

**Universidad Siglo 21**



**Trabajo Final de Grado**  
**Reporte de Caso**  
**Carrera Contador Público**

**Análisis de la Estructura de Costos y Propuesta de Objetivos  
de Mejora para la Empresa Ledesma S.A.**

Autor: María Virginia Arraez  
Legajo: VCPB15169  
D.N.I.: 22.643.860  
Director de TFG: Prof. Alfredo González Torres  
Salta, noviembre de 2021

## **Resumen**

El presente trabajo final de grado se desarrolló con el objetivo de identificar oportunidades de mejora sobre los costos significativos de la empresa Ledesma S.A.

Ledesma es un grupo empresario agrícola e industrial argentino. Organiza sus actividades en seis unidades de negocio con independencia administrativa y estructura propia. Cuenta con políticas orientadas a la integración de procesos, la calidad de productos y servicios y la preservación del medio ambiente. Su casa madre se encuentra en la provincia de Jujuy, donde produce azúcar, alcohol, papel, cítricos, jugos y aceites esenciales. En Salta y Tucumán posee plantaciones de cítricos. En San Luis cuenta con una fábrica de papelería comercial y escolar y, en Entre Ríos y Buenos Aires, desarrolla actividades de agricultura y ganadería. También tiene participación, en asociación con otras empresas, en la exploración y extracción de petróleo y gas en la provincia de Salta.

Para este trabajo se analizaron los Estados Contables Consolidados, expresados en moneda homogénea al 31/05/2020, y las Memorias y Reportes Integrados de los Ejercicios Económicos 2018, 2019 y 2020. Luego del diagnóstico, se detectó que existen costos que presentaron un incremento o variación considerable, por lo cual se realizó el análisis de todas las partidas de costos de producción y gastos de comercialización y administración, con el objetivo de detectar las posibles mejoras. A continuación, se plantearon objetivos y las actividades a desarrollar para alcanzarlos. Luego del uso de herramientas de medición de rendimiento, se concluyó que es viable mejorar las utilidades de la empresa con el control de los costos más significativos.

En consecuencia, cabe destacar que una administración de costos eficiente, puede contribuir a mantener el control y formular estrategias para incrementar las utilidades.

### *Palabras Clave*

*Estructura de Costos, Costos de Producción, Gastos de Comercialización y Administración, Objetivos de Mejora y Medición de Resultados, Ledesma S.A.*

## **Abstract**

This final work has been developed with the main objective of identifying opportunities to improve significantly on costs within Ledesma S.A. (Stock Corporation Company).

Ledesma is an agricultural and industrial Enterprise group from Argentina. It has its activities based on six different independent businesses with their own administrative structures. The politics of the corporation are oriented towards the integration of processes, as well as the quality of its products and services within a friendly environmental care framework. The parent company is settled down in Jujuy. There, sugar, alcohol, paper, citrus, juices and essential oils are produced. In Salta and Tucumán, the company has citric fields. In San Luis, it has got a commercial and stationary paper factory and in Entre Ríos and Buenos Aires, the company develops activities on agriculture and livestock. Ledesma group also has investments on oil and gas with partner companies or shareholders in Salta.

To do this work, 2018, 2019 and 2020 Consolidated Financial Statements, expressed in homogeneous money at 05/31/2020, have been analysed. Integrated Management Reports and Memos have also been examined. After the diagnosis, it was detected that some costs have grown up and varied considerably, that is why an extensive analysis of production cost and commercial and administrative expenses have been done with the main objective of detecting failures and provide likely improvements. In the following, information objectives and activities to be fulfilled have been proposed.

After using performance measurement tools, it was concluded that it is viable to improve the profits of the enterprise with a more exhaustive control on the most significant costs.

Consequently, it should be noted that efficient administration of costs can help to keep the control and foster the drafting of good strategies to improve the incomes.

### *Key words*

*Cost Structure, Production Costs, Marketing and Administration Expenses, Improvement Objectives and Measurement Results, Ledesma S.A. (Stock Corporation Company)*

## Indice

Introducción.....	1
<i>Marco de Referencia Institucional</i> .....	1
<i>Problemática</i> .....	2
<i>Antecedentes</i> .....	2
<i>Relevancia del Caso</i> .....	3
<i>Objetivos</i> .....	3
Análisis de Situación .....	5
<i>Descripción de la Situación</i> .....	5
<i>Análisis de Contexto</i> .....	8
<i>Diagnóstico Organizacional</i> .....	13
<i>Análisis Específico</i> .....	15
Marco Teórico .....	16
Diagnóstico y Discusión.....	20
<i>Declaración del Problema</i> .....	20
<i>Justificación de su Relevancia</i> .....	20
<i>Conclusión Diagnóstica</i> .....	21
Plan de Implementación .....	23
<i>Alcance de la Propuesta</i> .....	23
<i>Limitaciones</i> .....	23
<i>Recursos Involucrados</i> .....	24
<i>Acciones</i> .....	25
<i>Marco Temporal</i> .....	33
<i>Medición y Evaluación</i> .....	34
Conclusiones y Recomendaciones .....	36
<i>Conclusiones</i> .....	36
<i>Recomendaciones</i> .....	37
Referencias .....	38

## **Introducción**

En las últimas décadas, especialmente a partir de los años sesenta, la industrialización y las nuevas tecnologías propiciaron el desarrollo de las economías de escala. Esta nueva realidad impulsó al perfeccionamiento de la contabilidad de costos, que inicialmente se limitaba solamente a su cálculo. Con el tiempo fue evolucionando, dando lugar al nacimiento de la contabilidad de gestión, una herramienta fundamental para la toma de decisiones estratégicas. El análisis estratégico, basado principalmente en la contabilidad de costos, sirve de apoyo para la planificación, el control y la toma de decisiones.

### *Marco de Referencia Institucional*

En el presente trabajo, se estudió a la empresa Ledesma S.A. y su estructura de costos, para proponer acciones que mejoren los rendimientos de la organización.

Ledesma es un grupo empresario agrícola e industrial argentino con más de cien años de historia, que nace en la localidad de Ledesma, provincia de Jujuy, como un ingenio azucarero.

Actualmente, el grupo realiza diversas actividades productivas en diferentes zonas del país, brindando trabajo a más de seis mil quinientas personas.

En el departamento Libertador General San Martín, provincia de Jujuy, se encuentra la casa madre, con plantaciones de caña de azúcar y cítricos; fábricas de azúcar, celulosa, papel, alcohol y bioetanol; y plantas de empaque de frutas, jugos concentrados y aceites esenciales.

En Salta, cuenta con plantaciones frutales y participa en las empresas Chacra Experimental Santa Rosa, que realiza investigación e innovación genética en caña de azúcar y en la UTE Aguaragüe, que extrae petróleo y gas.

En Tucumán arrienda tierras para la producción de limones.

En San Luis, tiene una planta de producción de cuadernos, repuestos escolares y papelería comercial.

También desarrolla actividades de agricultura y ganadería en las provincias de Buenos Aires y Entre Ríos.

El grupo Ledesma tiene políticas para el Desarrollo Sostenible, procurando que la gestión económica esté orientada al cuidado del medio ambiente, la generación de trabajo de calidad y el apoyo a la comunidad.

