

UNIVERSIDAD SIGLO 21

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN



TRABAJO FINAL DE GRADO

**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA GRUPO LEDESMA: desarrollo de una
nueva línea de cáscaras deshidratadas.**

Nombre: Carla Cavagni

D.N.I: 43.227.828

Legajo: ADM05476

Tutora: Sofía Rinero

Córdoba, Argentina

2022

Resumen

El presente reporte de caso, propone una planificación estratégica para Grupo Ledesma, acotada a la unidad “Ledesma Frutas”, con el objetivo de aprovechar las oportunidades del entorno, crear nuevas ventajas competitivas y reforzar la estrategia de diferenciación de la compañía.

En una primera instancia, se lleva a cabo un análisis situacional para comprender el contexto en el que se desempeña la firma, considerando aquellas fuerzas externas que influyen sobre el negocio, la rivalidad competitiva de la industria, el entendimiento de la cadena de valor de la empresa y el correspondiente análisis de los Estados Financieros. Posteriormente, se procede a brindar un marco teórico que permite arribar a una conclusión diagnóstica sobre la situación de la firma y la viabilidad de incorporar un nuevo producto orgánico a la cartera de la misma. De esta manera, en el siguiente apartado, se realiza la propuesta de aplicación basada en una estrategia de diversificación, que busca fortalecer la diferenciación de la marca e impulsar su política de sustentabilidad por medio de la producción de cáscaras cítricas deshidratadas. Para ello, se diseña un plan de implementación con horizonte de planeación a cinco años, se enuncian los principales objetivos y se desarrollan los planes de acción para alcanzarlos. Se verifica la viabilidad del proyecto a través un flujo de fondos que refleja la situación financiera proyectada junto a sus correspondientes indicadores. La propuesta, permite mejorar el margen de utilidad de Ledesma Frutas, aumentar las ventas y reducir los desperdicios provenientes del proceso productivo, recuperando la inversión inicial y obteniendo un rendimiento superior al mínimo esperado por los inversionistas. Por último, se enuncian las conclusiones y recomendaciones profesionales.

Palabras claves: planificación estratégica, diferenciación, diversificación, ventaja competitiva, sustentabilidad.

Abstract

This case report proposes strategic planning for “Grupo Ledesma”, limited to the "Ledesma Frutas" unit, to take advantage of opportunities in the environment, create new competitive advantages and reinforce the company's differentiation strategy.

In the first instance, a situational analysis is carried out to understand the context where the firm operates, considering those external forces that influence the business, the competitive rivalry of the industry, the understanding of the company's value chain and the corresponding analysis of the Financial Statements. Subsequently, a theoretical framework is provided, which allows reaching a diagnostic conclusion about the firm's situation and the feasibility of incorporating a new organic product into its portfolio. In the following section, the application proposal is made based on a diversification strategy, which seeks to strengthen the brand's differentiation and promote its sustainability policy through the production of dehydrated citrus peels. In order to archive that goal, an implementation plan is designed with a planning horizon of five years, the main objectives are stated and the action plans are developed to achieve them. The project's viability is verified through a cash flow that reflects the projected financial situation with its corresponding indicators. It is possible to improve the profit margin of Ledesma Frutas, increase sales and reduce waste from the production process, recovering the initial investment and obtaining a return higher than the minimum expected by investors. Finally, the conclusions and professional recommendations are stated.

Key words: strategic planning, differentiation, diversification, competitive advantage, sustainability.

Índice

Introducción	4
Análisis situacional	6
Análisis del macro entorno: PESTEL	6
Análisis del micro entorno: 5 FUERZAS DE PORTER	11
Análisis de mercado	13
Análisis interno: CADENA DE VALOR	15
Marco teórico	20
Diagnóstico	23
Propuesta de implementación	25
Descripción de la propuesta	25
Objetivos	27
Alcance	29
Planes de acción	29
Diagrama de Gantt	31
Presupuesto	32
Análisis financiero	33
Conclusiones y recomendaciones	34
Anexos.....	36
Anexo 1: Presupuesto campaña de marketing	36
Anexo 2: Presupuesto diseño del lay-out de la planta	37
Anexo 3: Presupuesto maquinaria	38
Anexo 4: Presupuesto servicios industriales.....	39
Anexo 5. Análisis financiero	39
Bibliografía.....	40

Introducción

A través del presente reporte de caso, se llevará a cabo un análisis exhaustivo de Grupo Ledesma acotado a la unidad de negocio “Ledesma Frutas”, con el fin de elaborar una planificación estratégica que permita aprovechar las oportunidades del mercado, aumentar la participación dentro del mismo y reforzar la estrategia de diferenciación de la marca.

La compañía, propiedad de la familia Blaquier-Arrieta, con más de cien años de antigüedad, comenzó con la producción de azúcar alrededor del año 1830 y, en 1908, dio un salto al constituirse como sociedad anónima. Actualmente, posee más de siete mil colaboradores y es considerada empresa líder en productos agroindustriales, contando con cuatro unidades de negocio bien diferenciadas: azúcar y alcohol; papel; agropecuario; frutas y jugos.

En lo que respecta a este último negocio, si bien el complejo agroindustrial se asienta en la ciudad Libertador General San Martín, provincia de Jujuy, las actividades productivas relacionadas con el mismo, se expanden a Salta y Tucumán donde se destinan más de tres mil hectáreas a plantaciones de naranjas, pomelos y limones para ser cultivadas, procesadas y comercializadas tanto en el mercado interno como externo.

El objetivo de Grupo Ledesma parte de la necesidad de agregar valor a sus productos a través de la integración de las actividades, desde la producción de la materia prima básica hasta el autoabastecimiento de energía. De esta manera, la firma cuenta con distintas certificaciones que garantizan el cumplimiento de estándares de excelencia en cada una de dichas actividades. Entre las mismas, se destacan las certificaciones de calidad ISO 9000:2000; TESCO NATURE’S CHOICE; SGF (Sure Global Fair); BRC y KOSHER, relacionadas con procesos, inocuidad de productos, responsabilidad social empresarial y medio ambiente.

Actualmente, el desafío de las empresas es aprovechar las oportunidades del entorno para integrar los impactos medioambientales con las decisiones de inversión. Las tendencias de consumo indican un aumento de la demanda de productos orgánicos y sustentables, presionando a las distintas marcas a generar cambios en su estrategia para lograr la diferenciación.

En los últimos años, los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) vinculados a la “agenda 2030”, se convirtieron en una oportunidad para que las organizaciones amplíen la Responsabilidad Social Empresaria (RSE) y fomenten prácticas fundadas en la comunidad y el entorno. Grupo Ledesma, afirma que su compromiso es alinear el crecimiento económico con el cuidado del medio ambiente, a través de un modelo de economía circular que impulsa la innovación, la competitividad y contribuye a crear nuevas oportunidades.

En este sentido, el análisis procura evaluar la factibilidad de adicionar un nuevo producto orgánico al portfolio de la compañía: cáscaras deshidratadas provenientes del bagazo cítrico para comercializar como materia prima a otras industrias locales. El objetivo de esta nueva subunidad de negocio, se basa en una estrategia de diversificación relacionada con integración vertical hacia adelante, que permita intensificar la diferenciación de la marca.

Otras industrias del mismo rubro, como es el caso de “San Miguel” y “Citrusvil”, implementaron esta estrategia para reducir considerablemente la generación de desechos provenientes de los procesos productivos, reutilizando las cáscaras frutales para agregar valor a la compañía y fortalecer sus políticas de sustentabilidad. Tanto Citrusvil como San Miguel, son empresas Tucumanas de la industria alimenticia que se dedican a la comercialización de frutas frescas (limones, naranjas, mandarinas y pomelos) y productos derivados de los cítricos: jugos, pulpas, aceites, esencias y cáscaras deshidratadas de limón y naranja. Estas últimas, se venden como materia prima utilizada principalmente para la elaboración de pectina, que funciona como aglutinante en la fabricación de alimentos. La evaluación de dichas compañías, permitirá analizar los procesos productivos referentes a la unidad de negocios de cáscaras deshidratadas, con el objetivo de tomarlas como punto de referencia en el desarrollo de la estrategia propuesta para Grupo Ledesma.

Análisis situacional

Análisis del macro entorno: PESTEL

A continuación, se llevará a cabo un análisis del contexto en el cual se desempeña la compañía, a través de la herramienta PESTEL, con el objetivo de identificar aquellas variables que influyen en la misma.

Factores políticos

En la actual presidencia de Alberto Fernández, los impactos económicos y sociales vinculados a la pandemia por COVID-19, presionaron al gobierno a tomar decisiones políticas que generaron en el país un clima de inestabilidad e incertidumbre.

Argentina es una República Federal basada en una democracia parlamentaria, cuyos lineamientos actuales están dirigidos por el partido político Frente de Todos, que busca la reactivación económica y la renegociación de la deuda a través de diversas medidas.

En este marco, el presidente señaló: “la industria es la vanguardia de la recuperación económica”. Por lo tanto, desde el Ministerio de Desarrollo Productivo, se lanzará el Plan Industrial 2030, como programa de incentivo al sector, con metas a largo plazo, exenciones impositivas y ayudas crediticias (El cronista, 2022).

Además, en la fase post pandemia, se aceleró el pago a reintegros a la exportación para las empresas industriales y se creó el plan “exportaciones 2022”, con el objetivo de incrementar el ingreso de divisas al país, aumentar la comercialización y las alianzas estratégicas (El cronista, 2022). Sin embargo, en medio del contexto de guerra entre Rusia y Ucrania, las ventas al exterior se redujeron notablemente debido a que la mayor parte de las exportaciones argentinas a Rusia, eran de carnes (27%), frutas y cítricos (22%), lácteos (16%), pescados y crustáceos (10%), frutas secas (12%), entre otros (El cronista, 2022).

En lo referente a la deuda, el Fondo Monetario Internacional (FMI) y las autoridades argentinas, llegaron a un Acuerdo de Servicio Ampliado del fondo, con el objetivo de proporcionar apoyo presupuestario y de balanza de pagos para abordar los desafíos del país, fortalecer la estabilidad macroeconómica y mejorar las finanzas públicas (Fondo Monetario Internacional, 2022).

