

**UNIVERSIDAD SIGLO 21**

**Licenciatura en Administración**



**Trabajo Final de Grado**

**Planificación estratégica para Ledesma: integración  
vertical aplicada a los granos**

**ROCIO SCHWEIZER**

**43.412.631**

**TUTOR: Sofía Rinero**

**LEGAJO: ADM05488**

**2022**

## Resumen

El presente Trabajo Final de Graduación, desarrolla un plan estratégico de crecimiento y diversificación para la unidad de negocio de granos de Grupo Ledesma, con el objeto de fortalecer su integración y presencia en el mercado, aprovechar las oportunidades y generar una ventaja competitiva sustentable.

Es importante mencionar que se prevé que la población mundial incrementará rápidamente, lo que traerá aparejado una crisis alimentaria. Para combatirla, se debe pensar en una manera de generar más alimentos. Por tal motivo, se propone la realización de un plan estratégico de integración vertical aplicada a los granos para desarrollar un nuevo producto y mercado: alimento balanceado aviar. Esto permitiría ofrecer un producto de alto valor agregado, obtener un mejor posicionamiento en el mercado como compañía, adquirir mayor control de los costos y un mayor control sobre la cadena de producción.

Finalizado el análisis, se verifica la factibilidad de la implementación y la rentabilidad del proyecto. En un horizonte temporal de tres años, la nueva unidad de negocios de Ledesma, obtendría un retorno de la inversión alto, debido a los bajos costos de implementación y a la gran demanda atendida.

*Palabras claves:* Integración, diferenciación, rentabilidad, alimento balanceado.

## Abstract

This Final Graduation Project develops a strategic growth and diversification plan for Grupo Ledesma's grain business unit, with the aim of strengthening its integration and presence in the market, taking advantage of opportunities and generating a sustainable competitive advantage.

It is essential to mention that the world's population is expected to increase rapidly. This will bring about a food crisis; therefore, a way to generate more food must be developed. For this reason, we proposed to carry out a strategic vertical integration plan applied to grains to develop a new product and market: avian balanced feed. This would make it possible to offer a product with high added value, obtain a better position in the market as a company, and gain greater control over costs and greater control over the production chain.

To sum up, we can verify that the implementation and the profitability of the project are feasible. In the term of three years, the new Ledesma business unit would obtain a high investment return due to the low implementation costs and the high demand served.

*Key words:* Integration, differentiation, profitability, balanced feed, low-cost.

## Índice

Resumen .....	1
Abstract.....	2
Capítulo I: Introducción .....	5
Capítulo II: Análisis situacional .....	7
Macro entorno: PESTEL .....	7
Micro entorno: 5 Fuerzas de Porter .....	12
Análisis de mercado de alimentos balanceados en Argentina.....	14
Análisis Interno .....	15
Capítulo III: Marco teórico.....	18
Capítulo IV: Diagnóstico organizacional .....	20
Capítulo V: Plan de implementación.....	22
Introducción.....	22
Bases estratégicas .....	22
Objetivo general .....	22
Objetivos específicos.....	23
Planes de acción.....	24
Diagrama de GANTT .....	25
Análisis financiero .....	25
Capítulo VI: Conclusiones y recomendaciones.....	27
Anexos .....	29
Bibliografía.....	31

## Tabla de Anexos

ANEXO 1: Presupuesto maquinarias .....	29
ANEXO 2: Presupuesto marketing.....	29
ANEXO 3: Flujo de fondos proyectado .....	30

## Índice de tablas

Tabla 1	Fuente: elaboración propia. ....	24
Tabla 2	Fuente: elaboración propia. ....	24
Tabla 3	Fuente: elaboración propia. ....	25
Tabla 4	Fuente: elaboración propia. ....	25
Tabla 5	Fuente: elaboración propia. ....	26

## Capítulo I: Introducción

En el presente reporte de caso, se realizará un análisis y diagnóstico aplicado a un caso de estudio, a fin de elaborar una planificación estratégica que permita aprovechar de manera eficiente las oportunidades del contexto, y de esa forma, aumentar las utilidades y generar una ventaja competitiva. La organización bajo análisis será Grupo Ledesma, con un alcance acotado a la Unidad de Negocios Agropecuaria. Se procurará evaluar la factibilidad de la implementación de una estrategia de integración vertical hacia adelante, aplicada a los granos, a fin de adicionar valor agregado a las materias primas e industrializarlas. El fin último de la propuesta es incrementar la rentabilidad del modelo de negocio y aportar a que el país, en vez de proveer materia prima, sea protagonista en la generación de alimentos para todo el planeta.

La agricultura desempeña un papel clave en la economía de un país. Además de proporcionar alimentos y materias primas, ofrece oportunidades de empleo a un porcentaje muy grande de la población. Argentina es considerado uno de los principales actores en el mercado internacional de la soja. Esta última será objeto del presente trabajo. Las excelentes condiciones naturales para la agricultura constituyen una ventaja comparativa respecto a otros países, permitiendo producir granos de manera eficiente, a un bajo costo y alcanzando buenos niveles de calidad.

La empresa familiar Grupo Ledesma S.A.A.I es uno de los principales grupos económicos de Argentina con 112 años de trayectoria. Su planta central está ubicada en la ciudad de Libertador General San Martín, provincia de Jujuy, donde su presencia es mayoritariamente su presencia. Cuenta con 10 plantas productivas, más de 7000 colaboradores y 150.000 hectáreas de campo propio. Dedicada a la agroindustria, es líder en la elaboración y comercialización de azúcar, su producto fundacional. Además, produce papel y derivados, frutas y jugos, alcohol y bioetanol, molienda húmeda de maíz, carne y granos. Sus productos cuentan con altos estándares de calidad, bajo certificados internacionales.

Con respecto al negocio agropecuario de Ledesma, se desarrolla a través de la firma La Biznaga, y lo hace en cuatro establecimientos que suman un total de 51.429 hectáreas. Tres de ellos se encuentran en la provincia de Buenos Aires y uno en la provincia de Entre Ríos. En dichos establecimientos, produce granos (soja, maíz y trigo)

y ganado bovino. Su producción se caracteriza por la alta tecnificación de los procesos y el cuidado del suelo como prioridad. Cuenta con 155 empresas clientes tanto nacionales como internacionales. Sus productos son utilizados como parte de un proceso productivo, para el consumo interno y para la exportación. Provee un gran volumen de materia prima para la fabricación de alimentos balanceados para aves, aceites y harinas de calidad, y para la exportación directa de granos. (Ledesma, 2021)

El contexto actual mundial, la globalización y la internalización exigen que las partes de una cadena de valor no compitan individualmente, sino que se inserten y colaboren en la misma, rivalizando con otras cadenas de valor en el mercado. Es así que se está llegando a niveles de competencia que conducen a nuevas formas de producción y comercialización, como es el caso de las integraciones.

La integración vertical ha sido la clave de éxito en la producción de carne y cereales. Un antecedente de ellos es el caso “Grupo Surmax”, una empresa argentina que generó un modelo de negocio 360° que incluye cultivo de cereales, cría de ganado, frigorífico y matadero propio, carnicerías boutique y ecommerce de carne envasada al vacío, un restaurante y hasta la posibilidad de ser parte de un fideicomiso ganadero para que las personas puedan invertir (FORBES ARGENTINA, 2022). Otro caso de éxito es el de “Grupo CEM” en la avicultura argentina, que integró la producción de pollos y de huevos, una fábrica de alimentos balanceados, un frigorífico propio, y una cadena de 100 tiendas, propias y franquiciadas, que venden productos de pollo más otras carnes, lácteos y pastas (CLARÍN RURAL, 2021).