### *Problemática*

Según el Informe Anual del Banco Mundial (2020), la pandemia de Covid-19 produjo en todos los países una desaceleración económica sin precedentes, es la peor recesión desde la Segunda Guerra Mundial. A esto se sumó que Argentina ya se encontraba atravesando una profunda crisis. Las empresas del grupo Ledesma no estuvieron exentas de esta situación, debiendo afrontar muchos desafíos para continuar con sus operaciones.

Del análisis de la información de las Memorias y Reportes Integrados de los Ejercicios Económicos correspondientes a los años 2018, 2019 y 2020, se observó que Ledesma cerró con resultado negativo en los dos primeros periodos, pudiendo revertir la situación en 2020 por mejoras en los procesos productivos y operativos, lo que se vio reflejado en la ganancia por operaciones continuadas.

Cabe señalar también, que hubo un menor impacto de los costos financieros, pero esta situación no se analizó en el presente reporte de caso.

En el contexto económico actual, los objetivos de expansión y desarrollo de cualquier empresa deben estar acompañados de estrategias de optimización de costos. La revisión integral de los costos y gastos permite tomar decisiones eficaces y eficientes que tengan como resultado la mejora en la rentabilidad.

En función de lo antes mencionado, evaluar la evolución de los costos de Ledesma en los tres periodos estudiados, su impacto sobre los ingresos y su participación dentro de cada tipo de costos y gastos, contribuye a identificar los aspectos que pueden ser mejorados.

### *Antecedentes*

Gómez Domínguez (2018), en su investigación estudió la relación entre el costo de producción y la rentabilidad de las empresas que cotizan en la bolsa de valores de Perú. Entre los resultados más importantes se puede mencionar que, un comportamiento estable en los gastos de producción contrastado con una fluctuación en los ingresos puede interpretarse como falta de control sobre el costo de ventas. Asimismo, concluyó que los gastos de producción no son el único factor determinante en la generación de la rentabilidad positiva o negativa. Afirmó también que, en contexto de recesión económica, tomar medidas preventivas y buscar estrategias de venta y mejora de costos, evitó que las crisis afecten fuertemente a las empresas.

Molina de Paredes (2004), en su artículo sobre gestión estratégica de costos,

mencionó la importancia de su utilización para desarrollar ventajas competitivas sostenibles, organizar los datos para realizar un análisis de sus causas y proporcionar información relevante que posibilite la adopción de cursos de acción para reducirlos.

Por último, Porter (2000) planteó tres estrategias genéricas para mejorar el desempeño en la industria: el liderazgo global en costos, la diferenciación y la segmentación. Respecto a la primera, asegura que, para alcanzar el liderazgo en costos, las empresas deben implementar un conjunto de políticas funcionales encaminadas a ese objetivo.

#### *Relevancia del Caso*

Se podría definir al costo como el sacrificio necesario para alcanzar un objetivo específico o como la cantidad monetaria que debe pagarse para adquirir un bien, producirlo o brindar un servicio (Hongren, Datar y Rajan, 2012), lo cierto es que en las organizaciones los costos siempre afectan, en mayor o menor medida, a las utilidades.

La rentabilidad de una organización es su capacidad de administrar los recursos para generar mayores ganancias y para ello la optimización de los costos es un aspecto de fundamental importancia, sobre todo en tiempos de crisis donde debe adaptarse rápidamente a los cambios. Las decisiones relacionadas con su administración incluyen también otros aspectos, por ejemplo, ingresar a nuevos mercados, implementar procesos o cambiar el diseño de un producto (Hongren et. al, 2012).

Adicionalmente, la gestión y control de los costos contribuye a evitar pérdidas en el capital de trabajo, conocer el estado de los inventarios, identificar gastos evitables, mejorar la competitividad mediante la disminución de los gastos de producción entre otros beneficios. Pero fundamentalmente planificar, estimar y presupuestar permite analizar errores y desvíos y tomar las medidas correctivas de manera oportuna.

#### *Objetivos*

##### *General*

- Proponer objetivos de mejora sobre los costos significativos de Ledesma S.A.

##### *Específicos*

- Analizar el Estado de Resultados comparativo de los periodos 2018, 2019 y 2020, en moneda homogénea al 31/05/2020, para identificar su estructura de costos, evolución y los rubros más significativos.

- Estudiar cada rubro de costos y gastos (de comercialización y administración), las partidas que los componen, sus variaciones y evolución en los periodos estudiados.
- Evaluar las más relevantes, identificar las posibles mejoras y proponer las actividades para cumplir con el objetivo general.

## **Análisis de Situación**

### *Descripción de la Situación*

La empresa fue fundada en 1830 con el nombre de Compañía Azucarera Ledesma, como un pequeño ingenio azucarero en el departamento de General San Martín, provincia de Jujuy. Pero fue en 1914 cuando se formalizó la estructura legal vigente, naciendo Ledesma Sociedad Anónima Agrícola Industrial.

El grupo Ledesma, propiedad de la familia Blaquier/Arrieta, comenzó a partir de 1950 un proceso de diversificación, incorporando la producción de alcohol, celulosa y papel a partir del residuo de la caña de azúcar (bagazo). Con la adquisición de la finca Calilegua, entró al negocio de las frutas y jugos, expandiendo la producción de cítricos en la provincia de Salta. En 1970, ingresó al negocio de la carne y los cereales en Buenos Aires y Entre Ríos. Un nuevo desafío surgió cuando las fábricas de gaseosas reemplazaron el azúcar por fructuosa en las bebidas, por lo que en 1983 Ledesma decidió instalar una planta de molienda húmeda de maíz en San Luis. Otro dato destacable es que la empresa produce parte de la energía que utiliza en sus procesos productivos, con la utilización del bagazo de la caña de azúcar y con el gas que recibe por su participación en la UTE Aguara Güe, en Salta.

El grupo económico cuenta actualmente con las siguientes instalaciones:

- **Complejo Agroindustrial Ledesma:** ubicado en Libertador General San Martín, Jujuy, posee 40.000 ha de caña de azúcar, fábricas de azúcar, alcohol, bioetanol, celulosa y papel, 2.000 ha de cítricos, empacadora de frutas, planta de jugos concentrados, generación propia de electricidad (algo más de 51.000 kW), 600 km de carreteras, 1.400 km de canales de riego.
- **Fábrica de Cuadernos y Repuestos:** ubicada en Villa Mercedes, San Luis, posee una planta de producción de cuadernos, repuestos escolares y papelería comercial.
- **Fábrica de Papeles Encapados:** ubicada en San Luis, posee una planta de papeles encapados adquirida por leasing en el año 2008.
- **Citrusalta:** ubicada en Colonia Santa Rosa, Salta, posee 800 ha de cítricos (adquirida en el año 2009).

- Establecimientos rurales en Buenos Aires y Entre Ríos: Producción de carne y granos en Establecimientos La Biznaga, La Bellaca, Magdala y Centella (52.000 ha)
- UTE Aguaragüe: en Salta, (en asociación con Techint, YPF, Mobil, Petrobras y CGC), realiza exploración y explotación de petróleo y gas en el Yacimiento Aguaragüe.

Ledesma define su Misión y Visión de la siguiente manera:

#### *Misión*

- Brindar en forma permanente la mejor relación precio-calidad-servicio del mercado argentino.
- Asegurar la mejora continua de sus operaciones y la obtención de niveles de seguridad, calidad y productividad comparables con estándares internacionales.
- Producir bajo sistemas sostenibles utilizando la tecnología más avanzada del momento.
- Maximizar la rentabilidad, optimizando los costos, su integración vertical, su participación de mercado y su fuerza de distribución, respetando su modelo cultural, sus principios y sus valores.
- Generar oportunidades de desarrollo para sus colaboradores, proveedores y comunidad, cuidando el medio ambiente y agregando valor para los accionistas.