Factores económicos

Considerando la actividad económica del país, cabe destacar que la economía argentina se caracteriza por una fuerte volatilidad, períodos de crecimiento bajo o nulo y altos niveles de inflación. El Producto Bruto Interno (PBI) en el cuarto trimestre de 2021, mostró un crecimiento de 8,6% con relación al mismo período del año anterior, impulsado por la recuperación de las inversiones, el consumo privado y las exportaciones favorecidas por los altos precios de la materia prima (INDEC, 2022). Para el 2022, el FMI proyecta un crecimiento del 3% y del 2,5% para el 2023 (El economista, 2022).

El nivel general del Índice de Precios al Consumidor (IPC), en febrero de 2022, registró una variación interanual del 52,3% (INDEC, 2022). Según el REM, las expectativas de suba de la inflación aumentaron, pronosticando un alza del IPC de un 59,2% para el 2022, 47,5% para el 2023 y 40,9% para 2024 (Infobae, 2022).

Argentina atravesó y, continúa atravesando, una serie de circunstancias externas que conllevan a una importante devaluación del peso argentino frente al dólar. El tipo de cambio peso/dólar, según cotización promedio tipo de cambio vendedor y comprador del Banco de la Nación Argentina, culminó a un valor de 118,15 pesos (ajustable al tipo de cambio del día de la fecha) (BCRA, 2022).

Con respecto a la tasa de interés Leliq, el Banco Central (BCRA) convalidó un aumento de la misma que alcanza un 42,5%, mientras que la Tasa Nominal Anual (TNA) pasa a un 47%. Las tasas mínimas garantizadas para los plazos fijos, se establece en 39,5%, lo que representa una TEA de 47,5% (El Cronista, 2022).

En lo que respecta a la actividad económica del país, es de suma importancia analizar la evolución anual de cada uno de los sectores económicos. El sector primario representa el 5,9% del PBI y, Santander Trade afirma que Argentina constituye una de las economías globales más importantes, rica en recursos energéticos y materia prima. El sector industrial, representa el 23,3% del PBI y emplea al 21,8% de la población, registrando un importante crecimiento en 2021. Por último, el sector terciario contribuye al PBI con el 54,6%, y emplea al 78,1% de la población activa (Santander Trade, 2022). En el cuarto trimestre de 2021, la tasa de actividad alcanzó el 46,9%; la tasa de empleo se ubicó en 43,6%; y la tasa de desocupación en 7,0% (INDEC, 2021).

Factores Sociales

Los problemas medioambientales surgidos a nivel mundial, intensificaron el acercamiento de los consumidores hacia aquellos alimentos provenientes de procesos productivos sustentables. En este sentido, la demanda de productos orgánicos responde a una tendencia de consumo en constante crecimiento que se encuentra cada vez más consolidada.

A partir de la pandemia por COVID-19, el año 2020 marcó un cambio en el consumo de alimentos a favor del sector orgánico. La sociedad exige conocer el origen de los mismos y asegurarse de que fueron obtenidos de procesos responsables, que minimicen el impacto negativo sobre el medio ambiente, que preserven los recursos naturales y cumplan con estrictas normas de calidad relacionadas con el uso de agroquímicos.

El SENASA, afirma que la superficie dedicada a cultivos orgánicos creció un 20% respecto al año 2020 y aumentaron un 6% las explotaciones agropecuarias con certificación, convirtiéndose en una tendencia positiva en la última década (El economista, 2021).

Factores tecnológicos

En un contexto caracterizado por los constantes avances tecnológicos, la innovación en la industria de alimentos está transformando la manera de fabricar, procesar y consumir productos que se adapten a las necesidades de los consumidores.

El Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI), señala que uno de los objetivos estratégicos para el desarrollo del sector alimenticio es “estimular la investigación, difusión, transferencia y adopción de innovaciones tecnológicas” (INTI, 2022). De esta manera, surge el concepto de “industria 4.0” y “fábrica de alimentos 4.0”, una nueva manera de producir que incorpora la interconectividad, la automatización y los datos en tiempo real.

Según un relevamiento realizado por el Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva de Argentina, se afirma que las empresas agroindustriales deben adecuarse a cinco tendencias del mercado: la biotecnología y el mejoramiento genético de las especies; tecnologías para el uso sustentable de los recursos naturales; tecnología de los alimentos; tecnología de los procesos productivos para la producción primaria y; tecnología para la producción de biocombustibles (Argentina.gob.ar, 2020).

Factores ecológicos

La creciente preocupación por el cambio climático, el medio ambiente y la sustentabilidad, se han convertido en fuertes tendencias que presionan a las industrias a adoptar prácticas responsables con el entorno. En este sentido, cobra relevancia la “agenda 2030”, la cual establece diecisiete Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), dentro de los cuales, el número doce, alude a la producción y consumo responsable. El mismo, procura garantizar el uso eficiente de recursos naturales, lograr la gestión sostenible y reducir el desperdicio de desechos, a través de la Responsabilidad Social Empresaria (RSE).

En los últimos años, la producción orgánica se transformó en otra tendencia que impacta en las empresas con el objetivo de introducir cambios en la fabricación de alimentos en sintonía con el entorno. Argentina, se ubica en el mundo detrás de Australia como segundo país en lo que se refiere a extensión territorial para la producción orgánica, habiendo cerrado el año 2020 con 4,4 millones de hectáreas certificadas y 132.000 toneladas producidas, de las cuales más del 80% son comercializadas en el exterior y, el resto, en el mercado interno (INTI, 2022).

Factores legales

Existen importantes normativas a considerar en el marco de las empresas agroindustriales.

En Argentina, la industria frutícola está reglamentada en el Código Alimentario Argentino por la ley N°18.884 donde, el artículo 887, hace referencia a las frutas destinadas al consumo, diferenciando frutas frescas, secas, desecadas y deshidratadas y establece disposiciones higiénico-sanitarias, bromatológicas y de identificación comercial aprobado por Decreto 141/1953 (Código Alimentario Argentino, 2021).

En octubre del 2021, el congreso sancionó la Ley N° 27.642 del etiquetado frontal que promueve la alimentación saludable a través de sellos incluidos en la cara principal del empaque de productos alimenticios, con el objetivo de establecer una advertencia por cada nutriente crítico en exceso (Ley de etiquetado frontal , 2021). Además, el Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria (SENASA), establece condiciones generales para el empaque de frutas. Los mismos deben contener: en la parte superior interna la descripción

"SENASA"; en la parte central, el día y mes de empaque seguido de la clave alfa numérica que identifica el galpón habilitado por el SENASA y, en la parte inferior interna, "Decreto-Ley N° 9244/63" para frutas en general. Para las frutas desecadas y secas, el día y mes de empaque deberán reemplazarse por el mes y año de empaque (SENASA).

Por último, es importante considerar que los trabajadores rurales en Argentina, forman parte del sindicato UATRE (Unión Argentina de Trabajadores Rurales y Estibadores) y se encuentran regulados por la ley n° 26727 de régimen de trabajo agrario. La misma, se rige por las normas que se dicten, la ley de contrato de trabajo, los convenios y acuerdos colectivos entre la UATRE y los empleadores, las resoluciones de la Comisión Nacional de Trabajo Agrario (CNTA) y de la Comisión Nacional de Trabajo Rural, la voluntad de las partes, los usos y costumbres (UATRE, 2011).

Para concluir, se puede afirmar que el país está atravesando un clima de inestabilidad e incertidumbre, precipitado por factores políticos y económicos que influyen en los distintos sectores.

Sin embargo, la industria, es considerada el motor de la reactivación económica donde el nivel de actividad, en especial del sector primario, se viene recuperando exponencialmente luego de la crisis por Covid-19.

De la misma manera, en la fase post pandemia, la sociedad marcó un cambio en las preferencias de consumo a favor de productos orgánicos que aseguren procesos sustentables capaces de minimizar el impacto medioambiental. En este sentido, es importante que las empresas incorporen políticas de RSE basadas en Objetivos de Desarrollo Sustentable, capaces de garantizar la producción y el consumo responsable sin perder de vista los avances tecnológicos del sector. La “fábrica de alimentos 4.0”, se convirtió en una tendencia fundamental que vincula la interconectividad, la automatización y la producción flexible.

Grupo Ledesma, podría aprovechar estas tendencias como una oportunidad para incorporar una nueva línea de productos orgánicos: cáscaras deshidratadas provenientes del bagazo cítrico, reguladas por la ley N° 18.884 del Código Alimentario Argentino.

Análisis del micro entorno: 5 FUERZAS DE PORTER

A continuación, se abordará un análisis del entorno directo de la industria citrícola en Argentina, acotada al subproducto de cáscaras deshidratadas, utilizando la herramienta de Cinco Fuerzas de Porter, para identificar el poder de los diversos actores que influyen en el sector.

Poder de negociación de los clientes

El sector de frutas cítricas en Argentina, cuenta con dos tipos de clientes. Por un lado, el sector industrial que utiliza las frutas como materia prima en el proceso productivo y, por otro lado, los intermediarios encargados de la distribución de las mismas.

Dada la poca diferenciación existente en la industria, la decisión de compra se basa en aquellos productos de menor costo posible. En este sentido, el cliente se vuelve sensible a los precios, el costo de cambio de un vendedor a otro es bajo y, por lo tanto, la rivalidad competitiva se intensifica. Esto genera un alto poder de negociación de los clientes que, además, es acompañado de los grandes volúmenes de compra que realizan.

Poder de negociación de los proveedores

La industria citrícola en el país, contiene una serie de proveedores que posibilitan su función diaria. Entre los mismos, se destacan los encargados de la venta de semillas, agroquímicos necesarios para las plantaciones de cítricos y aquellos que suministran materiales de empaque. Entre los cinco proveedores más importantes, se pueden mencionar Atanor, Agrofina, Rizobacter, Red Surcos y Tecnomyl.

Debido a que los clientes representan un gran porcentaje de sus ventas, presionan en la fijación de precios y exigen economías de escala. De esta manera, el poder de negociación de los proveedores se vuelve bajo, provocando que no tengan fuerza suficiente para alzar los precios y afectar negativamente la compra. Así mismo, la baja diferenciación entre los productos que suministran, facilita la rotación de los mismos.

Amenaza de productos sustitutos

Debido a la facilidad de acceso a información que poseen los clientes actualmente, la calidad y el costo se convirtieron en requisitos indispensables para cumplir con las exigencias de los consumidores.

