



Trabajo Final de Grado

Reporte de caso “ Grupo Ledesma”

Autor: Paez, Ignacio

DNI: 42.692.146

Legajo: ADM05240

Carrera: Licenciatura en Administración de Empresas

Tutora: Riniero, Sofia

Córdoba, Argentina

Resumen

El siguiente trabajo final de grado está basado en la empresa Ledesma SAAI, la cual opera principalmente en la venta de caña de azúcar y sus derivados como el papel o el azúcar comestible. También cuenta con otro tipo de rubro relacionado a la actividad agropecuaria. La finalidad de este proyecto hacia futuro es poder crecer a través de la implementación de nueva tecnología y nuevos negocios relacionados a los ya existentes. Como bien se sabe el mundo está atravesando una pandemia la cual afecto mucho a la economía del país. Esto llevo a que los rendimientos bajen y la inversión se mantuvo y no aumento notablemente. Es por este motivo que se propone una nueva unidad de negocio innovadora, donde hay evidencia empírica que este negocio es muy rentable a nivel mundial. Y la empresa Ledesma tiene todas las capacidades para llevarla a cabo.

La nueva unidad de negocio que se propone consta en utilizar una estrategia competitiva de diferenciación que va de la mano junto a una estrategia de crecimiento con el desarrollo de un nuevo producto/mercado. Más precisamente una plantación de cannabis de uso medicinal únicamente. Para esto se necesita de una inversión notable para la maquinaria necesaria y para el correcto accionar de los empleados a la hora de llevar a cabo este nuevo proyecto. De esta manera el posicionamiento de la empresa y la incursión en nuevo mercado junto a un nuevo producto ayudara a la empresa a obtener una constancia en resultados positivos en los próximos años.

Después de análisis completo de la empresa y de sus estados contables, se concluyó que la demanda de este nuevo mercado en que se incursionara y los posibles escenarios que afecten serán positivos para la empresa. se concluyó mediante distintos indicadores financieros que el proyecto es rentable y se encuentra en perfectas condiciones para llevarlo a cabo.

Palabras claves: Planificación Estratégica – Desarrollo de Nuevo Producto/Mercado – Estrategia de Crecimiento – Cannabis – Diferenciación

Abstract

The following final degree project is based on the company Ledesma SAAI, which operates mainly in the sale of sugar cane and its derivatives such as paper or edible sugar. It also has another type of item related to agricultural activity. The purpose of this project for the future is to be able to grow through the implementation of new technology and new businesses related to existing ones. As is well known, the world is going through a pandemic which greatly affected the country's economy. This led to lower yields and investment was maintained and did not increase notably. It is for this reason that a new innovative business unit is proposed in the country, where there is empirical evidence that this business is very profitable worldwide. And the Ledesma company has all the capabilities to carry it out.

The proposed new business unit consists of using a competitive differentiation strategy that goes hand in hand with a growth strategy with the development of a new product / market. More precisely, a cannabis plantation for medicinal use only. For this, a significant investment is needed for the necessary machinery and for the correct actions of the employees when carrying out this new project. In this way, the positioning of the company and the foray into a new market together with a new product will help the company to obtain a record of positive results in the coming years.

After a complete analysis of the company and its financial statements, it was concluded that the demand of this new market to be entered and the possible scenarios that affect it will be positive for the company. It was concluded through different financial indicators that the project is profitable and is in perfect condition to carry it out.

Keywords: Strategic Planning - New Product / Market Development - Growth Strategy - Cannabis - Differentiation

Índice

Introducción	4
Análisis de situación.....	7
<i>P.E.S.T.E.L.</i>	7
Político:.....	7
Económico:	8
Sociocultural:	9
Tecnológico:	9
Ecológico:	10
Legal:	11
Análisis del Micro entorno.....	11
Poder de negociación de los clientes:	12
Poder de negociación de los proveedores:	12
Amenaza de nuevos competidores:	13
Amenaza de productos sustitutos:	14
Rivalidad entre competidores:	14
Análisis de mercado	15
Análisis Interno	17
Actividades de soporte:	17
Actividades primarias:	19
Marco Teórico	22
<i>Planificación estratégica</i>	22
<i>Estrategia competitiva: diferenciación</i>	23
<i>Estrategia Corporativa: Estrategia de Crecimiento – Desarrollo de Nuevo Producto/Nuevo Mercado</i>	24
Diagnostico	25
Propuesta de aplicación	27
<i>Misión – Visión – Valores</i>	27
<i>Objetivo general</i>	28
<i>Objetivos específicos</i>	30

<i>Planes de acción</i>	33
Objetivo 1:	33
Objetivo 2:	34
Objetivo 3:	35
<i>Diagrama de Gantt:</i>	36
<i>Presupuesto:</i>	37
<i>Flujo de caja:</i>	38
<i>Retorno de la inversión (ROI):</i>	39
<i>Valor Actual Neto (VAN) y Tasa Interna de Retorno (TIR):</i>	39
Conclusiones y recomendaciones profesionales	40
Bibliografía.....	42
Anexos	44
Anexo 1:.....	45
Anexo 2:.....	45
Anexo 3:.....	46
Anexo 4:.....	46
Anexo 5:.....	47
Anexo 6:.....	47
Anexo 7:.....	47
Anexo 8:.....	48

Introducción

En el presente reporte de caso que consta como Trabajo Final de Grado, se analizara al Grupo Ledesma SAAI. A continuación, se realizará una planificación estratégica, donde se propondrá una nueva unidad de negocios para la empresa, con el fin de poder mejorar sus ingresos y reforzar su compromiso con la sociedad. El grupo antes mencionado es una empresa que actualmente consta con más de 7000 empleados y su base central de producción se ubica en la provincia de Jujuy, Argentina. La principal actividad a la que se dedica esta

empresa es al cultivo de caña de azúcar y la comercialización de sus derivados como el azúcar y el papel. Donde también el Grupo Ledesma expandió su unidad de negocio al sector agropecuario, donde los principales cultivos que se llevan a cabo son los cereales y las activadas ganaderas. También cuentan con una plata donde producen y cultivas cítricos y sus derivados. El principal objetivo de esta nueva unidad de negocio, es poder brindar innovación y poder llegar bien posicionados en infraestructura en el mercado ante sus nuevos competidores.

La compañía Ledesma SAAI fue fundada en 1908, es decir que cuanta con más de 111 años en la Argentina. La empresa comenzó con la industria azucarera y del alcohol, luego en 1965 agregaron la fabricación de papel que con su fibra de pasta celulósica lograban producir el papel, que este último luego de agregarle valor el producto final eran cuadernos, productos escolares, formularios, etc. (Canvas, 2020). El mercado meta de la empresa antes mencionado es la plantación de cañas de azúcar y sus derivados de la misma. Además, la empresa cuenta con una diversificación de productos notoria donde estos otros productos trabajados son: frutas y jugos, carnes y granos y por ultimo energía. La empresa actualmente se encuentra dirigida por un grupo de accionistas e inversores donde estos son el máximo órgano decisor. La empresa cuenta, con varios centros a lo largo del país, estos son los siguientes: Jujuy(sede), Buenos Aires, Entre Ríos, Salta y San Luis. (Canvas, 2020)

El grupo Ledesma como bien explicamos anteriormente es una empresa que no se dedica a la venta de un solo bien, sino más bien a la venta de múltiples bienes como cítricos, carnes, azúcares y o papeles y sus derivados. La empresa al contar con múltiples productos de los cuales de ninguno de estos productos se cuenta con el monopolio, que queremos decir con estos que hay distintas alternativas o productos sustitutos. Es por este motivo por el cual la empresa tiene que buscar la forma de que el cliente que consumía su producto siga consumiéndolo, y también poder seguir captando nuevos clientes en los mismos rubros o decantarse por un rubro nuevo e innovador.

La fortaleza clara y visible de la empresa se encuentra en el norte de Argentina en la provincia de Jujuy. Allí se encuentran más de 40 000 hectáreas de cañas de azúcar. Luego a

lo largo del país el Grupo Ledesma cuenta con otro tipo de rubro relacionado al agro también que son los campos de cultivo y la ganadería. Es por este motivo que la empresa tiene una gran oportunidad y muchos aspectos a mejorar para poder posicionarse como empresa líder en todos sus rubros. Una debilidad percibible de la empresa es poder ampliar la cantidad de hectáreas en la zona de buenos aires y entre ríos, donde estos lugares son propicios para el cultivo de granos, cereales y de allí también se producen las mejores carnes del país.

Luego de detectar que la empresa tiene una gran capacidad de crecimiento a través de la industria agroindustrial, se propondrá una nueva unidad de negocio relacionada al mismo. Donde esta nueva unidad será explicada posteriormente con mayor detalle en los aspectos políticos, sociales y económicos como principales aspectos a analizar, la misma consta que luego que se apruebe la ley de la legalización de la mariguana para uso medicinal e industrial, el Grupo Ledesma no deje pasar una oportunidad muy propensa al éxito en el mundo. Donde hay testimonios de éxitos alrededor del mundo.

Como bien se mencionó anteriormente la idea principal del reporte de caso es poder evaluar todo aspecto para poder llevar a cabo la apertura de una nueva unidad de negocio en el mercado billonario a nivel mundial del Cannabis.

Como caso de éxito se presentará la empresa Aphiria INC. Esta empresa actualmente cuenta con una capitalización de mercado de 2,38 mil millones de dólares. Es una empresa con base en Toronto, Canadá donde actualmente cotiza en la bolsa más grande del mundo el NASDAQ bajo el nombre de APHA. Es una entidad canadiense que comenzó en el 2013 con el fin de vender cannabis para uso medicinal y recreativo, es la empresa líder en Alemania y además comercializa sus productos en otros 10 países adicionales a Canadá. Luego del éxito rotundo de la empresa al ver que cotiza por arriba de los dos billones de dólares fue adquirir una de las empresas de cerveza artesanal más grande de los EEUU SweetWater Brewing Company. (El Planteo, 2020)

Análisis de situación

El análisis de situación del mercado y de la industria es muy importante mantenerlo actualizado y que los mismos sean lo suficiente profundos para no cometer errores en la implementación de nuevas áreas de negocios o mejoras en áreas ya existente de la empresa.

P.E.S.T.E.L

Para llevar a cabo un análisis del macro entorno y que sea efectivo se utilizara una herramienta llamada P.E.S.T.E.L. Está es una herramienta que a través de la misma lo que se pretende es hacer un análisis de las variables macro que afectan a una industria.

Político:

Argentina es una república federal basada en una democracia parlamentaria. El mayor cargo político del país es Alberto Fernández que dirige el país desde diciembre de 2019.

Como bien se sabe en el 2020 atravesamos una pandemia mundial, las consecuencias de la misma a nivel país fueran extremas tanto así que la crisis del año pasado es comparable con la ocurrida en 2001-2002. Gran parte de la población adjudica esta caída del PBI al mal manejo de la pandemia por parte del oficialismo.