#### *Visión*

- Ser una empresa líder del mercado argentino gracias a la preferencia de clientes y consumidores, a las utilidades brindadas a los accionistas, generando oportunidades de desarrollo para colaboradores, proveedores y la comunidad, y al respeto y cuidado del ambiente en el que actúa.
- Hacer sostenible en el tiempo el hecho de que es posible y rentable producir con calidad y sostener con ello el liderazgo en los mercados en los que participa.

En el grupo Ledesma, por ser una Sociedad Anónima, las decisiones son tomadas por la Asamblea de Accionistas. La administración de la sociedad está a cargo de un Directorio, que debe tener entre seis y quince miembros, designados en Asamblea General Ordinaria, con una duración en el cargo de dos años. El directorio elige al presidente.

Las actividades están organizadas por unidades de negocio con administración independiente y su propia estructura funcional, quedando centralizados algunos servicios como auditoría interna, finanzas, asuntos institucionales y legales, logística, entre otros.

Cuenta además con Comités de Recursos Humanos, Medio Ambiente y Responsabilidad Social Empresaria (RSE).

La relación con sus grupos de interés, externos e internos, se basa en la comunicación como pilar fundamental para el crecimiento y la superación permanente.

La organización da empleo a más de 6.500 personas, entre profesionales, técnicos, empleados en relación de dependencia y personal temporario, que se suma en épocas de zafra y cosecha. Todos los salarios están por encima del mínimo, vital y móvil y en todo de acuerdo a los convenios colectivos de las distintas actividades que realiza la empresa.

Ledesma llega a sus clientes a través de distribuidores y mayoristas, trabajando con empresas medianas y grandes, tanto del mercado interno como extranjeras, focalizando sus ventas a los que alinean sus negocios con las estrategias de la empresa. La relación comercial se basa en el contacto directo con sus clientes y una efectiva gestión de reclamos, con el objetivo de fidelizar la cartera.

En relación a los proveedores, la empresa efectúa la selección aplicando procedimientos de compras, evaluación y calificación que le aseguren materias primas de calidad, provisión continua y precios adecuados. Asimismo, prioriza la relación con proveedores locales, promoviendo el desarrollo de las comunidades donde realiza sus negocios.

Respecto a su situación financiera, el grupo cerró su ejercicio Económico 2021 con un resultado integral neto de \$ 5.202.522 (cifra expresada en miles de pesos), cumpliendo con impuestos propios, retenciones y percepciones de terceros y los compromisos de su deuda financiera. En el marco de los objetivos del plan Genesis XXI, Ledesma arrojó resultado positivo, pandemia de por medio, por segundo año consecutivo.

El grupo Ledesma opera de manera integrada, a fin de que todas sus actividades estén conectadas, con metas comunes, contribuyendo al control de costos y a la calidad de productos y servicios. La empresa procura la autonomía financiera, para minimizar el financiamiento externo, busca mantener constante el crecimiento y el liderazgo en sus

actividades económicas. Trabaja en la innovación e invierte en tecnología de última generación, buscando eficiencia y competitividad en todos sus procesos.

Por otro lado, cabe mencionar que desde 2002, Ledesma cuenta con un comité de RSE (Responsabilidad Social Empresaria) que coordina y supervisa las actividades vinculadas al desarrollo sostenible dentro de la gestión de negocios de la empresa. La preservación del medio ambiente es un compromiso de la organización, es así que desde el año 2007 adhiere a los estándares GRI (Global Reporting Initiative), emitiendo anualmente su Informe de Sostenibilidad bajo esas normas.

En relación con el manejo de desechos, cumple con la Norma 306 del estándar GRI, referida al impacto ambiental, las acciones para fomentar la economía circular (máximo aprovechamiento de recursos) y la generación de la cadena de valor. Gestiona los residuos de manera sostenible, poniendo en práctica las 5R (reeducar, reducir, reutilizar, reciclar y recuperar), tratándolos de acuerdo a las Normas ISO.

Además, a partir de 2019, puso en práctica una serie de políticas relacionadas con los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU, orientadas a ser marco y guía de la gestión económica, social y ambiental de todo el grupo.

#### *Análisis de Contexto*

En 1968, Liam Fahey y Vadake Narayanan publicaron un ensayo sobre marketing donde plantearon un nuevo método de análisis del macroentorno, con el paso de los años se convirtió en el Análisis PESTEL (Fahey y Narayanan, 1986). PESTEL es una herramienta de gestión estratégica usada por diferentes actores para analizar los factores externos relevantes que afectan a las organizaciones. Es un estudio descriptivo que considera el contexto actual donde las organizaciones desarrollan sus actividades. Considera los siguientes factores: políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales.

Este análisis permite a las empresas aprovechar las oportunidades o actuar sobre los posibles riesgos y es útil para la toma de decisiones a corto y largo plazo. Se puede integrar con otras herramientas, como la matriz FODA (Trujillo et. al, 2018) ya que muchos de los aspectos analizados influyen sobre la evaluación de los factores internos de las organizaciones.

Se realizó el análisis PESTEL, considerando como los diferentes factores impactan en las actividades de Ledesma S.A.

### *Factores Políticos*

El actual presidente de Argentina es el Dr. Alberto Fernández, asumió su mandato el 10 de diciembre de 2019, tras un periodo de recesión, con una situación social tensa y una marcada división política con la oposición.

A los pocos meses, en marzo de 2020, el mundo se vio atravesado por la Pandemia de Covid-19, obligando al gobierno a poner los esfuerzos en superar la crisis sanitaria, con medidas tendientes al fortalecimiento del sistema de salud y la prevención, que incluyeron prohibiciones a la movilidad, cierre de actividades comerciales y productivas, restricciones a las importaciones y exportaciones y una cuarentena prolongada. Para hacer frente a la situación provocada por la pandemia, el gobierno implementó medidas de emergencia para ayudar a los sectores más vulnerables y acompañar a las empresas mientras duró el aislamiento social obligatorio.

Por esta situación, al comienzo de la pandemia, Ledesma tuvo que cerrar sus fábricas de papel y cuadernos por no encontrarse dentro de las actividades esenciales y adaptar rápidamente los protocolos de prevención para poder continuar con su producción. Medidas como el cierre de las importaciones le generaron inconvenientes en la cadena de suministros importados, tuvo que reubicar los productos de exportación por los cierres de fronteras, sumado a la fijación de precios de bienes de consumo masivo y la baja en la demanda por el aislamiento prolongado.

El año 2021, encontró a Argentina en otro contexto frente a la pandemia, lo que significó un cambio en las prioridades del gobierno, la apertura económica. Además, debe comenzar a hacer frente a los vencimientos de la deuda con el Fondo Monetario Internacional (FMI) a partir del último cuatrimestre, y, en un año electoral, la inestabilidad política genera desconfianza tanto interna como externa.

A la fecha, entre las medidas tomadas se encuentra el descongelamiento de los precios, lo que le permitió a Ledesma aumentar algunos de sus principales productos, recuperando en parte los costos de producción y laborales. Otra decisión política importante fue la prórroga del sistema de promoción de Biocombustibles, con un impacto positivo en la producción de bioetanol de Ledesma.

