



Trabajo Final de Graduación

“Planificación estratégica para Grupo Ledesma”

Autor: Raberta, Gastón

DNI: 41.088.133

Número de legajo: ADM17546

Carrera: Licenciatura en Administración

-2021-

Resumen

En el siguiente trabajo se realizó una planificación estratégica para la Unidad de Negocio de Frutas y Jugos de la empresa de Grupo Ledesma S.A.A.I, con sede en la localidad de Libertador General San Martín, en la Provincia de Jujuy. La misma se dedica a la producción, industrialización y comercialización de cítricos. En la actualidad, la empresa posee una importante deuda financiera en moneda extranjera sujeta a la suba del tipo de cambio del peso argentino con el dólar norteamericano, por lo que, en dicho reporte de caso, se propone luego de un análisis interno y externo de la empresa, aumentar los ingresos en dicha moneda a través de un incremento de las exportaciones junto con una innovación tecnológica en diferentes áreas del proceso de producción para reforzar la sustentabilidad, calidad y rendimiento del limón con la finalidad de mejorar la apreciación de los mercados internacionales más exigentes del mundo. El objetivo general del proyecto es aumentar las ventas totales para fines del año 2024, a través del cumplimiento de los objetivos específicos, los cuales permitirán incrementar la capacidad de producción y las exportaciones, junto con la aplicación de innovación tecnológica en las principales tareas de la producción. Llevar adelante el proyecto le generará a la empresa un retorno sobre la inversión del 146%, es decir por cada peso invertido, la empresa generará \$1.46, para fines del año 2024.

Palabras claves: Plan estratégico - Exportación - Innovación - Prácticas sustentables

Abstract

In the following work, a strategic planning was carried out for the Fruit and Juice Business Unit of the “Grupo Ledesma S.A.A.I” company, based in the town of Libertador General San Martín, in the Province of Jujuy. It is dedicated to the production, industrialization and commercialization of citrus fruits. Currently, the company has a significant financial debt in foreign currency subject to the rise in the exchange rate of the Argentine peso with the US dollar, therefore, in said case report, it is proposed after an internal and external analysis of the company, increase income in said currency through an increase in exports together with technological innovation in areas of the production process to improve the sustainability, quality and yield of the lemon in order to improve the appreciation of international markets more demanding of the world. The general objective of the project is to increase total sales by the end of 2024, through the fulfillment of specific objectives, which will allow increasing production capacity and exports, along with the

application of technological innovation in the main tasks of the production. Carrying out the project will generate a return on investment of 146% for the company, that is, for each peso invested, the company will generate \$ 1.46, by the end of 2024.

Keywords: Strategic Plan - Export - Innovation - Sustainable Practices

Índice

Introducción	6
Análisis de situación	8
Análisis Macroentorno - PESTEL	9
<i>Factores Políticos:</i>	9
<i>Factor Económico:</i>	9
<i>Factor Social-cultural:</i>	10
<i>Factor Tecnológico:</i>	10
<i>Factor Ecológico:</i>	11
<i>Factor Legal:</i>	11
Análisis del Microentorno - 5 Fuerzas de Porter	12
<i>Competidores:</i>	12
<i>Ingreso de nuevos competidores:</i>	13
<i>Poder de negociación de clientes:</i>	13
<i>Poder de negociación de proveedores:</i>	13
<i>Productos o servicios sustitutos:</i>	14
Análisis de mercado	14
Análisis Interno - Cadena de Valor	17
<i>Actividades primarias</i>	17
<i>Actividades de soporte</i>	18
Marco Teórico	19
Diagnóstico y discusión	22
Propuesta de aplicación	24
Análisis de misión, visión y valores	24
Objetivo general	25
Objetivos específicos	26
Plan de acción	27
<i>Plan de acción N° 1: “Aumentar la capacidad de producción”</i>	28
<i>Plan de acción N° 2: “Aumentar las exportaciones”</i>	30
<i>Plan de acción N° 3: “Aumentar la productividad”</i>	33
<i>Plan de acción N° 4: “Generar energía renovable para riego”</i>	36
Diagrama de Gantt	37
Evaluación de la inversión	41
Premisas generales	41
Presupuesto Final	42
Cash Flow Proyectado	43
Indicadores financieros	43
Conclusiones y Recomendaciones	45
Referencias	47
Anexos	50

Introducción

El presente reporte de caso se desarrolla con el objetivo de presentar una planificación estratégica de crecimiento que permita aumentar las ventas totales de la Unidad de Negocio de Frutas y Jugos de la empresa, a través de un aumento de las exportaciones y reforzando la calidad y sustentabilidad de los productos de Grupo Ledesma, con asiento en la localidad de Libertador General San Martín, Provincia de Jujuy.

Haciendo referencia a la compañía y su historia, Ledesma nació en el año 1908 dedicándose a la producción de azúcar y alcohol. Durante sus 112 años de historia varias personas se hicieron cargo de la compañía, dentro de las más importantes se pueden nombrar a Enrique Wollmann, quien compró la empresa en 1911 y estuvo al mando hasta 1927; Herminio Arrieta, Carlos Pedro Blaquier, quien se hizo cargo desde 1970 durante 40 años; y el actual Presidente de la organización desde 2013, Carlos Herminio Blaquier Arrieta.

La empresa se desarrolla en el sector agroindustrial en diversos puntos estratégicos del país y posee diversas unidades de negocios. En Jujuy, produce su materia prima básica, la caña de azúcar. Con sus jugos elabora azúcar y alcohol, y con su fibra, pasta celulósica y papel, al que se le agrega valor convirtiéndolo en resmas, cuadernos, formularios continuos y repuestos escolares y comerciales. Además, la empresa produce frutas que son empacadas para la venta o procesadas para la producción de jugos concentrados y aceites esenciales. En las provincias de Buenos Aires y Entre Ríos, produce carne y cereales.

Para estos procesos, la mitad de la energía que utiliza la compañía proviene de fuentes renovables a través del bagazo de caña de azúcar y biomasa proveniente de malhoja y chips de madera de plantaciones sostenibles.

Una de las cualidades más destacadas de la empresa, es la máxima calidad de sus productos y su compromiso con el cuidado del medio ambiente, avalados por importantes certificados locales e internacionales en todos sus negocios, pudiendo cumplir con los mercados internacionales más exigentes.

Respecto a las cualidades en el sector frutas y jugos, Ledesma posee plantaciones de naranjas, limones y pomelos; convirtiéndose en una de las pocas empresas en contar con estas tres variedades de cítricos en el país. Además, cuenta con plantas de empaque, jugos concentrados y aceites esenciales de alta tecnología.

Una vez analizada la empresa en su totalidad, se detectaron aspectos a mejorar, considerándose debilidades que la organización posee actualmente.

En primer lugar, y pese a que la compañía en los últimos años se esforzó en bajar el importe y el plazo medio de la deuda, aún sigue teniendo una importante deuda financiera, tanto en pesos como en dólares sujeta a la suba del dólar americano. En segundo lugar, si bien Ledesma exporta parte de sus productos, no posee sedes en otros países, lo que puede significar una limitante para el crecimiento en otros mercados. Otra debilidad descubierta es que todas sus actividades dependen del clima, por lo que, la administración debe ser precisa y prevenir ganancias fluctuantes. Por último, en relación a la unidad de negocios de frutas y jugos, existen varias empresas con mayor participación de mercado y capacidad de producción que Ledesma.

Una vez expuestos los principales problemas de la organización, dicho reporte de caso buscará brindar estrategias y tácticas que permitan aumentar las ventas en el negocio de frutas y jugos a través de un aumento de las exportaciones hacia los mercados internacionales más exigentes; y al mismo tiempo, realizar las innovaciones tecnológicas pertinentes que permitan aumentar la calidad y rendimiento de la fruta y sustentabilidad de sus procesos, de modo que la empresa pueda acceder a aquellos mercados que les interese productos de máxima calidad y prioricen las prácticas sustentables.

Finalmente, se tomaron como antecedentes los siguientes casos de éxito cuya información es valiosa para tener en cuenta como caso de éxito.

En primer lugar, se puede mencionar a San Miguel, empresa líder del hemisferio sur en producción y distribución de cítricos frescos y alimentos derivados de los cítricos, procedentes de diversos orígenes (Argentina, Uruguay, Perú y Sudáfrica), la cual después de casi veinte años de negociaciones entre la Argentina y China, logró exportar 24 toneladas de limón fresco desde el puerto de Buenos Aires con destino a Hong Kong. Y otras 21 toneladas a través de Chile, una ruta que la compañía ha utilizado anteriormente para llegar al continente asiático vía el Océano Pacífico con un menor transit-time. Una vez en suelo chino, se comercializaron a través de tres canales de venta: el mercado mayorista Jiangnan, tiendas de retail online y tiendas de té en la región de Guangzhou. (San Miguel, 2020).

En segundo lugar, en busca de incrementar la eficacia en la aplicación de pesticidas, Citrusvil comenzó a probar el sistema de pulverización electrostática, que consiste en la

generación de gotas más pequeñas que la convencional, las cuales son cargadas eléctricamente por medio de un aro metálico ubicado en el pico pulverizador. Una vez cargada la gota, ésta viaja rápidamente hacia el objetivo, atraída fuertemente por la carga opuesta de la planta o del tejido vegetal. La formación de gotas más pequeñas (menores a 70 micrones) permite lograr una mejor dispersión del producto por cm², disminuyendo un 60% la cantidad de agua necesaria y ahorrando en productos fitosanitarios, e impide a su vez la deriva de la gota en el aire, evitando así la contaminación en sectores aledaños a la finca. (Citrusvil, 2020).

El tercer y último antecedente, hace referencia a la empresa Nynagro la cual cuenta con una planta fotovoltaica instalada en 2018, que produce alrededor de 56.000 Kw al año, lo que les permite autogenerar el 90% de la electricidad que consumen para el riego de gran parte de sus hectáreas. De esta manera logran producir energías limpias, es decir, que no liberan gases de efecto invernadero. (Nynagro, 2020).

Análisis de situación

Una vez determinado lo anterior, será de suma importancia realizar un análisis situacional dividido en cuatro niveles que permita, en primer lugar, estudiar los principales factores del macroentorno que influyen en la empresa y en el sector en el que opera a través del análisis PESTEL.

En segundo lugar, es necesario realizar un diagnóstico del sector en el que se desarrolla la compañía por medio de la herramienta de Porter, investigando los competidores actuales y potenciales, posibles productos sustitutos y el poder de negociación de los clientes y proveedores.

En tercer lugar, será importante realizar un análisis de aquellos mercados objetivos en los cuales se pretenderá exportar con el objetivo de aumentar las ventas de la empresa.

Por último, será valioso realizar un análisis interno por medio de la Cadena de Valor para reducir las debilidades de la organización y aprovechar las oportunidades que el mercado presenta.

Análisis Macroentorno - PESTEL

Factores Políticos:

Alberto Fernández, actual presidente de la Nación, considera seguir el camino de la apertura comercial del país, pero con algunas medidas más proteccionistas que favorezcan a la producción nacional.

Respecto a la política fiscal, independientemente del signo político aparece la pulsión de llevar a cabo un gasto público por encima de los ingresos. A partir de esto, aparecen las siguientes respuestas a la escasez de fondos en relación con las erogaciones decididas: la creación de impuestos de emergencia, las privatizaciones de empresas o la estatización de flujos de recursos, la emisión monetaria y la utilización del Banco Central de la República Argentina para financiar al fisco, o la emisión de deuda con acreedores domésticos y extranjeros. En promedio, en las últimas tres décadas y media, el faltante de recursos ha sido equivalente al 3,5% del PBI en el período. Es fundamental reconocer que los déficits fiscales elevados y recurrentes, acarrear consecuencias negativas a toda la economía. (Barraud, 2018).

En cuanto al comercio exterior, algunos de los principales acuerdos comerciales que posee Argentina con la mayoría de los países latinoamericanos son el MERCOSUR, ALADI, entre otros. Además, MERCOSUR firmó un tratado histórico con la Unión Europea, el cual permite exportar un sin fin de productos con arancel cero y muchos otros con canasta de desgravación de 4 a 10 años una vez firmado el acuerdo. En el caso particular de las frutas cítricas (Naranjas, limones y mandarinas), tendrá una liberalización total en 7 a 10 años. (Gobierno Argentino, 2019).

Factor Económico:

En 2021 Argentina intenta reactivar su economía luego que, por consecuencia de la pandemia y las restricciones impuestas por el gobierno, se provocara una caída del 10% de la actividad económica en el año anterior. (Indec, 2020). Luego de ésta fuerte caída, la actividad económica acumula un aumento de 9,7% en la primera mitad del año. (Indec, 2021).

Otro indicador que refleja la situación económica del país es la inflación, la cuál se ve directamente afectada por la devaluación del peso argentino respecto al dólar estadounidense. La misma en el año 2020 fue del 36,1%, 17,7 puntos por debajo respecto al 2019. (Indec, 2020). Y si bien, el ministro de economía Martín Guzman preveía en el Presupuesto 2021 una

inflación de 29% para el año 2021, la variación interanual es de 51,8% y la variación acumulada ya es del 29,1% al mes de julio. (Indec, 2021).

Otros indicadores importantes que se pueden mencionar son la pobreza, la cual ascendió a 42% en el segundo semestre de 2020, y el riesgo país que llegó a un máximo en el año de 1623 puntos. (Indec, 2021).