En este contexto, la industria citrícola posee una alta amenaza de productos sustitutos capaces de satisfacer la misma necesidad, o una similar, según los factores que se tengan en cuenta. Por un lado, en cuanto a relación precio-calidad, se encuentran todas aquellas frutas de estación que, dada la mayor disponibilidad y oferta en el mercado, el cliente puede adquirirlas a un precio menor que las frutas cítricas. Por otro lado, existen alimentos que permiten cubrir los mismos requerimientos nutricionales de Vitamina C y, por lo tanto, reemplazar a los cítricos en las dietas recomendadas. Entre ellos se destacan, los pimientos rojos y verdes, brócoli, melón, tomates, entre otros.

Amenaza de nuevos competidores

En la industria citrícola de Argentina, a pesar del constante crecimiento del sector, el ingreso de nuevos participantes está condicionado por altas barreras de entrada. Entre las mismas, se destacan los altos requerimientos de inversión en activos fijos; el desafío de enfrentar competidores con largas trayectorias, que poseen prestigio de marca y han logrado diferenciar sus productos y alcanzar economías de escala; la necesidad de superar barreras legales relacionadas con la producción, comercialización y condiciones fitosanitarias de frutas cítricas y, por último, la concentración de activos estratégicos en las empresas líderes de la industria, que les permite obtener una ventaja competitiva.

En este sentido, la amenaza que representan nuevos competidores es baja, convirtiéndose en un negocio de utilidades inciertas para cualquier potencial participante.

Rivalidad entre la competencia

La industria citrícola en Argentina, se encuentra atomizada, con gran cantidad de firmas existentes y un grado de diferenciación de productos muy bajo, lo que genera que las decisiones de una, repercutan en el accionar de las otras. Entre los principales competidores se destacan Grupo Ledesma, FGF Trapani, Vicente Trapani, Argenti lemon, San Miguel y Citrusvil.

Dada la baja diferenciación entre los productos que se ofrecen, el costo de cambio para el cliente es bajo y una firma pasa a ser fácilmente reemplazable por otra. Como consecuencia, la rivalidad competitiva es fuerte y presiona a las firmas a desarrollar estrategias que le permitan aumentar la cuota de mercado y fidelizar a los clientes.

Análisis de mercado

Según la Federación Argentina de Citrus, en el país se producen alrededor de 2,9 millones de toneladas de cítricos al año (Federación Argentina del Citrus, 2020). El SENASA, señala que, en Argentina, el 46% de la producción de frutas cítricas se encuentra concentrada en el Litoral del país, mientras que el 54% restante, está ubicado en el Noroeste argentino.

La superficie plantada se distribuye: limón (38%), naranja (33%), mandarina (25%) y pomelo (4%), entre las principales provincias productoras: Salta, Jujuy, Tucumán, Buenos Aires, Entre Ríos, Corrientes y Misiones. El 90% de la producción nacional se consume en fresco y el restante 10% se industrializa. A su vez, teniendo en cuenta la producción industrial, el 10% de la misma es destinada a la fabricación de cáscaras cítricas deshidratadas (argentina.gob.ar, 2020).

La Federación Argentina del Citrus, indica que la relación técnica de producción es que cada 19kg de frutas se genera 1kg de cáscaras deshidratadas (Ministerio de Hacienda, 2018). Por lo tanto, en Argentina se producen alrededor de 152 millones de toneladas, a un precio de, aproximadamente, 500 dólares cada una, datos que se utilizarán, posteriormente, para estimar la demanda de Grupo Ledesma.

Este rubro, se encuentra liderado por tres principales compañías que representan el 60% del mercado: Citrusvil (35%), San Miguel (15%) y Argenti Lemon (10%). El 40% restante está conformado por las demás empresas productoras y comercializadoras de frutas cítricas deshidratadas.

Citrusvil, es una empresa fundada en 1970, que se dedica a la producción de limones y sus derivados, siendo líder en el mercado de cáscaras deshidratadas de limón. Ofrece productos diferenciales, buscando la excelencia a través de procesos sustentables. Esto le permite facturar a razón de 900 millones de pesos cada doce meses.

En lo que respecta a San Miguel, la firma es considerada otra de las empresas líderes en el mercado que produce, comercializa y exporta frutas cítricas y sus derivados, generando ganancias alrededor de 800 millones de pesos al año y obteniendo un margen sobre las utilidades del 9% sostenido en los últimos 5 años (Resumen de resultados, 2022). La empresa cuenta con una extensa trayectoria en el mercado del limón (130 años), la cual le permitió adquirir know-how y desarrollar relaciones comerciales con clientes globales. Cuenta con un modelo de negocios integrado, con operaciones estratégicamente ubicadas que le permite mitigar los riesgos asociados a la actividad citrícola y ofrecer un valor diferencial y estratégico a sus clientes.

Por último, Argenti Lemon, es la tercera firma como líder en el sector de cáscaras deshidratadas. Dedicada a la producción y comercialización de limón como fruta fresca y derivados industriales, ofrece productos especiales, atendiendo a las innovaciones del entorno.

En los últimos años, el sector de cáscaras deshidratadas se convirtió en un mercado con alto potencial de crecimiento, donde los clientes reconocen la calidad, están preocupados por su bienestar y el cuidado del planeta.

Se apunta a clientes B2B, empresas líderes con participación en la industria de alimentos, farmacéutica y de cosmética, que utilizan las cáscaras como aglutinantes para extraer pectina. Estos consumidores, cuentan con una fuerte línea de productos centrados en lo natural y con una alta preocupación por la ley de etiquetado, lo que constituye grandes exigencias a tener en cuenta en la comercialización del producto. Tanto la industria alimenticia, como la farmacéutica y cosmética, registraron un crecimiento sostenido en los últimos años: 12,9%, 66,4%, 13,7% respectivamente (Infobae, 2022) (INDEC, 2022) (Argentina.gob.ar, 2022).

Análisis interno: CADENA DE VALOR

Para llevar a cabo el análisis interno de la unidad de negocio “Ledesma Frutas”, se propone realizar un análisis de la Cadena de Valor de la compañía con el objetivo de comprender todas aquellas actividades que le permiten entregar valor a su cliente meta.

Actividades primarias

Logística de entrada

Dentro de las actividades relacionadas con la logística de entrada de la empresa, se destacan todas aquellas vinculadas con la cosecha y el traslado de las frutas desde el campo hacia las plantas productivas.

En Jujuy y Salta, la firma destina más de 3000 hectáreas a plantaciones de naranjas, pomelos y limones. En la actualidad, los campos están compuestos en un 62% por naranjas, un 22% por limones y un 16% por pomelos (Agroempresario, 2022). Una vez realizada la cosecha por el personal de la firma, a través de un trayecto de entre 30 y 60 kilómetros, los camiones trasladan los cítricos al complejo agroindustrial donde, según su estado, son derivados a la planta de empaque o a la fábrica de jugos concentrados y aceites esenciales.

Operaciones

Representa el Core del negocio y comprende todas las actividades relacionadas con el proceso productivo.

Una vez que las frutas cítricas son cosechadas y transportadas desde los campos productivos hacia el complejo agroindustrial, se lleva a cabo el proceso de lavado con el fin de garantizar el cumplimiento de las normas de calidad e inocuidad de productos. Una vez limpias, se realiza la separación de las frutas en condiciones de aquellas que no presenten uniformidad con el lote en cuanto a madurez, color, forma, tamaño, o presencia de daño. Según su estado, los cítricos son derivados a la planta de empaque o a la fábrica de jugos concentrados y aceites esenciales.

La primera fase de la producción de jugos concentrados se realiza con tecnología Brown, que consiste en trasladar la materia prima sobre una batea con agua, compuesta por rodillos que trabajan a distintas velocidades y donde cada uno de ellos, tiene discos de acero

dentado que giran en forma continua y permiten triturar las frutas. Luego, las mismas avanzan hacia otras máquinas con las que se le extrae su jugo y aceite. Mientras se ajusta su porcentaje de pulpa, mediante filtración y centrifugación, se pasteuriza y se concentra para ser almacenado y posteriormente vendido. Un porcentaje del material que sobra, la cáscara, se utiliza como fertilizante natural y, el porcentaje restante, se desecha.

Logística de salida

Tanto las frutas frescas, como los jugos y aceites esenciales, son comercializados en el mercado interno y externo. La calidad de los productos, le permitieron a Ledesma ingresar a la Unión Europea, Rusia y Medio y Lejano Oriente.

En lo que respecta al mercado interno, Ledesma comercializa y distribuye sus productos a dos tipos de clientes. Por un lado, al sector industrial que utiliza los productos como materia prima en su proceso productivo y, por otro lado, a intermediarios (mayoristas y minoristas), que se encargan de la entrega del producto al consumidor final.

Marketing y ventas

Para el cierre del año 2022, Ledesma proyecta continuar con la estrategia de políticas comerciales de acuerdos de largo plazo, con una reducida cartera de clientes fidelizados, ofreciendo productos a la medida de sus necesidades y cumpliendo altos estándares de calidad que le permita aumentar las ventas (Grupo Ledesma, 2021). Para cumplir dicho objetivo, los planes de marketing están basados en una estrategia de posicionamiento, que le posibilita a la empresa construir un lugar en la mente de los consumidores a través de la asociación de la marca con un atributo: la calidad.

De la misma manera, utiliza las plataformas digitales y las redes sociales para mantener a los clientes al tanto acerca de los productos, procesos, innovaciones y novedades de la firma.

Servicio de postventa

Dada la estrategia de diferenciación de la empresa, la misma cuenta con un servicio de postventa consolidado que le permite mejorar la experiencia del cliente después de la compra y mantener una relación duradera en base a sus expectativas y necesidades.

Para ello, Ledesma mantiene un contacto directo con el cliente, donde todos los departamentos de la compañía están disponibles para consultas, sugerencias y pedidos de información. Además, cuenta con una gestión de reclamos relacionada a la norma de calidad ISO, que sistematiza las reclamaciones recibidas por parte de clientes de fruta fresca del mercado interno y de exportación.

Por último, cabe destacar que la firma lleva a cabo encuestas de satisfacción a los tres tipos de clientes (mayoristas de mercado interno, supermercados de mercado interno y clientes de exportación), con el fin de comunicar los resultados y, en el caso de detectar disconformidad, llevar a cabo acciones correctivas de mejora.