### *Factores Económicos*

Argentina, a pesar de ser una de las economías más grandes de Latinoamérica, transita una profunda crisis económica, la más importante desde 2001.

Se exponen a continuación los indicadores económicos de acuerdo a lo informado por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC). Estos, muestran la desaceleración de la economía. El más importante en este sentido es el PBI (Producto Bruto Interno), que cayó de manera sostenida en los últimos años. En 2020 tuvo un resultado de -13,8% y se prevé que en 2021 tenga una recuperación del 4,5% respecto del año anterior.

La inflación del 2020 cerró en 36,1% y a julio de 2021 ya estaba en 29,1%, sin embargo, el rubro de los productos del programa Precios Cuidados, donde se encuentran algunos de los productos de Ledesma, como el azúcar, aumentó solo el 15%.

La fuerte devaluación del peso argentino, el riesgo país, la caída en el consumo son otros de los indicadores que no tuvieron mejoría en el último año.

El cepo cambiario, con su consecuente restricción a las importaciones, han causado un impacto económico considerable, principalmente en los mercados en los que participa Ledesma (agrícola, industrial y ganadero), donde muchos de los insumos son importados.

La situación económica del país, en la que los márgenes de ganancia cayeron debido a que los precios no lograron acompañar a la suba en los costos de producción, generó que en el último ejercicio la ganancia operativa de Ledesma cayera un 16% respecto del año anterior.

Un dato importante del año 2021, es el acuerdo con los acreedores privados para la renegociación de la deuda externa, el gobierno espera que represente el primer paso para la reconstrucción económica y aspira atraer nuevas inversiones. En este sentido, se implementaron una serie de planes de apoyo a las empresas y a los exportadores.

#### *Factores Sociales*

Argentina es un país socialmente diverso, con una creciente segmentación en la clase media y un importante aumento de las clases pobres. De acuerdo a lo informado por el INDEC, el índice de pobreza en 2020 alcanzó el 42,9%, con un 10,5% de argentinos viviendo en la indigencia y casi el 60% de los niños pobres. Esto genera desigualdades en cuanto al acceso a la educación, a la comunicación y a los recursos tecnológicos, marcando aún más los problemas sociales.

El desempleo en 2020 fue del 11%, cayendo levemente en el primer trimestre de 2021, alcanzando el 10,2%. Es importante señalar que casi el 50% de la población

económicamente activa se encuentra desempleada, subempleada, trabaja por cuenta propia o, teniendo empleo, está buscando otro ingreso.

La población se encuentra distribuida mayormente en los grandes conglomerados, solo el 8% habita zonas rurales. La tasa de ocupación rural aproximada es del 40%, no obstante, solamente un tercio posee trabajo registrado.

Actualmente, a través del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca, se llevan a cabo varios proyectos de desarrollo de las economías rurales, con financiamiento nacional e internacional, principalmente destinados a agricultura familiar e indígena (Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca, 2021).

En el aspecto social, a pesar de las consecuencias de la pandemia Covid-19, Ledesma S.A. continúa generando oportunidades de empleo a jóvenes a través de proyectos de capacitación en innovación tecnológica y oficios, preparando estudiantes de escuelas técnicas y agrotécnicas, apoyando iniciativas sociales y el deporte. Muchas de las actividades de apoyo social las realiza en acuerdo con el gobierno de la Provincia de Jujuy (Ledesma S.A., 2021).

#### *Factores Tecnológicos*

Argentina cuenta con un Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva, dependiente del Poder Ejecutivo Nacional. Este, es responsable de implementar políticas tendientes a promover el desarrollo productivo del país.

Actualmente, se encuentra en funcionamiento el Plan Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva. Su objetivo principal es impulsar la innovación inclusiva y sustentable, el aprovechamiento de las capacidades científicas y tecnológicas nacionales, para generar competitividad económica y calidad de vida para la población (Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva, 2021).

Para cumplir con las metas propuestas, se implementó un sistema de becas y financiamiento de proyectos, con recursos nacionales e internacionales. El foco del plan está puesto en los sectores agroindustriales, ambiente y desarrollo sustentable, desarrollo social, energía e industria.

A pesar de que Ledesma S.A., por su envergadura, no tiene acceso a los proyectos y becas que financia el gobierno, se encuentra en constante innovación y transformación tecnológica, respecto al equipamiento productivo, la automatización de

sus sistemas de gestión agrícola y ganadera, la administración de procesos de compra y almacenes, servicios al cliente, etc.

#### *Factores Ecológicos*

La problemática medioambiental y el desarrollo sostenible son parte de las agendas de gobernabilidad a nivel mundial. En este aspecto, Argentina cuenta con el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, dependiente del Poder Ejecutivo Nacional, que se encarga de llevar adelante políticas de protección del medio ambiente, desarrollo sostenible, uso de recursos naturales, además de controlar y prevenir la contaminación.

Actualmente, se encuentra en implementación el Plan Nacional de Mitigación, de acuerdo a lo establecido por la Ley N° 27.520 y en un todo de acuerdo con la Convención Marco de Naciones Unidas sobre el Cambio Climático. Tiene por objeto medir, limitar y reducir las emisiones de gases que producen el efecto invernadero y realizar los controles de cumplimiento de la normativa vigente. Entre los sectores que pueden controlar la Huella de Carbono, se destacan el transporte, la industria, el sector agropecuario, el manejo de desechos industriales y domiciliarios y el sector energético (Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, 2021).

Ledesma, desde su fundación, tiene como objetivo la producción sostenible, cuidando el medio ambiente y generando trabajo de calidad. A partir de 2020 comenzó a medir la Huella de Carbono en varios de sus productos, comenzó con las resmas de papel y actualmente incorporó la producción de cítricos. Los resultados fueron buenos, las emisiones de dióxido de carbono son amigables con el medio ambiente. Este compromiso pone a la empresa un paso adelante de la competencia en cuanto a los objetivos de desarrollo sostenible y se alinea con la tendencia actual de consumo de la población respecto al cuidado del planeta (Ledesma S.A., 2021).

#### *Factores Legales*

En este momento de constantes cambios, es menester que las empresas se encuentren actualizadas sobre las modificaciones en las regulaciones legales.

Los Decretos de Necesidad y Urgencia 260/20 y 297/20 (Boletín Oficial de la República Argentina, 2020), establecieron medidas en materia de seguridad laboral para prevenir los efectos sanitarios por la pandemia de Covid-19. Estas generaron la necesidad

de rápida adaptación por parte de las empresas para poder continuar con sus actividades comerciales.

En materia laboral, se estableció la prohibición de efectuar despidos sin justa causa, por causales de falta o disminución de trabajo o fuerza mayor y el pago de doble indemnización, las que se encuentran vigentes hasta el 31/12/2021.

Asimismo, en este marco se tomaron una serie de medidas en materia tributaria y social para hacer frente a los efectos de la pandemia. Por ejemplo, el programa REPRO, mediante el cual las empresas incluidas en el beneficio pudieron solicitar un monto de asistencia para el pago de los salarios de sus empleados (Ministerio de Economía, 2021).

Impositivamente, en 2021 se sancionó la Ley de 27.617 de modificación del Impuesto a las Ganancias, con medidas tendientes a mejorar el poder adquisitivo de los trabajadores.

El cumplimiento de cuestiones laborales, salariales, de seguridad en el trabajo e impositivas son primordiales para no incurrir en irregularidades que generen inconvenientes a las organizaciones.