El presidente de la nación dispuso de una de las cuarentenas más largas del país que rigió del 20 de marzo al 8 de noviembre donde pasamos a la etapa de distanciamiento social preventivo. (El País, 2020)

Este año el domingo 14 de noviembre Argentina pasara por elecciones legislativas donde se eligen los diputados y senadores por cada provincia que conforma el país. Por dicho motivo no se esperan grandes cambios o modificaciones en el país en los diferentes aspectos políticos como una suba de impuestos, o políticas expansivas de shock, para poder mantener la masa fuerte de los votantes intacta a la hora de las elecciones en noviembre. (Santander, 2021). La relación directa de las elecciones con el reporte de caso en cuestión implica la disminución o el aumento de las retenciones a la actividad agropecuaria como uno de los factores a tocar en la cámara de diputados y senadores. Otro factor clave que se discute en la cámara de diputados y senadores es la suba, baja o creación de nuevos impuestos y por

último la legalización de la marihuana en nuestro país, este último tiene la vista buena por ambos bandos políticos. (El Cronista, 2021)

Económico:

Argentina es una de las economías más grandes de América Latina, con un Producto Interno Bruto (PIB) de aproximadamente US\$450 billones. (Mundial, Banco, 2021)

El impacto de la COVID-19 ha sido significativo en Argentina. Durante 2020 el país sufrió una caída del PBI de 9.9%, la mayor desde 2002. Para contrarrestar los impactos de la crisis, el Gobierno implementó un paquete de medidas de emergencia, para proteger a los más vulnerables y acompañar a las empresas mientras duró el aislamiento social. (Mundial, Banco, 2021)

A pesar de todas las medidas que el gobierno lanzó para rescatar a estos empresarios de todo tipo, ya sean pyme o empresas más desarrolladas. Cientos de miles de comercios se vieron muy afectados por la cuarentena excesiva que sufrió el país.

En el primer trimestre de 2021, la tasa de actividad (TA) que mide la población económicamente activa (PEA) sobre el total de la población alcanzó el 46,3%, la tasa de desocupación (TD) personas que no tienen ocupación, están disponibles para trabajar y buscan empleo activamente, como proporción de la PEA- se ubicó en 10,2%. (Indec, 2021)

Siguiendo el tema principal del reporte de caso en cuestión dos aspectos muy importantes que inciden día a día en los argentinos y en la industria son el dólar y su cotización al día en contra al peso (moneda local argentina) y la inflación. Los valores utilizados son del Banco Nación al día 30 de agosto de 2021. Dólar oficial 1USD = 102.75\$, Dólar blue 1USD = 182\$ y por último en este reporte de caso se incluirá el dólar mayorista 1USD = 97.71\$. (El Cronista, 2021). La inflación es otro fenómeno monetario causante de la suba de los precios, la misma fue del 3% en el mes de julio, es decir que lleva acumulada en el año un total de 29,1%. (Datos Macro, 2021)

También como se mencionó anteriormente este año se busca la legalización de la marihuana ya hay inversiones hechas en toda la infraestructura e insumos que son necesarios, los únicos dos países de Latinoamérica que por el momento es legal, son Uruguay y

Colombia. Pero en todos los países de la región se discute dicho tema. Las consultoras valúan al mercado del cannabis de uso medicinal e industrial en más de 30.000 millones. (El Cronista, 2021)

Sociocultural:

Como bien se ha mencionado anteriormente el cambio de gobierno sumado a la pandemia que golpeo el mundo aumento los índices de pobreza y de desocupación en el país. En Argentina actualmente “El 55% de las personas que habitan la Argentina estuvo alcanzada por alguna cobertura de programas sociales de transferencias de ingresos y asistencia alimentaria. Ese número era 32,9% en 2010 y de 40,3% cinco años después. Mauricio Macri dejó la presidencia con un 43,8% y Alberto Fernández lo llevó, en plena pandemia, a 55%.” (La Nacion, 2021)

Respecto al reporte de caso que se analiza, muchos aspectos sociales entran en juego a la hora de analizar dicha industria. Un aspecto es como el E-commerce afecto al agro y todas las empresas relacionas al mismo y sus trabajadores y como ayudo a la hora de facilitar las exportaciones de dicho producto a distintas partes del mundo.

La industria agroalimentaria genera cerca del 22% del empleo registrado en la Argentina. Por los números dados el campo es el eslabón primario en la sociedad argentina. (La Nacion, 2019). el campo genera de manera indirecta 2 de cada 10 puestos de trabajo privado, un total de 3,7 millones de puestos de trabajo. (La Nacion, 2019)

Tecnológico:

En el 2020 y lo que va del 2021 estuvo marcado por la pandemia mundial del coronavirus. Esto quiere decir que en la gran mayoría de países del mundo estuvieron encerrados por las distintas cuarentenas algunas más extrema e extensas que otras. Es por este motivo que la rama tecnológica del comercio se vio en un aumento exponencial por razones de seguridad sanitaria y de movilidad restringida.

“La Argentina registró en 2020 el mayor crecimiento a nivel global en penetración de comercio electrónico, con un incremento anual de 79% en sus ventas en línea y una facturación diaria promedio de \$89,2 millones” (iPROup, 2021)

Un aspecto fundamental relacionado a la tecnología y al reporte de caso que se está trabajando es la inversión en I+D+i. Este aspecto es muy importante a la hora de crecer como país o como industria, Argentina invierte en desarrollo e investigación solo 0,53% del PBI entre privado y el sector público en el área de la agroalimentación. Donde el promedio en Latinoamérica es de 0,68% y Brasil se coloca como el país que mayor invierte con 1,27% de su PBI. Aun así, estos numero son muy bajos en comparación a los estándares internacionales. (La Nacion, 2020)

Ecológico:

A la hora de hablar de ecología argentina está obligado a cumplir un factor de suma importancia por el rol que cumple en la sociedad a la hora de ser uno de los países agroalimenticios con mayor producción del mundo. Al haber tanta fertilidad en los suelos del país, el mismo se ve inundado de inversiones locales e extranjeras, pero a su vez, está lleno de deforestación sin control, erosión de los suelos, la soja que es el mayor producto que se cultiva en el país, este producto causa una impermeabilización en el suelo el cual sin la debida rotación del suelo hace imposible la reutilización del mismo. Además de todos los agroquímicos, hidrocarburos y metales que se utilizan en la fertilización de los productos del agro.

Otro gran factor que se ve muy amenazado en el país es el agua en las zonas de campo y en el oeste del país donde se encuentran las empresas extranjeras de minería, que contaminan el agua que consume la gente con productos sumamente tóxicos para el ser humano. Por otra parte, en la zona de los campos de soja, trigo, maíz donde se encuentran por todo el país, los usos desmedidos de agroquímicos contaminan las napas subterráneas que abastece de agua a las ciudades aledañas. (La Nacion, 2020)

Legal:

Como bien se sabe Argentina en comparación al mundo tiene presión tributaria muy elevada. Esto se debe que desde la crisis del 2002 los impuestos no hicieron otra cosa más que subir. El sector que más sufre esta suba excesiva de impuestos es el agropecuario, ya que la gran mayoría de los productos que consume son dedicados para la exportación es por eso que ahí sufren la famosas en Argentina “Retenciones”. Mediante estos impuestos llamados retenciones es por donde al país más ingresos en moneda extranjera obtiene.

“En el primer semestre del año, el Gobierno recaudó por retenciones en general un 189% más que igual fecha del año pasado, con una fuerte incidencia de los productos del campo. En rigor, si se consideran solo las exportaciones agroindustriales, el incremento de la recaudación por retenciones a productos del sector fue del 390%”. (La Nacion, 2021)

De lo que va de gobierno por parte del oficialismo encabezado por Alberto Fernández las retenciones no hicieron otra cosa que ir en aumento. El impuesto por tonelada en la soja paso de 24,5% y hoy en día alcanzo los 33% por tonelada de soja. Mientras que el trigo y el maíz pasaron de 6,7% a 12% en menos de dos años de mandato. (La Nacion, 2021)

Como bien mencionamos anteriormente y siguiendo la línea del reporte de caso, proyecto de ley muy hablado es de la legalización de la mariguana para consumo medicinal e industrial. “En su reciente discurso de apertura de las sesiones legislativas de 2021, el presidente Alberto Fernández anunció el envío de un proyecto de ley para la promoción del "cultivo exclusivamente para uso medicinal e industrial"”. (El Cronista, 2021)

Análisis del Micro entorno

Para realizar el análisis interno de la industria a los factores que afectan a las entidades involucradas se utiliza una herramienta de análisis llamada “Las cinco fuerzas de Porter”.

Poder de negociación de los clientes:

En el sector agropecuario de la Argentina existen dos tipos de clientes principales. Uno de ellos son los productores extranjeros los cuales se le vende el grano de materia prima sin procesar para que se trabaje en el país comprador del grano, donde en ese caso los clientes antes mencionados tienen un poder de negociación nulo pero los productores no tienen capacidad de manejar los precios, a que se debe esto, esto se debe a porque los productos comercializados son un commodities esto significa que al haber tanta oferta de distintos productores y un precio de granos internacional los productores no pueden aumentar el precio del mismo, ya que los compradores buscaran otro proveedor que cumpla con los precios internacionales, y por parte de los clientes no tienen el poder de negociación que se tienen en otros rubros realizando una economía a escala, por ejemplo, es decir que a mayor cantidad adquirida menor será el precio final del producto. En el mercado agropecuario el cliente siempre pagara el mismo precio estipulado por el organismo de bolsa de granos en Chicago Estados Unidos. Para tomar como el ejemplo el grano más producido por la industria agropecuaria en toda la Argentina es la soja, donde el mismo cerró en 469,65USD por tonelada el 2/9/2021. (BCR, 2021)

Por otro lado, en la industria agropecuaria los otros clientes que existen que no son los internacionales son cuando el productor de la materia prima somete a la misma a un proceso de valor agregado para poder sacarle una mayor ganancia y rendimiento a su inversión. Como por ejemplo cuando se muele el grano de trigo para hacer harina. En dicho caso los clientes de estos productores luego de trabajar su producción pasarían a ser los supermercados o almacenes donde se comercializa dicho producto final. Donde el poder de negociación de los mismos si se puede negociar con una economía a escala o llegar a acuerdos de pagos con los compradores para generar beneficio para ambos. Actualmente se están buscando alternativas como aplicaciones móviles para hacer una venta más directa entre los productores y los clientes finales. (Agrodiario, 2020)

Poder de negociación de los proveedores:

En la industria agropecuaria encontramos distintos tipos de proveedores como por ejemplo agroquímicos, fertilizantes, nutrición animal, artículos rurales, maquinaria,

combustibles y lubricantes, entre muchos más artículos. (Agroads, 2021). Si bien existen entidades que proveen de muchos de los artículos antes mencionados las relaciones con el campo siempre fueron muy favorables para ambas partes, por los rendimientos que esta industria deja al final de las cosechas. Es por eso que en el 2020 la actividad agraria únicamente contribuyó al 24% del PBI del país. (Ruralnet, 2021)

Además, dejando de lado los proveedores de insumos físicos como los mencionados anteriormente, se encuentran todo el capital humano utilizado en la industria, en esta cara se encuentran ingenieros, agrónomos y toda persona fuera de la empresa, la cual ayuda a que todo salga bien para la empresa en general. A la hora de tratar con esta gente es muy complicado ya que son gente que cuenta con muchos años en el rubro y que tienen mucha experiencia es por eso que los salarios de estas personas no suelen ser bajos. Y esto implica un gasto significativo para la empresa, muchas veces estas personas se asocian con los campos para poder llegar a un acuerdo que un porcentaje de los obtenidos por la cosecha final sea su parte de pago. Esto ocurre lo mismo con los veterinarios a la hora de tratar con los animales del campo.