Factor Social-cultural:

Las principales características de consumo de la generación Y o millennial, es la importancia que le dan a la calidad del producto, al cuidado de la salud humana y del planeta. Por esta razón, es imprescindible que la producción de alimentos sea sustentable a través de una agricultura ecológica, envasado biodegradable, eficientización en el uso del agua, reducción en la emisión de CO₂, entre otras prácticas sustentables. Muchos consumidores millennials prefieren el consumo de productos producidos en la zona como forma de reducir el impacto que tiene el traslado de mercadería sobre el medio ambiente. (Jordan, 2021).

En cuanto al aspecto laboral, para el año 2025 los millennials significarán el 70% de la fuerza laboral. Los mismos prefieren horarios flexibles, valoran el balance trabajo-vida personal, se muestran entusiastas a la hora de trabajar con aquellas empresas que utilicen la tecnología más avanzada e innovadora. (Factor Capital Humano, 2019). Como indicadores que representan la situación laboral en el país, se pueden mencionar la tasa de actividad, tasa de empleo y tasa de desocupación. En el primer trimestre de 2021, la tasa de actividad alcanzó el 46,3%, la tasa de empleo se ubicó en 41,6% y la tasa de desocupación en 10,2%. (Indec, 2021).

Factor Tecnológico:

Argentina cuenta con un ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación. La inversión actual en este ámbito es de 0,28% del PBI y se espera un aumento progresivo hasta el año 2032 para alcanzar el 1% del PBI. Este aumento permitirá avanzar en el nuevo Plan Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación (PNCTI) con horizonte al 2030. (Secretaría de Planeamiento y Políticas en Ciencia, Tecnología e Innovación, 2020).

Las tendencias en innovación tecnológica en el sector agroindustrial tiene como principal objetivo la eficientización de todo su proceso, permitiendo incrementar la producción en más de un 70%. Dentro de las principales tendencias agroindustriales se

pueden mencionar sensores remotos, drones, vehículos autónomos y robots agrícolas. Estas herramientas permiten extraer datos para la toma de decisiones, ofrecen monitorización constante para la detección de plagas, falta o abundancia de agua, control de calidad, automatización del riego y facilitan procesos como la cosecha de frutas y hortalizas. (Portafolio, 2021).

Factor Ecológico:

El ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible coordina la política ambiental de Argentina, con el principal objetivo de promover el desarrollo sostenible a través de acciones que garanticen la calidad de vida, la disponibilidad y la conservación de los bienes naturales. (Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sustentable, 2021).

Para cumplir con éstos objetivos, se pueden mencionar como principales Leyes ambientales argentinas (Senado, s.f.):

- Ley 25.612, de Residuos Industriales.
- Ley 25.675, General del Ambiente.
- Ley 26.093, de Biocombustibles.
- Ley 26.190, de Fomento Nacional de Fuentes Renovables de Energía para la Producción Eléctrica.
- Ley 23.879, de Evaluación de Impacto Ambiental en Aprovechamientos Hidroenergéticos.
- Ley 25.127, de Régimen para las Producciones Agropecuarias Orgánicas y/o Ecológicas.

Factor Legal:

En cuanto a Leyes sobre el empleo, es importante mencionar que el presidente Alberto Fernández a través del DNU 39/2021 prorrogó hasta el 31/12/2021 la prohibición de despido y suspensión sin justa causa, o en su defecto, establece el derecho del trabajador a recibir doble indemnización. (Boletín Oficial, 2021).

Además, el Ministerio de Desarrollo Productivo lanzó el programa Precios Cuidados 2021, el cual es un acuerdo entre empresarios y el Estado, para que diversos productos se

encuentren regulados, con la finalidad de frenar la suba abrupta de precios y reducir la dispersión de precios. (Nación, 2021). Esto repercute negativamente en las empresas ya que tendrá como principal efecto precios desactualizados respecto a la inflación. (Gobierno Argentino, 2021).

Respecto a las normativas sanitarias, se deben cumplir con ciertas normas que garanticen la correcta producción y comercialización de cítricos, para controlar la calidad y prevenir la propagación de enfermedades. A su vez, en el marco del comercio internacional el Senasa dispone de un sistema de certificación de exportaciones confiable y seguro, que garantiza un proceso de control y certificación que comienza en el campo y termina con la efectiva salida del país de los productos certificados, con la finalidad de cumplir con los protocolos requeridos por el país importador. (Senasa, 2021).

Análisis del Microentorno - 5 Fuerzas de Porter

Competidores:

Respecto a la competencia local, en la actividad citrícola hay alrededor de 5300 productores de fruta fresca, 22 plantas industriales que procesan la fruta para la elaboración de jugos, aceites y otros subproductos derivados de los cítricos; 330 plantas de empaquetamiento, de las cuales 75 son de exportación. (Carciofi, Guevara Lynch, Cappelletti, Maspi y López, 2021).

Las características de los competidores difieren dependiendo si producen limón o cítricos dulces. Por el lado del sector limonero, la actividad se centra en torno a grandes empresas acopladas en tecnología y productividad, que a su vez se encuentran integradas verticalmente. En el caso de los cítricos dulces, los estándares tecnológicos y productivos son más desiguales. Si bien existen grandes empresas integradas verticalmente con buen nivel de tecnología, la mayor parte de la superficie implantada cuenta con un perfil tecnológico entre medio y bajo, bajo rendimiento respecto a grandes productores, pocas variedades de exportación, y en varios casos, no cuentan con sistema de riego y el asesoramiento técnico es discontinuo o escaso. (Carciofi, Guevara Lynch, Cappelletti, Maspi y López, 2021).

Respecto a la competencia internacional, existe una fuerte competencia que en términos arancelarios otros países acceden a mejores condiciones que Argentina. Por un lado, en el rubro de las naranjas frescas los principales competidores son Sudáfrica y Australia. A su vez, en el rubro de jugo de naranja Argentina exporta más del 80% a la Unión Europea, en

ese mercado compite con Brasil, principal productor y exportador mundial. Haciendo referencia a la exportación de limones frescos, Argentina tiene como principales competidores Sudáfrica, Australia y Chile; y en el rubro de jugo de limón compite directamente con la Unión Europea y Estados Unidos. (Carciofi, Guevara Lynch, Cappelletti, Maspi y López, 2021).

Ingreso de nuevos competidores:

Con respecto al ingreso de los nuevos competidores, el sector citrícola posee como principales barreras de entrada la experiencia que tienen las grandes empresas productoras y comercializadoras con sus respectivas cuotas de mercado debido a su fidelización de la cartera de clientes, la cantidad de requisitos fitosanitarios para cumplir con exigentes estándares de calidad y evitar la propagación de enfermedades y la gran inversión necesaria para poder competir con las grandes empresas consolidadas en el sector.

Se podría concluir, que las barreras de entrada en el sector citrícola no son muy elevadas ni difíciles de superar por nuevas empresas, siempre y cuando ocupen una posición en el sector al alcance de sus posibilidades económicas. (Penalba, 2015).

Poder de negociación de clientes:

En el mercado internacional citrícola hay un gran número de compradores, por lo que hay una baja concentración y el poder de los consumidores es bajo. Aunque, cada vez exigen más calidad, producción sustentable y servicios especiales, lo que supone mayor inversión en tecnología y controles de calidad. (Penalba, 2015).

En cambio, en el mercado local el poder de los clientes es más alto debido al estancamiento del consumo interno en los últimos años, provocando un exceso de oferta.

Poder de negociación de proveedores:

El poder de negociación de los proveedores es bajo, aunque no se tendría que descuidar a aquellos suministradores de los productos necesarios para el cultivo de los cítricos, como pueden ser los plantines, abonos y fertilizantes y demás insumos agrícolas. Aún así, los proveedores no suministran productos exclusivos, por lo que se podría cambiar de proveedor fácilmente. (Penalba, 2015).

El mayor poder de negociación es el proveedor de cajas para el empaque, muy importante para la inocuidad de las frutas.

Productos o servicios sustitutos:

En el sector cítrico, los productos sustitutos podrían ser el resto de frutas existentes en el mercado. Estas frutas podrían satisfacer las necesidades de los clientes de igual forma que lo hacen los cítricos, por lo que muchos compradores se basarán en la elección de una u otra en función del precio y calidad. (Penalba, 2015).

Análisis de mercado

Se analizará el mercado chino, canadiense y estadounidense, haciendo foco en el mercado cítrico, en particular del limón, con el objetivo de determinar si éstos mercados significan una oportunidad para exportar o aumentar la cantidad exportada.

En cuanto al mercado estadounidense, según el censo realizado en dicho país en el año 2020 y de acuerdo a las estimaciones realizadas, en Estados Unidos hay 331,42 millones de habitantes en 2021. (Fernández, 2021). Respecto a las características de dicho mercado, se puede destacar que es el principal importador de alimentos del mundo, tomando los datos de base del año 2018, el 55% de las frutas consumidas en dicho año son importadas. A eso, debe sumarse un perfil de consumidor sofisticado y exigente, que atento cubre sus necesidades básicas en materia alimentaria, exige la presencia de ciertas certificaciones a la hora de comprar un producto (certificación orgánica, de sustentabilidad, etcétera). (Embajada Argentina, 2019).

Estados Unidos es un exportador neto de limones, tanto en volumen como en valor, las cuales ocurren durante la temporada de producción en aquel país (de noviembre a mayo del año siguiente). En cambio, las importaciones registran mayor volumen entre junio y octubre, lo que demuestra que la exportación y la producción de limones se caracterizan por ser a contra estación. EEUU es el primer país importador de limón, cuya cifra fue de U\$S 652 millones en el año 2018, siendo sus principales proveedores México (521 U\$S millones, representando el 80% del total importado) y Chile (89 U\$S millones, significando el 14% del total importado), mientras que Argentina se ubicó en el 3° lugar abasteciendo poco menos del 2% de dicho mercado. (Etchevehere, 2019). A su vez, las importaciones de limones para el año 2020 fueron de U\$S 659 millones; lo que significó un 8% más respecto al 2016 pero un retroceso de 5% que el 2019. (trademap, 2020).

Según TRADE MAP (2020), las exportaciones de cítricos por parte de EEUU desde 2014 hasta 2021 fueron disminuyendo, principalmente debido a menores exportaciones de naranjas y no poder participar en el aumento global del comercio de mandarina o limón debido a la reducción de los suministros exportables. En el caso particular del limón, el país norteamericano en 2020 exportó U\$S 180 millones, 8% menos respecto al 2019.

Respecto a la exportación de limones argentinos al mercado norteamericano viene en aumento desde su reapertura. En 2018 Argentina exportó alrededor de 10.000 toneladas, mientras que en 2019 la cifra ascendió a 23.500 y en 2020 a 34.000 toneladas; para el año 2021 se espera que las exportaciones superen las 40 mil toneladas. (López, 2020).

Los aranceles a las importaciones impuestos por Estados Unidos, son de 3,7% para el jugo concentrado de limón y 1,66% para el limón fresco. (macmap, 2021).

Por otro lado, luego de varios años de negociaciones China abrió su mercado para la exportación de limones argentinos después de 20 años. El mercado chino es muy interesante, debido a su cantidad de habitantes y sus tendencias. Las tendencias de consumo en China pasan por productos agroalimentarios importados y saludables, ya que éstos son de mejor calidad y más sustentables que los productos locales. La mayor demanda de limones en el país asiático se da en los meses del verano boreal, de julio a septiembre, cuando se ha acabado el stock de producción nacional. Por lo que, Argentina es un proveedor en contraestación de un producto de alta calidad en una sociedad que está comenzando a conocer las virtudes del limón amarillo y a incorporarlo poco a poco en su dieta. (Padilla, 2020).

Respecto a sus datos demográficos, posee una población superior a 1.400.050.000 de habitantes, siendo el país más poblado del mundo. Según el censo llevado a cabo en el 2020, los mayores de 65 años representan el 13,5% del total de la población, el mayor envejecimiento demográfico en décadas. A su vez, en los últimos años el poder adquisitivo de los consumidores aumentó. Estos cambios en la sociedad, significarán una transformación en su mentalidad de consumo, disminuyendo la sensibilidad de los precios y aumentando el consumo de productos premium. (datosmacro, 2021).

Según J.P. Zhang (2018), compañía china que maneja actualmente tres canales de venta: mayorista, minorista y comercio online, la tendencia actual, y cada vez más en crecimiento, es la venta online. Más del 15% de los consumidores de frutas en China

compran a través de internet, debido a la facilidad de comparar precios, a precios más bajos en sus productos y la disponibilidad de los mismos en cualquier momento.

El hábito de consumo chino promedio es la compra de frutas y hortalizas una vez al día, ya que la sociedad china se agrupa en comunidades y tienen supermercados o tiendas de frutas muy cerca de sus casas. Ésta es una característica de las ciudades en los países que concentran mucha población. (Zhang, 2018).

En cuanto a las exportaciones e importaciones de limones, China representa el 4% del total de las exportaciones del mundo y el 12% de las importaciones. (trademap, 2020).

Haciendo referencia a los aranceles, China aplica un 5% a las importaciones de jugo concentrado de limón y un 11% para las de limones frescos, provenientes de Argentina. (macmap, 2021).