Actividades de soporte

Infraestructura

En Jujuy y Salta, Ledesma cuenta con más de 3000 hectáreas de plantaciones de naranjas, pomelos y limones que cultivan, procesan y comercializan en el país y en el exterior.

En la ciudad de Libertador San Martín (Jujuy), se encuentra el complejo agroindustrial que cuenta con diez plantas productivas, de las cuales tres, se destinan a Ledesma Frutas: una planta de empaque, una de jugos concentrados y otra de aceites esenciales.

Dentro de la empresa, el máximo órgano decisor es la asamblea de accionistas. La conducción estratégica está a cargo de un Directorio, y las decisiones operativas quedan bajo la conducción de un gerente general (Grupo Ledesma).

Gestión de recursos humanos

La compañía cuenta con más de 7000 colaboradores que facilitan la gestión, de los cuales, 2000 de ellos trabajan en el negocio de jugos y frutas.

La firma promueve el crecimiento de sus empleados a través de oportunidades de carrera, capacitaciones, desarrollo interno, recompensas por buenos resultados, empleos de calidad, ambiente sano y seguro de trabajo, entorno saludable, inclusión, diversidad y equilibrio entre la vida laboral y personal. De la misma manera, lleva a cabo evaluaciones de

desempeño para analizar el potencial de desarrollo que tiene la persona y su relación con los requerimientos del negocio.

Todos los trabajadores de Ledesma tienen un salario por encima del salario mínimo, vital y móvil (SMVM) y, según la línea de negocio, están representados en sus correspondientes sindicatos. Los empleados del complejo agroindustrial, están asociados a la UATRE (Unión Argentina de Trabajadores Rurales y Estibadores).

Desarrollo tecnológico

Debido a que uno de los valores fundamentales de Grupo Ledesma se relaciona con la innovación, la compañía está en búsqueda constante de nuevas oportunidades de desarrollo tecnológico. El plan estratégico “Génesis XXI”, está basado en la eficiencia, la competitividad y la innovación con foco en el cliente, destacando la transformación digital, la robotización de procesos y la mejora continua (Grupo Ledesma, 2020).

Para el proceso productivo de jugos concentrados, se utilizan distintos tipos de equipamientos de última tecnología, entre los que se puede mencionar las máquinas de lavado y trituración con tecnología Brown y Maf Roda, líder en maquinarias de empaque.

Compras

El área de abastecimiento de la empresa tiene como objetivo asegurar la continua provisión de materias primas e insumos. En la selección y evaluación de proveedores del negocio Frutas, Jugos y Aceites esenciales, la firma considera las normas internacionales ISO 9001, BRC y Global Gap con el fin de asegurar la inocuidad de productos, el cuidado del medio ambiente y la salud y seguridad de los trabajadores.

El modelo de gestión con proveedores, propone crear valor compartido y potenciar el desarrollo de los mismos, especialmente, de proveedores locales. El objetivo es crear relaciones sostenibles a largo plazo, en base a un modelo organizacional basado en cinco ejes: estrategia, organización, procesos, tecnología e información y gestión.

Para concluir el análisis interno, se analizarán los principales indicadores económicos-financieros de la unidad de frutas y jugos de Grupo Ledesma, que permitan reflejar el desempeño de la firma.

Al 31 de enero de 2020, Ledesma Frutas arrojó una pérdida de \$ 2.060.216 influida, principalmente, por la disminución del consumo en el plano interno. En 2019, la unidad de negocios había obtenido ganancias por \$624.729.

La unidad de frutas y jugos, en el año 2020, presentó una rentabilidad negativa del 0,1%, empeorando un 0,2% respecto al año anterior. Esto se debió, principalmente, a la disminución en las ventas que, durante 2020, fueron de \$74.288.495, mientras que, en el año anterior, arrojaron un valor de \$96.032.175, lo que se traduce en una tendencia negativa de las mismas.

Con respecto a los costos, en 2019, Ledesma frutas arrojó un valor de \$86.176.790 por costos de ventas, mientras que, en el año posterior, disminuyeron a \$68.427.001.

La compañía, al 2020, culminó con un índice de endeudamiento de 0,32 y de solvencia de 3,14, siendo capaz de cumplir con sus obligaciones de pago. Además, es relevante considerar el índice de liquidez de la unidad de negocio, el cual arrojó un valor de 1,03 y, al ser un valor mayor a 1, indica que la empresa es capaz de atender a sus deudas de corto plazo con sus activos más líquidos.

Marco teórico

El presente apartado, tiene como objetivo brindar claridad sobre los fundamentos teóricos, que permiten sustentar los ejes principales de la planificación estratégica para Grupo Ledesma.

Siguiendo los lineamientos del libro “El Proceso Estratégico” de Henry Mintzberg y James Brian Quinn, una estrategia es definida como el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia de acciones a llevar a cabo. Una estrategia formulada correctamente, ayuda a poner orden y a asignar los recursos organizacionales, con el objetivo de lograr una situación viable, anticipar los posibles cambios del entorno y las acciones imprevistas de la competencia (Mintzberg & Quinn, 1997).

En este sentido, cobra relevancia el concepto de planificación estratégica, definida por Peter F. Drucker como el proceso continuo, basado en el conocimiento más amplio posible del futuro, que se emplea para tomar decisiones en el presente y que involucra riesgos en razón de los resultados esperados. Planificar estratégicamente, es organizar las actividades necesarias para poner en práctica las decisiones y medir los resultados obtenidos frente a las expectativas generadas (Drucker, 2010). De la misma manera, Mintzberg, en el libro “The Fall and Rise of Strategic Planning”, reconoce que es un proceso dinámico e impredecible, que forzará a las organizaciones a acoplar los planes establecidos inicialmente con planes emergentes que permitan enfrentar diversas contingencias (Mintzberg, 1994).

Charles W. L. Hill y Gareth R. Jones, en su libro titulado “Administración Estratégica”, establecen el proceso formal de la planificación estratégica que involucra cinco pasos: elegir la misión y las principales metas corporativas; analizar el entorno competitivo externo de la organización, para identificar oportunidades y amenazas que influirán en el desempeño organizacional; analizar el entorno operativo interno de la misma, para reconocer sus fortalezas y debilidades; elegir estrategias que se basen en las fortalezas de la organización y corrijan sus debilidades, con el objetivo de aprovechar las oportunidades externas y contrarrestar las amenazas. Dichas estrategias deben ser consistentes con la misión y las metas de la empresa, y deben ser capaces de constituir un modelo de negocio viable.

Por último, se implementan las estrategias para su posterior evaluación de resultados (Hill & Jones, 2010).

Henry Mintzberg y James Brian Quinn, afirman que la esencia de la planificación está en adaptarse a la competencia para aumentar la participación de mercado (Mintzberg & Quinn, 1997). En este aspecto, cobran relevancia las estrategias genéricas de Michael Porter, que describen cómo la compañía puede obtener un rendimiento superior al de los competidores mediante diferenciación, liderazgo en costos o enfoque.

Una estrategia de diferenciación, implica ofrecer un producto único, que los clientes lo perciban como diferente y que le permita a la compañía obtener una ventaja competitiva. Esta estrategia, posibilita satisfacer las necesidades de los consumidores de una forma que los competidores no pueden, fijando un precio más alto por el valor de sus productos, generando lealtad de marca y estableciendo barreras para la competencia. Los clientes están dispuestos a pagar un precio mayor, cuando consideran que las cualidades diferenciadas de los mismos valen el dinero adicional (Mintzberg & Quinn, 1997).

En línea con estos conceptos, en 1965, Igor Ansoff, propuso una matriz de cuatro estrategias orientadas a identificar distintas oportunidades de crecimiento para la compañía: penetración de mercado; desarrollo de nuevo producto; desarrollo de nuevo mercado y estrategia de diversificación. Esta última, consiste en alcanzar nuevos mercados, a través de una nueva oportunidad de negocio. Una estrategia de diversificación relacionada, pretende formar a la empresa alrededor de negocios que posean correspondencias estratégicas respecto de las actividades principales de la cadena de valor de la firma (Thomson & Strickland, 2000).

Para llevar adelante dicho crecimiento, la estrategia de integración vertical hacia adelante, le permite a la compañía incrementar las operaciones de la organización aumentando el número de productos que ofrece y los mercados que atiende. Los autores Hill y Jones, la definen como la expansión de operaciones en las últimas etapas dentro de la industria, en las que se usan, distribuyen o venden los productos, con el fin de apoyar el modelo de negocio central. La integración hacia las etapas posteriores, implica desempeñar actividades de la cadena de valor de la industria más cercanas al usuario final. Esta estrategia, le permite a la empresa aumentar la diferenciación en la medida que facilita las inversiones

en recursos especializados capaces de mejorar la eficiencia, proteger la calidad del producto y generar una mejor planeación organizacional (Hill & Jones, 2010).

Por último, la implementación de estas estrategias le posibilita a la compañía generar una ventaja competitiva, definida por Thomson y Strickland, como la capacidad para satisfacer las necesidades de los consumidores con más eficacia, brindando productos que los consumidores aprecian (Thomson & Strickland, 2000). En este sentido, Hill y Jones, señalan que una empresa tiene una ventaja competitiva sobre sus rivales, cuando su rentabilidad y crecimiento de utilidades son mayores que la rentabilidad promedio de las demás empresas que compiten en ese mercado (Hill & Jones, 2010).

En este sentido, se desprende el concepto de ventaja competitiva sustentable. La misma, permite satisfacer las necesidades de los consumidores con mayor eficiencia y eficacia que sus competidores, involucrando aquellos elementos de la estrategia que ofrecen a los compradores razones duraderas para preferir los productos de una compañía, sobre los de sus rivales (Thomson & Strickland, 2000).

El liderazgo estratégico, en consecuencia, cobra relevancia en este proceso ya que supone la manera más eficaz de administrar la elaboración de estrategias para crear una ventaja competitiva sustentable (Thomson & Strickland, 2000).

Diagnóstico

Tras haber analizado el entorno externo e interno del sector de frutas cítricas y cáscaras deshidratadas, y la situación en la que se encuentra Grupo Ledesma, se puede afirmar que la compañía presenta condiciones favorables para implementar una estrategia de integración vertical hacia adelante, que permita aprovechar el bagazo cítrico y adicionar un nuevo producto orgánico al portfolio de la compañía: cáscaras cítricas deshidratadas para comercializar como materia prima a otras industrias locales.