Para lograr la estrategia de integración planteada anteriormente, se deberá impulsar la estrategia de diversificación de la empresa, a través del desarrollo de una nueva unidad de negocio orientada a la fabricación y comercialización de alimentos balanceados.

## Capítulo II: Análisis situacional

A continuación, a fin de contextualizar la realidad en la que se encuentra inserta Grupo Ledesma, se procederá a realizar un análisis de los principales factores internos y externos. Dicho análisis permitirá arribar a un correcto diagnóstico organizacional y con posterioridad a una propuesta de implementación certera y efectiva.

### ***Macro entorno: PESTEL***

Se realizará un análisis del escenario general en el cual se encuentra operando actualmente la organización, mediante la herramienta PESTEL.

#### *Factores políticos*

El presente mandato del presidente Alberto Fernández, sufrió un contundente revés en las elecciones legislativas y resultó debilitado de cara a sus últimos dos años de mandato. Perdió el quórum en el Senado y quedó con menos diputados, por ende necesitará lograr acuerdos con la oposición para resolver los desequilibrios económicos.

Argentina es una República Federal basada en una democracia parlamentaria, cuyos lineamientos actuales están dirigidos por el partido político Frente de Todos, quienes buscan la renegociación de la deuda con el FMI entre 2022 y 2024 (aprox. USD 41.000 millones) con desembolsos en los próximos 2,5 años. (BBVA, 2022)

Para el Gobierno, la industria es central para el desarrollo dado que genera empleo formal, exportaciones para obtener divisas, fortalecimiento del mercado laboral y mejora de la estructura productiva. El mandatario del país lanzó un plan de “Nueve misiones industrializadoras”, entre ellas se destaca el desarrollo de una industrialización verde, fortalecer la economía de la salud, modernizar los sectores tradicionales, digitalizar el sistema productivo, lograr que el complejo agro-industrial transforme la producción de los alimentos, desarrollar la electromovilidad y duplicar las exportaciones. (CRONISTA, 2022)

En materia tributaria, se incrementaron los derechos a las exportaciones de soja y subproductos llevándolos hasta un máximo del 33%. También, aumentaron las retenciones.



### *Factores económicos*

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. Según el informe de expectativas mundiales (World Economic Outlook) realizado por el Fondo Monetario Internacional, se proyecta para el 2022 un crecimiento del 3% del PBI y para el 2023 del 2,5%.

La inflación de este año llegará al 60%, en 2023 al 47,5% interanual y para el 2024 hasta 40,9% interanual, según las estimaciones de analistas de bancos y consultoras relevadas por el Banco Central (BCRA). Se acumula un 16,1% para el primer trimestre de 2022, de acuerdo con el INDEC. (INDEC, 2022)

En lo que respecta a materia cambiaria, 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 \$114,13, el día 22 de abril de 2022 (ajustable al tipo de cambio del día de la fecha) (BNA, 2022). Las expectativas indican un dólar oficial mayorista a \$163,74 para diciembre 2022, lo cual implicaría una devaluación anual del 60,7%. (ÁMBITO, 2022). Debido a las diversas restricciones en la compra y venta del dólar oficial, se crearon otros tipos de dólar con múltiples cotizaciones, tales como el dólar blue, contado con liquidación, dólar turista, entre otros.

La incapacidad de generar oportunidades de inversión conlleva a no generar empleo. Según Santander Trade, se estima que las tasas de desempleo deberían alcanzar un 9.2%. La combinación de bajo empleo con inflación acelerada da como resultado un aumento de la pobreza. A eso hay que sumarle la pandemia de COVID 19 que agravó la situación. El índice de pobreza se encuentra actualmente en 40,3% y el de indigencia en 8,2% según el INDEC. De esa forma, 10,8 millones de personas en el país se encuentran por debajo de la línea de pobreza.

Las cadenas agro generan 1 de cada 4 pesos que produce el país, siendo la actividad que mayor aporte genera. El 24% del PBI argentino proviene del campo, que son US\$ 77.235 millones.

Por último, y no menos importante, es la guerra Rusia-Ucrania. Ambos países son principales productores de trigo, petróleo, gas y fertilizantes, lo que provoca aumentos de

sus precios en el mercado internacional, un desabastecimiento en los países centrales y de recesión más inflación. (PÁGINA 12, 2022)

### *Factores socio-culturales*

Durante los últimos años comenzaron a modificarse los patrones de consumo de alimentos en todo el mundo. Argentina como consumidora y productora de alimentos no permaneció ajena a los cambios. Actualmente los consumidores exigen estar más informados sobre lo que ingieren, cómo se produce el alimento, qué contiene. Buscan productos naturales, sin aditivos ni conservantes, y van exigiendo a la industria agroalimentaria formas de producción éticas y sostenibles.

Si bien el país sigue ostentando la primera posición en lo que refiere al consumo mundial de carne por habitante con 50kg/habitante/año, el número de movimientos vegetarianos y veganos que tienden a incorporar el estilo de vida orientado a evitar el sufrimiento, maltrato o muerte de los animales se ha duplicado.

Nutricionistas consideran que la soja es el sustituto de la carne ya sea porque aporta gran cantidad de proteínas vegetales y, además, porque resulta capaz de jugar un papel similar en cuanto a textura, sabor, color y como ingrediente en las nuevas recetas.

### *Factores tecnológicos*

En la actualidad, la sociedad se encuentra inmersa en una era digital en donde las tecnologías de la información y el conocimiento brindan a las personas y a las empresas nuevas posibilidades y oportunidades para incluirse en el mundo. El desarrollo y los avances tecnológicos dentro del rubro de las empresas agropecuarias está en constante crecimiento.

En Argentina, el INTA (Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria) es un organismo autónomo y autárquico dependiente del Ministerio de Agricultura, que se encarga de realizar y centralizar investigaciones en materia de tecnología agropecuaria y desarrollo rural. Brinda horizontalidad en el vínculo con los productores, empresas e instituciones del sector, sinergias entre el diseño de lo que se necesita y cómo hay que hacerlo; y fluidez en el proceso de generación, difusión, adaptación, validación y aplicación de nuevas tecnologías.

Las maquinarias agrícolas, requieren de una gran inversión que en el largo plazo se termina cubriendo debido a que los beneficios retornan. La importancia de la tecnología en la agricultura radica en la necesidad de tomar en cuenta los desafíos futuros que tendrá este sector debido a la globalización, aumento de la cantidad de habitantes y recursos limitados, lo cual llevará a un escenario de menos agua, disminución en las tierras cultivables, poca disponibilidad de agroquímicos autorizados y un intenso cambio climático. Además, el software de gestión agrícola ayuda a tomar decisiones, acelerar el proceso, optimiza los recursos, gestiona riesgo y cultivos, previene pérdidas, entre otros beneficios.

### *Factores ecológicos*

La soja es la causa de la devastación de suelos, de deforestación, de contaminación de ríos y acuíferos, de desaparición de biodiversidad y de expoliación del patrimonio natural. En solo 50 años, la producción de soja se ha multiplicado por 15, experimentando una de las mayores expansiones de cualquier cultivo mundial. Hoy en día, se cultiva a una escala mundial inmensa, con Estados Unidos y América del Sur dominando la producción.