Respecto al mercado canadiense y su demografía, cuenta con 38.005.238 de habitantes. El 85% de su población vive en un radio de 160 km de la frontera de Estados Unidos. El 61% de los canadienses viven en Ontario y Quebec y el 35% viven en Toronto, Montreal o Vancouver. A su vez, más del 21% de la población son inmigrantes. (tfocanada, 2020).

En cuanto a su economía, el PIB per cápita en 2020 fue de 37.919 de euros, lo que supone que su población tiene un buen nivel de vida. (datosmacro, 2020).

Haciendo referencia a las tendencias de consumo saludable canadiense, la guía de alimentación de Canadá, publicada en 2019, promovió el consumo de frutas y hortalizas frescas para mejorar la calidad de vida. Esto ha derivado en que los importadores canadienses muestren un alto interés en incorporar nuevas ofertas de productos hortofrutícolas. Un interés que se ha materializado en el crecimiento del mercado, que registró un aumento del 10% en 2019. (Polsky y Garriguet, 2020)

De acuerdo a un estudio realizado por STATISTICS CANADA (2021), en promedio el 25,4% de los canadienses consumen frutas y verduras 5 veces o más por día. El grupo de edad que más veces las consume son las personas de 65 años o más con el 29% del total.

Canadá, debido a sus condiciones climáticas, no produce citrus. El consumo de estos frutos depende en su totalidad de las importaciones. Las cuales implican el 2% del total de las importaciones mundiales de limones frescos. (trademap, 2020).

Según fuentes consultadas, la llegada de temperaturas bajas acrecienta el consumo de citrus en el país; un mercado con clara preferencia por los citrus fáciles de pelar (“easy peelers”), como las mandarinas y clementinas. Según importadores el consumo de estos dos frutos crece significativamente cada año, mientras que el de naranjas se mantiene estable. Durante el invierno el consumo aumenta considerablemente, comparado con el consumo durante el verano, debido a que el consumidor busca alimentos ricos en vitamina C.

El consumo anual de limón por persona en Canadá mostró la siguiente evolución: 1,72 kilogramos consumidos en el año 2016 y 1,92 kilogramos en el año 2020, lo que significó un aumento en el consumo de 11,6% en dicho periodo. (Statistics Canada, 2021).

Respecto a las importaciones de limones, Argentina ocupó en 2017 el cuarto lugar entre los países exportadores, con un total de 14 millones USD, lo que significó un aumento del 85% con respecto a 2013. La participación fue del 10,5%. Estos productos compiten con los provenientes de Estados Unidos, México y Sudáfrica. (Consulado General Argentino en Montreal, 2018). Canadá no aplica aranceles a las importaciones de cítricos. (macmap, 2021).

Análisis Interno - Cadena de Valor

Actividades primarias

- **Investigación y Desarrollo:** La empresa se enfoca en gestionar la logística desde una perspectiva eficiente y sostenible, de modo de reducir costos, liderar el desarrollo de productos y servicios de calidad, enfocados a satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes y mercados. Para cumplir con ello, se lanzó el plan estratégico “Génesis XXI” para la transformación integral de la empresa apoyándose en la eficiencia, la competitividad y la innovación con foco en el cliente.
- **Producción:** El proceso comienza con la producción de plantas bajo techo a partir de material genético seleccionado, lo que permite autenticidad y sanidad desde el inicio. Luego, Ledesma cuenta con alrededor de 3000 hectáreas destinadas al cultivo de limones, naranjas y pomelos. El siguiente paso es la cosecha que se realiza a mano para que después sean transportadas a la planta de empaque para realizar el lavado, la selección electrónica por color, tamaño y aspecto exterior para su posterior embalaje en envases de acuerdo con las exigencias de cada cliente. Luego del acondicionamiento, la fruta es paletizada y transportada a las principales ciudades de nuestro país, para su comercialización en el mercado interno y a los puertos de

exportación. Aquellas frutas de menor calidad exterior, se trasladan a las plantas de jugos concentrados o aceites esenciales para su industrialización.

Todo el proceso de producción e industrialización cuenta con certificaciones/auditorías por cumplir con estrictos estándares de calidad e inocuidad.

- Marketing y ventas: Ledesma participa todos los años en Fruit Logística, el evento mundial más importante del sector de frutas y verduras que se lleva a cabo en Berlín, con el objetivo de mostrarle al mundo su producción cítrica y generar nuevos clientes.

La empresa posiciona sus productos frente al cliente haciendo foco en la calidad de sus cítricos. Gran cantidad de la fruta se destina a los mercados internacionales más exigentes.

Ledesma tiene como prioridad formar acuerdos a largo plazo; como es el caso del acuerdo comercial por más de 20 años con Coca Cola.

- Servicio al cliente: Cuenta con la mejor calidad en sus servicios y atención, a través de diversos medios de contacto directo como son las líneas telefónicas, formulario online de su página web, correo electrónico y redes sociales.

Actividades de soporte

- Abastecimiento: En la selección y evaluación de proveedores del negocio frutas, jugos y aceites la empresa considera las normas internacionales ISO 9001, BRC y Global GAP con el fin de asegurar que cumplen con los requisitos de los clientes, garantizando la inocuidad de sus productos, cuidado del medio ambiente y la salud y seguridad de los trabajadores.

Ledesma se abastece, además de su propia producción, de grandes cantidades de toneladas de frutas adquiridas a terceros para tener un mejor aprovechamiento de la capacidad instalada en sus plantas industriales.

- Recursos humanos: Con su producción de frutas, jugos y aceites esenciales, Ledesma genera casi 2.500 empleos en las provincias de Jujuy y Salta. Dada la importancia y cantidad de sus empleados, para la empresa es fundamental su capacitación y motivación para aumentar la productividad. Para lograr un buen ambiente de trabajo y

el bienestar de sus trabajadores, la empresa ofrece un conjunto de beneficios como son el acceso a centros deportivos, cuadernos y repuestos para hijos en edad escolar, teletrabajo, préstamos personales con condiciones ventajosas, licencia por paternidad extendida, asistencia sanitaria, productos al costo, día libre por cumpleaños y demás beneficios que enriquecen la propuesta de valor del empleado. Además, la empresa tiene el compromiso de lograr la equidad salarial independientemente de su sexo, identidad de género, religión, etcétera.

A su vez, Ledesma continúa impulsando la evaluación de desempeño y la capacitación de sus empleados, con el objetivo de fortalecer su desarrollo profesional. Durante el 2020 se realizaron evaluaciones de desempeño al 90% de los colaboradores fuera de convenio y al 13% de la totalidad de la fuerza laboral. Para éste año se espera aumentar la cantidad de evaluados.

Respecto a la capacitación y formación de sus empleados, se recurre a diversas herramientas y mecanismos contemplando las aptitudes técnicas, actitudinales y las particularidades de cada actividad laboral.

- **Sistemas de información:** Los productos de Ledesma poseen una trazabilidad que permite conocer todo el proceso de producción de los cítricos, desde el campo hasta el destino final, logrando que la fruta argentina cumpla visiblemente con los estándares y las exigencias internacionales.
- **Infraestructura de la empresa:** La empresa destina alrededor de 3000 hectáreas a la plantación de naranjas, limones y pomelos. Además, posee tres plantas de empaque, producción de jugos concentrados y extracción de aceites esenciales de alta tecnología.

Esta infraestructura está acompañada de una cultura organizacional orientada a la sostenibilidad, ética y responsabilidad con la comunidad.

Marco Teórico

El marco teórico del presente Reporte de Caso, será desarrollo en primer lugar de la herramienta elegida, “Planificación Estratégica”, seguida de la estrategia a llevar a cabo, “Planificación de Crecimiento”, que a su vez, comprende tácticas necesarias para aumentar las ventas totales de la unidad de negocio de frutas y jugos.

En primer lugar, el plan estratégico es un plan de acción llevado a cabo por parte de los altos directivos de la organización, que determina el rumbo en el mediano y largo plazo, con el principal objetivo de lograr una ventaja competitiva y satisfacer los intereses de la misma. (Hill & Jones, 2011).

La formulación de la estrategia consta en elegir la misión, visión y valores de la empresa, como así también las metas corporativas que servirán de guía al resto de la organización al momento de tomar decisiones y de poner en marcha los diferentes objetivos específicos de cada área. A su vez, es de suma importancia tener en cuenta aspectos internos y externos a la organización, por lo que, se realiza un análisis situacional completo y exhaustivo que permita desarrollar estrategias que se basen en las fortalezas de la organización y corrijan sus debilidades con el fin de aprovechar las oportunidades externas y contrarrestar las amenazas externas. (Hill & Jones, 2011).

Dentro de la planificación estratégica, existen diferentes estrategias que se pueden llevar a cabo, una de ellas es la Estrategia de Crecimiento, la cual permite incrementar los ingresos, la expansión de la empresa y la participación en el mercado.

Según la matriz de Ansoff (1957), las principales estrategias de crecimiento son: penetración de mercado, desarrollo de productos, desarrollo de mercado y diversificación. En el presente reporte de caso, se llevará a cabo un desarrollo de mercado en China, estrategia que se basa en introducir los productos que actualmente vende la empresa en otras zonas geográficas, y penetración de mercado en norteamérica, estrategia que consiste en obtener mayor cuota de mercado trabajando con los productos actuales en los mercados que la empresa opera actualmente.

Para llevar a cabo esta estrategia se recurrirá a la internacionalización, capacidad que alcanza una empresa de poder comercializar sus productos o localizarse en otro país del mundo, que no sea su país de origen. Para llevar adelante dicho proceso, se requiere conocimiento del mercado internacional, de la normativa comercial del país destino y de socios comerciales que ayudarán a la empresa a exportar. Existen diferentes tipos de exportaciones, por un lado la exportación directa, la cual es la más recomendada y utilizada por empresas que tienen más experiencia y recursos humanos, y esto se debe a que es la misma empresa la que se encarga de hacer las exportaciones. Esto significa que se elimina cualquier intermediario y la compañía asume todas las responsabilidades del proceso. Por otro lado, se puede mencionar la exportación indirecta, este tipo es la más recomendada y

utilizada por empresas principiantes en el sector y que desean reducir riesgo en cuanto a internacionalización. Esto se da cuando la empresa productora contrata a una persona especializada en comercio internacional, y esta se encarga tanto de capacitar a los clientes como de todo el proceso que conlleva exportar. A su vez, la exportación concentrada se da cuando varias empresas llegan a un acuerdo en común y éstas colaboran entre sí para el envío de mercadería, las cuales tienen un destino en común. (Enciclopedia Económica, 2017-2021).

Para una eficiente internacionalización y lograr un aumento en las ventas, se debe aumentar la capacidad de producción. Este crecimiento se puede alcanzar de forma interna y externa. Por un lado, la interna, una empresa puede crecer aumentando y ampliando sus plantas de producción o sus sucursales de representación, pero siempre manteniendo el control de su expansión. Por otra parte, una empresa puede crecer a lo externo mediante la vinculación, alianza o integración a otras compañías del sector, aprovechando las ventajas que estos procesos ofrecen. Sobre todo, este tipo de crecimiento se produce de forma más rápida que el interno y la inversión es menos arriesgada porque por lo general se obtienen los resultados estimados. En el presente reporte de caso se llevarán a cabo ambas estrategias. (Sainz de Vicuña Ancin, 2012).

Una de las estrategias de crecimiento externo, puede ir de la mano de la alianza con socios estratégicos locales, que se encarguen de proveer a la empresa limones frescos provenientes de sus propias fincas, sin descuidar la calidad y sustentabilidad de su producción, para cumplir con los mercados más exigentes del exterior y pilares fundamentales de Ledesma, con la finalidad de utilizar la capacidad ociosa de la planta de jugos concentrados, la cual en 2021 fue del 30%.

Una Alianza Estratégica es un acuerdo formal entre dos o más empresas para alcanzar los objetivos comunes y privados. En esencia, es una sociedad que potencia la efectividad de las estrategias competitivas de las empresas participantes a través del intercambio de tecnologías, habilidades o recursos. Una alianza puede concretarse para varias finalidades, algunas de ellas pueden ser el desarrollo de productos en conjunto, I&D compartido, acuerdos de compra a largo plazo, producción y/o distribución conjunta, marketing conjunto y demás proyectos en conjunto. (Yoshino & Srinivasa, 1995). A su vez, puede ser útil para alcanzar objetivos como los siguientes: Reducir costos y obtener economías de escala, ganar acceso a nuevos mercados, ganar acceso a nuevas tecnologías, bloquear a la competencia, desarrollar capacidades nuevas y reducir riesgos. (Ariño, 2007).

También, el crecimiento de la empresa se puede llevar a cabo a través del arrendamiento de hectáreas para aumentar la producción de limones. De la mano de este crecimiento se propone eficientizar los procesos de producción, a través de más prácticas sustentables en el riego, pulverización y cosecha; siendo este caso crecimiento interno.

Llevar adelante un mix de estas tácticas le permitirán a la empresa reducir riesgos, ya que a partir de las alianzas se evita tener que hacer una gran inversión, y por otro lado, la producción propia le permitirá a Ledesma tener total control sobre los procesos productivos, calidad y sanidad, principalmente para la exportación del limón fresco.

Diagnóstico y discusión

La exportación y desarrollo de mercados internacionales, beneficia a la empresa de diversas maneras, le da seguridad con relación a los riesgos que se corren en el mercado interno debido a las inestabilidades políticas y económicas, y a su vez, permite incrementar las ganancias en divisa extranjera.