A partir del año 2020, los impactos económicos y sociales vinculados a la pandemia por COVID-19, presionaron al gobierno a tomar decisiones políticas que generaron en el país un clima de inestabilidad e incertidumbre. Las altas expectativas de suba de inflación, las circunstancias externas que conllevan a la devaluación del peso argentino frente al dólar y la reducción de las exportaciones del país como consecuencia de la guerra entre Rusia y Ucrania, se convirtieron en fuertes amenazas que impactan en los diversos sectores de la economía argentina.

No obstante, en medio de este contexto, la industria es considerada el motor de la reactivación económica donde el nivel de actividad, en especial del sector primario, se viene recuperando exponencialmente luego de la crisis por Covid-19. De la misma manera, en la fase post pandemia, la sociedad marcó un cambio en las preferencias de consumo a favor de productos orgánicos, convirtiéndose en una oportunidad para que Grupo Ledesma sea capaz de innovar en sus operaciones, creando un nuevo producto que agregue valor a la compañía, garantice el compromiso con el medio ambiente, asegure la preservación de los recursos naturales, cumpla con las correspondientes normas de calidad y sea capaz de superar las expectativas de los consumidores.

Grupo Ledesma, se encuentra inmerso en una industria donde, los clientes, representan una fuerza con gran poder negociador en la medida que influyen sobre las decisiones estratégicas de las compañías. Además, dado que la industria posee gran cantidad de firmas existentes, un grado de diferenciación de productos bajo y clientes informados sobre las distintas posibilidades de compra, la rivalidad competitiva se torna alta, lo que

genera que las decisiones de una firma repercutan en el accionar de las otras, haciendo que las mismas pasen a ser fácilmente reemplazables.

Sin embargo, las altas barreras de entrada al sector, deberían aprovecharse y ser consideradas como una oportunidad para Grupo Ledesma. La compañía, con más de cien años de antigüedad, posee gran prestigio de marca y ha logrado obtener economías de escala en sus procesos productivos, lo que le otorga una gran fortaleza para contrarrestar aquellas variables que influyen de manera negativa en el sector. Esta situación, se convierte en una oportunidad para que la compañía desarrolle una estrategia de crecimiento basada en la diversificación relacionada de sus actividades, con el objetivo de aumentar la participación de mercado, reforzar la estrategia de diferenciación de la marca y fidelizar a sus clientes.

Otro aspecto relevante a considerar es que, en los últimos años, el sector de cáscaras deshidratadas se convirtió en un mercado con alto potencial de crecimiento. Los clientes B2B a los que se apunta, tanto de la industria alimenticia, como farmacéutica y cosmética, han registrado un crecimiento sostenido basado, principalmente, en la comercialización de productos centrados en lo natural. Esta situación, le brinda la posibilidad a Grupo Ledesma de introducirse en un nuevo mercado con un nuevo producto, capaz de satisfacer los requerimientos de los clientes y permitiendo diversificar sus actividades para aumentar las ventas. La firma, cuenta con distintos factores internos capaces de respaldar dicha estrategia: relación ganar-ganar con sus proveedores y colaboradores, concentración de activos estratégicos, disponibilidad de capacidad productiva, posesión de equipamientos industriales y know-how y participación tanto, en el mercado interno como externo.

En definitiva, el plan estratégico de integración vertical planteado, le permitiría a Grupo Ledesma aprovechar las oportunidades del entorno y las fortalezas de la empresa, para contrarrestar las amenazas y posicionarse delante de sus competidores a través de la incorporación de cáscaras deshidratadas a la cartera de productos de la compañía.

Propuesta de implementación

Descripción de la propuesta

De acuerdo con lo establecido en el diagnóstico organizacional de Grupo Ledesma, el mercado presenta amplias oportunidades para que la compañía diversifique sus actividades productivas, adicionando un nuevo producto orgánico al portfolio de la misma.

Considerando que la empresa se caracteriza por la integración de sus actividades, desde la producción de la materia prima básica hasta el autoabastecimiento de energía, se propone el desarrollo de una nueva subunidad de negocios, como parte de “Ledesma Frutas”, orientada a la fabricación de cáscaras deshidratadas provenientes del bagazo cítrico. Las mismas, están destinadas a ser comercializadas como materia prima a la industria alimenticia, farmacéutica y cosmética del mercado interno. El objetivo principal, es gestionar adecuadamente los residuos resultantes del proceso de jugos concentrados para reducir los desperdicios, intensificar la política de sustentabilidad de la firma y reforzar su estrategia genérica de diferenciación, contemplando las nuevas expectativas de los clientes.

Bases estratégicas

Misión

“Producir y proveer frutas frescas, jugos, subproductos y servicios de calidad a nuestros clientes del mercado interno y externo, generando oportunidades de desarrollo para nuestros colaboradores, proveedores y comunidad, cuidando el medio ambiente y agregando valor para los accionistas” (Grupo Ledesma).

Visión

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

Valores

Ética: “Pretendemos que trabajar en Ledesma imprima un estilo de vida y que la empresa sea algo más que un lugar de trabajo. Para lograrlo, nuestro accionar debe ser moralmente íntegro”.

Las personas: “El respeto a la dignidad de las personas debe caracterizar las relaciones de los integrantes de la empresa, entre sí y con los terceros, en el ejercicio del trabajo”.

Desarrollo personal y profesional: “Debemos promover el desarrollo personal y profesional de la gente mediante cursos de capacitación y liderazgo, como también a través de un clima laboral propicio”.

Trabajo en equipo: “Se promueve trabajar en equipo y, a través de la delegación, acercar la decisión a la acción”.

Innovación-creatividad: “Tenemos que alentar la innovación y la creatividad, valores fundamentales para el éxito en este mundo en el que lo único constante es el cambio. No tenemos que descalificar ni castigar el error involuntario, porque ello atenta contra estos valores”.

Seriedad: “La seriedad, entendida como el cumplimiento de los compromisos contraídos y de la palabra empeñada, debe caracterizar a Ledesma en sus relaciones tanto internas como externas”.

Eficiencia-calidad-servicio al cliente: “En todos los aspectos de la gestión, debemos tener en cuenta permanentemente estos tres aspectos, que hacen no solo al desarrollo de nuestro grupo empresario, sino a su propia supervivencia. Buscamos constantemente el acercamiento a nuestros clientes para poder comprender y satisfacer mejor sus necesidades”.

Cliente interno: “Tenemos que tomar conciencia de que las diversas áreas, cuando requieren o prestan servicios unas a otras dentro de la empresa, asumen entre sí el rol de clientes y proveedores internos. En esta relación, debemos poner el mismo empeño y esmero que pondremos para satisfacer las necesidades del cliente externo”.

Utilidades: “Las utilidades son esenciales para posibilitar el crecimiento a largo plazo. Siempre tendremos presente la necesidad de generarlas, insistiendo en la importancia de ser competitivos en los costos y en la calidad de nuestros productos y servicios”.

Disciplina-coherencia: “Debemos exigirnos disciplina y comportamientos coherentes con los valores que acabamos de enunciar. En esto tenemos que ser inflexibles porque hace a la esencia de lo que queremos ser” (Grupo Ledesma).

Objetivos

Objetivo general

“Aumentar en un 20% el margen de utilidad de la unidad Ledesma Frutas, para julio de 2027, a través de la incorporación de una nueva subunidad de negocios destinada a la producción y comercialización de cáscaras cítricas deshidratadas”.

Justificación

A partir de los datos obtenidos del estado de resultados, en 2019, la unidad “Ledesma frutas” arrojó un margen de utilidad de \$9.845.385, mientras que, en 2020, fue de \$5.861.494. Esto, evidencia una disminución del 40% del mismo y, teniendo en cuenta que el margen de utilidad del negocio del líder del mercado (San Miguel) fue sostenido en un 9% en los últimos 5 años, se propone aumentar el indicador un 20% para acercarse al líder y mejorar la competitividad de “Ledesma Frutas” para julio de 2027.

Objetivos específicos

Objetivo específico 1

“Aumentar las ventas de Ledesma Frutas un 12% para julio de 2025 y sostenerlas en el tiempo hasta el final del plazo del objetivo general, por medio de la incorporación y promoción de la nueva subunidad de negocio productora de cáscaras cítricas deshidratadas”.

Justificación

Teniendo en cuenta que la relación entre las ventas y los costos de Ledesma Frutas fue proporcional en 2019 y 2020, para alcanzar el 20% de aumento en el margen de utilidad,

se debe aumentar las ventas un 4% anual y sostenerlas hasta el final del plazo del objetivo general.

Objetivo específico 2

“Disminuir en un 80% el bagazo cítrico resultante de la unidad Ledesma Frutas para mediados de 2024, a través de la gestión de desperdicios por la incorporación de la nueva subunidad de negocios”.

Justificación

A partir de la relación establecida en el análisis de mercado y sabiendo que en 2020 Ledesma Frutas produjo 105.622 toneladas de frutas, se puede considerar que 10.500tn del total fueron industrializadas y, a su vez, 1000tn, representan el total de bagazo cítrico que sería destinado al proceso de cáscaras deshidratadas. En este sentido, a través de la nueva subunidad productora de cáscaras deshidratadas, se propone disminuir 800tn de bagazo cítrico con el fin de reducir al máximo los residuos resultantes de los procesos productivos, reforzar la estrategia de sustentabilidad de la marca, alinearse a los objetivos de desarrollo sustentable, aumentar los ingresos por la venta del nuevo producto y, consecuentemente, aumentar el margen de utilidad deseado.

Objetivo específico 3

“Alcanzar un 80% de productividad laboral para mediados de 2024, mediante la incorporación de programas de capacitación para los trabajadores de la nueva subunidad de negocios”.

Justificación

Teniendo en cuenta que, para el correcto funcionamiento de un nuevo proceso, los colaboradores deben estar capacitados sobre objetivos, métodos y actividades, la productividad laboral mide la eficiencia de los mismos como la razón entre las ventas y el número de colaboradores necesarios para el proceso. De esta manera, se propone desarrollar programas de capacitaciones para los trabajadores de la nueva subunidad, con el objetivo de maximizar la productividad en cada puesto de trabajo.