El verdadero impulsor del cultivo excesivo de soja no son los veganos y vegetarianos, sino que se debe a las industrias de la carne, los lácteos y los huevos. La gran mayoría de la soja del mundo - entre el 80 y el 90% - se utiliza como alimento para los animales de granja. De la soja que queda, solo el 6% se convierte en productos para el consumo humano.

Aceptar la soja como sustituto de las proteínas podría ser clave para la solución. Cuando se consume directamente por las personas es eficiente en cuanto al uso de la tierra. De hecho, en lo que respecta a la ingesta de proteínas, si el mundo cambiara la proteína de la carne por la proteína de soja, la deforestación agrícola disminuiría hasta en un 94%. (FOOD UNFOLDED, 2021) En este sentido es necesaria la adopción generalizada de Buenas Prácticas Agrícolas, que incluyan rotaciones de cultivos, manejo integrado de plagas, uso responsable de agroquímicos y labranzas conservacionistas.

### *Factores legales*

La integración vertical implica el establecimiento de relaciones estrechas y estables entre los distintos eslabones que componen una cadena productiva. Con respecto al tema de cadenas agroindustriales, la ley que regula los contratos de maquila es la N.º 25.113. Según esta, el primero se configura cuando el productor agropecuario se obliga a suministrar al industrial materia prima con el derecho de participar sobre el o los productos finales resultantes.

Como una muestra de que dichos vínculos cobran relevancia jurídica, cabe mencionar tres supuestos a nivel normativo: I) la ley de defensa del consumidor, que responsabiliza de manera solidaria a todos los integrantes de la cadena por los daños que aquél sufra; II) la ley de contrato de trabajo, que atribuye la misma responsabilidad a las empresas que sean coordinadas, dirigidas o administradas por otras, o estuvieran de tal modo relacionadas que constituyan un conjunto económico de carácter permanente, cuando hayan mediado maniobras fraudulentas o conducción temeraria; y III) el Código Civil y Comercial que entiende por conexos a aquellos contratos vinculados entre sí por una finalidad económica común, de modo que uno es determinante del otro para el logro del resultado perseguido.

Con respecto a un marco institucional, se encuentran organismo como SENASA, ANMAT, Bromatología Argentina que se encargan de ejecutar políticas nacionales de sanidad animal y vegetal, y controlar su cumplimiento.

En resumidas cuentas, el apoyo y plan del gobierno que busca impulsar el desarrollo de la industria tiene una incidencia positiva. Sin embargo, es negativo el contexto económico debido al constante crecimiento de la inflación, disminución de la demanda y devaluación del peso argentino que provoca incertidumbre en inversiones de capital, aumento de los costos, aumento del índice de la pobreza, afectando al crecimiento económico y a la industria. Además, en una sociedad donde se considera vital tanto el consumo vacuno como el vegetariano impacta positivamente en la demanda de soja. De la misma manera, los factores tecnológicos aportan un considerable crecimiento a la industria gracias a los beneficios que brinda, como lo son el aumento en la productividad, mayor eficiencia, menores precios, reducción del impacto ambiental y ecológico. Desde la mirada ecológica, el cultivo de soja es perjudicial para el suelo y el medio ambiente,

situación que se puede contrarrestar aplicando prácticas de rotación de cultivos, manejo de plagas y uso responsable de agroquímicos. Por último, existen leyes que regulan la integración vertical para su óptimo funcionamiento.

### ***Micro entorno: 5 Fuerzas de Porter***

A continuación, se analizará el entorno directo de la industria sojera en Argentina, mediante la herramienta Cinco Fuerzas de Porter, con el objetivo de determinar el poder de los diversos actores del sector.

#### *Poder de negociación del cliente*

Del total de soja producida en Argentina, 45 millones de toneladas por año, aproximadamente el 20% es soja sin transformación. Esta última se embarca en su mayor parte a granel y se destina a la industrialización que tendrá como finalidad el consumo animal en los países importadores o la transformación en alimentos balanceados.

Los clientes tienen bajo poder de negociación respecto al precio de la soja ya que, al ser una commodity agrícola, su precio está definido por diferentes factores como lo son el clima, el dólar, el precio del petróleo y del flete y políticas comerciales y conflictos geopolíticos de cada país. Por otro lado, hay poca diferenciación del producto, por ende el costo de cambio de los consumidores es nulo y optan por una marca u otra según beneficios. Se determina que el poder de negociación de los clientes en la industria es medio.

#### *Poder de negociación de los proveedores*

Para la producción de soja se necesitan los siguientes recursos básicos: semilla, tierra para la siembra y maquinaria para la producción. Según la Asociación Semilleros Argentinos, en el mercado de semillas de soja existen 31 firmas. Esto significa que hay cierta facilidad para cambiar de suministrador o incluso realizar una integración para atrás. Por otro lado, los proveedores de maquinaria tienen alto poder de negociación ya que, al ser especializados, es complejo acceder a una de ellas. Además, existen pocos oferentes (CAFMA, s.f.). Según la Compañía Argentina de Tierras, los proveedores vienen perdiendo su poder de negociación. El mercado opera con actividad reducida y los

valores de la tierra cada vez son más bajos. Tal es el caso que los mejores suelos agrícolas valen un 20% menos desde sus máximos.

#### *Amenaza de productos sustitutos*

El alto contenido de valor proteico de la soja disminuye el riesgo de existencia de productos sustitutos. No obstante, existen varias legumbres que podrían sustituirla pero presentan factores anti-nutricionales. Al mismo tiempo, existen investigaciones chinas para producir proteína de alimentación animal a partir de monóxido de carbono.

De todos modos y como se expresó anteriormente, es una fuerza con riesgo de sustitución bajo ya que actualmente no existe ningún producto con sus propiedades.

#### *Amenaza de nuevos competidores*

El riesgo de ingreso de nuevos competidores a la industria es bajo, debido a las altas barreras de ingreso. En primer lugar, se requiere alta inversión de capital en activos fijos como lo son las maquinarias, equipamiento, campos, etc. En segundo lugar, enfrentarse a competidores con curva de experiencia y economías de escala es difícil para un potencial competidor. Así mismo, las barreras de conocimiento técnico, tanto de cultivos como climáticos, hacen que sea un negocio riesgoso e incierto para cualquier potencial nuevo jugador en la industria. En último lugar, existen barreras de salida altas porque es difícil liquidar los activos fijos anteriormente dichos.

#### *Intensidad de la rivalidad de la industria*

En Argentina, la industria sojera está conformada por un reducido número de grupos económicos, apenas 10 empresas controlan casi el 90% de las ventas al exterior. Entre ellas, operan los principales traders mundiales (Cargill, ADM, Bunge, COFCO, Dreyfus), grandes empresas nacionales como AGD, Vicentin, Molino Cañuelas, algunas de tipo cooperativo, como ACA y AFA, y otras pocas nacionales de menor envergadura, como es el caso de Ledesma. En la cosecha 2020/21, el valor bruto de producción se ubicó en US\$ 15.350 millones con 50 millones de toneladas.

En base a lo antes expuesto se corrobora que estamos ante una industria consolidada como un oligopolio, liderada por un escaso grupo de compañías importantes.

Como consecuencia la rivalidad entre ellas es fuerte lo que origina que compitan constantemente por maximizar su participación de mercado.