Amenaza de nuevos competidores:

Cuando hablamos de nuevos competidores en la industria agropecuaria, es un mercado donde en Argentina está totalmente explotado por su cantidad de tierras fértiles que abundan en el país. También es un mercado donde las barreras de ingreso son muy altas por los altos costos de las tierras, otra alternativa es alquilar las tierras, pero esta opción no suele ser tan rentable para los clientes que recién ingresan por los altos costos de mantención, insumos, mano de obra y también la maquinaria que se necesita para poder realizar una siembra, son muy costosas de comprar y su mantención también, es por ese motivo que las barreras de ingreso en este mercado se consideran altas.

Según (Nordheimer, 2020) “de la inmobiliaria rural Nordheimer, lo pone en números: Campos en la zona núcleo que llegaron a valer US\$ 17.000 por hectárea, hoy se consiguen incluso por US\$ 12.000”.

Para contextualizar las barreras de ingreso en esta industria son muy altas por el precio de los insumos principales anteriormente se mencionó el precio de la hectárea, y también el precio de una sembradora tradicional usada del 2007 ronda los 7 millones de pesos, es por eso que se remarca los precios de este rubro. (Agrofy, 2021)

Amenaza de productos sustitutos:

Como bien se delimito anteriormente las barreras de ingreso a la industria agropecuaria son lo bastante alta y complicadas haciendo así que haya muy pocos nuevos competidores año a año. Si bien las barreras son altas por la gran inversión inicial que estas demandan no son imposible para afrontar para algunos productores que buscan expandirse o para capital extranjero que busca invertir en el país para así generar rendimientos positivos.

Los productos de los que se está hablando cuentan con una gran variedad donde los mismos se los puede sustituir por otros productos similares. Como por ejemplo la carne vacuna se puede suplantar por carne bovina o carne porcina en su defecto, también en el último tiempo la tendencia vegetariana y vegana a tomando cada vez más fuerza, este ejemplo aplica para la ganadería. Hablando de los granos que se cultivan, se puede tomar de ejemplo cuando se le agrega valor a un grano, produciendo aceite de maíz, existen otros productos por los cuales se puede sustituir, o como cuando se muele el trigo para hacer harina hay varios productos que sustituyen a este antes mencionado.

Últimamente se está viendo como el mercado está tomando una tendencia más verde con incidencia en la parte vegana y vegetariana de la sociedad, es por este motivo por el cual se están buscando alternativas como el seitan, legumbres, frutos secos, semillas, entre otros. (CuerpoMente, 2020)

Rivalidad entre competidores:

Viendo lo anteriormente mencionado se puede decir que la rivalidad entre los competidores se basa principalmente en la capacidad y las instalaciones físicas con las que cuentan. Ya que, al comerciar con commodities, es decir que los precios son iguales en todo el mundo y no hay una gran diferenciación de producto. Las empresas agrarias más

influyentes en la Argentina en los últimos años se encuentran empresas como Atanor, Agrofina, Rizobacter, entre otras. Las 10 empresas más influyentes del mercado representan más del 30,1% de lo producido en el país. (Grupo los Globo, 2020).

Por el contrario, se van sumando empresas de la industria farmacéutica que cada vez se interesan aún más en la investigación y colaboración con la industria agraria para la fabricación de su medicación y sus productos derivados de distintos productos naturales. Las empresas que más invierten en I+D en zona agropecuaria son Caeme, Bayern y Roemmers S.A. Afirmó Giannoni, y precisó que "el sector figura como número uno en inversión privada en investigación y desarrollo, con US\$ 300 millones anuales". (Telam, 2021)

Análisis de mercado

Como bien sabemos la empresa a analizar en el reporte de caso es el Grupo Ledesma SAAI. La misma se encuentra involucrada en distintos rubros relacionados como la caña de azúcar, papel, alcohol y por último el mercado con más trayectoria para crecer en un país como la Argentina, el rubro agropecuario.

Argentina es uno de los mejores países para practicar las actividades agropecuarias, ya sea cultivando o en el aspecto ganadero. Pero últimamente en el país se está viendo como los cambios de gobierno condicionan siempre el sector más productivo del país "El Campo". Y como el gobierno actual aplica retenciones a los cultivos y cepos cambiarios al dólar lo que dificulta aún más las barreras de ingreso a un mercado tan rentable como esté. El campo busca distintas alternativas que logren una rentabilidad a las empresas.

La ley que se está discutiendo actualmente en el congreso de nación es la legalización de la marihuana para uso medicinal e industria, la cual ya obtuvo media sanción con 56 votos a favor, 5 en contra y una abstención. (Telam, 2021). Esto que significa para una empresa como el Grupo Ledesma, esto es una oportunidad de negocio en un mercado sumamente rentable con gran capacidad de mercado local e internacional, sumando la escalada de aceptación con la cuenta este producto en el mundo por parte de los mercados y los consumidores. El ministro de desarrollo productivo Matías Kulfas, afirmó que aprobando

este nuevo proyecto de ley se podrían generar unos 10.000 puestos nuevos de trabajo y generan más de 500 millones de dólares anuales, lo que es esto muy atractivo para los inversores o empresas ya involucradas en el rubro agropecuario. (Telam, 2021) Lo que busca el gobierno también principalmente con la legalización del cannabis solo para uso medicinal e industrial es poder regular todo este tipo de medicinas, aceites, gotas, relajantes, entre otros productos, para poder así investigarlo mejor y que dichos productos sean más seguros para las personas que los consumen. (Telam, 2021)

Actualmente el mercado del cannabis de uso recreativo y medicinal es uno de los mercados más rentables en la última década. “El mercado de cannabis mueve en el mundo un promedio de US\$150.000 millones anuales y los expertos creen que habrá crecimiento” (La Republica, 2021). Actualmente como se mencionó anteriormente en Argentina dicha ley ya cuenta con media sanción y con el visto bueno por parte de ambos frentes políticos para la aprobación de la misma, es por ese motivo que es cuestión de tiempo que su legalización se haga efectiva.

Como se mencionó anteriormente el mercado del cannabis medicinal por año mueve más de 150.000 millones de dólares, y estos números no son solo como países líderes primer mundistas como EEUU, Alemania o Canadá que por ejemplo en Canadá modificaron sus leyes y se aplicó también su uso de forma recreativa también lo cual aumenta las ganancias, también esto ocurre en ciertos estados de estados unidos. Para tomar como ejemplo de la medicina medicinal y poder compararlo con un país muy similar, no hace falta irse a países como los mencionados anteriormente. El país que más genera ingresos en cannabis medicinal en América Latina es Uruguay colocándose como el quinto país con mayores ingresos a nivel mundial. Ingresando unos 45,4 millones de dólares anuales. (La Republica, 2021)

Si bien actualmente el auto cultivo de dicho producto única y exclusivamente para usos medicinales está permitido luego de cumplir con requisitos y regulación, se te otorga dicho permiso, se busca la aprobación de la ley para en un futuro no muy lejano el cannabis sea una fuente de trabajo y de ingresos digna para los empresarios que buscan invertir en este mercado. (El Pais, 2020)

En la última década el mercado de la medicina en base al cannabis ha crecido exponencialmente a nivel mundial, ya en la gran mayoría de países el consumo de mariguana

para usos medicinales es legal y en algunos también para consumir de forma recreativa. Es por este motivo que Argentina no quiere quedarse fuera de este negocio muy lucrativo para los privados y una gran fuente de recaudación para el sector público.

La tecnología para este nuevo mercado lo único que ha hecho es crecer y no para de innovar en estudios, ciencia y nuevos inventos, los cuales hacen aún más seguro su consumo medicinal. Como bien se dijo anteriormente el mercado del cannabis es un mercado billonario, es decir gran parte de esas ganancias se destinan a I+D+I, es por este motivo que las empresas están buscando formas de poder controlar los niveles de THC y de CBD que son los componentes químicos de la planta de cannabis que se utilizan en los medicamentos y gotas para el estrés o dolores musculares. (Cannabis24, 2020)

Análisis Interno

Para realiza un análisis interno de la empresa utilizaremos una herramienta inventada por Michael Porter llamada Cadena de valor.

Actividades de soporte:

Infraestructura de la empresa: La industria agropecuaria del Grupo Ledesma cuenta con cuatro lugares claves distribuidos a través del país, donde en conjunto estos cuatro establecimientos suman un total de 51.534 hectáreas. Estas están distribuidas entre la provincia Buenos Aires y Entre Ríos. La cantidad de hectáreas productivas es muy alta y esta dividen de la siguiente manera, 5662 hectáreas en Roque Pérez, Provincia de Buenos Aires, después 8132 hectáreas en 25 de Mayo, Provincia de Buenos Aires y por último en la provincia de Entre Ríos en la localidad de Pehuajó cuentan con 10 927 hectáreas. Allí se producen actividades tanto de cultivo y de siembra como de ganadería. (Canvas, 2020)

En estas hectáreas mencionadas anteriormente se producen un total de 147.509 toneladas de grano donde los principales a destacar son la soja, el maíz, trigo y avena. También se criaron en actividad ganadera una cantidad de 4.838 toneladas de carne. (Ledesma, 2020)

Gestión de recursos humanos: En la última actualización que se hizo sobre los empleados sobre el Grupo Ledezma fue en el 2020. En ese entonces la empresa contaba con un total de 6.287, distribuidos entre 10 provincias. La principal provincia donde se encuentra el grueso de empleados es en Jujuy donde hay un total de 5.404 empleados y en segundo lugar la sigue C.A.B.A con 404 empleados. (Canvas, 2020)

La empresa apunta que en la sede principal que se encuentra en la provincia de Jujuy buscan en la mayoría de los casos aportar al trabajo local, más del 80% de los empleados de Jujuy son nacidos en dicha provincia. También la empresa cuenta con programas de acceso a la vivienda donde ya más 1.100 empleados cuentan con casa propia que se la otorgó a empresa a través de cuotas muy accesibles para sus empleados. (Ledezma, 2020)

La empresa cuenta con programa para medir sus capacidades e aptitudes de sus empleados de todos los rangos de la empresa ya sean directivos generales o simples empleados. También cuenta con feedback de los proveedores sobre el trato de los mismos individuos que trabajan allí. La empresa no nombra a sus empleados como tal, sino que lo llama “Colaboradores”. Cada colaborador cuenta con un promedio de 4,4 horas de capacitación promedio.