Alcance

En el presente reporte de caso, se realizará una planificación estratégica para Grupo Ledesma, dirigida a la unidad “Ledesma Frutas”, con el objetivo de diversificar sus actividades y adicionar un nuevo producto orgánico al portfolio de la compañía: cáscaras deshidratadas proveniente del bagazo cítrico.

Si bien el complejo agroindustrial se encuentra localizado en Libertador San Martín, provincia de Jujuy, se propone alcanzar a todas aquellas industrias alimenticias, farmacéuticas y cosméticas de Argentina, que utilicen las cáscaras deshidratadas como materia prima en su proceso productivo y que posean una fuerte línea de productos centrados en lo natural.

El horizonte temporal de la propuesta es de cinco años.

Planes de acción

A continuación, se detalla un plan de acción por cada objetivo específico planteado, incluyendo los recursos necesarios y acciones a llevar a cabo en un período de tiempo determinado.

Plan de acción 1- Objetivo específico 1

En el siguiente plan de acción, se desarrollarán las tácticas que permiten alcanzar el aumento de ventas propuesto, alineado con un plan de marketing enfocado en la captación de nuevos clientes nacionales de la industria alimenticia, farmacéutica y cosmética.

Descripción	Tiempo		Recursos humanos	Recursos físicos	Recursos económicos (Costo anual)	Tercerización	Observaciones
	Inicio	Fin	Área				
Diseñar campaña de marketing para el lanzamiento del nuevo producto.	7-nov.-22	16-dic.-22	Comercial	-	\$ 360.000,00	Novaz Group	Ver anexo 1
Mantener actualizada la página web, incorporando el nuevo producto.	5-dic.-22	30-jul.-27	Comercial	-			
Contratar Community Manager para la gestión de redes sociales (Facebook, LinkedIn).	5-dic.-22	30-jul.-27	Comercial	-			
Realizar promociones durante el primer año para atraer nuevos clientes: primera compra a precio promocional.	27-feb.-23	19-jul.-24	Comercial	-			
Crear alianzas estratégicas con agente de ventas.	13-feb.-23	30-jul.-27	Ventas	Contrato	5% comisión por venta	Agente de ventas	-
Obtener reportes de venta semestrales.	3-jul.-23	30-jul.-27	Ventas	Informe	\$ 5.600,00	-	Valor por servicio según CPCE: \$2800

Tabla 1

Fuente: elaboración propia.

Plan de acción 2- Objetivo específico 2

El segundo plan de acción, consiste en el desarrollo e implementación del nuevo proceso productivo con el fin de reducir los desperdicios resultantes del proceso de jugos concentrados.

Descripción	Tiempo		Recursos humanos	Recursos físicos	Recursos económicos (costo anual)	Tercerización	Observaciones
	Inicio	Fin	Área				
Diseñar y reorganizar el layout de la planta productiva.	4-jul.-22	23-sep.-22	Producción	Planos de la planta	\$ 108.935,00	Ingeniero industrial Darío Córdoba	Ver anexo 2
Comprar equipamientos y maquinarias.	4-jul.-22	23-sep.-22	Compras	Maquinarias	\$ 6.033.655,00	-	Ver anexo 3
Instalar los equipos y realizar la puesta a punto.	29-ago.-22	30-dic.-22	-	Maquinarias y herramientas	\$ 544.500,00	GET servicios industriales	Ver anexo 4
Adquirir materia prima.	13-feb.-23	30-jul.-27	Logística interna	Materia prima	\$119.890.185 por todo el proyecto	-	USD 225/tn
Obtener reportes semestrales de productividad e índice de desperdicios.	3-jul.-23	30-jul.-27	Administración	Informe	\$ 5.600,00	-	Valor por servicio según CPCE: \$2800

Tabla 2

Fuente: elaboración propia

Plan de acción 3- Objetivo específico 3

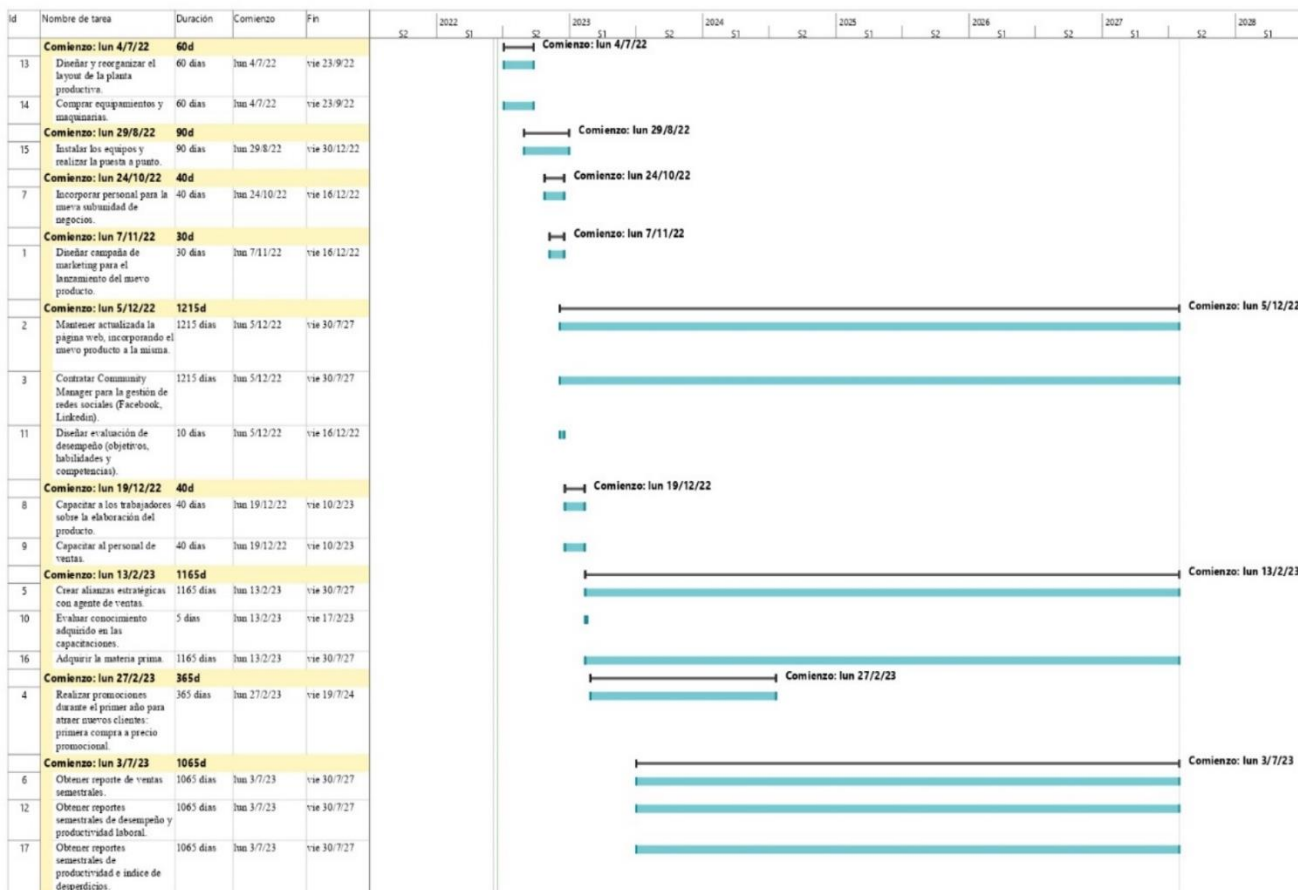
El último plan de acción, pretende optimizar la productividad de los colaboradores encargados del proceso de la nueva subunidad de negocios.

Descripción	Tiempo		Recursos humanos	Recursos físicos	Recursos económicos (costo anual)	Tercerización	Observaciones
	Inicio	Fin	Área				
Incorporar personal para la nueva subunidad de negocios.	24-oct.-22	16-dic.-22	Recursos humanos	Contrato	\$ 930.000,00	-	Sueldo promedio para Operario de Producción según Convenio Colectivo de Trabajo: \$77500. Se contratarán 10 trabajadores.
Capacitar a los trabajadores sobre la elaboración del producto.	19-dic.-22	10-feb.-23	Producción	Materiales y sala de capacitación	\$ 26.000,00	-	Valor hora capacitador: \$2600
Capacitar al personal de ventas.	19-dic.-22	10-feb.-23	Comercial	Materiales y sala de capacitación	\$ 26.000,00	-	Valor hora capacitador: \$2600
Evaluar conocimiento adquirido en las capacitaciones.	13-feb.-23	17-feb.-23	Producción / Comercial	Examen	\$ 20.800,00	-	Valor hora capacitador: \$2600
Diseñar evaluación de desempeño (objetivos, habilidades y competencias).	5-dic.-22	16-dic.-22	Recursos humanos	Manual de evaluación de desempeño	\$ 24.560,00	-	Valor hora según CPCE: \$3070.
Obtener reportes semestrales de desempeño y productividad laboral.	3-jul.-23	30-jul.-27	Recursos humanos	Informe	\$ 6.140,00	-	Valor por servicio según CPCE: \$3070.