Como conclusión del análisis, se determina que la rivalidad de la industria de la soja en Argentina es alta debido a que pocos oferentes compiten fuertemente por aumentar su *market share* y lograr la fidelización de los clientes. Como las barreras son altas, se desalienta la entrada de futuros competidores. En cuanto a los costos de maquinarias, se encuentran fuertemente condicionados por los proveedores. Como contrapartida, los proveedores de semillas y tierras tienen bajo poder de negociación y pocas probabilidades de realizar una integración vertical hacia adelante. El precio de la soja no está determinado por clientes ni por productos sustitutos.

### ***Análisis de mercado de alimentos balanceados en Argentina***

Los alimentos balanceados son mezclas homogéneas de diferentes materias primas de origen vegetal, formulados en cantidad y proporción para satisfacer en lo posible todas las necesidades alimenticias y nutricionales de una especie animal y aumentar su productividad. La industria de alimentos balanceados para animales se posiciona como importante eslabón de la cadena para garantizar el abasto y sobre todo la calidad, seguridad e inocuidad de los alimentos de origen animal que se deberán consumir.

De acuerdo a la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) en las próximas tres décadas se tiene que aumentar la producción de alimentos al menos en un 60% para cubrir la demanda de proteína animal para 10 mil millones de personas que habitarán en el orbe.

La industria argentina de balanceados acabó el 2020 con una producción de 6,26 millones de toneladas, resultando en un notable incremento respecto al 2019 (más del 10%). El segmento de mayor crecimiento fue el sector porcino con un incremento del 5,7% con 487.000 tn respecto al año anterior. Asimismo, el volumen destinado al sector aviar tuvo un alza de 0,5% con una producción de 3,57 millones de tn, mientras que la producción de estos alimentos cayó un 2% en los alimentos destinados a la ganadería bovina, produciéndose 1,8 millones de tn. (BOLSA DE COMERCIO DE ROSARIO,

2021). En los últimos años, la industria de alimento balanceado aviar ha demostrado un crecimiento del 6%.

En el país se encuentran registrados oficialmente unas 600 plantas productoras de alimentos para animales, las cuales alimentan diariamente a 62.000.000 de pollos, 50.000.000 de gallinas ponedoras, 16.000.000 de ovinos, 9.000.000 de perros, 3.500.000 de gatos, 3.200.000 de caprinos, y 1.600.000 de equinos. La industria genera trabajo a más de 15.000 personas. (Producción Académica, s.f.)

Los costos de espacio físico, maquinaria y tecnología están valorizados en USD, por lo que son elevados y afectan a los costos de producción. Además, en la estructura de costos debe considerarse el costo de mano de obra, que suele tener una alta incidencia en los productos con valor agregado.

Respecto a la frecuencia en las cuales el alimento balanceado será requerido, en la industria se suele hablar de un carácter medio/alto, identificado esto en la necesidad de productores, criaderos y comerciantes mayoristas que precisan los alimentos.

En el caso de las exportaciones, existe una falta de incentivo debido a los impuestos. Las exportaciones de alimentos balanceados compuestos de soja están gravadas al 28% y al 4,5% para bolsas de menos de 50kg (AGROFY NEWS, 2022).

Con respecto al marco jurídico del mercado, la producción se encuentra regulada por la resolución 341/2003, que establece como obligatorio la habilitación y el registro en SENASA de las personas físicas o jurídicas y/o establecimientos que elaboren, fraccionen, depositen, distribuyan, importen o exporten productos destinados a la alimentación animal.

Para aprovechar la existente demanda de carne de pollo, se propone la producción de alimento balanceado aviar para ofrecer a los establecimientos productores.

### ***Análisis Interno***

Para continuar con el entendimiento situacional de la organización, se procederá a analizar la Cadena de Valor. De este modo, se busca comprender cuales son las particularidades de las principales actividades que en su conjunto producen, comunican y entregan la propuesta de valor de Ledesma a su cliente meta.



## *Cadena de valor*

### *Actividades primarias*

*Logística interna:* recepción, almacenamiento y distribución de los insumos necesarios tales como semilla de soja, fertilizantes, maquinarias, entre otros. En Ledesma, esta actividad corresponde al departamento de Producción.

*Operaciones:* el proceso de producción de la soja puede resumirse en las siguientes etapas. En primer lugar, se prepara la tierra para sembrar la semilla, que se hace a través de siembra directa. A través del uso de fertilizantes, abonos y riego se potencia el crecimiento de dicha semilla. Luego, se procede a la cosecha, que puede ser realizada de forma manual o mecánica. Cuando se termina de cosechar, se determina si el grano se va directamente a transporte a granel o, si se lo despacha para el proceso industrial, para distribuirlo y comercializarlo, ya sea en el mercado local o en el internacional.

*Logística externa:* el canal de comercialización de la empresa es el mercado nacional e internacional. La empresa envía para empresas que realizan derivados de la soja o a granel. Este vínculo comercial se basa en la confianza. Los clientes son cuidadosamente seleccionados en base a un listado de criterios previamente establecido por la compañía y se mantiene con ellos un contacto personalizado, constante y proactivo. Como parte de sus políticas de atención al cliente, y en sintonía con las certificaciones de los sistemas de calidad (ISO 9001:2015), la empresa realiza cada año y medio una encuesta sobre satisfacción al cliente.

### *Actividades de soporte*

*Infraestructura:* el mayor órgano decisor es la Asamblea de Accionistas. El Directorio, que ejerce la dirección estratégica, compuesto por cinco directores con larga trayectoria. La dirección operativa se encuentra a cargo de un Gerente General. La empresa cuenta, además, con un área de Auditoría interna, a cargo de ser custodio del Código y el Programa de Ética, la Matriz de Riesgo de Corrupción y sus respectivos controles, etc. (Ledesma, 2021)

*Recursos humanos:* con una planta de más de siete mil empleados, implementan constantemente capacitaciones, desarrollo de talento interno, recompensas por resultados, oportunidades de carrera, etc. Todos los colaboradores cuentan con un salario superior al

mínimo, y poseen libertad gremial para afiliarse y desarrollar actividades sindicales a su gusto. La empresa tiene una visión de socio estratégico sobre sus empleados, a partir de la cual, la organización es motor en la generación de infraestructura de vivienda, salud, educación y esparcimiento para los trabajadores y sus familias en la región.

*Desarrollo de tecnología:* cuenta con actividades de I+D que se realizan en los nueve campos experimentales de la organización, y en el instituto de investigación Chacra Experimental Agrícola Santa Rosa (Salta). Los objetivos perseguidos son la mejora de las técnicas de producción, que reditúan en un aumento de la productividad, mejoras en la conservación de los suelos, en la fertilización, el control de plagas y las enfermedades.

*Compras:* suministro de materiales, materia prima y servicios que son requeridos por el negocio para el funcionamiento de sus operaciones. Siempre se cuida la calidad de los productos adquiridos, teniendo en cuenta que es la única manera de garantizar la calidad final de la oferta de valor Ledesma. Los procesos del área de Compras (selección, evaluación, calificación, adquisición, recepción de mercadería) se realizan de acuerdo con las normas de Calidad ISO 9001:2015. Asimismo, la empresa desarrolla innumerables programas de apoyo, capacitación y desarrollo para los proveedores en la región. La naturaleza de la relación comercial con sus proveedores es de largo plazo, y en esta construcción estratégica persigue como fin último, el beneficio mutuo (Ledesma, 2021)

Teniendo en cuenta el Estado de Resultados de Grupo Ledesma, la empresa arrojó una utilidad neta de \$5.203 millones de pesos correspondiente al ejercicio del año 2021.