En el caso de Ledesma, el sindicato denunció a la empresa en 2020 por propagación de enfermedad peligrosa, debido al contagio de Covid-19 de alrededor de 500 empleados y el fallecimiento de 18 trabajadores.

#### *Diagnóstico Organizacional*

La matriz FODA, por sus siglas, Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, es una herramienta estratégica útil para realizar el análisis de una empresa, sector, proyecto, línea de productos, producto, mercado, etc. Su origen se remonta a la década de 1960 a 1970, cuando la Universidad de Stanford designa a un grupo de investigadores, encabezado por Albert Humphrey, para estudiar las razones por las cuales fallaba la planificación en las empresas (Otero y Gache, 2006).

FODA permite identificar factores externos e internos claves para desarrollar la estrategia más conveniente y efectiva.

#### *Fortalezas*

Factores positivos internos, las cosas que la organización hace bien, sus recursos, capacidades, lo que la hace diferente.

### *Oportunidades*

Factores favorables externos, del entorno, lo que puede aprovechar y que contribuye a la mejora.

### *Debilidades*

Factores negativos internos, lo que la pone en una situación desfavorable frente a la competencia.

### *Amenazas*

Factores desfavorables externos, son situaciones que provienen del entorno y atentan contra la estabilidad de la organización.

En la Figura 1, se presenta la matriz FODA de la empresa Ledesma S.A., relacionada con el tema de estudio del presente trabajo.

## **Figura 1**

### *Matriz FODA*

	Fortalezas	Debilidades	
Factores Internos	Autonomía financiera	Aumento en el Costo de Venta	
	Optimización de costos	Incremento en las compras	
	Innovación tecnológica	Altos costos energéticos para la producción	
	Infraestructura	Elevados costos de depósito y fletes	
	Integración de procesos	Elevados gastos de comercialización	
	Eficiencia y competitividad	Aumento en los gastos de despacho y venta	
	Crecimiento sostenido	Altos costos de producción agropecuaria	
	Recursos Humanos capacitados	Desaprovechamiento de la capacidad instalada agrícola y ganadera	
	Políticas de Sostenibilidad		
	Compromiso con el medio ambiente		
	Oportunidades	Amenazas	
Factores Externos	Cambio en los hábitos de consumo	Incertidumbre frente a la Pandemia Covid-19	
	Cambio en la modalidad de compra por parte de los consumidores	Economía mundial en lenta recuperación Crisis económica argentina	
	Buena imagen internacional respecto a la medición de la Huella de Carbono	Aumento de precio de insumos importados Elevados costos de servicios	
	Incremento de demanda de carne de China y Asia	Presión fiscal Restricción a las exportaciones	
	Suspensión por parte de Brasil de exportación de carne (por casos de vaca loca)	Problemas climáticos. Sequia	

*Nota.* Elaboración propia (2021)

### *Análisis Específico*

En relación a las funciones de asesoramiento que brinda el contador público, tienen por objeto interpretar y evaluar información, diseñar, gestionar y ejecutar estrategias para brindar a los responsables de las empresas (dueños, directivos, gerentes, etc.) recomendaciones oportunas y pertinentes para la toma de decisiones.

En el presente trabajo, cómo primer paso, se realizó un diagnóstico sobre la situación general de Ledesma S.A., el entorno donde desarrolla sus actividades económicas y su situación interna.

Respecto del contexto externo, al producir y vender productos de primera necesidad desarrolla sus actividades en un mercado muy competitivo. Además, la situación económica y sanitaria, producto de la pandemia, afecta tanto el consumo como a los canales de venta, lo que obliga a estar en constante adaptación.

En relación a su situación interna, es uno de los grupos empresarios más grandes de Argentina, cuenta con procesos integrados, infraestructura e innovación tecnológica en constante mejora, es una empresa competitiva y posee recursos humanos capacitados.

Sobre el tema específico de este reporte de caso, del estudio de los costos de Ledesma S.A. y de la información disponible, se puede inferir que la empresa cuenta con un sistema de optimización de costos. No obstante, a través del análisis de los Estados Contables de los 3 últimos ejercicios, se detectó que existen costos y gastos que no tuvieron un comportamiento estable, aumentaron de manera considerable o su incremento no tuvo relación con los ingresos de operaciones. Los más relevantes están relacionados con el costo de ventas y de actividades agropecuarias. Del análisis de las partidas del costo de ventas, las compras y algunos gastos de producción como los energéticos y los relacionados con depósitos y fletes son los más significativos. También, dentro de los gastos de comercialización se observó un excesivo aumento de los gastos de despacho y venta.

El objeto de este trabajo es estudiar en profundidad los costos y gastos (de comercialización y administración) de Ledesma S.A., utilizando las herramientas de la contabilidad financiera, administrativa y de costos, para analizar los datos, interpretar los resultados e identificar desvíos y variaciones relevantes, permitiendo conocer las oportunidades y proponer acciones concretas para alcanzar los objetivos de mejora.

## **Marco Teórico**

La contabilidad de costos es responsable de captar, procesar y producir informes para el planeamiento, control y toma de decisiones. Por lo cual, se considera que el departamento de costos tiene funciones de staff, con una marcada tendencia hacia un conocimiento más profundo de la estructura de costos de las organizaciones. Brinda información para distintos procesos y usuarios. A la contabilidad financiera, orientada a usuarios externos, le provee información para la valuación y los resultados. A la contabilidad administrativa, orientada a usuarios internos, para el control y la toma de decisiones; en este sentido, además de los costos de productos y servicios, provee información útil sobre clientes, actividades y proyectos (Hansen y Mowen, 2007).

Se puede definir al costo como la suma de sacrificios de bienes y servicios para alcanzar un objetivo específico actual o futuro y convencionalmente se mide en las unidades monetarias que se deben desembolsar (Giménez, 2015). Para Ramírez Padilla (2008), según sus características los costos pueden ser activos (su potencial de ingresos va más allá de un periodo), gastos (desembolso que contribuye a la producción de un periodo) o pérdidas (erogaciones que no generaron los ingresos esperados).

Optimizar los costos no solo implica bajar los gastos, negociar con los proveedores o producir más a menor costo, involucra también utilizar los recursos disponibles para mejorar los procesos de la forma más rentable.

La gestión de costos de un proyecto abarca tres grandes áreas: estimación, presupuesto y control de costos. (Oliveros Villegas y Rincón de Parra, 2011).

Se denomina objeto de costos al producto, servicio, grupo de tareas homogéneas o cualquier actividad específica que a la empresa le interese medir su costo.

En la Figura 2, se expone la clasificación de los costos de acuerdo al proceso en los que están involucrados, valuación o toma de decisiones, teniendo como referencia el cuadro general en que pueden categorizarse de Ramírez Padilla (2008).