En relación a esto, Ledesma posee una importante deuda financiera, parte en pesos argentinos y otra gran parte en dólares, por lo que, las exportaciones resultan beneficiosas en este sentido ya que permiten generar ingresos en dicha moneda extranjera. A su vez, la organización produce un bajo porcentaje de limón respecto a grandes empresas limoneras locales. Ledesma produce 30 mil toneladas, situándose en el 10º puesto, muy por debajo frente a grandes empresas como ArgentiLemon, San Miguel y Citrusvil que producen 250, 320 y 360 mil toneladas respectivamente. Es por esto que, se pretende aumentar la capacidad de producción, el volumen de comercialización hacia países del exterior e innovar en los procesos de producción con la finalidad de aumentar la calidad, rendimiento y sustentabilidad de las plantaciones de limones.

Para poder lograrlo, la empresa posee grandes fortalezas internas que incentivan la concreción de dichas estrategias, ya que, en primer lugar Ledesma tiene múltiples certificaciones de calidad y sustentabilidad, grandes plantas industriales de alta tecnología capaces de envasar e industrializar grandes volúmenes diariamente de fruta fresca y sus derivados, permitiéndoles cumplir con los requisitos fitosanitarios de los mercados más exigentes del mundo. También, la empresa posee recurso humano capacitado y motivado gracias a sus programas de capacitación, evaluación de desempeño y de beneficios para que sus colaboradores trabajen eficientemente en busca de la maximización de la productividad

de la empresa. Además, Ledesma es la única empresa de Argentina que cuenta con plantaciones de naranjas, limones y pomelos en conjunto, siendo una fortaleza que puede generar oportunidades de exportación de los tres cítricos en un mismo cargamento, reduciendo los costos y tiempos de comercialización. Otra fortaleza de la empresa es la gran experiencia que posee, ya que produce cítricos hace más de 30 años y exporta a una gran cantidad de países.

Pero para ello deberá prestar atención a aquellas amenazas del medio exterior. Argentina posee una desventaja respecto a los aranceles de los principales mercados importadores de cítricos, siendo éstos más altos que los de sus principales países competidores. También, los transportes de limones argentinos son los que mayor distancia recorren en promedio desde el puerto de origen hasta el puerto destino, lo que supone mayor costo de transporte y transit-time que gran parte de los países competidores. Otra amenaza a tener en cuenta, son las enfermedades presentes en los cítricos del país que pueden ocasionar problemas de rendimiento y cierre de exportaciones, es por eso que, los exportadores argentinos deben cumplir con estrictos protocolos fitosanitarios, inclusive en muchos casos, más fuertes que los requeridos a otros países exportadores. Por último, es importante remarcar la falta de mano de obra calificada para la cosecha, siendo una amenaza a prestar atención ya que la cosecha afecta directamente sobre la calidad de los cítricos. Además, gran parte de los trabajadores no quieren un sueldo en blanco, con los riesgos que esto conlleva, ya que no podrían seguir contando con los planes sociales.

A pesar de las amenazas descritas anteriormente y centrándose en las fortalezas, es que Ledesma tiene la oportunidad de aumentar las ventas totales a través de mayores exportaciones, por un lado a través de alianzas con socios estratégicos locales para aumentar la producción de jugos concentrados, y por otro lado, por medio del arrendamiento de hectáreas de plantaciones de limones junto con prácticas que promuevan la eficientización del proceso de producción que permita aumentar la cantidad de limón fresco embalado para la exportación, ya que este posee mayor valor que los subproductos. Estas tácticas le permitirán a la empresa cumplir con el objetivo con mayor rapidez, con una inversión mucho menor que si la empresa decidiera cumplir el mismo objetivo por su cuenta, y con menor riesgo, teniendo en cuenta que la compañía posee deudas y no puede realizar grandes esfuerzos financieros.

Haciendo referencia a los mercados objetivos, la oferta de limones argentinos tanto a China como a Estados Unidos, se caracteriza por ser de contraestación, en el caso de Canadá, no produce cítricos debido a las condiciones climáticas por lo tanto todo el consumo proviene de las importaciones. Estos países requieren de alimentos de alta calidad, sanidad y sustentabilidad.

En modo de conclusión, la ventaja competitiva de la empresa se centra en la innovación, tecnología, calidad y sanidad de sus productos y en la sustentabilidad de sus procesos. Puntos muy importantes en la actualidad para aquellos mercados a los que se pretende exportar. A su vez, la alianza estratégica le permitirá a Ledesma tener mayor capacidad de producción principalmente de jugos concentrados.

Propuesta de aplicación

A continuación, se presenta la propuesta de aplicación compuesta por un objetivo general y objetivos específicos, a través de las cuales, se proponen tácticas que permitirán resolver las problemáticas presentadas y analizadas a lo largo de todo el trabajo.

Análisis de misión, visión y valores

Antes de determinar las tácticas a llevar a cabo para cumplir con los objetivos, se debe analizar la misión, visión y valores que posee la empresa, determinando si los mismos son concordantes con lo que este trabajo propone como solución.

Misión: "Producir y proveer frutas frescas, jugos, aceites y servicios de calidad, brindando atención personalizada a nuestros clientes de la Argentina y el mundo. Llevamos a cabo esta misión 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 empresa argentina citrícola líder en frutas frescas, jugos y aceites."

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

Se puede concluir que la misión, visión y valores de Ledesma Frutas van en relación con la finalidad del reporte de caso, ya que, se pretende aumentar la participación de mercado

con el objetivo de ser una empresa cítrica líder, sin descuidar el medio ambiente y en busca de mayor eficientización en los procesos productivos.

Objetivo general

Aumentar un 20% las ventas totales de la unidad de negocio de frutas y jugos de Ledesma para fines del año 2024 en comparación al año 2021, a través de un aumento de las exportaciones de limones frescos y jugos concentrados e innovación tecnológica que permita mejorar la sustentabilidad, el rendimiento y la calidad del limón.

Fundamentación:

La decisión de buscar aumentar las ventas totales de la unidad de negocio de frutas y jugos de la empresa de acuerdo al porcentaje mencionado, se puede fundamentar desde distintos puntos de vista.

En primer lugar, luego de un 2020 complicado tanto para el sector de hoteles, restaurantes y cafeterías, como así también, para la industria de las bebidas sin alcohol, que utilizan como materia prima los jugos concentrados, se estima que tendrán una importante recuperación a partir de la segunda mitad del 2021; esto implica una mayor demanda de cítricos y derivados para que dichas industrias puedan realizar su producción y actividades normalmente. Es por esto, que se propone aprovechar dicho repunte a través de acuerdos a largo plazo con industrias extranjeras, que permitan generar clientes fidelizados.

A su vez, Ledesma es una empresa de gran tamaño que tiene la capacidad de crecer en la industria cítrica y posicionarse aún mejor, principalmente en el sector limonero, ya que se sitúa en el 10° puesto de acuerdo al ranking de las empresas más productoras de limones en el país. La compañía posee planta de empaque con la mejor tecnología para la selección de fruta para exportación, planta de jugos concentrados con capacidad ociosa del 30% y aceites esenciales. Además, invierte constantemente con el objetivo de seguir creciendo en el sector de frutas y jugos.

Actualmente, Ledesma produce alrededor de 110.000 toneladas de cítricos. A partir de una mayor capacidad de producción, innovación tecnológica y un aumento en las exportaciones se pretende aumentar las ventas totales de Ledesma Frutas.

Objetivos específicos

- Aumentar un 30% la capacidad de producción de jugo concentrado de limón para 2022 y un 60% la del limón fresco para 2023, a través de alianzas con socios estratégicos y el arrendamiento de nuevas hectáreas.
- Aumentar las exportaciones de jugo concentrado un 30% para 2022 y de limón fresco un 60% para 2023, respecto a lo exportado en 2021; incorporando a China como nuevo mercado objetivo, además de EE.UU. y Canadá.
- Aumentar un 20% la productividad, a partir de una mayor eficiencia en las principales actividades del proceso de producción, para diciembre de 2022.
- Generar 50% de energía renovable para el riego de las plantaciones arrendadas para marzo de 2022.

Fundamentación:

En primer lugar, para cumplir con el objetivo general, es necesario tener mayor capacidad de producción, para ello, se recomienda arrendar con opción de compra una finca con plantaciones de limones de 200 hectáreas en la cercanía de la planta de empaque de Salta, con el principal objetivo de aumentar las exportaciones de limones frescos, además, se propone formalizar contrato de alianza con socios estratégicos, con la finalidad de poder utilizar la capacidad ociosa de la planta de jugos concentrados, la cual es del 30%. Un aumento del 60% de la capacidad de producción permitirá aumentar un 20% las ventas totales de Ledesma Frutas.

En segundo lugar, se propone aumentar las exportaciones a aquellos mercados analizados anteriormente, esto se debe principalmente a la situación macroeconómica actual del país, baja demanda en el mercado local y por la necesidad que posee la compañía de generar ingresos en moneda extranjera debido a la deuda financiera que posee en dólares americanos. A su vez, el mercado estadounidense significa una gran oportunidad para seguir creciendo, de hecho, desde su reapertura en 2018 Ledesma duplica sus exportaciones de limones a Estados Unidos año a año, las cuales en el año 2021 fueron de 2.200 toneladas. Por otro lado, Canadá es un mercado relativamente nuevo para la compañía, la idea de este objetivo es aprovechar la cercanía entre estos dos países para aumentar las exportaciones al mercado norteamericano en conjunto. Aumentar un 100% las exportaciones de limones frescos hacia estos dos destinos, junto con el aprovechamiento de la capacidad ociosa de

jugos concentrados y comenzar a exportar a China 440 toneladas de limones frescos, permitirá cumplir con el objetivo general de incrementar las ventas.

El tercer objetivo, se desarrolla con la finalidad de lograr mayor eficiencia en las principales actividades del proceso de producción, ya que es sumamente importante para aumentar la productividad y calidad de la fruta. Respecto a la cosecha, se propone tercerizar dicha actividad a aquella empresa que disponga de recurso humano altamente capacitado e implementar un software que permita controlar el presentismo y productividad de cada cosechero, significando un aumento en la productividad del 10%. En cuanto a la poda, de acuerdo a investigaciones se recomienda la alternancia entre poda mecanizada y manual, permitiendo reducir un 11% el tiempo de dicha actividad. Por el lado de la pulverización, es uno de los costos más altos dentro de la actividad citrícola. Es por eso que, mediante la implementación de nuevas tecnologías, como por ejemplo drone pulverizador con tecnología electrostática, se apunta a un 60% de ahorro de agua, que se traduce en ahorro significativo de productos químicos, tiempo y costo operativo.

El cuarto y último objetivo, permite llevar a cabo el plan de acción de manera sustentable, y de este modo, cumplir con la misión y valores de la organización y con los requisitos de aquellos mercados importadores altamente exigentes. Cada acción que realiza la empresa analiza el impacto en el medioambiente, en este caso se debe ir por el mismo camino. La instalación de paneles solares de última tecnología permitirá generar una importante cantidad de energía renovable para riego. Por otro lado, el Gobierno Nacional brinda un incentivo fiscal de 3 millones de pesos por la instalación de paneles solares. (Ver anexo 10).

Plan de acción

A continuación, se detalla la propuesta dividida en cuatro planes de acción, cada uno cumpliendo un objetivo específico. En ellos, se detalla la descripción de cada una de las acciones con su tiempo de inicio y fin, los recursos humanos, físicos y económicos necesarios. Además, se mostrará qué acciones se van a tercerizar y por quién, junto a algunas observaciones a tener en cuenta.

Plan de acción N° 1: “Aumentar la capacidad de producción”

Estrategia	Actividades	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos físicos	Tercerización	Recursos económicos	Observaciones
		Inicio	Fin	Responsable	Área				
Alianza estratégica con proveedores locales	Búsqueda y comunicación con 5 empresas productoras de limones del NOA, que cumplan con las normas ISO 9001, BRC y Global GAP.	1/1/22	20/1/22	Encargado de administración y gerente del depto. de compras.	Depto. de Compras. Administración.	Teléfonos Computadoras Wifi	No.		
	Determinar las capacidades, fortalezas y debilidades de cada una de ellas.	1/1/22	20/1/22	Encargado de administración.	Administración.		No.		
	Elección de la empresa idónea.	20/1/22	20/1/22	Gerente del depto. de compras.	Depto. de Compras.		No.		
	Confección y firma del contrato.	20/1/22	1/2/22	Encargado de la dirección de asuntos institucionales y legales. Gerente General	Dirección de Asuntos Institucionales y Legales.	Documentación legal. Oficina	No.		
	Abastecimiento de fruta.	Entre julio y septiembre.		Socio estratégico.		Camiones	Sí.	\$249.900.000	
	El 100% de la fruta adquirida se destina a la industrialización de jugos concentrados. Permitirá producir 2100 toneladas más de jugos.	Mes 4 al mes 11 de cada año		Jefe de planta de jugos concentrados.	Producción.	Planta industrializadora	No.		