También se hacen estudios sobre el clima de trabajo y se busca que la diversidad entre hombres y mujeres sea indiferente. Las encuestas dicen que el clima de trabajo para más del 80% es muy positivo y dicha encuesta arroja resultados mejores cada año. Si bien la empresa busca la igualdad entre el hombre y la mujer, los datos dicen que en la empresa operan un total de 5703 hombres contra 584 mujeres. (Ledezma, 2020)

Desarrollo de tecnología: Cuando hablamos de desarrollo tecnológico en el área agropecuaria, el Grupo Ledezma es una empresa con más de 100 años de antigüedad y una de las más influyentes en el sector a la hora de hablar de innovación y desarrollo. En el último tiempo la empresa se unió a la red de innovación agropecuaria de NXTP Labs. Esta red se conforma por diferentes países como Argentina, Brasil, Bolivia, Uruguay y Paraguay. El Grupo Ledezma otorgó un total de 87.500 hectáreas y 225.000 cabezas de ganado para la investigación y desarrollo de distintas Starups Agtech. Estas hectáreas fueron otorgadas a

esta red para la realizar pruebas piloto e innovación en productos relacionados a las actividades agropecuarias. (Canvas, 2020)

En el último tiempo la empresa se vio obligada a renovar todas sus líneas de riego y en algunos casos se vio como las alternativas más modernas fueron las elegidas como el riego por goteo, que no solo que es más efectiva a la hora de mantener hidratada tu cosecha el ahorro en costos de agua es mucho mayor que el riego tradicional.

Compras: Las compras que realiza la empresa sobre el área agropecuaria esta principalmente ligada con proveedores pequeños y medianos, esto se debe por el mensaje que busca dar la empresa con su compromiso social por ayudar y que una entidad tan grande y con tanto poder de inversión y de gasto como los es el Grupo Ledezma ayude a los pequeños proveedores de las provincias en las que opera. Sin embargo, esto no sale de sus estándares de seguridad y de salud, los proveedores con los que trabajan tienen que una cierta de normas ya pactadas como las normas ISO 9001 por ejemplo. La empresa cuenta actualmente con un total de 4071 en el ejercicio de 2019-2020, donde el 32% de los proveedores son locales de las provincias de Jujuy, San Luis, Salta y Tucumán. (Canvas, 2019)

El grupo Ledezma es una empresa que en el periodo 2020 cuenta con un patrimonio neto de 8.625 millones es decir la empresa está en condiciones de seguir invirtiendo en I+D y también en nuevas inversiones. Tanto así que en el 2020 destinaron un total de 1.467 millones en invenciones nuevas, es por este motivo que la inversión en maquinaria, tecnología innovadora, publicidad, capacitaciones entre otras aristas de inversión coloca al Grupo Ledezma en una posición muy buena obteniendo así grandes ganancias para la empresa. (Canvas, 2020)

Actividades primarias:

Logística de entrada: La logística para una empresa como el Grupo Ledezma es algo muy importante a la hora de tener en cuenta y al analizar el sector agropecuario de la empresa que cuenta en distintas provincias del país. Porque los procesos de logística son tan importantes porque el ciclo de la siembra de cualquier producto ya está determinado, es decir

que no se puede demorar los productos en llegar a cualquier tiempo, ya que se debe cumplir con requisitos de tiempo para que la siembra de la calidad deseada, también hablando de la ganadería, por ejemplo, no es lo mismo la carne de un animal de 3 años contra uno que tenía 2 años de edad y fue engordado con un feedlot de mala calidad en poco tiempo. Es por eso que los tiempos de logística son tan importantes y los proveedores no pueden fallar en ningún aspecto relacionado. (Webpicking, 2021)

También por contraparte argentina no cuenta con una red ferroviaria digna para transportar todas las toneladas a tiempo y hablando que las distancias medias son entre 1000-1500 km, desde el lugar de la siembra al puerto. (Webpicking, 2021)

Operaciones: Cuando hablamos de las operaciones de una empresa como Grupo Ledezma siempre se tienen que tener en cuenta diversos factores como la producción o por ejemplo los puntos de venta, teniendo en cuenta el área agropecuaria de la empresa la producción se encuentra principalmente en las provincias de Entre Ríos y Buenos Aires, si bien en Argentina la gran mayoría de la gente conoce el proceso por el cual que se somete la tierra a cosechar consiste en utilizar agroquímicos y maquinarias de última generación para una mayor efectividad y calidad final. En algunos casos las semillas de soja, maíz, trigo, avena entre otras si bien son para exportación, el Grupo Ledezma cuenta con acciones en distintas empresas que le agregan valor al grano ya terminado. Lo mismo ocurre con la ganadería. (Canvas, 2019)

Por el contra parte, los puntos de venta con los que trabaja Ledezma son o los frigoríficos cuando nos referimos a la ganadería y también molinos donde se le agrega valor agrado a los granos. A diferencia de la azúcar que la empresa la trabaja desde la materia prima (caña de azúcar) y la trabaja hasta el empaque que se vende en todos los supermercados y o distintos puntos de venta de todo el país. (Canvas, 2019)

Logística de salida: Si bien el Grupo Ledezma ya cuenta con toda una logística de salida muy avanzada y muy eficiente por cómo se mencionó anteriormente las distancias

medias a las cuales se ven afectados los productos del Grupo Ledezma son de 1000-1500 km, en el caso agropecuario estas distancias se ven acortadas no deja de ser muy complejo, ya que los campos de Ledezma no se ubican siempre en urbes grandes sino lo contrario, se encuentran en el interior de las provincias, lo cual dificulta su traslado hacia el puerto o hacia las fabricas correspondientes. (Ledezma, 2020)

Los centros de almacenamiento son muy importantes tenerlos en cuenta a la hora de hablar de costos. Ya que se si se tiene algunos productos mucho tiempo almacenados se pueden echar a perder o los costos de mantención de los mismos podría llegar a afectar la rentabilidad de la cosecha en el caso agropecuario.

Marketing: La empresa Ledezma SAAI, es una de las más reconocidas en el país principalmente por su producción de endulzantes y por la producción de papel, ya que en esos dos productos se encuentra el grueso de su campaña de Marketing, a diferencia de productos como el alcohol o bioetanol, las frutas y cítricos o por todo su despliegue a nivel agropecuario a lo largo del país. Por cual de la pandemia del COVID-19 la empresa afronto grandes gastos en el apartado del E-Commerce para poder ampliar sus ventas y no generar pérdidas a futuro.

“Durante 2020, Ledezma produjo un total de 90.628 toneladas de cítricos en las provincias de Jujuy y Salta, donde posee 3.000 hectáreas de plantaciones de frutas. Del total producido, el 55% fueron naranjas (50.121 toneladas), el 27% fueron limones (24.654 toneladas) y el 18% restante fueron pomelos (15.853 toneladas)” . (Canvas, 2020) gracias a estos niveles de ventas producidos durante la pandemia en el 2020 Ledezma se colocó en primer lugar de empresas exportadoras de cítricos a nivel país.

Servicios: la empresa Ledezma es una de las más reconocida en el nivel por su contribución al trabajo local a la inversión e innovación que la misma realiza en lugares donde la llegada de nuevo capital se ve dificultada, es por eso que los servicios que la misma aporta a la sociedad y al país son muy importantes, también por cómo trata a sus

colaboradores (empleados) y también la calidad y servicio que la misma brinda sus clientes. También siendo uno de los principales exportadores del país en aspectos agropecuarios y en el área de cítricos y frutas es el mayor exportador a nivel nacional. La empresa Ledesma cumple con su compromiso con la sociedad teniendo más de 4000 hectáreas de reservas naturales donde allí se preserva la vida de más de 76 especies. La empresa cumple con un régimen de transparencia ante las autoridades muy grande, por su condición de la misma cotiza en la bolsa de valores del país. La contribución de la misma al país en impuesto únicamente está por encima de los 3.000 millones. (Canvas, 2020)

Marco Teórico

A continuación, se utilizará el marco teórico y se definirán las estrategias que se utilizarán en la empresa para garantizar un crecimiento y un aumento en la productividad y en los ingresos. Las estrategias a analizar son las siguientes:

- Planificación estratégica
- Estrategia competitiva: diferenciación
- Estrategia Corporativa: Estrategia de Crecimiento – Desarrollo de Nuevo Producto/Nuevo Mercado

Planificación estratégica

Si bien nos podemos basar en varios autores muy reconocidos como Kotler, Porter, entre otros para definir la planeación estratégica se utilizará el libro de José Javier González Millan y Miriam Teresa Rodríguez Díaz “Manual Práctico de Planeación Estratégica”

La planeación se caracteriza por involucrar el futuro, es decir, que permite de manera prospectiva anticiparse a aquellos posibles eventos empresariales que puedan suceder, pero teniendo en cuenta aspectos propios como los hechos del pasado. En tal sentido, Steiner (1999) considera que para llevar a cabo el proceso de planeación se debe cumplir con etapas como:

- Establecimiento de criterios
- Establecimiento de objetivos
- Definir la diferencia entre objetivos y expectativas
- Satisfacer la diferencia anterior

(Gonzalez Millán & Rodriguez Díaz, 2019)

Para Steiner (1999) la planificación estratégica se concibe como un ciclo que inicia con el planteamiento de los objetivos creación de estrategias, continúa con el establecimiento de políticas y culmina con el desarrollo de los planes operativos para alcanzarlos. Es igualmente, un plan de acción que se tiene que llevar a cabo para alcanzar las metas u objetivos de corto plazo. (Gonzalez Millán & Rodriguez Díaz, 2019)

Otro punto de vista que podemos analizar es el de Amorocho, Bravo, Cortina y Pacheco (2009, p. 198), consideran que “planear y medir son elementos fundamentales para lograr resultados (consolidarse y crecer), que en una economía de mercado se traduce en subsistir de manera competitiva, sostenible y sustentable”, es por esto que la planeación va de la mano con la fase del control, pues es allí donde se verifica el alcance de los objetivos a través de los resultados.

Estrategia competitiva: diferenciación

Si bien existen distintas maneras de lograr que una empresa o una organización obtenga mayor rentabilidad que los ejercicios anteriores o que crezca más que sus competidores. Según Charles W. L. Hill y Gareth R. Jones hay que desarrollar una ventaja competitiva por medio de una estrategia de negocios, en este caso la estrategia competitiva utilizada es la diferenciación. (Jones- Hill, 2011)

Esto ocurre cuando “La diferenciación de productos es el proceso de diseñar productos que satisfagan las necesidades de los clientes. Una empresa obtiene una ventaja competitiva cuando crea, fabrica y vende un producto de tal forma que satisface mejor las necesidades del cliente que sus rivales” (Jones- Hill, 2011)

Es muy importante que cuando se utiliza la estrategia competitiva de la diferenciación se tenga en cuenta que el producto final que la empresa ofrece tiene que ser uno que la

competencia no tenga en su catálogo de productos o que la empresa que lo ofrece mantenga un salto de diferenciación con un producto u otro, con el fin de que por ese salto de calidad se mantenga es muy necesario grandes gastos en innovación e inversión y análisis de nuevos nichos de mercado. (Jones- Hill, 2011)

Un aspecto muy favorable para las empresas que apuestan por la diferenciación de producto es poder fijar un precio aún más alto que el de la competencia y que los clientes elijan pagar el precio extra del producto por un salto de calidad en el producto finalizado. Esto se lo conoce como “Premium Price”, esta estrategia se aplica también para servicios no solo para productos, esto se ve mucho en las marcas de autos donde los clientes elijen pagar extra ante una diferenciación de las otras opciones del mercado. (Jones- Hill, 2011)

Estrategia Corporativa: Estrategia de Crecimiento – Desarrollo de Nuevo Producto/Nuevo Mercado

Para llegar a la conclusión que nuestra empresa necesita una estrategia de crecimiento de desarrollo de nuevo producto y de nuevo mercado se utiliza una herramienta creada por Igor Ansoff llamado el padre de la administración estratégica, está es la matriz de Ansoff. Esta matriz tiene como finalidad identificar las oportunidades que tiene la empresa para su crecimiento, a través de la relación de productos/servicios y mercados con el fin de conocer si éstos están en vigencia.