Figura 2

Clasificación de costos

FIN	CLASIFICACION	COSTO	DESCRIPCION	
PARA VALUACION	SEGÚN SU FUNCION	DE PRODUCCION	Incurridos en transformar la materia prima <b>MATERIA PRIMA:</b> Materiales integrados al producto Ej. Caña de azúcar <b>MANO DE OBRA:</b> Personal que interviene directamente en la fabricación Ej. Sueldo de operario del trapiche en la fabrica de azúcar <b>CARGA FABRIL:</b> Gastos indirectos de fabricación Ej. Sueldo del supervisor, energía, mantenimiento	
			DE DISTRIBUCION Y VENTA	Incurridos para llevar el producto desde la fabrica al consumidor <b>ALMACENAMIENTO:</b> Asociados al mantenimiento del inventario Ej. Seguro contra incendio almacén <b>COMERCIALIZACION:</b> Asociados a la venta Ej. Comisiones, marketing
				DE ADMINISTRACION
		FINANCIEROS	Relacionados con la obtención de fondos de terceros Ej. Intereses por financiamiento	
		SEGÚN SU RELACION CON UNA UNIDAD DE COSTO	DIRECTOS	Se identifican con una actividad, departamento o producto Ej. La caña de azúcar es respecto del azúcar, el sueldo de la secretaria del gte. de vtas. respecto del dpto. vtas
			INDIRECTOS	No se puede identificar con una actividad, departamento o producto Ej. Sueldo del supervisor respecto al producto azúcar, el seguro del edificio respecto al dpto. producción
			DUALES	Son directos e indirectos a la vez Ej. El gte. de producción es directo para el área de producción y es indirecto para el producto
		SEGÚN EL TIEMPO EN QUE FUERON CALCULADOS	HISTORICOS	Se produjeron en un periodo determinado Ej. Consumo de energía del complejo industrial
			PREDETERMINADOS	Son calculados en base a estadísticas, que se espera que ocurran Ej. El presupuesto de materia prima para la producción del año
		SEGÚN EL PERIODO QUE SE COMPARAN CON LOS INGRESOS	DEL PRODUCTO	Se identifican directamente con el producto. Ej. Es el CMV y se enfrenta con el ingreso del periodo de venta
	DEL PERIODO		Están relacionados con intervalo de tiempo, no con el producto No hay relación costo-ingreso. Ej. sueldo del contador	
	SEGÚN EL CONTROL SOBRE LA OCURRENCIA	CONTROLABLE	Aquellos que pueden ser realizados por el responsable del sector (etro. de ctos). A mayor nivel, más control Ej. el Gte. de vtas. puede controlar el sueldo de los vendedores	
		NO CONTROLABLE	Aquellos que no pueden ser controlados por el responsable del sector Ej. El Gte. de vtas. no controla su propio sueldo	
	SEGÚN SU COMPORTAMIENTO	VARIABLES	Vienen en relación directa con el volumen de actividad Ej. Las comisiones de los vendedores, varían de acuerdo a las ventas	
		FIJOS	Se mantienen constantes durante un periodo determinado, sin importar el volumen de actividad. Pueden ser: <b>DISCRETIONALES:</b> Susceptibles de modificar. Ej. Sueldos <b>COMPROMETIDOS:</b> No se pueden modificar. Ej. Amortizaciones	
		SEMIVARIABLES O SEMIFIJOS	Tienen una parte fija y otra variable Ej. Servicios (luz, teléfono, gas, etc.). Tienen un gasto fijo más el consumo	

FIN	CLASIFICACION	COSTO	DESCRIPCION
PARA TOMA DE DECISIONES	SEGÚN SU IMPORTANCIA EN LA TOMA DE DECISIONES	RELEVANTES	Se modifican de acuerdo a la decisión que se tome Ej. Producir más cuando existe capacidad ociosa
		IRRELEVANTES	Permanecen constantes cualquiera sea la alternativa tomada Ej. La amortización de inmuebles
	SEGÚN EL SACRIFICIO INCURRIDO	DESEMBOLSABLES	Implican una salida de efectivo y pueden o no ser relevantes en la toma de decisiones. Ej. Costo de mano de obra
		DE OPORTUNIDAD	Representan la pérdida de ingresos por la decisión de una alternativa Ej. No producir un nuevo producto a pesar de tener capacidad ociosa
		VIRTUALES	Impactan en la utilidad del periodo pero no implican salida de efectivo Ej. Pérdidas cambiarias
	SEGÚN EL CAMBIO POR AUMENTO O DISMINUCION DE ACTIVIDAD	SUMERGIDOS	No varían de acuerdo a la decisión que se tome Ej. La amortización de maquinaria si se decide incrementar la producción
		DIFERENCIALES	<b>DECREMENTALES:</b> Disminuye la actividad y disminuye el costo total Ej. Disminuye el costo total por la eliminación de un producto <b>INCREMENTALES:</b> Aumenta la actividad y aumenta el costo total Ej. Se introduce un nuevo proceso que implica contratación de personal
	SEGÚN SU RELACION CON LA DISMINUCION DE ACTIVIDAD	EVITABLES	Relacionados plenamente con un producto o departamento Ej. Se elimina un producto, se elimina la materia prima del mismo
		INEVITABLES	No se pueden evitar a pesar de suprimir un producto a departamento Ej. Se elimina un producto, pero el sueldo del gte. de producción no varía
	SEGÚN SU IMPACTO EN LA CALIDAD	FALLAS INTERNAS	Se incurren para reparar productos defectuosos antes de que lleguen al cliente. Ej. Error de diseño
		FALLAS EXTERNAS	Se incurren para reparar productos defectuosos que ya llegaron al cliente. Ej. Reparación por garantía
		EVALUACION	Se incurren para certificar que los productos o servicios cumplen con los requerimientos. Ej. Inspección de almacén
		PREVENCIÓN	Se incurren antes de empezar procesos para minimizar las fallas. Ej. Mantenimiento preventivo de equipos

Nota. Elaboración Propia (2021)

Para realizar la valuación del costo de productos o servicios, se utilizan dos sistemas de costeo; por órdenes de trabajo, para producción de acuerdo al requerimiento del cliente o por procesos continuos, para producción masiva a gran escala.

Las bases de costeo pueden ser histórica, se halla el costo cuando termina el periodo, o predeterminada, se presupuestan los costos y se van comparando con los reales, de manera que al final del periodo se puedan analizar los desvíos.

Existen varias metodologías de costeo, las más usadas son costeo total, costeo directo y costeo basado en actividades (ABC).

En el costeo total, los costos fijos de producción se aplican a las unidades producidas, la valuación del inventario se realiza a costo completo (costos variables y fijos), en el Estado de Resultado se separan los costos de producción y de no producción y se obtiene la utilidad bruta.

En el costeo directo, los costos fijos de producción se aplican a gastos del periodo en que se devengan, la valuación del inventario se realiza a costos variables solamente, en el Estado de Resultado se separan los costos variables de los fijos y se obtiene la contribución marginal.

El costeo basado en actividades (ABC), se fundamenta en calcular los recursos que son consumidos por cada actividad, luego se determina que porción del costo de cada actividad será asignada a cada objeto de costo. De esta forma, los costos de toda la empresa están dirigidos a sustentar la producción y comercialización de los productos. Es sumamente útil para la toma de decisiones, pero es fundamental tener un conocimiento preciso de cada actividad.

Respecto a la rentabilidad, es entendida como la capacidad de generar utilidades por parte de una empresa, área o unidad de la misma. El análisis costo-beneficio es utilizado para evaluar proyectos y comparar los costos con los beneficios financieros que se pueden producir.

El ROA, o tasa de rentabilidad del activo, sirve para calcular cual ha sido la eficiencia en la gestión de los recursos totales de una empresa, antes de gastos financieros o fiscales (Pérez, 2005)

$$\text{ROA} = (\text{Ingresos} / \text{Activos Totales}) \times 100$$

El ROI, o tasa de rentabilidad sobre la inversión, permite conocer los rendimientos sobre las inversiones realizadas o comparar entre proyectos, es conveniente realizar el cálculo antes y después de realizar alguna acción (Hansen y Mowen, 2007).