### Capítulo III: Marco teórico

Siguiendo los lineamientos en el libro “Administración estratégica” de Thompson, A. y Strickland, A.J., la suma de la misión, visión estratégica, objetivos y estrategia de una empresa constituyen un plan estratégico para enfrentar las condiciones de la industria, anticiparse y superar a los rivales, cumplir con las metas y avanzar hacia dicha visión. Incluye un compromiso para asignar recursos al plan y especifica el período para alcanzar las metas (Thompson & Strickland, 2012).

Kotler y Armstrong hacen alusión a este concepto, sosteniendo que el enfoque de la planeación estratégica es el de desarrollar y mantener un ajuste estratégico entre las metas de la organización, sus capacidades y sus cambiantes oportunidades. Dicha planificación encuentra el plan para la supervivencia y el crecimiento a largo plazo según la situación, oportunidades, objetivos y recursos específicos (Kotler & Armstrong, 2013).

Un concepto clave a desarrollar es el de integración vertical. Según Hill y Jones, esta estrategia corporativa permite que la empresa ingrese a nuevas industrias para apoyar el modelo de negocio central, el que es principal fuente de la ventaja competitiva y rentabilidad. Una integración vertical hacia delante expande las operaciones en las últimas etapas dentro de una industria. La nueva industria agrega valor a los productos centrales, debido a que esto crea una diferenciación de producto y reduce la estructura de costos, por tanto, aumenta su rentabilidad. Esta integración permite a una organización lograr una ventaja competitiva al ayudar a construir barreras al ingreso, lo cual facilitará las inversiones en recursos especializados, protegerá la calidad del producto y ayudará a mejorar la planeación entre las etapas adyacentes de la cadena de valor (Hill & Jones, 2015).

La cadena de integración puede lograrse mediante un desarrollo interno o una adquisición. Ambos implican propiedad total y un control formal del negocio diversificado (Mintzberg & Quinn, 1993).

Existen modelos estratégicos que sirven de apoyo para detectar y evaluar oportunidades en unidades de negocio de la empresa. Este es el caso de la matriz Ansoff, que establece cuatro estrategias competitivas no basadas en el precio. La estrategia *diversificación* permite el desarrollo de un nuevo producto en un nuevo mercado. En el

caso de la diversificación relacionada, existe sinergia potencial entre el negocio nuevo y el medular, basado en facilidades, capacidades, ventajas, canales y oportunidades comunes (Mintzberg & Quinn, 1993). Entre las actividades necesarias para llevar a cabo esta estrategia se encuentra una combinación de las actividades de desarrollo de productos y desarrollo de mercados. Es una competencia relacionada con nuevos productos, con su calidad y exclusividad (Hill & Jones, 2015).

Porter desarrolló el concepto de ventaja competitiva. Esta última se obtiene cuando una empresa puede diferenciarse y posicionarse como un proveedor de valor superior al cliente. Además, cuando su rentabilidad y crecimiento de utilidades son mayores que la rentabilidad promedio de las demás empresas que compiten por el mismo conjunto de clientes.

Dicha ventaja competitiva se logra a través de las estrategias genéricas desarrolladas por el mismo autor. La estrategia *liderazgo en costos* hace lo posible para reducir la estructura de costos, de manera que se pueda fabricar y vender a un costo menor que el de sus competidores. Esta genera dos ventajas: la primera, es que el líder en costos será más rentable que sus competidores debido a sus costos más bajos; y, la segunda, es que tiene una ventaja competitiva pues puede cobrar un precio más bajo que sus rivales a causa de su estructura de costos más bajos (Hill & Jones, 2015). Esto permite atraer más clientes, de modo que aun cuando la compañía elija una opción de precios más bajos, el mayor volumen de ventas le generará ganancias.

En base a lo antes expuesto, el presente reporte de caso buscará establecer una ventaja competitiva basada en el liderazgo en costos, a través de una integración vertical. En línea con la cual, se aplicará una diversificación, es decir nuevo producto y nuevo mercado, según las estrategias de Ansoff.

## Capítulo IV: Diagnóstico organizacional

Tras haber analizado el contexto externo e interno del sector sojero, y la situación de la unidad agropecuaria de Grupo Ledesma, se recomienda implementar una estrategia de integración vertical hacia delante, a través del desarrollo de producto y mercado.

Una de las principales oportunidades que se presentan para la organización es el constante consumo de proteína animal, lo que conlleva al consumo de alimento balanceado para nutrir a dichos animales. En Argentina, el consumo de carne disminuyó en los últimos 20 años debido al incremento en su precio, generando un cambio en las preferencias de los consumidores, lo que potenció el consumo aviar a un 41,1% y porcino a 14,5%. En tal sentido, es necesario que las empresas apunten a alimentar al segmento animal en crecimiento. Además, se estima que se sumarán 1.000 millones de personas a la población en 2030, lo que impactará favorablemente en la industria alimentaria.

Es importante mencionar que la industria de alimento balanceado es altamente competitiva, con una gran cantidad de competidores y un bajo costo de cambio del cliente. Grupo Sincor y Tosquita Cereales representan una amenaza competitiva. Para combatir dicha rivalidad, Ledesma debe continuar invirtiendo en innovación, tecnología y marketing para lograr posicionar su nuevo producto y obtener lealtad por parte del consumidor.

La propuesta consiste en abrir una nueva unidad de negocio en Ledesma que se encargue de producir y comercializar alimento concentrado para animales aviares, aprovechando la cosecha de soja y maíz y entregando un producto con alto valor. Esto genera que Ledesma deba construir una planta productora, con la tecnología suficiente para ofrecer un producto de bajo costo.

Para la empresa esta propuesta se vuelve interesante ya que su principal fortaleza es el alto grado de integración, lo que hace posible establecer sinergias entre sus distintos procesos productivos. Asimismo, también es interesante ya que ellos mismos producen el insumo principal, que es la soja y maíz, para el nuevo producto. Al ser su propio proveedor de la materia prima básica, mejora la posición de costos y competitividad de la empresa.

En definitiva, la estrategia de integración vertical planteada permitiría a Ledesma aprovechar su iniciativa innovadora para hacer crecer al grupo económico y mejorar su competitividad, llegando al cliente a través de un producto con alto valor agregado.

## Capítulo V: Plan de implementación

### *Introducción*

De acuerdo con lo establecido en el diagnóstico organizacional realizado a Grupo Ledesma, se destaca la oportunidad de introducirse en el mercado de alimento balanceado, a través de una integración vertical hacia adelante. Es por esto, que la propuesta consiste en la creación de una unidad de negocio que fabrique alimento concentrado aviar, utilizando como insumos principales su propia producción de soja y maíz. Gracias a esto, ofrecerán un producto con mayor valor agregado. Sin perder de vista la estrategia maestra de la compañía, que es liderazgo en costos, se deben desarrollar ciertas acciones para lograr posicionarse en este nuevo nicho y obtener la lealtad del cliente.

### *Bases estratégicas*

La nueva unidad de negocio llevará el nombre “Ledesma Feeds” y tendrá como base estratégica los siguientes lineamientos.

*Visión:* “Ser la empresa líder a nivel nacional, referente en servicio y calidad agroalimentaria.”

*Misión:* “Brindar soluciones nutricionales integrales para la producción aviar, para que nuestros clientes obtengan los máximos resultados en sus sistemas de producción”.

*Valores:* innovación, calidad, responsabilidad y confianza.