Según Philip Kotler una empresa obtiene nuevos productos de dos maneras, una es mediante la adquisición de un producto innovador o de la compra de alguna patente y la otra alternativa que es la utilizada en el reporte de caso actual que es el desarrollo de nuevos productos. Cuando hablamos de “*nuevos productos*” nos referimos en algunos casos a productos originales, mejoras o modificaciones de productos ya existentes y marcas nuevas que la empresa desarrolle gracias sus propios esfuerzos de investigación y desarrollo. (Kotler, 2012). Los nuevos productos son importantes tanto como para los clientes y consumidores que los utilizan como los comerciantes que ofrecen estos productos en algunos casos necesarios o en otros disruptivos y que captan la atención de nuevo público. Estos productos traen consigo soluciones nuevas y variedad a la vida de los consumidores. (Kotler, 2012)

La estrategia de crecimiento elegida en dicho reporte de caso es la de desarrollo de nuevo producto y de nuevo mercado es por esto que Hill y Jones dicen que las tareas de estos nuevos productos creados están hechas para que sustituyan los productos a los que vienen a remplazar en un futuro. Lo cual que con su anticipación y su inversión sacarían la ventaja competitiva ante los distintos rivales que se vayan presentando. (Jones- Hill, 2011). Es por este motivo que los autores afirman que en este tipo de estrategias es necesario tener la capacidad de inversión y la innovación constante y la habilidad necesaria para subsistir en un nuevo mercado con un nuevo producto, para que los clientes que comenzaron a consumir dicho producto sigan siendo clientes recurrentes y no vuelvan a mercados anteriores o se vayan con la competencia. (Jones- Hill, 2011)

Diagnostico

Luego de realizar un análisis externo e interno de la empresa Ledesma SAAI, y de analizar la fortalezas y debilidades de una empresa de estas magnitudes que tiene que sobrellevar la empresa en tiempos difícil como lo fue la pandemia en el año 2020 y en lo que va del 2021. Argentina durante de la pandemia ha sido de los países más golpeados a nivel mundial, esto es por las decisiones sociales, económicas que ha tomado el gobierno en el último tiempo que han destruido a las empresas, pymes y los trabajadores en general.

Cuando hablamos del sector agroindustrial las retenciones desde que asumió el actual presidente no pararon de subir, es por este motivo que se presenta una nueva alternativa a la empresa para poder ampliar su gama de productos y poder aumentas sus ingresos aún más y poder generar nuevas fuentes de ingresos y de trabajo. Es por este motivo que se propone una estrategia competitiva de diferenciación ante los distintos competidores que pueden ir surgiendo, lo que también se propone es un desarrollo de un nuevo producto para la empresa lo cual llevaría a un nuevo mercado para la empresa. Esta alternativa innovadora y exitosa a nivel mundial es la plantación y el cultivo de plantas de cannabis para su uso medicinal e industrial. Esta industria es una de las que más ha progresado en la última década. Desde el 2013 en adelante que no ha parado de crecer a niveles exponenciales, es por este motivo que

se han creado empresas con capitalizaciones de mercado billonarias y también empresas ya líderes en el mercado de la medicina han destinado gran parte de su capital a su desarrollo e investigación. Cuando hablamos que este nuevo mercado sería una gran oportunidad para una empresa como el Grupo Ledesma, lo decimos porque es una empresa que ya tiene creada una infraestructura agraria muy grande a lo largo del país, y donde tiene un capital para la inversión de nuevos productos muy grande como para afrontar los gastos que esta nueva área de trabajo llevaría. Actualmente en el país la ley de la legalización del cannabis para uso medicinal e industrial ya obtuvo media sanción por parte del senado, y donde tiene el visto bueno por parte de ambos lados políticos. En el país ya hay empresas farmacéuticas como Bayern o Roemmers que ya han realizado grandes inversiones en investigación sobre los efectos analgésicos y relajantes que tiene este producto.

Actualmente hay mucha incertidumbre sobre este tema por su legalización de comercialización y su uso actualmente restringido. Es por este motivo que las empresas sin tanta visión de mercado y de futuro aun no quieren adentrarse en este mercado donde abundan las oportunidades. Actualmente en Argentina ya se aprobó el auto cultivo de plantas de cannabis para uso medicinal únicamente, aunque es cuestión de tiempo de que se apruebe a las farmacéuticas o a las empresas adentrarse en este mercado de forma masiva para la venta de los aceites, gotas y derivados de este producto. Cabe aclarar que los caminos de uso recreativo en nuestro país no están cercanos, pero no lo vemos como un proyecto a largo plazo. Un claro ejemplo es nuestro país vecino Uruguay que su uso es legal en todos los aspectos y ha habido estudios que su legalización ha sido muy beneficiosa para sus consumidores, en términos de seguridad sanitaria, ya que, al estar regulada y controlada por empresas con grandes niveles de inversión, el producto final será el resultado de una búsqueda por la mayor calidad y seguridad.

Una de las incógnitas más grandes que por ahí surgen es a la hora de contratar el personal de campo a la hora de cosechar ya que actualmente en los países más desarrollados como Estados Unidos se sigue utilizando a los Farmers que son las personas que cultivan a mano este producto. Otra alternativa más innovadora es la adquisición de máquinas cosechadoras donde se necesita un capital mayor en comparación si se utilizara capital humano únicamente, pero en el caso de Ledesma, la empresa ya cuenta con gran maquinaria

de cosecha. Por contraparte actualmente en argentina la tasa de desempleo es de 10,2 en el primer trimestre del 2021, es por este motivo y una de las tasas de desempleo más alta de los últimos tiempos se encontraría el personal de campo ideal para este trabajo. (Indec, 2021) también una ventaja para este mercado es la capacidad de producción en distintos climas así se puede adaptar y cultivar en distintos lugares del país.

Como conclusión a este análisis diagnóstico se puede decir que con la implementación de estas estrategias competitivas que buscan meterse en un mercado nuevo junto a un producto nuevo para la empresa y también para el país donde se ven casos en países similares que han sido ejercicios muy exitosos, se puede llegar a la conclusión que los cambios para las empresas exitosas como lo es el caso de Ledesma asustan a los directivos pero son necesarios en algunos casos para poder mantener la inversión e innovación y visión necesaria que hizo que la empresa crezca a esas magnitudes.

Propuesta de aplicación

Misión – Visión – Valores

Toda empresa para poder garantizar su planificación estratégica exitosamente, necesita preestablecer tres aspectos fundamentales para su correcta implementación. Estos aspectos a tener en cuenta, son la Misión, Visión y Valores de una empresa. En el caso de Ledesma cada área de trabajo cuenta con su propia Visión, Misión y Valores específicos. En este caso el área a analizar es el sector agropecuario.

Misión: “Producir, bajo sistemas sostenibles, la mayor cantidad de unidades de productos con excelentes estándares de sanidad y calidad, utilizando la tecnología más avanzada del momento, satisfaciendo las metas de rentabilidad del negocio”. (Ledesma, 2020)

Visión: “Ser una empresa líder en el mercado argentino en el negocio agropecuario, gracias a la preferencia de nuestros clientes y proveedores, a las utilidades brindadas a

nuestros accionistas, al desarrollo personal y profesional de nuestros colaboradores y al respeto y cuidado del ambiente en el que actuamos”. (Ledesma, 2020)

Tanto la visión como la misión son muy acertados a los pensamientos creados para la nueva unidad de negocio que consta en llevar a cabo una plantación de plantas de cannabis para uso medicinal e industrial. Es muy importante remarcar en la misión los estándares de sanidad y de calidad que van de la mano junto a la utilización de la última tecnología que haya en el momento, gracias a este último ítem hace que los anteriores sean más fáciles de alcanzar para la empresa y así poder colocar los mejores productos en el mercado.

Valores: La empresa Ledesma cuenta con distintos valores que en conjunto forman un el pilar fundamental que junto a la misión y visión son necesarios para el crecimiento de la empresa.

- Ética
- Las personas
- Desarrollo personal y profesional
- Trabajo en equipo
- Innovación y creatividad
- Seriedad
- Eficiencia, calidad y servicio al cliente
- Cliente interno
- Utilidades

Objetivo general

Formar una nueva unidad de negocio de plantas de cannabis para su uso medicinal y alcanzar un 15% de utilidad positiva para la empresa en un plazo de 5 años recuperando la inversión en los primeros 3 años.

Justificación:

A continuación, se desarrollará la justificación del objetivo general mencionado anteriormente de este reporte de caso.

La empresa Ledesma SAAI viene atravesando años irregulares donde los ejercicios del año 2018 y 2019 se obtuvieron resultados negativos y se logró modificar estos resultados negativos en el ejercicio del año 2020 donde se obtuvieron unas ganancias netas de \$735.891, el objetivo de esta nueva unidad de negocios, es poder dejar de tener años irregulares y comenzar con un cambio a resultados positivos año a año.

Si bien la empresa en el ejercicio 105° y 106° habrían obtenido resultados negativos, es decir pérdidas en el último ejercicio 107° (2020) obtuvieron una ganancia aproximada del 20% en relación a los dos años anteriores, es por eso que mediante la inversión se busca en los próximos 5 años mantener esta ganancia de un 15% promedio con posibilidad de aumentar aún más este porcentaje de rendimientos positivos.

En las memorias y balances más actuales de la empresa figura como el sector agropecuario ha sido de los más golpeados dentro de las ramas de trabajo de la empresa Ledesma, esto se da a las grandes sequías que ha sufrido la el campo en el verano 2020/2021. La comparación de ejercicios sobre el año 2020/2021 contra 2019/2020 da como resultado una diferencia negativa del 22% en cantidad de hectáreas producidas. Cuando la comparación anterior entre los otros dos ejercicios había sido positiva por un 6%, es decir que en este ejercicio hubo un incremento en la cantidad de toneladas producidas y un aumento en las hectáreas trabajadas por lo tanto las ganancias para la empresa. en cuanto a las hectáreas producidas fueron mayores que en el ejercicio actual (2021).

Con los datos mencionados anteriormente y luego de analizar nuevas oportunidades de negocio, se llegó a la conclusión que la nueva unidad de negocio sobre la plantación de cannabis para su uso medicinal sería una gran oportunidad para poder recuperar estas diferencias interanuales que ha sufrido la empresa.