	Seguimiento y revisión de los logros junto con el aliado.	Anualmente		Encargado de administración Gerente del depto. de compras.	Administración Depto. de Compras.	Computadoras	No.		
Arrendamiento de finca de 200 ha. con opción de compra.	Búsqueda de finca con plantación de limones en cercanía a la planta de empaque de Salta.	1/6/22	1/7/22	Encargado de administración.	Administración.	Teléfonos Computadoras Wifi	No.		
	Negociar el valor y actualización de la renta, modalidades de pago y plazo del contrato.	5/7/22	20/7/22	Director del área de finanzas.	Dirección de Finanzas.	Oficinas Teléfonos Computadoras	No.		
	Inspección y habilitación de la finca por parte del SENASA.	1/8/22	10/8/22	Encargado de inspección del Senasa.	Inspección.	-	-		
	Firmar contrato.	15/8/22	15/8/22	Gerente general con el asesoramiento de la dirección de legales.	Dirección de Asuntos Institucionales y Legales.	Documentación legal. Oficina	No.		
	Certificar la finca con Certificación Global G.A.P	15/8/22	15/9/22	Encargado de implementar auditoría interna y consultor aprobado por Global G.A.P	Dirección de Innovación, Medioambiente y Energía. Auditoría interna.	Teléfonos Computadoras			
	Pago del arrendamiento.	1/9 de cada año		Jefe de tesorería.	Tesorería.		No.	USD 50.000 anuales.	Ver Anexo 1

Plan de acción N° 2: “Aumentar las exportaciones”

Estrategia	Actividades	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos físicos	Tercerización	Recursos económicos	Observaciones
		Inicio	Fin	Responsable	Área				
Aumentar las exportaciones hacia el mercado norteamericano	Compra de flexibolsas para la exportación de jugo concentrado a granel.	1/1/22		Encargado de compras Encargado de logística	Dirección de Logística y Servicios.	Teléfonos Computadoras Oficinas	No.	\$6.671.635	Ver anexo 2.
	Networking en feria Fruit Logistic en Berlín.	9/2/22	11/2/22	Presidente Gerente General Gerente de Frutas y Jugos	Directorio	Transporte aéreo.	Sí.		
	Envío terrestre desde planta de jugo concentrado hasta puerto de Buenos Aires.	Entre abril y julio de cada año.		Encargado de logística	Dirección de Logística y Servicios.	Transporte de carga líquidas a granel Documentación legal.	Sí.	\$8.954.928	Ver anexo 3.
	Envío marítimo desde el puerto de Buenos Aires hasta el puerto de Filadelfia y Montreal.	Entre abril y julio de cada año.		Encargado de logística	Dirección de Logística y Servicios.	Transporte marítimo Documentación legal.	Sí.	USD 253.821	Ver anexo 4.
	Destinar jugos concentrados a la industria de gaseosas y aguas saborizadas.	Entre abril y julio de cada año.		Importador.			Sí.		
	Empaque de la fruta de acuerdo a los requisitos impuestos por el país importador.	Entre marzo y junio de 2023 y 2024.		Jefe planta de empaque.	Empaque.	Planta de empaque Cajas para empaque	No.		

					Pallets Maquinaria			
Envío terrestre desde planta de empaque hasta puerto de Buenos Aires.	Entre abril y julio de 2023 y 2024.		Encargado de logística.	Dirección de Logística y Servicios.	Camiones. Documentación legal.	Sí.	\$2.356.560	Ver anexo 3.
Envío marítimo de 440 toneladas de fruta fresca hacia el puerto de Montreal.	Entre abril y julio de 2023 y 2024.		Responsable de logística.	Dirección de Logística y Servicios.	Transporte marítimo Documentación legal.	Sí.	USD 4.453	Ver anexo 4.
Envío terrestre desde planta de empaque hasta puerto de Antofagasta.	Entre abril y julio de 2023.		Responsable de logística.	Dirección de Logística y Servicios.	Camiones Documentación legal.	Sí.	\$6.699.627	Ver anexo 3.
Envío marítimo desde el puerto de Antofagasta Chile hasta el puerto de Los Ángeles, con el objetivo de cubrir parte de la población del oeste de Estados Unidos.	Entre abril y julio de 2023 y 2024.		Responsable de logística.	Dirección de Logística y Servicios.	Transporte marítimo Documentación legal	No.	USD 17.812	Ver anexo 4.
Destinar la fruta fresca al sector retail y HORECA, aprovechando la cercanía del puerto con Las Vegas y Los Ángeles, siendo unas de las principales ciudades más turísticas de EEUU.	Entre abril y julio de 2023 y 2024.		Importador.			Sí.		
Control de satisfacción de clientes.	30/4/22	30/8/24	Encargado de Administración	Administración Depto. de Ventas	Teléfonos Computadoras	No.		
Fortalecer la política comercial de acuerdos a largo plazo que el negocio mantiene como estrategia, formando una cartera de clientes altamente fidelizada.	Siempre.		Encargado del área de ventas.	Depto. de Ventas.	Teléfonos Computadoras	No.		

Comenzar a exportar a China.	Analizar y cumplir con los requisitos fitosanitarios de China para la exportación de cítricos argentinos.	1/1/23	30/1/23	Encargado de planta de empaque, logística y asuntos legales.	Empaque, dirección de Logística y Servicios y Dirección de Asuntos Institucionales y Legales.	Documentación legal.	No.		
	Networking en feria Fruit Logistic en Berlín.	9/2/23	11/2/23	Presidente Gerente General Gerente de Frutas y Jugos	Directorio.	Transporte aéreo.	Sí.		
	Analizar costos y beneficios de elección de los diferentes puertos.	1/2/23	10/2/23	Encargado de logística.	Dirección de Logística y Servicios.	Teléfonos Computadoras	No.		
	Selección de puerto de origen y destino.	10/2/23	10/2/23	Encargado de logística.	Dirección de Logística y Servicios.		No.		
	Determinar el agente de exportación, que busque clientes en el mercado chino.	10/2/23	20/2/23	Encargado del depto. de ventas.	Depto de Ventas.		No.		
	Selección de la cartera de productos a exportar, pudiendo ser jugo concentrado de pomelo y naranja, limones y naranjas frescas.	1/3/23	15/3/23	Encargado de ventas.	Depto. de Ventas.		No.		
	Envío terrestre desde planta de empaque hasta Puerto de Antofagasta.	Entre abril y julio de 2023 y 2024.		Responsable de logística.	Dirección de logística y Servicios.				\$1.703.295
	Envío marítimo desde Puerto de	Entre abril y julio		Encargado de	Dirección de			USD 4.453	Ver anexo 4.

	Chile hasta Puerto de Hong Kong.	de 2023 y 2024.		logística.	logística y servicios.				
	Destinar dichos productos al mercado mayorista “Guangzhou Jiangnan Fruit & Vegetable Market” y a la empresa líder en el comercio online, “JD.com”.	Entre abril y julio de 2023 y 2024.		Importador.			Sí.		
	Control de satisfacción del cliente.	30/4/23	30/8/24	Encargado de Ventas Encargado Administración	Administración Depto. de Ventas	Teléfonos Computadoras	No.		
	Siguiendo con la política comercial de la empresa, fortalecer el vínculo con los clientes.	Siempre.		Encargado del área de ventas.	Depto. de Ventas.	Teléfonos Computadoras	No.		

Plan de acción N° 3: “Aumentar la productividad”

Estrategia	Actividades	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos físicos	Tercerización	Recursos económicos	Observaciones
		Inicio	Fin	Responsable	Área				
Tercerización de mano de obra para la cosecha, poda y pulverización.	Búsqueda y comunicación con 3 empresas encargadas de realizar dicho servicio, con mano de obra altamente calificada.	1/5/22	20/5/22	Encargado de administración y recursos humanos.	Administración RRHH	Teléfonos Computadoras Wifi	No.		
	Elección del proveedor del servicio agrícola.	20/5/22	20/5/22	Encargado de administración	Administración		No.		

	Realización del servicio. Poda mecanizada y manual, pulverización a través de maquinaria con tecnología electrostática y cosecha por medio de mano de obra calificada.	1/9/22	30/12/24	Mano de obra de la empresa contratada.		Maquinaria	La Asturiana s.r.l	\$20.255.872	Ver anexo 5.
	Pago del servicio.	Mensualmente		Jefe de tesorería.	Tesorería.		No.		
	Evaluar el desempeño de la empresa contratada.	Mensualmente		Encargado de administración y recursos humanos.	Administración RRHH	Computadoras	No.		
Innovación tecnológica en las tareas de cosecha, poda y pulverización.	Búsqueda y comunicación con empresa que disponga de software para controlar el presentismo y productividad de los cosecheros.	1/5/22	15/5/22	Encargado de administración y de compras.	Depto. de Compras. Administración	Teléfonos Computadoras Wifi	No.		
	Determinar valor de implementación de software.	15/5/22	15/5/22	Encargado de administración y de compras.	Depto de compras. Administración		No.		
	Comprar software para medir presentismo y productividad de los cosecheros.	20/5/22	20/5/22	Jefe de tesorería y depto. de compras.	Tesorería. Depto. de compras.	Teléfonos Computadoras Pulseras	AgroID	\$51.000 pulseras con chip. \$76.560 software al año.	Ver anexo 12.
	Determinar la cantidad de maquinaria necesaria para realizar la tarea de	1/5/22	10/5/22	Encargado de administración e ing.	Administración		No.		

	pulverización y poda eficientemente.			agrónomo.		Teléfonos Computadoras Oficinas			
	Búsqueda y comunicación con empresas locales o internacionales que fabrican drones pulverizadores y podadoras de cítricos.	10/5/22	20/5/22	Encargado de compras y administración	Administración Depto de Compras.		No.		
	Determinar el valor del drone y podadora.	20/5/22	31/5/22	Encargado de finanzas de la empresa.	Dirección de Finanzas.		No.	\$3.499.970 \$12.179.336	Ver anexo 6. Ver anexo 7.
	Comprar drone para realizar monitoreo de plagas y pulverización y podadora.	1/6/22	1/6/22	Encargado de compras y jefe de tesorería.	Depto. de Compras. Tesorería		No.		
	Búsqueda y contratación de piloto profesional de aeronaves no tripuladas.	10/6/22	25/6/22	Encargado de reclutamiento de RRHH	Área de RRHH	Teléfonos Computadoras Oficinas	No.	\$200.000 mensuales.	
	Capacitación a personal sobre el uso y mantenimiento de las nuevas maquinarias.	1/7/22	30/7/22				I.S.E	\$18.500	Ver anexo 8.
	Control de calidad y rendimiento de producción.	Mensualmente.		Ing. Agrónomo	Área de Producción.				

Plan de acción N° 4: “Generar energía renovable para riego”

Estrategia	Actividades	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos físicos	Tercerización	Recursos económicos	Observaciones
		Inicio	Fin	Responsable	Área				
Instalación de paneles solares con tecnología “tracker”, conectados a la red.	Búsqueda y comunicación con 3 empresas que se dediquen a la instalación de paneles solares tracker.	1/9/22	20/9/22	Encargado del depto. de compras y medio ambiente y energía.	Dirección de Innovación, Medioambiente y Energía. Depto. de Compras.	Teléfonos Computadoras Wifi	No.		
	Elección de empresa encargada de la instalación.	25/9/22	25/9/22	Encargado del depto. de compras junto con el encargado del área de medioambiente y energía.			No.		
	Ver la cantidad de paneles necesarios para generar un 50% de energía renovable.	25/9/22	30/9/22	Encargado de medioambiente y energía junto con la empresa contratada.	Dirección de Innovación, Medioambiente y Energía.		-		
	Determinar el valor de instalación y mantenimiento.	31/9/22	31/9/22	Encargado del depto de compras.	Depto. de compras.		-		
	Realizar el pago de los paneles e instalación.	1/10/22		Jefe de tesorería y finanzas.	Tesorería. Dirección de Finanzas.			No.	USD 45.776 + IVA.

Evaluación de la inversión

Antes de detallar el presupuesto final, cash flow proyectado y los diferentes indicadores financieros, se indicarán las premisas generales con sus respectivas justificaciones.

Premisas generales

Premisas generales
1. El aumento de ingresos será de 13% para 2022 y 18% para 2023, respecto a 2021.
2. Al aumentar los ingresos el costo de ventas aumentará un 20%
3. Al aumentar los ingresos los gastos aumentarán un 20%
4. Los ingresos y egresos se "ajustan" por el coeficiente de inflación de acuerdo a las estimaciones realizadas por el REM (ver tabla 1)
5. Los ingresos y egresos ya incluyen IVA
6. Se toma como referencia los estados financieros del año 2021
Premisas de Planes de Acción
1. Se determina el costo de mano de obra de acuerdo a los responsables de llevar adelante las tareas (\$45.200 el sueldo de tareas en campo y plantas industriales)

Objetivo general: Aumentar las ventas un 20% para 2024.
Plan de Acción 1: Aumentar la producción de jugos concentrados un 30% para 2022 y de limones frescos un 60% para 2023.
Plan de Acción 2: Aumentar las exportaciones de jugo concentrado un 40% en el 2022 y de limón fresco un 60% en el 2023, respecto al 2021.
Los ingresos aumentan un 13% en 2022 y un 18% en 2023, respecto al ingreso de 2021.
Plan de Acción 3: Aumentar un 20% la productividad para diciembre de 2022.
Los gastos de producción disminuyen un 1% cada año en 2022 y 2023.
Plan de Acción 4: Generar 50% de energía renovable para 2022.
La empresa obtiene 3 millones de pesos en incentivos fiscales

Ingresos 2021	\$4,909,243,000					
Costo totales de ventas 2021	\$ 2,415,581,759					
Gastos de Producción	\$ 1,190,089,930					
Gastos Administrativos	\$ 386,667,506					
Gastos de Comercialización	\$ 653,970,135					
Gastos Financieros	\$ 157,798,835					
Ganancia neta 2021	\$85,818,000					
Tabla 1: Inflación (REM)	2022		2023		2024	
	46%	1.46	38%	1.38	38%	1.38

Justificación de premisas:

El aumento de los ingresos para 2022 es del 13% debido al aumento de las exportaciones de jugos concentrados y del 18% para 2023 a causa del aumento de las exportaciones, tanto de jugo concentrado como de limón fresco.