### *Objetivo general*

Alcanzar, a los 3 años del inicio del proyecto, una rentabilidad del 12%, a través del desarrollo de un nuevo producto en el mercado de alimento balanceado.

### *Justificación*

El crecimiento promedio de la rentabilidad de los líderes del mercado (Tosquita Cereales, Grupo Sincor) fue de un 6% en los últimos años. Por dicha razón, se supone

que, en 3 años, y luego de una exitosa implementación del modelo, existirá una estabilidad del mercado suficiente como para poder duplicar el promedio del mercado.

### ***Objetivos específicos***

1. Lograr que el 15% de la cartera total de clientes de Ledesma provenga de la nueva unidad de negocio, para fines del 2025, mediante la implementación de una campaña de marketing y un excelente servicio de venta.

En Ledesma, los clientes de la unidad de negocio azucarera (640) representan un 40% del total actualmente. Por ende, se espera que el nuevo producto capte una cuota del 15%, para que el negocio sea rentable, aumente la producción y permita obtener economías de escala. Para cumplir el objetivo, se deberá captar a los productores aviares que necesiten del producto. Esto se verá reflejado directamente con un aumento de ventas.

2. Lograr que el 95% de la mercadería se encuentre en condiciones disponibles para la venta, para mediados del año 2025, a través de un plan de mejora continua de procesos.

Para lograr un aumento en la cartera de clientes, es primordial ofrecer mercadería que no tenga ningún imperfecto y, que sea en cantidades adecuadas. Lograr una alta calidad será fácil para Ledesma, gracias a que tiene como costumbre implementar tecnología avanzada en cada proceso productivo. Esto se puede medir a través del porcentaje de existencias fallidas, con tolerancia de un 5% de error.

3. Lograr que el 100% de los colaboradores estén capacitados con el nuevo proceso para fines del 2023, mediante la incorporación de planes de capacitación y evaluación.

Para que una empresa tenga un crecimiento exponencial, primero necesita que los empleados estén capacitados. Estos últimos son una condición clave para el aumento de la productividad, de la calidad y servicio al cliente. En este caso, los colaboradores deben estar capacitados con la forma de producción y de comercialización del nuevo producto, que es el alimento balanceado. Se medirá el nivel de capacitación a través de evaluaciones. Por otro lado, se medirá el cambio producido en el participante a partir de la capacitación (ventas, rotación, quejas de clientes).



## Planes de acción

A continuación, se desarrollarán las actividades tácticas para la implementación de la propuesta de mejora, con sus respectivos recursos físicos y económicos.

### Plan de acción 1

En el siguiente plan de acción se desarrollarán las actividades claves para la creación de la fábrica y la fabricación del alimento balanceado, acompañado de un control de calidad.

Descripción	Tiempo		Recursos humanos	Recursos físicos	Tercerización	Recursos económicos	Observaciones
	Inicio	Fin	Área				
Búsqueda de galpones en alquiler.	1/1/2023	31/1/2023	Administración	-	-	\$ 85,000.00	Salario mensual convenio empleado de comercio.
Alquiler del galpón en Córdoba.	1/2/2023	31/12/2025	Administración	Alquiler	-	\$ 150,000.00	\$300 alquiler m2 galpón. Para iniciar el proyecto, se necesitan 500m2.
Compra interna de maíz y soja.	1/3/2023	31/12/2025	Producción/Compras	-	-	\$ 41,216.00 \$ 26,160.00	Tn de soja de Ledesma. Se trabaja con el supuesto de que se obtiene un 20% descuento.
Compra de maquinaria.	1/2/2023	31/3/2023	Producción/Compras	Molino (5)	-	\$ 1,100,000.00	Ver anexo 1.
				Mezcladora (5)		\$ 965,000.00	
				Horno (20)		\$ 184,800.00	
				Peletizadora (5)		\$ 3,900,000.00	
				Medidor de humedad (5)		\$ 880,000.00	
				Silo (7)		\$ 2,100,000.00	
Desarrollo de packaging retornable.	1/3/2023	31/3/2023	Marketing/Comercial	Bolsa arpillera	-	\$ 72.00	Precio bolsa en MELI.
Ejecución tareas legales y regulatorias.	1/2/2023	15/3/2023	-	-	Estudio Marcolongo	\$ 30,000.00	\$30000 valor mensual de honorarios.
Búsqueda y selección personal operario.	1/2/2023	15/3/2023	RRHH	-	-	\$ 29,500.00	\$118000 sueldo mensual de RRHH. \$590 hora. Actividad de 50 horas
Capacitación personal de producción en formas de fabricación y procesos de mejora.	1/4/2023	31/12/2026	Producción	-	-	\$ 44,000.00	\$88000 sueldo de un capacitador. 15 días de capacitación. Actividad semestral
Planificación de la producción.	1/3/2023	31/3/2023	Producción	-	-	-	-
Fabricación del alimento balanceado.	15/4/2023	31/12/2026	Producción	-	-	\$ 70,000.00	\$70000 sueldo mensual de un operario. Se estima la presencia de 6 colaboradores en esta área.
Control de calidad de los procesos.	1/6/2023	31/12/2026	Producción	Informes / estadísticas	-	\$ 25,500.00	60 hs de trabajo a \$425 hora. Actividad semestral

Tabla 1

Fuente: elaboración propia.

### Plan de acción 2

En este segundo plan, se establecen las tácticas relacionadas con la captación del cliente, de la mano de un plan de marketing y excelencia en la venta.

Descripción	Tiempo		Recursos humanos	Recursos físicos	Tercerización	Recursos económicos	Observaciones
	Inicio	Fin	Área				
Diseño estrategia de promoción y comunicación.	15/3/2023	31/3/2023	Marketing	Sala de reuniones	-	\$ 42,500.00	Salario mensual convenio empleado de comercio es \$85000.
Creación y desarrollo de redes sociales.	1/5/2023	31/12/2026	Asesoría externa	-	Veintiungrados	\$ 60,000.00	Actividad mensual. Ver anexo 2.
Acudir a ferias agropecuarias para promocionar el producto.	1/10/2023	31/12/2026	Marketing	Inscripción, alquiler del stand.	-	\$ 50,000.00	Actividad cuatrimestral.
Establecer precio del producto basado en el precio de mercado.	1/4/2023	15/4/2023	Marketing	Informe.	-	-	-
Selección y capacitación personal de ventas.	1/4/2023	30/6/2023	RRHH	-	-	\$ 41,200.00	\$88000 sueldo de un capacitador. Actividad semestral. 40 horas de capacitación. \$118000 sueldo mensual RRHH. 40 hs dedicadas a búsqueda y selección personal.
Contratación personal de ventas.	1/5/2023	31/12/2026	RRHH	-	-	\$ 85,000.00	Sueldo mensual empleado de comercio. Se estiman 4 colaboradores en esta área.
Evaluación del personal.	1/7/2023	31/12/2026	RRHH	Informes / estadísticas	-	\$ 29,500.00	\$118000 sueldo mensual de RRHH. \$590 hora. Actividad de 50 horas

Tabla 2

Fuente: elaboración propia.