ROI= Ingresos antes de Gastos Financieros y Fiscales / Activos Totales

## **Diagnóstico y Discusión**

### *Declaración del Problema*

Luego de realizado el diagnóstico organizacional y el análisis de la situación de Ledesma S.A., se concluyó que la empresa trabaja de acuerdo a políticas orientadas a la integración de procesos, el control de los costos y la calidad de los productos y servicios. Asimismo, todas sus actividades se desarrollan bajo la mirada de la sustentabilidad y el cuidado del medio ambiente, con claros objetivos de superación, autofinanciamiento y crecimiento.

El análisis de los factores externos e internos relevantes permitió conocer que, a pesar de la compleja situación económica, Ledesma supo aprovechar las oportunidades, adaptarse rápidamente a los cambios, para poder actuar ante los posibles riesgos, y sacar ventajas competitivas por su posicionamiento de mercado.

Respecto al tema en estudio, con la información proveniente de los Estados Contables, se determinó que Ledesma clasifica sus costos de acuerdo a su función de producción, comercialización, administración y financieros. Si bien la información cuantitativa con la que se cuenta no permite apropiar los costos a los productos, servicios o actividades específicas, se pudo conocer a través de la Memoria y Reporte Integrado que Ledesma cuenta con seis unidades de negocio que trabajan con independencia organizativa, presupuestos propios y sistemas de compras y costeo individuales.

Asimismo, se detectó que existen costos y gastos que presentaron un incremento o variación considerables en los ejercicios estudiados. En función de esto se realizó el análisis de todas las partidas de costos, de producción, comercialización y administración.

### *Justificación de su Relevancia*

La empresa logró el crecimiento sostenido mediante la innovación tecnológica, y una infraestructura adecuada, lo que le permitió optimizar algunos de sus costos y gastos y mantener cierta autonomía financiera.

No obstante, en una organización como Ledesma, es necesario analizar permanentemente todos los factores, entre ellos los costos. Conocer su comportamiento en el corto, mediano y largo plazo, permite realizar estimaciones para el futuro, establecer prioridades, controlar recursos e identificar aquellos que pueden ser evitados, entre otras decisiones estratégicas.

### Conclusión Diagnóstica

Para el presente trabajo, a fin de identificar las diferentes estructuras de costos y su evolución, se realizó el análisis de los Estados de Resultado de los Ejercicios Económicos correspondientes a los periodos 2018, 2019 y 2020, expresados en moneda homogénea al 31/05/2020. Todas las cifras están expresadas en miles de pesos.

En Tabla 1, se exponen los resultados obtenidos.

**Tabla 1**

#### Estado de Resultado Comparativo Ejercicios 2020, 2019 y 2018

	2020	2019	2018
<b>Operaciones continuadas</b>			
Ingresos de Actividades Ordinarias	28.947.111	28.582.926	23.298.249
Costo de Venta	-18.703.299	-19.054.328	-15.138.016
Ganancia por Ventas	10.243.812	9.528.598	8.160.232
Ingresos de Producción Agropecuaria	1.803.560	1.868.792	1.079.482
Costos de Producción Agropecuaria	-783.308	-602.669	-797.964
Resultado de Producción Agropecuaria	1.020.252	1.266.123	281.517
Ganancia Bruta	11.264.064	10.794.721	8.441.750
Gastos de Comercialización	-5.133.625	-5.134.834	-4.192.904
Gastos de Administración	-3.183.538	-3.412.120	-3.341.113
Cambio en el Valor Razonable de Activos Biológicos	196.341	24.458	500.879
Otros Ingresos Operativos	139.906	713.393	426.504
Otros Gastos Operativos	-161.146	-381.677	-124.554
Ganancia Operativa	3.122.002	2.603.940	1.710.561
Ingresos Financieros	2.340.475	377.981	204.300
Costos Financieros	-4.270.826	-5.860.265	-5.589.345
Participaciones en los Resultados Netos de Asociadas	65.634	103.334	22.903
Ganancia/ (Pérdida) Antes del IG por Operaciones Continuas	1.257.285	-2.775.010	-3.651.581
Impuesto a las Ganancias sobre Operaciones Continuas	-521.394	355.579	1.188.242
Ganancia/ (Pérdida) Neta del Ejercicio por Operaciones Continuas	735.891	-2.419.432	-2.463.339
<b>Operaciones Discontinuas</b>			
Ganancia del Ejercicio por Operaciones Discontinuas		241.636	3.088.537
Ganancia/ (Pérdida) Neta del Ejercicio	735.891	-2.177.795	625.198
Otro Resultado Integral que se Reclasificará a Resultados en Ejercicios Posteriores			
Diferencia de Cambio por Conversión de Inversión en Asociada	13.404		
Otro Resultado Integral Neto	13.404		
Ganancia/ (Pérdida) Integral Total Neta del Ejercicio	749.295	-2.177.795	625.198

*Nota.* Estado de Resultados Consolidado en Moneda Homogénea al 31/05/2020. Cifras expresadas en miles de pesos. Elaboración propia (2021).

Todos los rubros y partidas analizadas están mostradas en moneda homogénea de acuerdo a lo establecido por la RT 6 de la Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas, con los índices de actualización publicados por esa Federación.

Teniendo en consideración los aspectos desarrollados, se continua con el plan de implementación, para identificar probables mejoras y proponer acciones que posibiliten cumplir con este objetivo.

## **Plan de Implementación**

### *Alcance de la Propuesta*

El alcance del presente trabajo es analizar, dentro de la estructura de costos de Ledesma, aquellos que resulten más relevantes, evaluar su evolución, identificar las oportunidades de mejora, proponer objetivos y actividades para alcanzarlos.

Para cumplir con la propuesta, se elaboró un plan de implementación de un año de duración, que consta de las siguientes etapas:

- **Diagnóstico:** Realizar un análisis cualitativo de la información de la organización y cuantitativo de los Estados Contables, la información proveniente del Estado de Resultados, su evolución durante los últimos tres ejercicios, identificando la estructura de costos.

- **Evaluación:** Evaluar cada una de las partidas de costos, su incidencia sobre los ingresos, para conocer los más relevantes y su evolución durante los tres ejercicios estudiados.

- **Propuesta:** En función de los resultados obtenidos, proponer los objetivos de mejora y las actividades a realizar para alcanzarlos.

- **Seguimiento:** Controlar mensualmente la evolución del plan, para evaluar desvíos y proponer los posibles cambios.

- **Evaluación Final:** Realizar un análisis de los resultados de la gestión y la corrección de la planificación, de ser necesario.

### *Limitaciones*

Antes de continuar con el desarrollo del presente trabajo, es importante aclarar que el análisis de Estados Contables es una herramienta que proporciona información útil para la toma de decisiones estratégicas. Si bien permite detectar el efecto de las acciones realizadas en el pasado, no es un sistema de optimización de costos.

En este sentido, el análisis de los estados financieros de una empresa, complementado con métodos de costeo, como el Modelo ABC, Costeo Total o Costeo Directo, permiten además de fijar objetivos a alcanzar, establecer los procesos y definir dónde y cómo efficientizar.

En función de lo expuesto, cabe mencionar que para el presente trabajo, la información interna resultó insuficiente para cumplir con los objetivos planteados inicialmente, por lo cual en el transcurso de la investigación fueron redefinidos y se debió

reformular el plan con los datos con los que se cuenta, limitando la propuesta al establecimiento de metas generales.