Para la creación de esta nueva unidad de negocio, la cual es muy rentable en el mundo donde ya se ha explicado anteriormente sus ganancias billonarias en cortos periodos de tiempo, surgen dos grandes incógnitas, una es la donde se realizará en qué lugar físico y la otra es la incorporación de la maquinaria necesaria para realizar las tareas de plantación, extracción y separación. Para resolver la primera incógnita sobre el lugar físico la empresa Ledesma cada año al final de los ejercicios destina campos enteros para la ganadería. En el ejercicio 2019/2020 la empresa destino un total de 819 hectáreas donde anteriormente se

realizaban tareas de agricultura las destinaron a tareas de ganadería. En vez de destinar estas hectáreas a la ganadería se podrían realizar las tareas de agricultura de la nueva unidad de negocio. Y la segunda gran incógnita que se tiene sobre esta unidad de trabajo, es si se necesita de nueva maquinaria para su procesamiento y a respuesta es si en algunos aspectos como a la hora de separar el grano de cannabis de la hoja. Estas máquinas y su monto para poder adquirirlas serán explicadas en los planes de acción a continuación.

Según estudios la plantación del cannabis es tan rentable por su rotación de cultivo y su capacidad de poder plantarla casi en todas las épocas el año. Para que este sea de gran calidad se necesitan de unas 14 semanas para su extracción y estas necesitan condiciones de calor y de humedad es por eso que los campos ideales con los que cuenta la empresa Ledesma en la zona de Entre Ríos y el norte de Buenos Aires son ideales para su cultivo. (Royalqueenseeds, 2020)

Objetivos específicos

1_ Lograr en el primer periodo de plantación una producción de 50.000 plantas de cannabis con una producción aproximada de 4.000kg por siembra.

Justificación: Para poder producir una planta de cannabis la misma lleva aproximadamente unos 160 días (5 meses aproximadamente), de una planta promedio cultivada en el exterior, es decir al aire libre con luz natural se pueden llegar a obtener de 60-90 gramos por planta. Y por metro cuadrado de plantación hay distintos métodos para cultivar. Se puede optar por muchas plantas más amontonadas unas a las otras las cuales las mismas serán de tamaño menor a la alternativa que la empresa Ledesma debería optar, que gracias a su disponibilidad de tierras abundantes podría optar por la segunda opción donde el resultado del producto es mucho más puro y de mejor calidad, este consiste en menor cantidad plantas más distanciadas una de la otra donde el cultivo tendrá más espacio para crecer y producir aún más cantidad de producto. (ver anexo 1) (Royal Queens, 2020)

La empresa Ledesma año a año destinar cientos de hectáreas que eran fértiles para la plantación de algunos commodities como la soja o el trigo, la empresa las destina para la

ganadería, para esta nueva unidad de negocio con un espacio aproximado de entre 20 a 30 hectáreas ya se podrían plantar las primeras 50.000 plantas como bien se especificó que el objetivo específico y poder lograr una recaudación neta de producto de unos 4.000 kilos. (números estimados para el primer año de producción). La venta posterior del producto ya terminado, se especificará en el objetivo número tres donde se realizarán alianzas estratégicas para su venta de uso medicinal.

La proyección de la empresa es, que en la primera siembra realizada producir un total de 50.000 plantas en un terreno de máximo de 30 hectáreas aproximadamente, donde esta cantidad ira aumentando progresivamente luego de cada ejercicio y luego de una evaluación de costo/beneficio. Cuando se logre producir el aceite de Cannabidol este producto en el mercado tiene un precio de aproximadamente \$70 euros (ver anexo 8), teniendo en cuenta que la primera producción será de unos 4,000 kg la producción aproximada será de 5600 frascos.

2_ Destinar el 4% de los empleados del sector agrícola y someterlos a una capacitación intensiva en el área de trabajo de la nueva unidad de negocio

Justificación: para poder explicar correctamente este objetivo específico es necesario resaltar que la empresa Ledesma cuenta con un total de 6.287 empleados en total repartidos en distintas áreas de trabajo y en distintas provincias, la cantidad de empleados relacionados al área agroindustrial es de aproximadamente de 550 empleados. Es por este motivo que donde la nueva unidad de negocio entra en la escena y se cree que acorde a la situación no sería necesario contratar nueva mano de obra, si no, poder utilizar empleados ya existentes con experiencia en el rubro agropecuario. Para comenzar en los primeros pasos de esta nueva área destinamos el 4% (22 empleados) de los empleados totales para que administran un total de 20 hectáreas máximo que es el lugar físico donde se realizaran las primera plantaciones de cannabis. Cabe aclarar que las tierras utilizadas son tierras ya trabajadas anteriormente por estos trabajadores. También para completar se aplicará una capacitación a tres empleados donde estos recibirán una capacitación en administración y evaluación de nuevos proyectos, los cuales serán los encargados de guiar esta nueva etapa de la empresa

3_ Realizar una alianza estratégica exclusiva con una empresa farmacéutica donde el objetivo de ventas en términos de Kg sea de 4,000 Kg aproximadamente por siembra.

Justificación: Como bien explicamos en el objetivo número 1 la empresa Ledesma apunta a que por cada siembra realizada poder cosechar un aproximado entre 2500 y 3000kg por cosecha. Luego de lograr estos números de cosecha se trasladará a una empresa farmacéutica que esté dispuesta a trabajar con la empresa Ledesma y poder producir los productos medicinales tan efectivos y tan buscados en el mercado.

Cuando hablamos de realizar una alianza estratégica hablamos de realizar acuerdos entre dos o más empresas para generar rentabilidades positivas para ambas empresas. En nuestro caso, en el largo plazo según estudios realizados las farmacéuticas multinacionales en no más de 5 años estarán muy involucradas con los usos industriales del canabidol mejor conocido como CBD. Es por este motivo que en largo plazo las alianzas estratégicas apuntarán por el lado de las multinacionales. Pero hablando en el corto y mediano plazo, una empresa como Ledesma buscará alianzas comerciales con empresas como Cannava, una empresa ubicada en Jujuy que ya cuenta con un laboratorio propio para trabajar estas gotas medicinales y su comercialización. Otra opción interesante también puede ser PampaHemp, una empresa que la lidera el presidente de la cámara de cannabis en Argentina y que ya cerró el primer acuerdo en la localidad de Pergamino para poder plantar su producto y trabajarlo con algunas farmacéuticas que se encuentran en sus primeras etapas de investigación y experimentación del mismo.

Planes de acción

Objetivo 1:

Descripción	Tiempo		Recursos humanos		Recursos físicos	Recursos económicos
	Inicio	Fin	Área	Responsable		
Selección de hectáreas adecuadas para la nueva actividad	Principios de enero 2022	-	Área de agro mensura	Ingeniero en agro mensura del sector agropecuario	-	Sueldo del ingeniero en agro mensura 1.500USD Mensuales (ver anexo 2)
Adaptar el espacio físico de un total de entre 10 a 25 hectáreas para el primer cultivo	14/02/2022	20/06/2022	Sector agropecuario y administrativo de la empresa	Ingeniero y empleados asignados al trabajo de campo	Maquinaria de arado	La empresa ya cuenta con todo lo necesario en esta etapa
Comprar 50.000 macetas de cultivo inteligente Roots House de 10 litros	25/01/2022	-	Área de compras de la empresa	Trabajo en conjunto entre ingeniero y responsable de compra de insumos	Macetas	230.200USD (ver anexo 3)
Compra de 12 máquinas trimpo rotor peladora de hojas de última generación	25/01/22	-	Área de compras de la empresa	Trabajo en conjunto entre ingeniero y responsable de compra de insumos	Maquina trimpo rotor and Workstation peladora de hojas	105.000 USD (ver anexo 4)

Objetivo 2:

Descripción	Tiempo		Recursos humanos		Recursos físicos	Recursos económicos
	Inicio	Fin	Área	Responsable		
22 de los empleados recibirán nuevas tareas relacionadas a la nueva unidad de negocios	24/01/2022	-	El área de recursos humanos es la encargada de reasignar los puestos.	Departamento de recursos humanos.	Personal humano -Ingeniero agrónomo -Empleado administrativo -Contador -Peones de campo -Maquinista -Ayudante general	Sueldo de los 22 empleados total: 12.000 USD Mensuales (ver anexo 5)
Contactar agencia de capacitación especializada	Principios de enero 2022	-	Gerencia general de Ledesma	Responsable de capacitación del sector agropecuario	-	-
Seleccionar los empleados que obtendrán la capacitación	Mediados de enero de 2022	-	Área de recursos humanos	Gerente de recursos humanos	Realizar una prueba a los empleados seleccionados para medir su interés y dedicación en su nuevo puesto	-
Capacitar a 4 de los empleados de mayor rango en dirección profesional de proyectos	24/01/2022	12/10/2022 (43 clases)	Área externa a la empresa. empresa de capacitación	-	Personal que tomara la capacitación: -Empleado administrativo(x2) -Ingeniero -Ayudante general	1300 USD (ver anexo 6)
Evaluación de conocimientos adquiridos durante la capacitación	31/10/2022	07/11/2022	Área de nuevas inversiones	Responsable del nuevo proyecto	Evaluación de desempeño y de aptitudes aprendidas en la capacitación	-

Objetivo 3:

Descripción	Tiempo		Recursos humanos		Recursos físicos	Recursos económicos
	Inicio	Fin	Área	Responsable		
Contactar con un estudio jurídico para realizar la alianza estratégica entre empresas	Principios de enero de 2022	-	Estudio jurídico dentro de la empresa	Encargado de los términos legales de la empresa	Abogados de la empresa, encargados de contactar a la otra empresa	-
Selecciona el estudio jurídico acorde y más beneficioso para ambas empresas	Mediados de enero de 2022	-	Área contable en conjunto del área jurídica de la empresa	Contador general junto al abogado representante de la empresa	-	-
Realizar un contrato entre ambas partes	10/01/2022	24/01/2022	Área legal de la empresa	Abogado encargado de realizar el contrato	Contrato entre ambas firmas para una rentabilidad entre ambas partes	60.000 USD (aproximadamente) (ver anexo 7)
Realizar una medición a dos años, para evaluar desempeño de ambas empresas	20/01/2024	20/01/2026	Área de evaluación de desempeño	Gerente de recursos humano y asesor contable	-	-

Presupuesto:

Presupuesto del proyecto				
Objetivo 1	Costo		Costo final Dolares	Obvservaciones
Compra de macetas para el cultivo	\$USD	230,200	230,200	Macetas reutilizables hasta 8 años cada una
Mantenimiento de maquinaria	\$USD	2000 X AÑO	2,000	-
Compra de maquinarias de poda	\$USD	105,000	105,000	Incluye el transporte y los gastos de importacion dede
Sueldo de ingeniero en agromensura	\$USD	1,500 X MES	18,000	-
Objetivo 2	Costo		Costo final Dolares	Obvservaciones
Sueldo de los 22 empleados del nuevo proyecto	\$USD	12,000 X MES	144,000	Se incluyen los sueldos de todos los rangos
Capacitacion de los 4 empleados de mayor rango	\$USD	1,300	1,300	-
Objetivo 3	Costo		Costo final Dolares	Obvservaciones
Sueldo del abogado de la empresa	\$USD	1,500 X MES	18,000	-
Creacion de alianza estrategica entre empresas	\$USD	60,000	60,000	Contrato estrategico para la correcta funcionalidad del proyecto
	Total acumulado en			
Dolares	\$578,500.00			
Total en Dolares	\$ 578,500.00			

Flujo de caja:

A continuación, se presentará el cash flow o flujo de caja proyectado para el proyecto de la plantación de cannabis donde se verán las ventas realizadas sobre los egresos de la empresa año a año con los costos estimativos generados a través de los planes de acción, y así poder ir aumentando aún más la capacidad de producción de la empresa.