El costo de ventas y gastos aumenta un 20% al aumentar los ingresos, esto se debe a la relación que existe entre las operaciones actuales de la unidad de negocio de frutas y de las que se recomienda aumentar.

El sueldo de los responsables de las tareas de campo y empaque se determinaron respecto al último acuerdo entre la Unión Argentina de Trabajadores Rurales y Estibadores (UATRE) y la Asociación Citrícola del Noroeste Argentino (ACNOA).

Los gastos de producción disminuirán un 2% entre 2022 y 2023, debido a la eficientización en las tareas de cosecha, pulverización, poda y riego.

La empresa obtiene incentivo fiscal, enmarcado dentro del Régimen de Generación Distribuida de Energías Renovables, establecido por la Ley N° 27.424.

Respecto al estado contable 2021 de la Unidad de Negocio de Frutas y Jugos de la empresa, se contaba con información certera a lo que respecta a ingresos, ganancia neta y costos totales. Los gastos discriminados se calcularon a través de un porcentaje, el cual se pudo determinar a partir de los gastos generales de Grupo Ledesma S.A.A.I. (Ver anexo 14).

Presupuesto Final

Aumentar la capacidad de producción	2022	2023	2024
Arrendamiento de 200 ha. de finca	\$7,691,280	\$10,613,966	\$14,647,274
Compra de 30.000 ton. de limones a socio estratégico	\$364,854,000	\$503,498,520	\$694,827,958
Aumentar la cantidad de empleados en planta de jugos	\$6,132,000	\$8,462,160	\$11,677,781
Total	\$378,677,280	\$522,574,646	\$721,153,012
Aumentar las exportaciones	2022	2023	2024
Personal empaque de la fruta	\$0	\$8,108,880	\$11,190,254
Envío terrestre al puerto de origen.	\$13,074,195	\$28,801,871	\$39,746,582
Envío marítimo	\$39,044,168	\$40,789,473	\$56,289,473
Arancel de los países importadores	\$28,886,195	\$47,463,129	\$65,499,118
Total	\$81,004,557	\$125,163,353	\$172,725,427
Aumentar la productividad	2022	2023	2024
Tercerización de mano de obra en campo.	\$2,640,498	\$27,953,103	\$38,575,283
Compra de software para medir presentismo y productividad de cada cosechero.	\$186,238	\$154,253	\$212,869
Compra de dron pulverizador.	\$5,109,956	\$0	\$0
Compra de podadora.	\$17,781,831	\$0	\$0
Sueldo piloto profesional de dron.	\$3,504,000	\$4,835,520	\$6,673,018
Capacitación sobre las nuevas maquinarias	\$27,010	\$0	\$0
Total	\$29,249,532	\$32,942,876	\$45,461,169
Generar energía renovable para riego	2022	2023	2024
Compra de paneles solares e instalación.	\$8,520,239	\$0	\$0
Mantenimiento de los paneles.	\$0	\$481,777	\$664,853
Total	\$8,520,239	\$481,777	\$664,853

Cash Flow Proyectado

CASH FLOW PROYECTADO - Unidad de negocio de Frutas y Jugos de Grupo Ledesma			
	2022	2023	2024
INGRESOS			
Por Ventas de Mercaderías	\$7,167,494,780	\$9,891,142,796	\$13,649,777,059
Plan de acción 2	\$931,774,321	\$1,780,405,703	\$2,456,959,871
Plan de acción 3	\$17,375,313	\$16,183,462	
Plan de acción 4	\$4,380,000	\$4,140,000	\$4,140,000
TOTAL DE INGRESOS			
	\$8,121,024,414	\$11,691,871,961	\$16,110,876,930
EGRESOS			
Costo de Mercadería Vendida	\$3,120,931,633	\$4,306,885,653	\$5,943,502,201
Otros costos de venta	\$1,537,596,190	\$2,121,882,742	\$2,928,198,183
Gastos de Comercialización	\$844,929,414	\$1,166,002,592	\$1,609,083,577
Gastos Administrativos	\$499,574,418	\$689,412,696	\$951,389,521
Gastos Financieros	\$203,876,095	\$281,349,011	\$388,261,635
Plan de acción 1	\$378,677,280	\$522,574,646	\$721,153,012
Plan de acción 2	\$81,004,557	\$125,163,353	\$172,725,427
Plan de acción 3	\$29,249,532	\$32,942,876	\$45,461,169
Plan de acción 4	\$8,520,239	\$481,777	\$664,853
TOTAL DE EGRESOS			
	\$6,704,359,357	\$9,246,695,347	\$12,760,439,579
UTILIDAD BRUTA			
	\$1,416,665,057	\$2,445,176,614	\$3,350,437,350
IMPUESTO A LAS GANANCIAS			
	\$495,832,770	\$855,811,815	\$1,172,653,073
UTILIDAD NETA CON PLANES DE ACCIÓN			
	\$920,832,287	\$1,589,364,799	\$2,177,784,278

Indicadores financieros

A continuación se analizan diferentes indicadores financieros con la finalidad de analizar la viabilidad del proyecto de inversión.

El retorno sobre la inversión es una métrica usada para saber cuánto la empresa va a ganar o perder a través de sus inversiones o de una inversión en particular (propuesta profesional del presente reporte de caso). Para calcular el ROI es necesario conocer los ingresos totales de una empresa en un periodo determinado y su inversión. La fórmula para calcularla es:

$$((\text{Ingresos} - \text{Inversión}) / \text{Inversión}) * 100$$

ROI	
Beneficios	5,215,358,670
Costos	2,118,618,723
ROI	146%

El Retorno sobre la inversión es de 146% o por cada peso invertido se genera una ganancia de 1,46 pesos en el plazo de tiempo determinado (fines del año 2024).

Por otro lado, el Valor Actual Neto es uno de los indicadores financieros que se utilizan para valorar y determinar la viabilidad y rentabilidad de un proyecto de inversión, más conocidos y utilizados. Se determina mediante la actualización de los flujos de gastos e ingresos futuros del proyecto, menos la inversión inicial. Si el resultado de esta operación es positivo, se puede concluir que el proyecto es viable.

A su vez, la Tasa Interna de Retorno es uno de los métodos de evaluación de proyectos de inversión más recomendables. Se utiliza frecuentemente para analizar la viabilidad de un proyecto y determinar la tasa de beneficio o rentabilidad que se puede obtener de dicha inversión. Estrechamente ligado al VAN, el TIR también es definido como el valor de la tasa de descuento que iguala el VAN a cero, para un determinado proyecto de inversión. Su resultado viene expresado en valor porcentual.

Inversión a realizar	-2,118,618,723
Flujo del período 1	920,832,287
Flujo del período 2	1,589,364,799
Flujo del período 3	2,177,784,278

VAN	260,112,855
TIR	45%

Tasa de referencia BADLAR	34.25%
---------------------------	--------

Luego de obtener los diferentes resultados, se puede concluir que el proyecto desde el punto de vista financiero es viable y recomendable llevar adelante, ya que, la inversión generará un retorno del 146% para fines de 2024, el VAN es positivo y la TIR es mayor a la tasa de referencia BADLAR.

Conclusiones y Recomendaciones

La empresa objeto de este reporte de caso, tal como se ha mencionado anteriormente, se encuentra ante la problemática a corto plazo de poseer una importante deuda financiera en moneda extranjera sujeta a la suba del tipo de cambio, y a su vez, de posicionarse muy por detrás en las ventas y capacidad de producción respecto a otras empresas argentinas citrícolas.

La propuesta fue desarrollada con el objetivo de aumentar las ventas en un plazo de 3 años, a través del cumplimiento de cuatro objetivos específicos. El primero de ellos, propone incrementar la capacidad de producción de limón fresco y de jugo concentrado. Para ello, se propuso concretar una alianza con socios estratégicos locales con la finalidad de que le provean a la organización la cantidad de toneladas de limones necesaria para producir jugos concentrados y aprovechar la capacidad ociosa de la planta industrial. Adicionalmente, se recomienda arrendar 200 hectáreas de plantaciones de limones en cercanía a la planta de empaque, con el principal objetivo de aumentar la capacidad de exportación de limones frescos. El segundo objetivo específico, refiere a aumentar las exportaciones, tanto de limón fresco como de jugo concentrado. En este objetivo se pretende aumentar las exportaciones de limón fresco y jugo concentrado hacia Estados Unidos y Canadá, como principal destino el canal HORECA y la industria de las bebidas saborizadas, y comenzar a exportar limones frescos a China, principalmente a los mercados mayoristas y comercio online. Para lograr este objetivo, será clave realizar correctamente todos los objetivos para generar mayor cantidad de clientes, ya que, hacia los mercados a los que se pretende exportar es sumamente crucial la calidad y sustentabilidad. En el tercer objetivo específico, se espera aumentar la productividad, a través de una mayor eficiencia en las principales tareas de la producción. Para esto, se pretende tercerizar la mano de obra de la cosecha, poda y pulverización, a aquella empresa que disponga de capital humano en blanco y altamente capacitado. Además, se recomienda innovar en lo que respecta a la cosecha por medio de un software que permita medir el presentismo y productividad de cada cosechero e invertir en un dron pulverizador y en una podadora mecánica. Por último, se propone generar energía renovable para riego, para reducir las emisiones de CO₂. Para cumplir con este cuarto objetivo, será necesario invertir en paneles solares.

Por otro lado, la propuesta responde a diferentes amenazas del medio exterior. En primer lugar, acerca de la escasez de contenedores para el transporte marítimo, se recomienda

exportar jugos concentrados a granel, comúnmente exportados en tambores, reduciendo significativamente la cantidad de contenedores necesarios. En segundo lugar, se puede mencionar la amenaza de las enfermedades de los cítricos, la cual se intenta reducir su impacto a través de la innovación en la pulverización. Por último, la amenaza de la falta de mano de obra calificada para la cosecha, se aspira a reducirla por medio de la tercerización de dicha actividad junto con un software que mida el presentismo y productividad de cada cosechero.

Para llevar adelante dicha implementación será necesario que la empresa invierta \$2.118.618.723, pero a su vez, la misma le genera una utilidad de 146% para fines del 2024, por lo que se puede concluir que dicho reporte de caso es totalmente viable como recomendable de llevarse a cabo y replicarse en años posteriores. Por otro lado, este proyecto no solo genera beneficio económico sino que también invierte en tecnología de última generación, lo que permitirá aumentar significativamente la calidad y rendimiento de los cítricos, como así también la sustentabilidad de los procesos de producción.

Cabe destacar que lo citado anteriormente, se pretende lograr teniendo en cuenta el sector externo en el que está expuesta la empresa, sin olvidar la situación económica y social actual del país como también la pandemia por la que está atravesando el mundo. Es por eso que, las retroalimentaciones se proponen específicamente para no cometer errores por imprevistos y poder ir mejorando sobre la marcha ante posibles escenarios desfavorables.

A modo de cierre de la conclusión, acerca de los desafíos de llevar adelante dicha planificación estratégica, se pueden mencionar la dificultad de encontrar una propuesta de mejora a una empresa modelo y de gran envergadura, a su vez, encaminar la propuesta propia de acuerdo a los lineamientos estratégicos de Ledesma. Otro desafío que es importante remarcar, fue hallar los presupuestos necesarios para determinar los recursos económicos necesarios para llevar adelante dicha propuesta. Por último, el estado contable de la unidad de negocio de frutas y jugos de la compañía no discrimina los diferentes costos y gastos, por lo que, el análisis de costos se realizó de acuerdo a un porcentaje de los costos totales de Grupo Ledesma S.A.A.I.

Como recomendación se propone, cuando la empresa esté dispuesta a hacer un esfuerzo, la apertura de una nueva sede en otro país citrícola, como puede ser Chile, Uruguay o Perú, con la finalidad de facilitar las exportaciones.

