producción de litros del periodo /Cantidad de operarios)	Gerencia Técnica y de Capital Humano	10%	29.058	45.902
		Volumen de la Producción	Litros	Mide la variación de la producción del periodo con respecto al periodo anterior	Gerencia Técnica	30%	1.772.597	2.800.000
COMERCIAL	Fomentar la innovación empresarial	Variación del Margen de Comercialización	Porcentaje	(Ventas del periodo - Ventas Línea Base) / Ventas Línea Base	Gerencia Técnica	30%	-0,69	0,78
		Cantidad de Alianzas con Distribuidores	Acuerdos Firmados	Buscar Nuevas Distribuidoras por Departamentos	Gerencia Comercial	10%	1	≥ 10 distribuidores
		Cantidad de Nuevos Productos	Cantidad	Diversificar productos para llegar al segmento joven	Gerencia Comercial	5%	6	≤ 2 Nuevos Productos



Lic. Ramona López
Presidente y Directora Ejecutiva
Cañas Paraguayas S.A.



**ANEXO III
INFORMES**

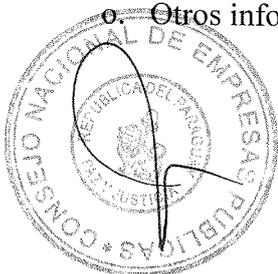


Mensuales

- a. Balance General y Estado de Resultado
- b. Flujo de caja efectivo
- c. Ejecución Presupuestaria
- d. Estructura de costos de los diferentes productos de la empresa
- e. Detalle de impuestos pagados (deudas con la SET con planilla comparativa de saldos contables al cierre del mes y demás impuestos) y aporte intergubernamental
- f. Deudas de corto y largo plazo con proveedores por la provisión de insumos para la producción
- g. Cuentas a cobrar a clientes públicos y privados
- h. Deudas con proveedores y financieras
- i. Informes técnicos: Materia Prima (caña blanca y malta), expresados en litros y guaraníes, Productos en Añejamiento, expresados en litros y guaraníes, Producción de cañas por líneas de producción, expresados en litros y guaraníes, Productos en proceso por líneas de producción, expresados en litros y guaraníes, Productos Terminados por líneas de producción, expresados en litros y guaraníes, Ventas de Productos por líneas de producción, expresados en litros y guaraníes.
- j. Información sobre RR.HH.: cantidad de funcionarios permanentes y contratados, otras formas de contratación, pagos de beneficios, salarios, solicitudes al EEN, concursos, desprecuarizaciones, contrato colectivo de trabajo homologado y vigente.
- k. Informe sobre movimiento de funcionarios (altas, bajas y comisionados)
- l. Informes de indicadores de gestión. Informes de avance del cumplimiento de metas
- m. Informe de juicios y demandas a favor y en contra de la empresa
- n. Informe de ejecución física y financiera de proyectos de inversión si los hubiere
- o. Informe de ejecución del Plan de Capacitación
- p. Informes de cumplimiento sobre plan de mejoras basado en las recomendaciones de la auditoría externa

Anuales

- a. Plan Operativo anual
- b. Actualización de sus planes de inversión y de negocios
- c. Informe Anual de Gestión
- d. Flujo de caja proyectado para el 2023 (mensualizado)
- e. Resultado de los indicadores del plan estratégico y de los proyectos estratégicos
- f. Anteproyecto de presupuesto 2024
- g. Plan Anual de Contrataciones
- h. Plan Anual de Capacitaciones
- i. Informe sobre el cumplimiento del marco normativo y el código de ética
- j. Informe de la auditoría interna
- k. Informe de selección de la Auditoría externa
- l. Acta de reuniones del directorio en los casos que correspondan
- m. Informes de auditores externos
- n. Contratos colectivos de trabajo homologado y vigente
- o. Otros informes sobre gestiones de relevancia: acuerdos, convenios, cooperaciones, etc.



Dr. Ramona López
Presidente y Directora Ejecutiva
Cañas Paraguayas S.A.



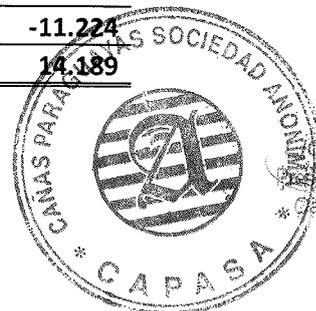
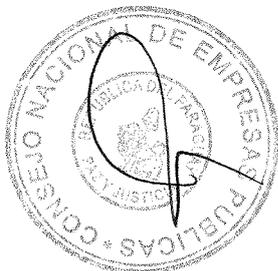
ANEXO IV
BALANCE GENERAL Y ESTADO DE RESULTADO PARA EL 2023



BALANCE GENERAL
(en millones de Guaraníes)