Flujo de caja proyectado en dolares						
	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Dolares Vendidos	-	\$ 430,000.0	\$ 602,000.0	\$ 842,800.0	1,179,920	1,651,888
Egresos						
Compra de maquinaria	\$ 335,200.0	-	-	-	-	-
Mantenimiento de la maquinas	\$ 2,000.0	\$ 2,100.0	\$ 2,205.0	\$ 2,315.3	\$ 2,431.0	\$ 2,552.6
Capacitacion de empleados	\$ 1,300.0	-	-	-	-	-
Sueldo de empleados de la nueva area	\$ 144,000.0	\$ 151,200.0	\$ 158,760.0	\$ 166,698.0	\$ 175,032.9	\$ 183,784.55
Sueldo del abogado	\$ 18,000.0	\$ 18,900.0	\$ 19,845.0	\$ 20,837.3	\$ 21,879.1	\$ 22,973.07
Sueldo del Ingeniero en Agromensura	\$ 18,000.0	\$ 18,900.0	\$ 19,845.0	\$ 20,837.3	\$ 21,879.1	\$ 22,973.07
Creacion de alianza estrategica	\$ 60,000.0	-	-	-	-	-
Total de Egresos	\$ 578,500.0	\$ 191,100.0	\$ 200,655.0	\$ 210,687.8	\$ 221,222.1	\$ 232,283.2
Utilidad Bruta	-\$ 578,500.0	\$ 238,900.0	\$ 401,345.0	\$ 632,112.3	\$ 958,697.9	\$ 1,419,604.76
Impuesto a las ganacias	-	\$ 83,615.0	\$ 140,470.8	\$ 221,239.3	\$ 335,544.3	\$ 496,861.7
Utilidad Neta	-\$ 578,500.0	\$ 155,285.0	\$ 260,874.3	\$ 410,873.0	\$ 623,153.6	\$ 922,743.1

Para el correcto entendimiento del flujo de fondos o cash flow, este estimado de la utilidad neta se calculó utilizando un impuesto a las ganancias del 35%, también se utilizó una inflación en dólares proyectada del 5% para los próximos años. Se llegó a esta estimación por el gran aumento de la base monetaria de los dólares circulantes durante la pandemia del 2020 (Economista, 2021). Aparte se utilizó el % de la tasa Badlar, que es una tasa de interés que publica el Banco Central para depósitos a plazo fijo mayores a un millón de pesos de bancos privados. que se utilizara en el apartado VAN, TIR. Y por último una proyección en aumento de las unidades en Kg producidos y unidades vendidas del 40%.

Impuesto a las ganancias	35%
Tasa de referencia (BADLAR)	40.14%
Estimacion de inflacion en DOLARES	5%

(Fuente: elaboración propia)

Retorno de la inversión (ROI):

ROI	
Beneficios	\$ 4,706,608.00
Costos	\$ 578,500.00
ROI	648%

(Fuente: elaboración propia)

El ROI es el valor económico generado como resultado de distintas acciones realizadas (Planes de Acción). Este indicador se obtiene calculando $((\text{Beneficios} - \text{Costos de la Inversión}) / \text{Costos de la inversión}) \times 100$. Luego de realizar este cálculo, se obtuvo un ROI de 648%. Este valor implica que por cada dólar que la empresa invierta obtendrá una ganancia de alrededor de 6,48 dólares.

Valor Actual Neto (VAN) y Tasa Interna de Retorno (TIR):

Inversión a realizar	-\$ 578,500.00
Flujo del período 1	\$ 155,285.00
Flujo del período 2	\$ 260,874.25
Flujo del período 3	\$ 410,872.96
Flujo del período 4	\$ 623,153.61
Flujo del período 5	\$ 922,743.09
VAN	
VAN	\$ 104,685.52
TIR	
TIR	51%

Los dos indicadores que más se utilizan a la hora de evaluar la viabilidad de nuevos proyectos son tanto el valor actual neto (VAN) como la tasa interna de retorno (TIR).

Como se puede observar en el cuadro de arriba el indicador VAN de este proyecto es de \$104,685.52. Este resultado se obtiene después de utilizar la fórmula de VNA en Excel, utilizando la tasa Badlar del 40,14%, los resultados obtenidos luego de cada periodo y la inversión inicial necesaria. Al haber obtenido un resultado positivo (mayor a 0), se considera conveniente seguir avanzando con la realización del proyecto.

Por otro lado, se encuentra el segundo indicador, el TIR que es la tasa de interés con la cual el valor neto de una inversión sea igual a cero. Para que un proyecto sea viable se recomienda que el porcentaje sea superior al 40 % y no superior al 100%, ya que se pondría en duda su viabilidad. El porcentaje que arrojó el indicador TIR para nuestro proyecto es del 51%, es decir que es un proyecto viable para la empresa.

Conclusiones y recomendaciones profesionales

Como conclusión final del trabajo final de grado y luego de análisis en profundidad de la empresa Ledesma SAAI. Se puede decir que la empresa está en perfectas condiciones de poder ampliar su cartera de productos y poder adoptar esta nueva unidad de negocio que ampliaría sus posibilidades para crecer como empresa. Cabe aclarar que la empresa Ledesma al fin y al cabo es de las empresas más grandes y exitosas de la Argentina, pero mediante la implementación de esta nueva unidad podrá crecer aún más y poder ayudar a más familias a conseguir un trabajo digno.

Si bien la inversión a realizar en comparación a la ganancia que obtiene la empresa no es tan alta, esta es una nueva área de trabajo experimental y novedosa para todo el país donde las habilitaciones aún no están dadas, por más que ya allí obtenido el visto bueno por el lado de los políticos. Es por este motivo que las proyecciones de crecimiento del proyecto son tan altas por la capacidad de crecimiento que tiene el proyecto.

Por otro lado, los indicadores financieros que se utilizaron a la hora de analizar el proyecto ROI, VAN y TIR, arrojaron resultados muy alentadores para el proyecto. En cuanto

al objetivo general planteado se busca en los primeros 3 años de proyecto ya haber recuperado la inversión inicial del proyecto, donde las estimaciones de crecimiento son altas y rondan el 40% año a año.

A la hora de la planificación del proyecto se llevó a cabo la implementación de las mejores maquinas del mercado las cuales obtendrán su debido mantenimiento y además no se escatimo en los sueldos de los empleados requeridos. Donde una buena remuneración ajustada por una inflación en dólares del 5% promedio harán que los empleados aporten el 100% de su capacidad para que el proyecto se lleve a cabo. Además de las distintas capacitaciones a los encargados del proyecto que ayudaran al correcto accionar de las distintas tareas. Un objetivo muy importante para el área burocrática de la empresa es la alianza estratégica con la empresa farmacéutica que se encarga de la producción de los aceites de uso medicinal para la venta al público.

Para concluir este trabajo final de grado se puede llegar a la conclusión que la empresa se está metiendo en un producto muy controversial que tiene el visto malo por una parte de la sociedad muy grande, pero algo que es innegable es la adopción que está teniendo este producto a nivel mundial. Y que las rentabilidades que obtienen las empresas que los producen son extraordinarias. Se espera que argentina acepte este producto y pueda ayudar a gran parte de la población para poder mejorar su vida cotidiana.

Bibliografía

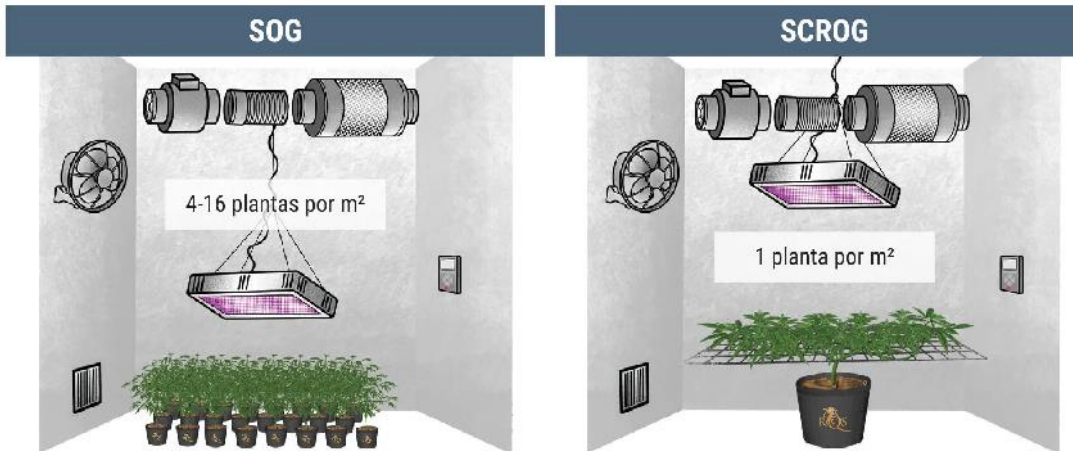
- Agroads. (septiembre de 2021). Obtenido de <https://www.agroads.com.ar/empresas/>
- Agrodiario. (30 de octubre de 2020). Obtenido de <https://www.agrodiario.com/texto-diario/mostrar/2142989/nace-aplicacion-campo-mesa-impulsar-venta-directa-productos-agricolas-ganaderos>
- Agrofy. (13 de julio de 2021). Obtenido de <https://news.agrofy.com.ar/noticia/194728/cuanto-vale-hectarea-campo-soja-y-maiz-precios-historicos>
- BCR. (2 de SEPTIEMBRE de 2021). Obtenido de <https://www.bcr.com.ar/es/mercados/mercado-de-granos/cotizaciones/cotizaciones-internacionales-1>
- Cannabis24. (18 de abril de 2020). Obtenido de <https://www.cannabisn24.com/como-la-tecnologia-esta-transformando-la-industria-del-cannabis/>
- Canvas. (2019).
- Canvas. (2020). *Canvas*. Obtenido de <https://siglo21.instructure.com/courses/13188/pages/reporte-de-caso-modulo-0#org1>
- CuerpoMente. (2020). Obtenido de https://www.cuerpomente.com/alimentacion/alternativas-veganassoja_5968
- Datos Macro. (AGOSTO de 2021). *Datos Macro*. Obtenido de <https://datosmacro.expansion.com/ipc-paises/argentina>
- El Cronista. (8 de septiembre de 2021). *El Cronista*. Obtenido de <https://www.cronista.com/apertura-negocio/empresas/buscan-legalizar-la-marihuana-este-ano-se-abre-un-negocio-de-us-30-000-m-en-el-noa-para-competir-con-uruguay-y-canada/>
- El Cronista. (30 de agosto de 2021). *El Cronista*. Obtenido de <https://www.cronista.com/MercadosOnline/dolar.html>
- El País. (12 de noviembre de 2020). Obtenido de <https://elpais.com/sociedad/2020-11-12/argentina-legaliza-el-autocultivo-de-marihuana-para-uso-medicinal.html>
- El País. (31 de marzo de 2020). *El País*. Obtenido de <https://elpais.com/sociedad/2020-03-20/argentina-entra-en-cuarentena-obligatoria-hasta-el-31-de-marzo.html>
- El Planteo. (13 de abril de 2020). *El Planteo*. Obtenido de <https://elplanteo.com/empresas-de-cannabis-con-acciones-nyse-nasdaq/>