## Diagrama de GANTT

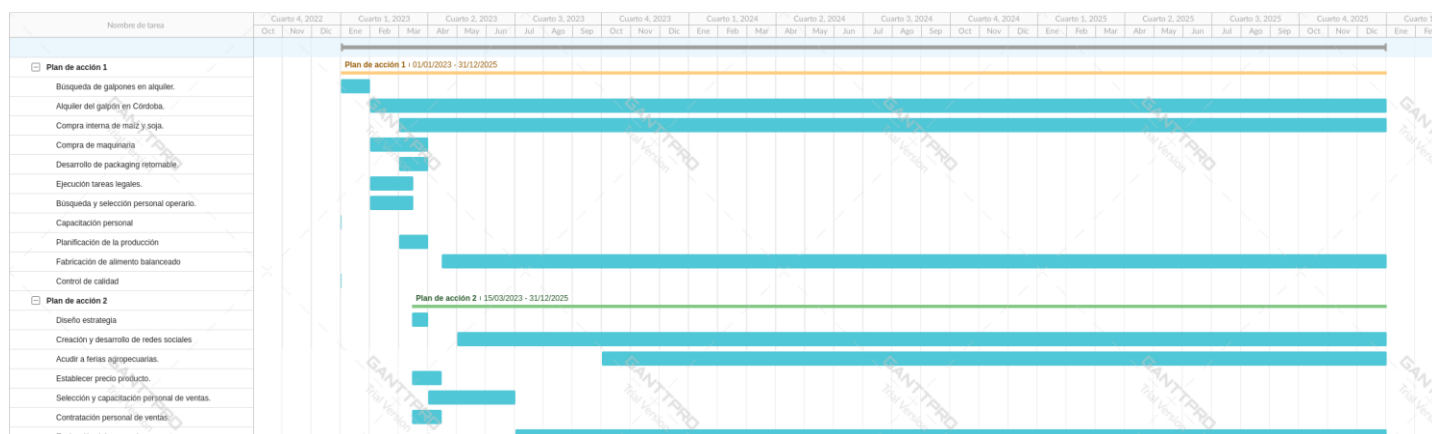


Tabla 3

Fuente: elaboración propia.

## Análisis financiero

Para evaluar el impacto económico financiero de la propuesta se procederá a elaborar un flujo de fondos proyectado. Partiendo de datos base, se realizarán estimaciones en base a una serie de supuestos. El horizonte temporal del *cash flow* es de 3 años, tal como se planteó en los objetivos. Para comprender más en profundidad el análisis, se deberá consultar el *Anexo 3*.

	0	1	2	3
<b>Ingresos afectos a impuestos</b>				
Ingresos por venta de producto		\$ 48,481,200.00	\$ 75,954,526.42	\$ 118,996,437.45
<b>Egresos afectos a impuestos</b>				
Costo de mercadería vendida		\$ (24,308,260)	\$ (38,083,265)	\$ (59,664,290)
Gastos de producción		\$ (6,035,331)	\$ (8,737,833)	\$ (12,721,187)
Gastos de comercialización		\$ (5,367,700)	\$ (7,782,120)	\$ (11,413,448)
Costos fijos		\$ (1,800,000)	\$ (1,800,000)	\$ (1,800,000)
<b>Total de egresos erogables</b>		\$ (37,511,291)	\$ (56,403,218)	\$ (85,598,925)
Depreciación maquinaria		\$ (877,980)	\$ (877,980)	\$ (877,980)
<b>Total de egresos no desembolsables</b>		\$ (877,980)	\$ (877,980)	\$ (877,980)
<b>Utilidad antes de impuestos</b>		\$ 10,091,928.84	\$ 18,673,328.42	\$ 32,519,532.33
<b>Impuestos a las ganancias 35%</b>		\$ (3,532,175)	\$ (6,535,665)	\$ (11,381,836)
<b>Utilidad después de impuestos</b>		\$ 6,559,753.74	\$ 12,137,663.47	\$ 21,137,696.02
<b>Ajustes por gs no desembolsables</b>				
Depreciación maquinaria		\$ 877,980.00	\$ 2,633,940.00	\$ 6,495,860.00
<b>Egresos no afectos a impuestos</b>				
Maquinaria	\$ (9,129,800)			
Capital de trabajo	\$ (2,145,449)			
<b>Beneficios no afectos a impuestos</b>				
Recuperación de capital de trabajo				\$ 2,145,449.33
Valor de desecho				\$ 6,495,860.00
<b>FLUJO DE CAJA</b>	\$ (11,275,249)	\$ 7,437,733.74	\$ 14,771,603.47	\$ 36,274,865.35

Tabla 4

Fuente: elaboración propia.

Del flujo de fondos proyectado, se obtuvieron los siguientes indicadores financieros:

<b>VAN</b>	<b>\$ 10,024,421.06</b>
<b>TIR</b>	<b>106%</b>
<b>PAYBACK</b>	<b>2</b>
<b>ROI</b>	<b>444%</b>

Tabla 5

Fuente: elaboración propia.

El Valor Actual Neto es mayor a 0, lo que implica que el proyecto recupera la inversión inicial, obtiene el rendimiento mínimo deseado por el inversionista y, a su vez, obtiene un excedente valuado a pesos de hoy en \$10.024.421,06. Además, la Tasa Interna de Retorno es mayor a la tasa  $k$  (se estableció la tasa libre de riesgo del país, la de plazo fijo, como rentabilidad mínima exigida al proyecto). Esto indica que el retorno por cada peso invertido y mantenido en el proyecto asciende a 106% anual, y, por lo tanto, el proyecto es rentable. Por otro lado, se recupera la inversión inicial dentro de los dos primeros años.

De la misma manera, se calculó el Retorno sobre la Inversión, el cual arroja un resultado de 444%. Es decir que, por cada peso invertido, Ledesma estaría obteniendo 4,44 pesos.

Como resultado de este análisis, se recomienda llevar a cabo el proyecto. La fabricación y comercialización de alimento balanceado aviar, es sumamente rentable para Ledesma.

## Capítulo VI: Conclusiones y recomendaciones

Como modo de conclusión del presente Trabajo Final de Graduación, se puede determinar que la fabricación y comercialización de alimento balanceado aviar resulta sumamente beneficioso para Grupo Ledesma en términos de eficiencia en costos, diversificación y de un retorno a la inversión alto, debido a los bajos costos de implementación. Además, la empresa cuenta con la capacidad y recursos necesarios para aprovechar la oportunidad en el mercado.

Luego de los análisis realizados anteriormente, se determina que la nueva industria es rentable y se proyecta que seguirá en crecimiento, debido al aumento de la población esperado. Asimismo, en los últimos años, el consumo de pollo ha crecido exponencialmente debido a los precios bovinos. Esto último genera una oportunidad que la empresa debería aprovechar.

Cabe destacar que Ledesma se caracteriza por su alto grado de innovación e integración. Para la empresa este proyecto es una gran oportunidad de poder ofrecer un producto con un elevado valor agregado, en vez de solamente materia prima. Para ello, se propuso la adopción de una estrategia de integración vertical, a través de la diversificación, mediante el desarrollo de alimento balanceado aviar. Este proyecto, que apunta atender a 300 productores locales, fue plasmado en un horizonte temporal de 3 años.

Luego de todo lo expuesto anteriormente, se puede afirmar la rentabilidad del proyecto propuesto ante la oportunidad en el mercado. El VAN es mayor a cero, la TIR supera la tasa mínima de rendimiento exigida al proyecto y el ROI es alto. Introducirse en un nuevo mercado y con un nuevo producto, permite generar una ventaja competitiva sustentable para la empresa. Además, gracias a la economía de escala, la estructura de costos de la organización, y el altísimo valor agregado del nuevo producto, se produce un crecimiento notable en los márgenes de ganancia.