Referencias

- Ariño, A. (2007). *Alianzas estratégicas, opciones para el crecimiento de la empresa*. Recuperado de <http://pdfs.wke.es/6/8/6/2/pd0000016862.pdf>
- Barraud, A. (Agosto 2018). Déficit fiscal. en la génesis de las crisis económicas argentinas. *Revista Consejo Digital*. Recuperado de <https://archivo.consejo.org.ar/consejodigital/RC49/barraud.html>
- Boletín Oficial. (22 de enero de 2021). *www.boletinoficial.gob.ar*. Recuperado de [https://www.boletinoficial.gob.ar](https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/240024/20210123)
- Carciofi, I; Guevara Lynch, J. P.; Cappelletti, L; Maspi, N; y López, S. (Junio 2021). *Economías regionales: red de actores, procesos de producción y espacios para agregar valor*. Ministerio de Desarrollo Productivo. Recuperado de https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/2021/03/dt_10_-_economias_regionales.pdf
- Citrusvil. (17 de enero de 2020). Recuperado de <http://citrusvil.com.ar/innovacion-tecnologica-la-clave-para-transformar-el-campo/>
- Consulado Argentino en Montreal. (Marzo de 2018). Recuperado de <https://www.santander.com.ar/banco/wcm/connect/dab3e2d0-5b2a-4867-889c-2ad6886e4f2a/PERFIL+DE+MERCADO+DE+CITRUS+CMREA+2018.pdf?MOD=AJPERES&CVID=mjcyenE>
- datosmacro (2021). Recuperado de <https://datosmacro.expansion.com/indicadores>
- Embajada Argentina. (2019). *Guía de negocios de los Estados Unidos*. Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto. Recuperado de https://eeuu.cancilleria.gob.ar/userfiles/guia_de_negocios_de_estados_unidos_2019.pdf
- Enciclopedia Económica, Exportación. Recuperado el 25 de octubre de 2019 de <https://enciclopediaeconomica.com/exportacion/>
- Etchevehere, L. (Septiembre de 2019). Cadena del limón. Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca. Recuperado de http://www.alimentosargentinos.gob.ar/HomeAlimentos/Cadenas%20de%20Valor%20de%20Alimentos%20y%20Bebidas/informes/LIMON_Resumen_Cadena_Septiembre_2019.pdf
- Fernández, R. (7 de enero de 2021). Población de los Estados Unidos desde 2010 hasta 2025. *statista*. Recuperado de <https://es.statista.com/estadisticas/635251/poblacion-total-de-estados-unidos/>
- Gobierno Argentino. (Julio 2019). Acuerdo de asociación estratégica Mercosur - UE. *www.cancilleria.gob.ar*. Recuperado de https://www.cancilleria.gob.ar/userfiles/prensa/resumen_acuerdo_mcs-ue_elaborado_por_gobierno_argentino.pdf

Hill, C. W. L. & Jones, G. R. (2011). *Administración estratégica. Un enfoque integral*. (9na ed).

Indec. (Julio de 2021). *Indec.gob.ar*. Recuperado de [Indec.gob.ar](https://www.indec.gob.ar)

https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_08_21C4CDE45C19.pdf

Indec. (Junio de 2021). *Indec.gob.ar*. Recuperado de [indec.gob.ar](https://www.indec.gob.ar)

https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ema_08_217EE3609EF2.pdf

Jodar, C. (Febrero de 2021). *Las 5 tendencias en alimentación de 2021*. Recuperado de [Ainia](https://www.ainia.es)

<https://www.ainia.es/tecnalimentalia/consumidor/tendencias-alimentacion-2021/>

López, F. (9 de diciembre de 2020). Limones: EE.UU. ya es el segundo mercado individual para el país y prevén más exportaciones en 2021. *La Nación*. Recuperado de

<https://www.lanacion.com.ar/economia/campo/limones-eeuu-es-segundo-mercado-individual-pais-nid2534497/>

Macmap. (2021). Recuperado de <https://www.macmap.org/es>

Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. (s.f.). *www.argentina.gob.ar*. Recuperado de

<https://www.argentina.gob.ar/ambiente/institucional/que-hacemos>

Nynagro. (2020). Recuperado de <http://www.nynagro.com/es/sustainability.html>

Padilla, P. (10 de agosto de 2020). China abrió sus mercados para los limones argentinos. *cancilleria.gob.ar*. Recuperado de

<https://www.cancilleria.gob.ar/es/actualidad/noticias/china-abrio-su-mercado-para-los-limones-argentinos>

<https://www.cancilleria.gob.ar/es/actualidad/noticias/china-abrio-su-mercado-para-los-limones-argentinos>

Penalba, M. (2015). Plan de negocio para una empresa del sector cítrico. Trabajo Final de Grado, Universidad Politécnica de Valencia. Recuperado de

<https://m.riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/53337/MART%C3%8D%20-%20PLAN%20DE%20NEGOCIO%20PARA%20UNA%20EMPRESA%20DEL%20SECTOR%20CITR%C3%8DCOLA.pdf?sequence=4&isAllowed=y>

Polsky, J y Garriguet, D. (24 de junio de 2020). *statistics canada*. Recuperado de

<https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/82-003-x/2020004/article/00001-eng.htm>

Portafolio. (12 de agosto de 2021). Tendencias tecnológicas que transformarán la agricultura. *portafolio.co*. Recuperado de

[portafolio.co](https://www.portafolio.co). Recuperado de

<https://www.portafolio.co/contenido-patrocinado/tendencias-tecnologicas-que-transformaran-la-agricultura-en-colombia-555082c>

Redacción Factor Capital Humano. (11 de junio de 2019). *Millennials, la generación que llegó a romper las reglas del mundo del trabajo*. Factor Capital Humano.

<https://factorcapitalhumano.com/destacado-home/millennials-la-generacion-que-llego-a-romper-las-reglas-del-mundo-del-trabajo/2019/06/>

Sainz de Vicuña Ancin, J. M. (2012). *El plan estratégico en la práctica*. Madrid: ESIC.

sanmiguelglobal. (2 de julio de 2020). Recuperado de <https://sanmiguelglobal.com/noticia/san-miguel-envia-limones-china-por-primera-vez-en-su-historia>

sanmiguelglobal. (4 de septiembre de 2020). Recuperado de <https://sanmiguelglobal.com/noticia/san-miguel-envia-china-naranjas-argentinas>

Secretaria de Planeamiento y Políticas en Ciencia, Tecnología e Innovación. (Septiembre de 2020). *Plan Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación 2030*. Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación.

https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/plan_cti_2030_-_documento_preliminar_septiembre_2020.pdf

Se lanza Precios Cuidados 2021, con nuevas categorías y primeras marcas. (12 de enero de 2021). www.argentina.gob.ar. Ministerio de Desarrollo Productivo. <https://www.argentina.gob.ar/noticias/se-lanza-precios-cuidados-2021-con-nuevas-categorias-y-primeras-marcas>

Senado. (s.f.). www.senado.gob.ar. Recuperado de senado.gob.ar <https://www.senado.gob.ar/upload/15963.pdf>

Senasa. (s.f.). *Exportación*. Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca. <https://www.argentina.gob.ar/senasa/programas-sanitarios/cadenavegetal/aromaticas/aromaticas-comercio/exportacion>

Statistics Canada. [Cuadro 32-10-0054-01 Alimentos disponibles en Canadá](#)

Statistics Canada. [Cuadro 13-10-0096-12 Consumo de frutas y verduras, 5 veces o más al día, por grupo de edad](#)

Subsecretaría de ingresos públicos. (s.f.). www.argentina.gob.ar. Recuperado el 30 de agosto de 2021 de www.argentina.gob.ar <https://www.argentina.gob.ar/economia/ingresospublicos>

tfocanada (s.f.). Recuperado de https://www.tfocanada.ca/docs.php?page=2_1

Trademap. (2020). Recuperado de <https://www.trademap.org/>

Yoshino, M. Y. & Srinivasa, U. (1995). *Las alianzas estratégicas. Un enfoque empresarial a la globalización*. Harvard Business School Press.

Zhang, J. P (2018). Nuevas tendencias y cómo exportar fruta fresca a China. *redagricola*. Recuperado de

<https://www.redagricola.com/cl/nuevas-tendencias-y-como-exportar-fruta-fresca-a-china/>

Anexos

Anexo 1: Arrendamiento de 200 hectáreas

Se recomienda arrendar, con opción de compra, 200 hectáreas de plantaciones de limones en la Provincia de Salta, en cercanía a la planta de empaque de la empresa. El valor promedio de venta es USD 2.500 / ha; y el monto de arrendamiento es del 10% del valor de venta, por lo tanto, el arrendamiento es de USD 250 / ha, siendo USD 50.000 las 200 hectáreas por año.

Agroads / Inmobiliaria Rural / Campos



Vendo 1300 Ha Joaquín V Gonzales

Vende Ariel Rossi Videla En Joaquín V. González

u\$s 2.500 / ha

Hectáreas: 1.300 Aptitud: Agrícola Transacción: Venta

PREGUNTAR

(358) 5610...

391 personas vieron este anuncio desde que fue publicado.

Anexo 2: Compra de flexibags para exportación de jugos concentrados a granel

Se precisan 114 flexibags para la exportación de 4200 toneladas de jugos concentrados a granel durante el año 2022 y 2023. El costo total, incluyendo los costos de flexibags, envío e impuestos, es de \$6.671.635



Venta al por mayor contenedor flexitank flexibag

FOB Reference Price: [Get Latest Price](#)

8.991,49 ARS - 16.983,92 ARS / Set | 1 S

Volumen: 5KL-24KL

Tamaño: 20ft 40ft

Lead Time@:

Cantidad(Sets)	1 - 2000	>2
Hora del Est.(días)	5	Se

Anexo 3: Flete terrestre

La distancia desde la planta de empaque de Ledesma ubicada en Salta hasta el Puerto de Antofagasta en Chile es de 750 kilómetros, a su vez, en cada camión caben 30 toneladas de cajas de limones frescos, por lo que, la tarifa por cada camión es de \$113.553; siendo 1760 toneladas la cantidad a exportar a la costa oeste de Estados Unidos, se necesitan 59 camiones por lo que, la tarifa total es de \$6.699.627. A su vez, para exportar 440 toneladas a China se necesitan 15 camiones, por lo que el monto del flete terrestre en este caso es de \$1.703.295. Por otro lado, la distancia desde la planta de empaque hasta el Puerto de Buenos Aires es de 1.493 km, la tarifa por cada camión es de \$157.104, la cantidad a exportar a Montreal es de 440 toneladas, por lo que se necesitan 15 camiones, siendo la tarifa total en este caso de \$2.356.560.

Por el lado del envío de jugo concentrado, se precisan de 57 camiones para exportar 2100 toneladas. El costo del flete en este caso es de \$8.954.928.

El total es de: \$19.714.410.

km	\$/T	km	\$/TN				
701	3.640,90	751	3.785,10				
702	3.643,90	752	3.787,90				
703	3.646,80	753	3.790,80				
704	3.649,80	754	3.793,70				
705	3.652,60	755	3.796,50	1442	5.165,20	1492	5.235,30
706	3.655,50	756	3.799,30	1443	5.166,80	1493	5.236,80
707	3.658,50	757	3.802,20	1444	5.168,40	1494	5.238,20
708	3.661,40	758	3.805,00	1445	5.169,90	1495	5.239,70
709	3.664,30	759	3.807,80	1446	5.171,50	1496	5.241,20
710	3.667,30	760	3.810,60	1447	5.172,90	1497	5.242,60

Anexo 4: Flete marítimo

Para exportar 2200 toneladas al mercado norteamericano, Estados Unidos y Canadá, se precisan 5 contenedores Reefer de 40 pies. A su vez, para exportar 440 toneladas a China se necesita 1 contenedor Reefer de 40". La tarifa del flete marítimo es de USD 4.453 por cada contenedor de 40". Del total a exportar, se destinarán 440 toneladas al puerto de Montreal (USD 4.453), 1760 toneladas al puerto de Los Ángeles (USD 17.812) y 440 toneladas al

puerto de Hong Kong (USD 4.453), siendo el costo total del envío marítimo para exportar a Estados Unidos, Canadá y China USD 26.718.

Por el lado del envío de jugo concentrado, el mismo se realizará a granel a través de flexibags dentro de contenedores Reefer de 40 pies. El costo total del envío marítimo de 2100 toneladas de jugo es de USD 253.821, 40% menos si el envío se realizaría por medio de tambores de 200 L.

Gastón, buenas tardes
Gracias por contactarnos, Detallo cotización solicitada

1 x 40 Reefer: usd 3700 + locales (adjunto)
1 x 20 Reefer: usd 3350+ locales (adjunto)
Vigencia 14/11
Sujeto a disponibilidad
No incluye consolidación, ni gastos de depósito fiscal de Exportación

Quedo atenta cualquier consulta
Buen fin de semana

Saludos/Best Regards,

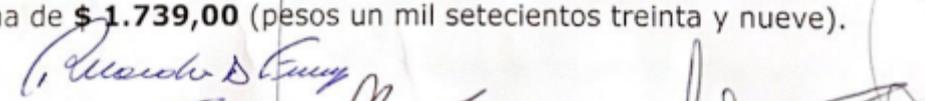
Gastos Locales **Exportacion**

CONCEPTO	20'STD	40'STD/HC	40'REEFER	IVA
THC	200	220	320	E
TOLL	125	125	125	E
LOGISTIC FEE	60	60	60	E
HANDLING	75	75	75	G
DOC FEE	60	60	60	G
GATE OUT	45	45	45	G
VGM	25	25	25	G
SUBTOTAL	590	610	710	
IVA	43,05	43,05	43,05	
TOTAL	633,05	653,05	753,05	

Anexo 5: Mano de obra en campo.

La cantidad de mano de obra necesaria para realizar la cosecha de los limones en la finca arrendada es de 102 empleados. El jornal es de \$1739 y trabajan 26 días al mes, por lo tanto, el sueldo de cada empleado es de \$45.214. Siendo 4 meses los que se necesitan para cosechar el limón, el total en mano de obra para realizar esta tarea es de \$18.447.312. Por otro lado, el resto del año se realizan tareas de pulverización y poda, siendo 10 la cantidad de empleados que se precisan para llevar adelante estas tareas, por lo que, la cifra en este caso es de \$1.808.560.