- Economista*. (14 de septiembre de 2021). Obtenido de <https://economista.com.ar/internacional/en-eeuu-inflacion-anual-agosto-fue-53-n46200>
- Gonzalez Millán, J. J., & Rodriguez Díaz, M. T. (2019). *manual practico de planeacion estrategica*. Diaz de Santo.
- Grupo los Globo. (20 de agosto de 2020). Obtenido de <https://www.grupolosgrobo.com/ideas-para-transformar/medios/ranking-de-las-10-empresas-de-agroquimicos-mas-importantes-de-argentina>
- Hill, Jones, & Schilling. (2015). *Administración Estratégica*. Cengage Learning Editores, S.A.
- Indec. (26 de JUNIO de 2021). Obtenido de <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-4-31-58>
- Indec. (24 de junio de 2021). *Indec*. Obtenido de <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-4-31-58>
- iPROup. (mayo de 2021). Obtenido de <https://www.iproup.com/empleo/23189-argentina-fue-el-pais-con-mayor-crecimiento-en-ecommerce>
- Jones- Hill, C. w.-G. (2011). *Un Enfoque Integral*. Cengage Learning.
- Kotler, P. (2012). *Marketing*.
- La Nacion. (20 de noviembre de 2019). Obtenido de <https://www.lanacion.com.ar/economia/campo/el-campo-2-cada-10-puestos-trabajo-nid2308051/>
- La Nacion. (junio de 2020). Obtenido de <https://www.lanacion.com.ar/economia/investigacion-y-desarrollo-cuanto-y-como-se-invierte-en-la-argentinam-nid2258189/>
- La Nacion. (21 de enero de 2021). Obtenido de <https://www.lanacion.com.ar/economia/el-pais-planes-sociales-mitad-argentinos-recibe-nid2573856/>
- La Nacion. (6 de agosto de 2021). Obtenido de <https://www.lanacion.com.ar/economia/campo/subio-390-el-aporte-del-campo-por-retenciones-y-en-todo-el-ano-acercaria-830182-millones-nid06082021/>
- La Republica. (septiembre de 8 de 2021). Obtenido de <https://www.larepublica.co/globoeconomia/estos-son-los-paises-que-mas-ganan-con-el-negocio-de-la-cannabis-medicinal-en-el-mundo-3138950>
- Ledesma. (2020).
- Ledesma. (2020). Obtenido de <https://www.ledesma.com.ar/>

- Mundial, Banco. (abril de 2021). *Banco Mundial*. Obtenido de <https://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview>
- Nordheimer, F. (2020). Obtenido de <https://news.agrofy.com.ar/noticia/194728/cuanto-vale-hectarea-campo-soja-y-maiz-precios-historicos>
- Royal Queens*. (abril de 2020). Obtenido de <https://www.royalqueenseeds.es/blog-cuantas-plantas-cultivar-por-metro-cuadrado-n774>
- Royalqueenseeds*. (Abril de 2020). Obtenido de <https://www.royalqueenseeds.es/content/46-la-fase-de-floracion>
- Ruralnet. (JULIO de 2021). Obtenido de <https://ruralnet.com.ar/2021/07/20/cuanto-aportan-las-cadenas-agroindustriales-al-pbi/>
- Santander. (septiembre de 2021). *SantanderTrade*. Obtenido de <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia>
- Telam. (31 de enero de 2021). Obtenido de <https://www.telam.com.ar/notas/202101/543132-la-industria-farmaceutica-invierte-us-740-millones-para-potenciar-la-investigacion.html>
- Telam. (15 de julio de 2021). págs. <https://www.telam.com.ar/notas/202107/561506-senado-aprobo-marco-regulatorio-produccion-cannabis-medicinal.html>.
- Thompson, P., & Gamble, S. (2012). *Administracion estrategica*. Mexico: Interamerican Editores S.A.
- Webpicking. (2021). págs. <https://webpicking.com/un-analisis-de-la-matriz-de-transporte-argentina/>.

Anexos

Anexo 1:
Demostración de la optimización del espacio



Anexo 2:
Sueldo de un ingeniero agrimensor

El dólar utilizado es de 183 dólares.

¿Cuánto gana un Ingeniero Agrimensor?

Actualizado el 9 de oct. de 2021

Confianza alta

\$ 67.440 /mes

Sueldo base promedio

4 sueldos

No hay suficientes informes como para mostrar la distribución de sueldos

\$3 K
Bajo


\$67 K
Promedio

\$87 K
Alto


Anexo 3:
Precio de cada maceta



Nuevo | 8 vendidos

Maceta Cultivo Inteligente 
Roots House 10 Litros Negra

\$ 850
en 12x de \$ 156²² pagando con Mercado Crédito
[Ver los medios de pago](#)

 Envío a todo el país
Conocé los tiempos y las formas de envío.
[Calcular cuándo llega](#)

Color: Negro

Disponibile 1 día después de tu compra

¡Última disponible!

[Comprar ahora](#)

Anexo 4:
Precio de la cortadora de hojas



TRIMPRO ROTOR XL PELADORA DE COGOLLOS

7.617,56 € **10% DE DESCUENTO** **8.463,95 €**

Impuestos incluidos

La peladora de cogollos **Trimpro Rotor XL** es la versión de gran tamaño de **Trimpro Rotor & Workstation**. Silenciosa y eficiente **Trimpro Rotor XL** cuenta con **6 brazos giratorios** que sujetan **24 tiras de cuero** diseñadas para mover los cogollos de forma suave sobre la **rejilla antiadherente**, para que las **cuchillas de acero** realicen su trabajo de forma eficiente.

Cantidad

1  

 **AÑADIR AL CARRITO**

 Pago seguro  Envío discreto

 Transporte gratuito *



Anexo 5:

A continuación, algunos de los sueldos de las actividades requeridas

Ingeniero Agrónomo

Sobre		Sobre
\$109 K - \$119 K/mes)	\$110 K - \$119 K/mes
Pago total promedio		Sueldo base

[Ver sueldos en todas las ubicaciones](#)

Empleado Administrativo PRÁCTICAS

Sobre		Sobre
\$56 K - \$60 K/mes)	\$56 K - \$60 K/mes
Pago total promedio		Sueldo base

[Ver sueldos en todas las ubicaciones](#)

Maquinista

Sobre		Sobre
\$381 - \$412/h)	\$380 - \$415/h
Pago total promedio		Sueldo base

[Ver sueldos en todas las ubicaciones](#)

Coordinador Supervisor

Sobre		Sobre
\$161 K - \$173 K/mes)	\$149 K - \$159 K/mes
Pago total promedio		Sueldo base

[Ver sueldos en todas las ubicaciones](#)

Ayudante De Agricultura

Sobre		Sobre
\$71 K - \$78 K/mes)	\$71 K - \$78 K/mes
Pago total promedio		Sueldo base

[Ver sueldos en todas las ubicaciones](#)

Anexo 6:

Precio de la capacitación por empleado

Comienzo

2

Mar

Curso Online

Administración de Proyectos

Diplomatura en Administración de Proyectos:

Dirección Profesional de Proyectos ❤️

Código 150 ★★★★★ (4,45/5)

📍 Sede Online en Vivo - Zoom

🕒 El Programa se dictará los días miércoles en el horario de 19 a 22 hs. Duración total 129hs (43 clases)

Valor del Curso

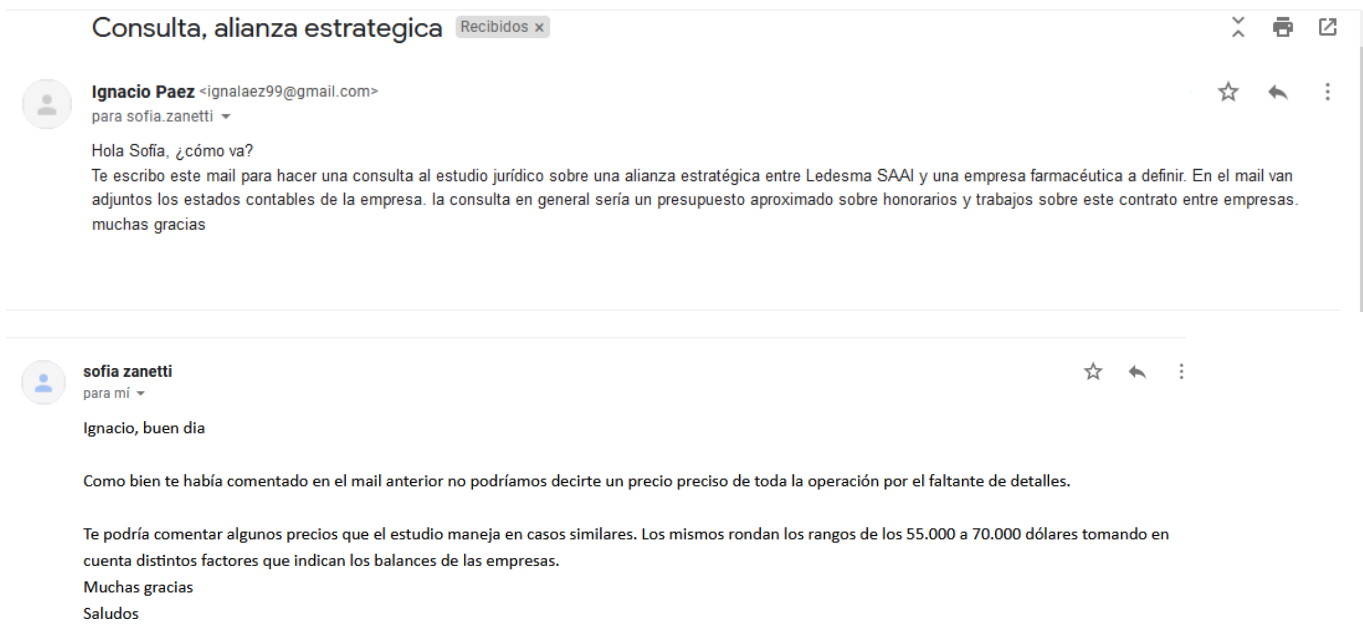
\$59.340

MÁS INFORMACIÓN

✔ Hay vacantes

Anexo 7:

Costo del estudio jurídico para contrato de alianza estratégica



Annex 8:

[Visita la Store de Aldous Labs](#)

**Auténtico CBD Oil 15% | Full Spectrum | 30ml | 4500mg
de Cannabidiol | Aceite de Cáñamo Bio enriquecido con
15% CBD | 1200 gotas Aceite CBD Premium | Hemp Oil |
Espectro Completo**

★★★★☆ ▾ 8 valoraciones

Precio: **59,90€** (59,90€ / unidad)

Precio final del producto