Tabla 3

Fuente: Elaboración propia

Diagrama de Gantt



Presupuesto

PRESUPUESTO						
	Concepto	Tipo de medida	Cantidad	Valor	Total del proyecto	Observaciones
Plan de acción 1						
Diseñar campaña de marketing para el lanzamiento del nuevo producto.	Tercerizado	Mes	60	\$ 30.000,00	\$ 1.800.000,00	Novaz Group.
Mantener actualizada la página web, incorporando el nuevo producto.						
Contratar Community Manager para la gestión de redes sociales (Facebook, LinkedIn).						
Realizar promociones durante el primer año para atraer nuevos clientes: primera compra a precio promocional.						
Crear alianzas estratégicas con agente de ventas.	Incentivo	comisión	5%	\$13.319.753,00	\$ 13.319.753,00	5% de comisión por ventas.
Obtener reportes de venta semestrales.	Servicio	Semestre	10	\$ 2.800,00	\$ 28.000,00	2 reportes al año.
Plan de acción 2						
Diseñar y reorganizar el layout de la planta productiva.	Tercerizado	Por proyecto	1	\$ 108.935,00	\$ 108.935,00	Ingeniero industrial Darío Córdoba.
Comprar equipamientos y maquinarias.	Máquina	Unidad	1	\$ 6.033.655,00	\$ 6.033.655,00	
Instalar los equipos y realizar la puesta a punto.	Tercerizado	Presupuesto fijado	1	\$ 544.500,00	\$ 544.500,00	GET sevcios industriales.
Adquirir materia prima.	Insumos	Tn	4171	\$ 28.743,75	\$ 119.890.181,25	USD 225/tn.
Obtener reportes semestrales de productividad e índice de desperdicios.	Servicio	Semestre	10	\$ 2.800,00	\$ 28.000,00	2 reportes al año.
Plan de acción 3						
Incorporar personal para la nueva subunidad de negocios.	Sueldo	Mes	60	\$ 775.000,00	\$ 46.500.000,00	Sueldo promedio: \$77500 (10 trabajadores).
Capacitar a los trabajadores sobre la elaboración del producto.	Horas de trabajo	Unidad	10	\$ 2.600,00	\$ 26.000,00	
Capacitar al personal de ventas.	Horas de trabajo	Unidad	10	\$ 2.600,00	\$ 26.000,00	
Evaluar conocimiento adquirido en las capacitaciones.	Horas de trabajo	Unidad	8	\$ 2.600,00	\$ 20.800,00	
Diseñar evaluación de desempeño (objetivos, habilidades y competencias).	Horas de trabajo	Unidad	8	\$ 3.070,00	\$ 24.560,00	
Obtener reportes semestrales de desempeño y productividad laboral.	Servicio	Semestre	10	\$ 2.800,00	\$ 28.000,00	2 reportes al año.
TOTAL PLANES DE ACCIÓN					\$188.378.384,25	
Honorarios profesionales	Valor hora CPCE	Horas	198	\$ 3.070,00	\$ 607.860,00	
TOTAL PRESUPUESTADO					\$188.986.244,25	

Tabla 4

Fuente: Elaboración propia

Análisis financiero

Tras haber estimado los costos vinculados al proyecto por medio del presupuesto planteado anteriormente, se procede a realizar un flujo de caja que permite verificar la viabilidad del mismo a través del cálculo de los correspondientes indicadores financieros.

CONCEPTO	0	1	2	3	4	5
INGRESOS		\$ 49.183.750	\$ 51.151.100	\$ 53.197.144	\$ 55.325.030	\$ 57.538.031
COSTOS VARIABLES		-\$ 24.591.875	-\$ 25.575.550	-\$ 26.598.572	-\$ 27.662.515	-\$ 28.769.015
COSTOS FIJOS		-\$ 9.676.800	-\$ 9.676.800	-\$ 9.676.800	-\$ 9.676.800	-\$ 9.676.800
DEPRECIACIONES		-\$ 603.366	-\$ 603.366	-\$ 603.366	-\$ 603.366	-\$ 603.366
SUBTOTAL		\$ 14.311.710	\$ 15.295.385	\$ 16.318.407	\$ 17.382.349	\$ 18.488.850
IG		-\$ 5.009.098	-\$ 5.353.385	-\$ 5.711.442	-\$ 6.083.822	-\$ 6.471.097
UTILIDAD DESPUES DE IG		\$ 9.302.611	\$ 9.942.000	\$ 10.606.964	\$ 11.298.527	\$ 12.017.752
DEPRECIACIONES		\$ 603.366	\$ 603.366	\$ 603.366	\$ 603.366	\$ 603.366
INVERSION INICIAL	-\$ 7.392.310					
CAPITAL DE TRABAJO	-\$ 8.569.035					\$ 8.569.035
VALOR DE DESECHO						\$ 3.016.828
FLUJO DE CAJA	-\$ 15.961.345	\$ 9.905.977	\$ 10.545.365	\$ 11.210.330	\$ 11.901.893	\$ 24.206.980
Saldo Actual	-\$ 15.961.345	\$ 6.328.990	\$ 4.304.630	\$ 2.923.679	\$ 1.983.190	\$ 2.577.069
Saldo Actual Acumulado	-\$ 15.961.345	-\$ 9.632.355	-\$ 5.327.725	-\$ 2.404.046	-\$ 420.856	\$ 2.156.214
PAYBACK		1	1	1	1	0
PAYBACK		5				
VAN		\$ 2.156.214				
TIR		64,98%				
ROI		253,18%				

Un VAN mayor a cero indica que el valor actual de los flujos es mayor al desembolso inicial. De esta manera, el proyecto recupera la inversión inicial, obtiene el rendimiento mínimo deseado y, a su vez, alcanza un excedente valuado a pesos de hoy de \$2.156.214.

El mismo criterio persigue la Tasa Interna de Retorno (TIR), la cual indica el rendimiento del proyecto en porcentaje. En este caso, el retorno por cada peso invertido y mantenido en el proyecto asciende al 64,98% anual. Considerando que la regla de aceptación está vinculada con la relación que tiene la TIR con la tasa de costo de capital usada para actualizar los fondos, se recomienda aceptar el proyecto ya que la Tasa Interna de Retorno es mayor a la tasa de costo de capital, la cual posee un valor de 56,52% (ver anexo 5).

El proyecto obtiene un retorno sobre la inversión (ROI) del 253,18% lo que significa que, por cada peso invertido, se obtienen \$2,53. La inversión inicial se recupera en el período 5. Se recomienda llevar a cabo el proyecto.

Conclusiones y recomendaciones

Se observa así, que la Planificación Estratégica para Ledesma Frutas resulta beneficiosa para la unidad ya que permite aumentar el margen de utilidad propuesto, ampliar el mercado y reducir los desperdicios inherentes al proceso productivo. De la misma manera, se alcanza un alto retorno sobre la inversión, como consecuencia de los elevados volúmenes de venta que trae aparejada la nueva subunidad de negocios.

La propuesta, se manifestó como solución a los resultados negativos reflejados en los estados financieros de la unidad de frutas y jugos, producto de la crisis sanitaria por Covid-19, la retracción del mercado y la caída de la demanda interna. Estos factores, afectaron la comercialización e impactaron, directamente, en la rentabilidad del año 2020.

En el mismo sentido, luego del análisis del entorno, se concluyó que, si bien el país está atravesando un clima de inestabilidad e incertidumbre, Grupo Ledesma se encuentra inmerso en una industria rentable y competitiva. La misma, está influenciada por un fuerte cambio en los hábitos de consumo que impacta en los procesos productivos y presiona a las firmas para generar cambios en sus estrategias actuales.

En la búsqueda constante por la innovación y el cuidado del medio ambiente, la compañía debe enmarcarse en un camino de diversificación, con miras a incorporar nuevos segmentos de mercado, con nuevas preferencias y con mayores aspiraciones centradas en la sustentabilidad. En este contexto, el objetivo de incorporar la producción de cáscaras deshidratadas al portfolio de Ledesma Frutas consiste en reforzar, por un lado, la estrategia de diferenciación de la marca y, por otro, la política de sustentabilidad y responsabilidad ambiental de la misma. Así, se lograría reutilizar los residuos de un negocio como insumos para el desarrollo de otra actividad, agregando valor al proceso y mejorando la posición competitiva de la empresa.

Si bien la propuesta se dirige al mercado interno, se recomienda analizar la viabilidad de exportar la cáscara deshidratada como materia prima a industrias del mercado internacional. De esta manera, considerando que Grupo Ledesma resulta ser una de las empresas que más cítricos vende al exterior, adicionar la exportación de un producto orgánico podría convertirse en una oportunidad para aumentar considerablemente los márgenes de

operaciones y utilidades. Dicha ampliación de mercado, debería estar acompañada de inversiones en investigación y desarrollo que permitan ampliar la oferta de productos orgánicos, asegurar la inocuidad de los mismos y promover la mejora continua como filosofía de trabajo.

Otro aspecto relevante a considerar, se relaciona con el correcto desempeño del plan y la consecución de los objetivos planteados. En este sentido, se recomienda seguir estrictamente los pasos y lineamientos establecidos, controlando los costos y fomentando el crecimiento de la nueva subunidad, a través de un proceso comercial que incluya estrategias de marketing y ventas. Se recomienda continuar con la política comercial de acuerdos a largo plazo que mantiene la compañía actualmente, con clientes altamente fidelizados, ofreciendo productos que se adapten a sus necesidades y cumplan con altos estándares de calidad y seguridad alimentaria.

Finalmente, cabe destacar que los valores establecidos se realizan en base a previsiones. De esta manera, es fundamental el control y ajuste de los mismos en términos de impuestos, tasas e inflación.

Anexos

Anexo 1: Presupuesto campaña de marketing

NOVAZ

Forma de Entrega
El servicio se entregará de manera mensual. En la dinámica de servicio un Account Manager por parte de Novaz brindará atención personalizada e informará sobre los avances en las actividades. Se realizará como mínimo 1 reunión mensual para revisar resultados del trabajo realizado a fin de informar sobre las actividades y realizar ajustes en la ejecución.

Condiciones Comerciales

Valor del Servicio
Por el proyecto de Licenciamiento Microsoft Cloud cotizamos un valor de TREINTA MIL PESOS con 00/100.....\$ 30000 ,00.- mensuales

Impuestos
Los precios cotizados no incluyen el Impuesto al Valor Agregado (IVA) 21%.