Conceptos	Año 2023
Disponibilidades	125
Créditos	1.208
Bienes de Cambio	12.343
Anticipos	78
Activo Corriente	13.755
Créditos	12.702
Créditos en Gestión de Cobro	1.553
Prev. Ac. s/ Créd. Dud Cobro	-1.553
Bienes de Uso	13.135
Depreciaciones Acumulada	-12.899
Obras en Curso	5
Gastos Diferidos	295
Transitorios	-12.806
Activo No Corriente	433
Activo Total	14.189
Deudas Comerciales	6.548
Deudas Fiscales	1.686
Deudas con el IPS	272
Provisiones	234
Deudas Bancarias y Financieras	117
Otras Deudas	75
Pasivo Corriente	8.933
Deudas Comerciales	4.769
Deudas Fiscales	3.534
Deudas con el IPS	273
Cuentas Transitorias	3.431
Deudas Bancarias y Financieras	4.473
Pasivo No Corriente	16.480
Pasivo Total	25.413
Capital	47.147
Reservas	6.568
Resultados Totales	-64.940
Resultados Acum. Ejerc Anteriores	-65.509
Resultados del Ejercicio	570
Patrimonio Neto	-11.224
Pasivo y Patrimonio Neto	14.189

Fuente: Cañas Paraguayas S.A.



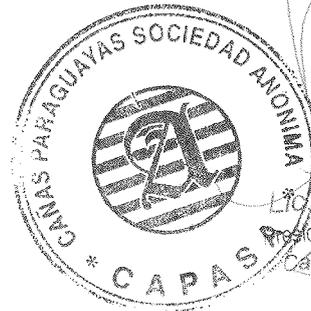
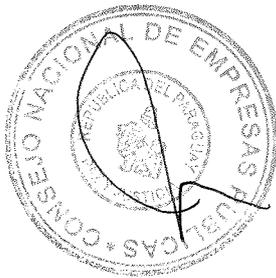
Ramona López
Presidente y Directora Ejecutiva
Cañas Paraguayas S.A.



ESTADO DE RESULTADOS
(en millones de Guaraníes)

Cuentas	Año 2023
Ingresos Corrientes	30.000
Descuentos y Bonific a Distrib. (-)	-750
Ventas Netas	29.250
Costos de Ventas	-21.084
Resultado Bruto	8.166
Gastos Operativos	-6.912
Gastos de Comercialización	-269
Gastos de Administración	-6.643
Resultado Operativo	1.253
Ingresos No Operativos	959
Gastos No Operativos	-1.369
Resultados sin Cargas Financieras	842
Gastos Financieros	-273
Resultado s/ Impuesto a la Renta	570
Impuesto a la Renta	0
RESULTADO DEL EJERCICIO	570

Fuente: Cañas Paraguayas S.A.



Ltd. Ramona LOPEZ
Presidente y Directora Ejecutiva
Cañas Paraguayas S.A.



ANEXO V
CRITERIOS DE MEDICIÓN DEL NIVEL DE CUMPLIMIENTO DE METAS

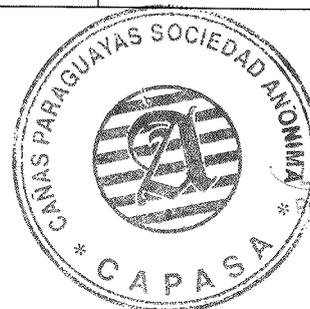
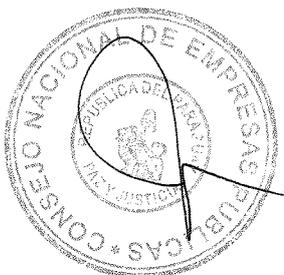


A. Criterios de medición del nivel de cumplimiento de las metas cualitativas y cuantitativas para el año 2023

INDICADORES	METAS 2023
Indicadores Cualitativos	
Indicador 1	Ponderación
Indicador 2	Ponderación
Indicador 3	Ponderación
Indicadores Cuantitativos	
Indicador 1	Ponderación
Indicador 2	Ponderación
Indicador 3	Ponderación
Nivel de cumplimiento total de las Metas	%

B. Modelo de informe de evaluación del nivel de cumplimiento de las metas cualitativas y cuantitativas para el año 2023

META	DEFINICIÓN	Nivel de Cumplimiento de la Meta
META CUALITATIVA/CUANTITATIVA	Alcanza el valor de la meta para el indicador en un 91% - 100%	CUMPLE
	Alcanza el valor de la meta para el indicador en un 71% - 90%	CUMPLIMIENTO MEDIO
	Alcanza el valor de la meta para el indicador en un 51% - 70%	CUMPLIMIENTO BAJO
	Alcanza el valor de la meta para el indicador en un 0% - 50%	NO SE CUMPLE



Ramona López
* Presidente y Directora Ejecutiva
Cañas Paraguayas S.A.