Como profesional, es importante aclarar, que, si bien la propuesta relevada durante el presente plan estratégico se focaliza en el consumo interno, este no es el único mercado destino del nuevo producto. Si el plan resulta efectivo en su implementación, se recomienda explorar la opción del mercado internacional.

Además, se recomienda evaluar la posibilidad de continuar ampliando el portfolio de productos, apuntando a la nutrición de otros animales. Analizar la viabilidad de tener una oferta amplia de alimentos concentrados, permitiría obtener una ventaja sobre la competencia. Para lograr esto, se lo debe acompañar con una fuerte campaña de marketing, para lograr posicionarse en la mente de los consumidores y ser una empresa líder.

## Anexos

### ANEXO 1: presupuesto maquinarias



Nuevo | 1 vendido

**Molino Harinero De Cereales Y Granos Secos.**

**\$ 219.990**  
en 12x \$ 31.196<sup>42</sup>

[Ver los medios de pago](#)

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

**Devolución gratis**  
Tenés 30 días desde que lo recibís.  
[Conocer más](#)

¡Última disponible!

[Comprar ahora](#)



Nuevo | 1 vendido

**Mezcladora Loyto Nro°1**

**200kg 1hp 1500kg/h**

**\$ 193.211<sup>01</sup>**  
en 12x \$ 27.398<sup>83</sup>

[Ver los medios de pago](#)

Entrega a acordar con el vendedor  
General Pico, La Pampa  
[Ver costos de envío](#)

**Disponible 30 días después de tu compra**

Cantidad: 1 unidad (9 disponibles)

[Comprar ahora](#)



**Horno Para Tostar/secar Semillas Y Granos, Planos Completos Para Fabricar El Equipo.**

**\$ 9.240**  
en 6x \$ 1.540 **sin interés**  
Duplica puntos: sumás **132** Mercado Puntos

[Ver los medios de pago](#)

**Envío gratis a todo el país**  
Capital Federal, Capital Federal  
[Ver costos de envío](#)

Stock disponible

Cantidad: 1 unidad (9 disponibles)

Agroads / Equipamiento / Prensas Peleteras



**Peletizadora MP200**

Vende Jonatan Cornejo (Particular) En Mar

**\$ 780.000**

[PREGUNTAR](#)

537 personas vieron este anuncio desde

### ANEXO 2: presupuesto marketing

Coordinación del área de Redes sociales y ventas online.

Planificación y diseño de grilla para ig (hasta 2 posteos diarios de lunes a lunes).

Desarrollo de copys para post de instagram.

Distribución de todo el material generado para redes sociales a los otros ig de los locales que tiene la marca.

Diseño de piezas graficas para facebook.

Diseño y posteo de historias para ig (hasta 10 historias diarias de lunes a lunes).

Manejo de pauta publicitaria facebook ads e instagram ads, Diseño integral de campañas publicitarias.

Diseño de piezas graficas para vidrieras. coordinaicon con proveedor y colocación en cba.

Participación activa en ideas creativas y comerciales generales para la marca.



Diseño de placas animadas para redes sociales.

Video y fotos de registro de locales en cba para redes.

Realización de Fotos producto.

Armado de piezas para pantalla local, promociones.

Manejo y Programación de pantalla de local.

Diseño de piezas gráficas para ecommerce.

Orden de productos ecommerce.

Selección de material fotográfico para retoque.

## MODALIDAD

Trabajo de diseño modalidad home office

1 Reunión semanal con el área comercial y con el director creativo. La idea de estas reuniones es para feedbacks de trabajos, brainstorming, programación semanal, estrategias de venta, crecimiento de marca, editoriales.

IDENTIDAD  
FIDELIZACIÓN  
ESTRATEGIA

COSTO MENSUAL  
**\$60.000**

ESTEBAN RODRIGUEZ GARRAZA - 11 5 4704 966

**veintiungrados\***

### ***ANEXO 3: Flujo de fondos proyectado***



Flujo de fondos  
proyectado.xlsx

## Bibliografía

- AGROFY NEWS*. (2022). Obtenido de <https://news.agrofy.com.ar/noticia/197337/derechos-exportacion-2022-como-tributara-cadena-agroalimentaria>
- ÁMBITO*. (2022). Obtenido de <https://www.ambito.com/economia/inflacion/proyecciones-2022-el-mercado-preve-casi-55-y-devaluacion-60-n5348117>
- BBVA*. (2022). Obtenido de <https://www.bbva.com/publicaciones/situacion-argentina-primer-trimestre-2022/>
- BNA*. (2022). Obtenido de <https://www.bna.com.ar/Cotizador/MonedasHistorico>
- BOLSA DE COMERCIO DE ROSARIO*. (2021). Obtenido de <https://www.bcr.com.ar/es/mercados/investigacion-y-desarrollo/informativo-semanal/noticias-informativo-semanal/capacidades-de#:~:text=En%20este%20sentido%2C%20la%20industria,entre%20el%202019%20y%202018>
- CAFMA*. (s.f.). Obtenido de <https://cafma.org.ar/>
- CLARÍN RURAL*. (2021). Obtenido de [https://www.clarin.com/rural/productor-consumidor-santa-fe-encontraron-vuelta-integracion-vertical-avicola\\_0\\_xMNaAj6X\\_.html](https://www.clarin.com/rural/productor-consumidor-santa-fe-encontraron-vuelta-integracion-vertical-avicola_0_xMNaAj6X_.html)
- CRONISTA*. (2022). Obtenido de <https://www.cronista.com/economia-politica/los-cuatro-objetivos-realistas-que-propone-alberto-fernandez-para-los-proximos-anos/>
- FOOD UNFOLDED*. (2021). Obtenido de <https://www.foodunfolded.com/es/articulo/es-la-soja-perjudicial-para-el-medio-ambiente>.
- FORBES ARGENTINA*. (2022). Obtenido de <https://www.forbesargentina.com/negocios/grupo-surmax-firma-le-aplico-innovacion-industria-agroganadera-n12652>
- Hill, C. W., & Jones, G. R. (2015). *Administración Estratégica*. México: Cengage learning editores.
- INDEC*. (2022). Obtenido de [https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc\\_04\\_22AD79164254.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_04_22AD79164254.pdf)
- Kotler, & Armstrong. (2013). *Fundamentos de marketing*. México: Pearson Educación.
- Ledesma. (2021). Obtenido de <https://www.ledesma.com.ar/informe-sostenibilidad/clientes-y-mercados/#produccion>



Mintzberg, & Quinn. (1993). *El Proceso Estratégico*. México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.

*PÁGINA 12*. (2022). Obtenido de <https://www.pagina12.com.ar/415110-conflicto-rusia-ucrania-cambios-geopoliticos-e-impacto-en-ar>

*Producción Académica*. (s.f.). Obtenido de [http://pa.bibdigital.ucc.edu.ar/664/1/TM\\_Gambaudo.pdf](http://pa.bibdigital.ucc.edu.ar/664/1/TM_Gambaudo.pdf)

*PRODUCCIÓN ACADÉMICA*. (s.f.). Obtenido de [http://pa.bibdigital.ucc.edu.ar/664/1/TM\\_Gambaudo.pdf](http://pa.bibdigital.ucc.edu.ar/664/1/TM_Gambaudo.pdf)

Thompson, A., & Strickland, A. (2012). *Administración Estratégica*. Mc Graw Hill.