1. Servicios De Performance Marketing:

a. Gestión de Publicidad (Google)

- i. Diseño de estrategias de marketing y embudo de ventas online en Google.
- ii. Configuración de las cuentas administradoras de Google. Configuración de las herramientas de tracking y optimización (siempre que exista un e-commerce, sitio web o landing a la cual tengamos acceso).
- iii. Configuración del perfil de pagos, incluye gestión de cuenta de negocio con Google Argentina.
- iv. Creación de campañas publicitarias siguiendo los objetivos de la estrategia comercial. v. Incluye la realización de las siguientes tipos de campañas (en cantidad y tiempo de ejecución según la estrategia definida en conjunto con Novaz) :
 1. Campaña en la Red de Búsqueda.
 2. Campaña de la Red de Display.
 3. Campaña de Shopping.
 4. Campaña de video.
 5. Campaña de aplicaciones.
- v. Monitoreo, control, ajustes y reportes mensuales de la efectividad de las campañas.

b. Gestión de Campaña de LinkedIn Automation

- i. Diseño de estrategia de generación de leads potenciales en LinkedIn para la comercialización de los servicios de la empresa

- ii. Se definirá un mercado a atacar por campana y se incluye el proceso de generar prospecting de empresas que sean potenciales clientes
- iii. Diseño de los mensajes y etapas de la automatización
- iv. Configuración de los distintos softwares para automatizar la generación y nurturing de leads.
- v. El servicio no incluye los costos del software de automatización a utilizar. Novaz ofrecerá alternativas con sus respectivos pros y contras según el precio y la contratación y pago quedará a cargo del cliente.
- vi. Monitoreo, control, ajustes y reportes mensuales de la efectividad de las campañas.

c. Campañas de email marketing

- i. Automatización para el recupero de Carritos Abandonados
- ii. Envío de hasta 4 campañas mensuales
- iii. Reporte de resultados de envío
- iv. Incluye el diseño de los emails.
- v. Incluye hasta 16.000 emails enviados (puede ser expandido con un costo de \$115 + IVA cada 1000 mails)

d. Gestión de Publicidad y crecimiento orgánico (LinkedIn)

- i. Diseño de estrategias de marketing y conversión.
- ii. Configuración de las cuentas administradoras de LinkedIn.
- iii. Creación de hasta 4 posteos orgánicos por mes.
- iv. Implementación de herramientas de mejoramiento de la interacción en LinkedIn.

e. Reporting y Asesoramiento

- i. Creación de un Dashboard o tablero de resultados estándar con KPIs clave para el negocio
- ii. Hasta 2 horas mensuales de reunión para la revisión de resultados

Anexo 3: Presupuesto maquinaria



DESHIDRATADOR
(Dehydrated)
SECADOR
(Dryer)

- FRUTAS, HORTALIZAS (FRUITS, VEGETABLES)
- HIERBAS, ESPECIAS (HERBS, SPICES)
- CÁRNICOS, CEREALES (MEAT, CEREALS)
- PESCADOS, MARISCOS (FISH, SEAFOOD.)



CARACTERISTICAS GENERALES

- El proceso de deshidratado SEMI CONTINUO, se realiza a presión negativa
- Optimización de recursos (ENERGÍA-MANO DE OBRA-ESPACIO OCUPADO)
- Un operario maneja el equipamiento y todo el aire de secado es filtrado
- Homogeneidad y baja carga microbiana del producto final
- Bajo costo operativo, conservación del color, aroma y sabor
- La operación es semi continua y automática, con 10 bandejas de acero inoxidable internas a la máquina y una externa para la carga y descarga de producto.

MODELO SBNB	40
Ancho (metros)	3,5
Largo (metros)	7,4
Alto (metros)	4,5
Bandejas (metros)	2x2
Cantidad bandejas	10+1
Fuerza motriz (Kw)	20
Potencia max (Kcal/h)	420.000
Pot promedio (Kcal/h)	130.000
Capacidad productiva	carga de 4 a 6 ton / 24 hs
Valor	\$ 6.033.665

Bibliografía

- Agroempresario*. (2022). Obtenido de <https://agroempresario.com/publicacion/3134/la-planta-de-ledesma-donde-nada-se-desperdicia/>
- Agrositio*. (23 de junio de 2018). Obtenido de <https://www.agrositio.com.ar/noticia/196393-sacar-le-jugo-a-la-fruta-optimizacion-de-materia-prima-un-proceso-en-el-que-nada-se-descarta>
- Argentina.gob.ar*. (2020). Obtenido de producción y procesamiento de productos frutihortícolas:
https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/produccion_y_procesamiento_de_productos_frutihortícolas-doc.pdf
- Argentina.gob.ar*. (2020). Obtenido de argentina.gob.ar:
https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/est_agr_libro_prospectiva_agroalimentario_2020.pdf
- Argentina.gob.ar*. (enero de 2022). Obtenido de Informe de panorama productivo:
https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/2022/01/informe_de_panorama_productivo_-_ene.2022_corta.pdf
- BCRA*. (abril de 2022). Obtenido de <http://www.bcra.gov.ar/>
- Código Alimentario Argentino*. (agosto de 2021). Obtenido de Argentina.gob.ar:
<https://www.argentina.gob.ar/anmat/codigoalimentario>
- Drucker, P. F. (2010). *The Practice of Management*. Harper Collings.
- El cronista*. (02 de enero de 2022). Obtenido de <https://www.cronista.com/economia-politica/los-10-objetivos-que-se-impuso-alberto-fernandez-para-cumplir-en-el-2022/>
- El cronista*. (6 de marzo de 2022). Obtenido de <https://www.cronista.com/economia-politica/rusia-ya-golpea-fuerte-a-la-economia-de-argentina-por-los-efectos-de-la-guerra/>
- El Cronista*. (febrero de 2022). Obtenido de Finanzas y mercados:
<https://www.cronista.com/finanzas-mercados/el-banco-central-vuelve-a-subir-la-tasa-de-la-leliq/#:~:text=Con%20la%20Leliq%20en%2042,que%20se%20situ%C3%B3%20en%2055%25>.
- El economista*. (diciembre de 2021). Obtenido de La producción orgánica en Argentina y su potencial de crecimiento: <https://eleconomista.com.ar/agro/la-produccion-organica-argentina-su-potencial-crecimiento-n48481#:~:text=En%202020%2C%20la%20superficie%20dedicada,y%20aumentar%206%25%20las%20explotaciones>

- El economista*. (25 de enero de 2022). Obtenido de <https://eleconomista.com.ar/economia/el-fmi-elevo-proyecciones-sobre-argentina-dice-trabaja-enfoque-flexible-pragmatico-acuerdo-n49997>
- Federación Argentina del Citrus*. (2020). Obtenido de <https://www.federcitrus.org/wp-content/uploads/2021/12/Federcitrus-Actualizacion-Informacion-2020-Espanol.pdf>
- Fondo Monetario Internacional*. (25 de marzo de 2022). Obtenido de [imf.org: https://www.imf.org/es/News/Articles/2022/03/25/pr2289-argentina-imf-exec-board-approves-extended-arrangement-concludes-2022-article-iv-consultation#:~:text=Washington%2C%20DC%3A%20El%20Directorio%20Ejecutivo,la%20Consulta%20del%20Art%C3%ADculo%20IV](https://www.imf.org/es/News/Articles/2022/03/25/pr2289-argentina-imf-exec-board-approves-extended-arrangement-concludes-2022-article-iv-consultation#:~:text=Washington%2C%20DC%3A%20El%20Directorio%20Ejecutivo,la%20Consulta%20del%20Art%C3%ADculo%20IV)
- Grupo Ledesma*. (s.f.). Obtenido de Ledesma: <https://www.ledesma.com.ar/nosotros/>
- Grupo Ledesma*. (s.f.). Obtenido de Ledesma: <https://www.ledesma.com.ar/sostenibilidad/>
- Grupo Ledesma*. (octubre de 2020). Obtenido de Informe de sostenibilidad: <https://www.ledesma.com.ar/informe-sostenibilidad/mensaje-del-presidente-2021/>
- Grupo Ledesma*. (Septiembre de 2021). Obtenido de Informe de sostenibilidad: <https://www.ledesma.com.ar/informe-sostenibilidad/resultados-de-los-negocios/>
- Hill, C., & Jones, G. (2010). *Administración estratégica. Un enfoque integral*. Mexico: Cengage Learning.
- INDEC*. (2021). Obtenido de Mercado de trabajo. Tasas e indicadores socioeconómicos: https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mercado_trabajo_eph_4trim211A57838DEC.pdf
- INDEC*. (marzo de 2022). Obtenido de INDEC: https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/pib_03_229F2B413BEF.pdf
- INDEC*. (febrero de 2022). Obtenido de Índice de Precios al Consumidor: https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_03_22442CA948AA.pdf
- INDEC*. (21 de marzo de 2022). Obtenido de Industria Farmacéutica: <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-3-6-19#:~:text=En%20el%20cuarto%20trimestre%20de,el%20mismo%20trimestre%20de%202020>
- Infobae*. (8 de abril de 2022). Obtenido de <https://www.infobae.com/economia/2022/04/08/se-disparo-la-expectativa-de-inflacion-llegara-al-55-en-marzo-y-a-casi-60-en-2022-segun-los-analistas-relevados-por-el-banco-central/>
- Infobae*. (25 de enero de 2022). Obtenido de nivel de actividad: <https://www.infobae.com/economia/2022/01/25/la-industria-cerro-2021-con-el-mayor-nivel-de-actividad-en-tres-anos/>

- INTI.* (2022). Obtenido de Economía industrial-productos orgánicos: [https://www.inti.gob.ar/assets/uploads/files/economia-industrial/05-2021/productos-organicos-\(Analisis-INTI\).pdf](https://www.inti.gob.ar/assets/uploads/files/economia-industrial/05-2021/productos-organicos-(Analisis-INTI).pdf)
- Ley de etiquetado frontal* . (octubre de 2021). Obtenido de argentina.gob.ar: <https://www.argentina.gob.ar/justicia/derechofacil/leysimple/salud/ley-de-etiquetado-frontal>
- Ministerio de Hacienda.* (junio de 2018). Obtenido de Informe de cadena de valor: https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/sspmicro_cadenas_de_valor_limon.pdf
- Mintzberg, H. (1994). *The Fall and Rise of Strategic Planning*. Canada: Harvard business review.
- Mintzberg, H., & Quinn, J. B. (1997). *El Proceso Estratégico*. México: Prentice Hall.
- Resumen de resultados.* (marzo de 2022). Obtenido de San Miguel: https://sanmiguelglobal.com/sites/default/files/inversores/documentos/20211231_comunicado_de_prensa_sami_4q_2021_final.pdf
- Santander Trade.* (2022). Obtenido de <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia>
- SENASA.* (s.f.). Obtenido de Informe estadísticos. Cítricos Argentinos: http://www.senasa.gob.ar/sites/default/files/ARBOL_SENASA/INFORMACION/INFORMES%20Y%20ESTADISTICAS/Informes%20y%20estadisticas%20Vegetal/FRUTALES/citricos_argentinos_de_excelencia.pdf
- SENASA.* (2004). Obtenido de <http://www.senasa.gob.ar/tags/frutas>
- Thomson, A., & Strickland, A. (2000). *Administración estratégica*. Mexico: Mc Graw Hill.
- UATRE.* (diciembre de 2011). Obtenido de Trabajo Agrario. Ley 26727: <https://www.uate.org.ar/Attach/ley26727.pdf>