2.2.- Las partes establecen a partir del día 1 de Noviembre de 2021 y hasta el 28 de febrero de 2022, la aplicación de un incremento adicional el 2,87% (dos con ochenta y tres por ciento), alcanzando un total del 29% (veintinueve por ciento) sobre el jornal revisado 2020, fijando el valor del **JORNAL DIARIO GARANTIZADO** de la suma de **\$ 1.739,00** (pesos un mil setecientos treinta y nueve).



Anexo 6: Compra drone para realizar monitoreo de plagas y pulverización

Se decide comprar un drone pulverizador de 20L con tecnología electrostática con la capacidad de pulverizar 12 hectáreas por hora, la cuál permite reducir un 50% la aplicación de productos químicos, significando un ahorro considerable en costos y tiempo de aplicación y cuidado del medio ambiente. Las 200 hectáreas podrían fumigarse en 4 días. El costo del drone pulverizador es de \$3.499.970.



Nuevo

Dji Agras T20 Drone
Fumigador 20 L
12hectáreas/h - Dji Store

\$ 3.499.970

[Ver los medios de pago](#)

Llega gratis entre el lunes y el n
[Ver más formas de entrega](#)

Retiralo gratis entre el martes y
viernes 19 de noviembre en cor
otros puntos
[Ver en el mapa](#)

Color: Negro

Anexo 7: Podadora

Se recomienda comprar podadora mecánica para alternar entre poda manual y mecanizada, permitiendo reducir un 11% el tiempo de poda. La poda mecanizada permite aumentar el rendimiento de la planta y la facilidad de la cosecha. El precio final con impuestos incluidos es de \$12.179.336.



Nuevo

Podadora Polivalente

U\$ 57.900

Medios de pago y financiaci

A convenir

Villa Regina, Río Negro

Contactar al vendedor

Nombre y Apellido

Gaston Raberta

E-mail

gasti.raberta@gmail.com

Anexo 8: Capacitación en el uso y mantenimiento de las nuevas maquinarias agrícolas

El valor del curso es de \$3.700, el cual se realizará a 5 empleados, siendo el costo total de la capacitación de \$18.500.

CAPACITACIÓN EN MAQUINARIA AGRÍCOLA

 INSCRIBITE AHORA

 CHATEA CON UN ASESOR

[↩ Ver medios de pago](#)

Ver más información

Este curso te permite Iniciar desde Cero y Conseguir en solo un mes conocimientos en Maquinaria Agrícola.

DURACIÓN
1 MES

VALOR
\$3700 PAGO ÚNICO

Anexo 9: Paneles solares

El precio promedio del kit completo y la instalación de paneles solares que permitan generar el 50% de energía renovable para riego es de USD 45.776 + IVA.



Precio Promedio instalaciones en Cordoba (será contactado por instaladores de la zona)

Zona/Entrega:
Cordoba, Cordoba

Reputación:
★★★★☆

desde USD \$ 45776.5558 + IVA
Incluye: Kit completo con materiales
 Instalación
 Proyecto&Presentación

CAMBIAR OPCIÓN

Anexo 10: Incentivo fiscal por generación de energía renovable

La empresa al generar más de 73.500 kW en energía renovable, obtendrá 3 millones de pesos en incentivos fiscales.



En junio se inscribieron 34 distribuidoras y cooperativas de distribución eléctrica y la provincia de La Pampa sumó su primer Usuario Generador. Actualmente, en todo el territorio nacional el Régimen cuenta con 189 distribuidoras y cooperativas eléctricas

La disposición elevó el monto por unidad de potencia instalada desde 30 a 45 pesos por cada Watt, y el tope del monto máximo total a otorgar ascendió de \$2 a \$3 millones, un aumento del 50% respecto a los valores fijados en 2019.

Anexo 11: Limpieza de paneles solares

El costo de limpieza de paneles solares es de \$174.557. La limpieza se realizará dos veces al año, por lo que el costo anual para 2023 es de \$349.114.

¿Cuánto cuesta la limpieza de placas solares?

El precio del servicio de limpieza de placas solares es muy variable, en función de diferentes factores. Aspectos que pueden afectar en el tamaño de nuestra instalación, así como su ubicación, las medidas de seguridad, etc.:

✓ Tamaño de la instalación

El precio de la limpieza de paneles solares depende de su cantidad y por lo tanto del tiempo que se debe dedicar al trabajo. Para hacernos una idea **podemos considerar una media de 80 € por cada 10 paneles solares.**

Anexo 12: Pulseras con chip y software para medir el presentismo y productividad de los cosecheros

Para realizar la cosecha de las 200 hectáreas de plantaciones de limones arrendadas, se necesitan 102 cosecheros. Por lo tanto, 102 pulseras. El costo total de las pulseras es de \$51.000.

Por el lado del software, se paga un monto de 399 euros (\$76.560).



Pulsera Rfid Silicona 125 Khz - 10 Unidades

\$ 4.978

en 12x de \$ 791⁹¹ pagando con Mercado Crédito

[Ver los medios de pago](#)

Llega gratis entre el lunes y el de noviembre

[Ver más formas de entrega](#)

Devolución gratis

Tenés 30 días desde que lo recibís.

[Conocer más](#)

Color: Rojo



Básico: 249 euros al año

PRO: 399 euros al año

Plan de empresa: Consultar

Gestión de producción

Gestión de documentos

Trazabilidad

Nube

Teléfono

Correo electrónico

Anexo 13: Aranceles por los países importadores de jugo concentrado de limón

El total a pagar en aranceles por las exportaciones de jugo concentrado de limón es de \$19.785.065

Principales importador 2018			Principales proveedores 2018		2018	Var.	Kilos	Valor	Arancel
					Millones	Absoluta	(millones)	unidad	
					US\$ CIF	2017 - 2018		promedio	
UE-28		50,7%	1	UE-28, 53,2%	164,9	-1,6	52,9	\$3,12	0,0%
			2	Argentina, 27,6%	85,6	4,4	24,2	\$3,54	22,6%
2017	2018	TCAC	3	Brazil, 5,1%	15,8	0,1	5,6	\$2,83	22,6%
300,8	310,1	3,1%	4	South Africa, 4,4%	13,6	5,9	4,5	\$3,05	0,0%
USA		19,4%	1	Argentina, 67,4%	80,0	26,8	120,4	\$0,66	3,7%
			2	Mexico, 14,6%	17,4	-0,9	36,5	\$0,48	0,0%
2017	2018	TCAC	3	UE-28, 7,0%	8,3	-6,1	8,0	\$1,03	5,1%
111,3	118,7	6,6%	4	Brazil, 5,8%	6,8	-13,7	12,8	\$0,53	3,7%
Japan		9,6%	1	Israel, 35,4%	20,7	2,6	6,2	\$3,33	19,2%
			2	Argentina, 25,3%	14,8	0,8	4,1	\$3,61	19,2%
2017	2018	TCAC	3	UE-28, 21,1%	12,4	1,7	2,8	\$4,39	11,6%
50,8	58,4	14,9%	4	Brazil, 6,9%	4,0	0,7	1,0	\$4,01	19,2%
Canada		4,7%	1	USA, 61,1%	17,6	2,1	-	-	0,0%
			2	Argentina, 18,3%	5,3	1,3	-	-	0,0%
2017	2018	TCAC	3	Mexico, 5,9%	1,7	0,2	-	-	0,0%
25,8	28,8	11,4%	4	UE-28, 4,4%	1,3	0,1	0,2	\$5,46	0,0%
Israel		1,8%	1	Argentina, 49,4%	5,3	3,7	1,6	\$3,27	8,0%
			2	Mexico, 25,5%	2,8	1,4	0,8	\$3,27	8,0%
2017	2018	TCAC	3	UE-28, 7,8%	0,8	-1,2	0,3	\$3,27	8,0%
9,3	10,8	16,1%	4	Uruguay, 6,4%	0,7	-0,9	0,2	\$3,27	8,0%
Australia		1,5%	1	Argentina, 48,5%	4,4	0,8	1,2	\$3,73	3,3%
			2	Israel, 25,3%	2,3	-0,0	0,9	\$2,67	3,3%
2017	2018	TCAC	3	Mexico, 9,4%	0,9	-0,0	0,6	\$1,41	0,0%
8,9	9,1	2,7%	4	UE-28, 7,2%	0,7	0,1	0,2	\$3,85	3,3%
China		1,4%	1	UE-28, 56,7%	5,0	-0,0	1,6	\$3,03	5,0%
			2	Israel, 35,7%	3,1	1,4	1,3	\$2,41	5,0%
2017	2018	TCAC	3	USA, 4,8%	0,4	0,1	0,1	\$3,98	5,0%
8,1	8,8	7,8%	4	Argentina, 1,5%	0,1	-0,8	0,0	\$4,19	5,0%

Anexo 14: Estado contable empresa Grupo Ledesma

El siguiente cuadro muestra los ingresos totales y la ganancia neta en miles de pesos de la unidad de negocio de Frutas y Jugos.

El siguiente cuadro presenta información sobre los resultados de los segmentos de negocio y los ingresos del Grupo Ledesma, correspondientes a los ejercicios finalizados el 31 de mayo de 2021 y 2020:

	Azúcar y alcohol	Papel y librería (1)	Frutas y jugos	Productos agropecuarios	Resultados Financieros	Impuesto a las ganancias	Otros (2)	Totales
Ingresos de actividades ordinarias al 31.05.2021	21.821.841	10.990.718	4.909.243	3.893.378	-	-	-	41.615.180
Ingresos de actividades ordinarias al 31.05.2020	21.067.491	12.668.127	5.727.802	3.556.202	-	-	-	43.019.622
Ganancias neta y resultado integral total por el ejercicio finalizado el 31.05.2021	1.828.668	971.195	85.818	1.005.015	2.306.406	(1.808.686)	814.106	5.202.522
Ganancias neta y resultado integral total por el ejercicio finalizado el 31.05.2020	1.999.416	1.298.338	383.304	958.694	(2.868.774)	(774.867)	97.543	1.093.654
Depreciación de Propiedades, Planta y Equipo, de Activos Intangibles y Derechos de uso al 31.05.2021	1.140.009	300.802	120.432	40.167	-	-	125.982	1.727.392
Depreciación de Propiedades, Planta y Equipo, de Activos Intangibles y Derechos de uso al 31.05.2020	1.173.878	341.884	114.979	44.253	-	-	114.009	1.789.003

El siguiente estado contable muestra en miles de pesos los costos de ventas y gastos de producción, comercialización y administración de la empresa en su totalidad. Los costos y gastos totales de la unidad de negocio de Frutas y Jugos es del 8,535% del total de los costos y gastos de la empresa.

7. COSTO DE VENTAS

	Ganancia / (Pérdida)	
	31/05/2021	31/05/2020
Inventarios y activos biológicos al inicio del ejercicio	13.300.690	12.534.812
Ingresos por producción agropecuaria	3.556.629	2.680.354
Cambio en el valor razonable de activos biológicos	547.166	291.790
Compras del ejercicio, contrataciones netas y transferencias de activos biológicos	10.127.616	10.729.389
Gastos de producción (Nota 8)	13.943.643	14.860.171
Inventarios y activos biológicos al cierre del ejercicio	(13.173.673)	(13.300.690)
Total costo de ventas	28.302.071	27.795.826

8. GASTOS DE PRODUCCIÓN, COMERCIALIZACIÓN Y ADMINISTRACIÓN

Rubros	Gastos de producción	Gastos de comercialización	Gastos de administración	Total al 31/05/2021	Total al 31/05/2020
Sueldos y jornales	6.547.868	1.054.978	2.067.189	9.670.035	10.119.327
Depreciación de propiedades, planta y equipo	1.455.362	24.441	77.271	1.557.074	1.568.529
Amortización de activos intangibles	5.842	-	11.853	17.695	34.221
Amortización de derechos de uso	81.171	57.502	13.950	152.623	186.253
Costos y gastos en negocios conjuntos	93.702	-	-	93.702	188.691
Honorarios y retribuciones por servicios	1.627.624	214.756	716.776	2.559.156	2.497.265
Retribuciones a directores	-	-	277.859	277.859	290.971
Honorarios al directorio	-	-	288.204	288.204	74.973
Honorarios comisión fiscalizadora	-	-	3.457	3.457	3.539
Gastos de publicidad y acciones comerciales	-	56.615	36.297	92.912	115.945
Gastos generales	453.328	683.520	502.914	1.639.762	1.446.925
Reparación y mantenimiento	877.922	233.369	41.496	1.152.787	574.007
Depósitos, fletes, acarreo y otros	1.418.062	2.345.404	1.018	3.764.484	3.731.531
Energía y combustibles	1.134.387	2.612	-	1.136.999	2.316.812
Impuestos, tasas y contribuciones	248.375	819.852	492.091	1.560.318	1.703.663
Gastos despacho y otros gastos de venta	-	2.145.036	-	2.145.036	2.297.299
Deudores incobrables	-	24.131	-	24.131	70.735
Total al 31/05/2021	13.943.643	7.662.216	4.530.375	26.136.234	
Total al 31/05/2020	14.860.171	7.629.314	4.731.201		27.220.686