#### *Recursos Involucrados*

Para realizar el estudio de caso se utilizaron los Estados Contables y sus respectivas Memorias y Reportes Integrados correspondientes a los Ejercicios Económicos de los años 2018, 2019 y 2020.

Respecto a los honorarios profesionales por asesoría, según lo establecido por el Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Salta, fueron calculados a \$1.650 (mil seiscientos cincuenta pesos) por hora (a valor Módulo Medio).

Para el Diagnóstico fueron necesarias 15 horas, la Evaluación requirió de 15 horas y la elaboración de la Propuesta de 20 horas. Para el lanzamiento del proyecto se necesitaron 3 meses, con un total de 50 horas, lo que asciende a \$ 82.500.- (ochenta y dos mil quinientos pesos).

**Tabla 2**

#### *Lanzamiento*

Etapa	Cantidad/Horas	Precio/Hora	Importe Total
Diagnóstico	15	1.650,00	24.750,00
Evaluación	15	1.650,00	24.750,00
Propuesta	20	1.650,00	33.000,00
			82.500,00

*Nota.* El Precio/Hora y los Importes Totales están expresados en Pesos (\$). Elaboración propia (2021)

El Seguimiento se realizará durante los siguientes 9 meses, siendo necesarias 4 horas mensuales, lo que hace un total de 32 horas. La Evaluación Final se realizará durante el último mes, requiriendo 8 horas. Los honorarios profesionales para la etapa de mantenimientos ascienden a \$ 66.000.- (sesenta y seis mil pesos).

**Tabla 3**

#### *Mantenimiento*

Etapa	Cantidad/Horas	Precio/Hora	Importe Total
Seguimiento	32	1.650,00	52.800,00
Evaluación Final	8	1.650,00	13.200,00
			66.000,00

*Nota.* El Precio/Hora y los Importes Totales están expresados en Pesos (\$). Elaboración propia (2021)

El total de honorarios profesionales por los 12 meses de desarrollo de la propuesta asciende a \$148.500.- (ciento cuarenta y ocho mil quinientos pesos).

*Acciones*

- Evaluación: Del análisis del Estado de Resultados, los costos y los gastos (de comercialización y administración) se obtuvo la siguiente información:

**Tabla 4**

*Tendencia ingresos-gastos*

	2018 -2019	2019 - 2020
Ingresos de Operaciones Continuas	25%	1%
Costo de Venta	26%	-2%
Costos de Producción Agropecuaria	-24%	30%
Ganancia Bruta	28%	4%
Gastos de Comercialización	22%	0%
Gastos de Administración	2%	-7%
Otros Ingresos (Gastos) Operativos	-36%	-51%
Ganancia Operativa	52%	20%

*Nota.* Elaboración propia (2021)

- Los ingresos de operaciones ordinarias aumentaron el 25% en 2019, en tanto en 2020 permanecieron prácticamente constantes, con un aumento de un 1%.
- El costo de venta aumentó en 2019 un 26% y de igual manera que para los ingresos de operaciones ordinarias, en 2020 no hubo un cambio relevante, bajó un 2%.
- Lo mismo ocurrió con los gastos de comercialización, aumentaron un 22% en el 2019 y se mantuvieron constantes en 2020.
- Los gastos de administración, en su mayoría fijos, no aumentaron en la misma proporción, el 2% en 2019 y en 2020 disminuyeron notablemente en un 7%.
- La ganancia bruta y la ganancia operativa aumentaron un 28% y 52% en 2019 respectivamente y un 4% y 20% en 2020.

**Tabla 5**

*Peso proporcional de gastos respecto a ingresos*

	2018	2019	2020
Ingresos de Operaciones Continuas	100%	100%	100%
Costo de Venta	-62%	-63%	-61%
Costos de Producción Agropecuaria	-3%	-2%	-3%
Ganancia Bruta	35%	35%	37%
Gastos de Comercialización	-17%	-17%	-17%
Gastos de Administración	-14%	-11%	-10%
Otros Ingresos (Gastos) Operativos	3%	1%	1%
Ganancia Operativa	7%	9%	10%

*Nota.* Elaboración Propia (2021)

- En 2018, el costo de venta representó el 62% de los ingresos de operaciones continuadas, los gastos de comercialización el 17% y los gastos de administración el 14%.
- En 2019, el costo de venta representó el 63%, los gastos de comercialización se mantuvieron en el 17% y los gastos de administración bajaron al 11%.
- En 2020, el costo de venta representó el 61%, los gastos de comercialización el 17%, igual que en periodos anteriores, y los gastos de administración bajaron al 10 %.
- La ganancia bruta de los dos primeros periodos representó el 35% y en 2020 el 37%. La ganancia operativa, representó el 7% de los ingresos en 2018, el 9% en 2019 y el 10% en 2020. La disminución en el costo de venta en 2020 produjo un aumento de la ganancia bruta y la disminución de los gastos administrativos tuvieron el mismo efecto sobre la ganancia operativa de los periodos 2019 y 2020.

**Tabla 6***Costo de Ventas*

Operaciones Continuadas	2018	Var.	2019	Var.	2020	Var.
Ingresos de Actividades						
Ordinarias	23.298.249	100%	28.582.926	100%	28.947.111	100%
Ventas de bienes en moneda nacional	18.648.376		20.534.189		20.772.430	
Ventas de bienes en moneda extranjera.	3.027.127		6.367.672		5.500.327	
Ventas de cereales	1.392.317		1.271.174		2.069.017	
Ventas de hacienda	212.945		338.295		430.530	
Comisiones por ventas			155.124		121.854	
Ingresos por venta de servicios			-105.331		18.113	
Otras ventas	17.484		21.803		34.840	
Costo de Ventas	-15.138.016	-65%	-19.054.328	-67%	-18.703.299	-65%
Inventarios y activos biológicos al inicio	-7.617.842		-8.920.492		-8.434.444	
Ingresos producción agropecuaria	-1.079.482		-1.868.792		-1.803.560	
Cambio valor razonable activos biológicos	-500.879		-24.458		-196.341	
Compras, contrataciones netas y transferencias de activos biológicos	-5.534.514	-24%	-5.611.746	-20%	-7.221.520	-25%
Gastos de producción	-9.310.331	-40%	-11.165.701	-39%	-9.999.135	-35%
Baja inventarios operaciones discontinuadas	1.227.891					
Inv. y activos biológicos al cierre	7.677.140		8.536.860		8.951.701	
Ganancia por Ventas	8.160.232		9.528.598		10.243.812	

*Nota.* Cifras expresadas en miles de pesos, en moneda homogénea al 31/05/2020. Elaboración Propia (2021)

El costo de ventas es atribuido a los ingresos de actividades ordinarias, por lo cual, estas dos partidas, representan los ingresos y gastos más significativos del estado de resultado.

- El costo de ventas se incrementó un 26% en 2019 y tuvo una disminución del 2% en 2020. La participación sobre los ingresos de actividades ordinarias fue del 65%, 67% y 65% para los periodos 2018, 2019 y 2020, mostrando en términos generales un comportamiento estable.

- Respecto a la evolución de las compras del ejercicio, contrataciones netas y transferencias de activos biológicos, a pesar del incremento en los ingresos por actividades ordinarias de 2019, solo aumentaron un 1%. Para el 2020, donde los ingresos se mantuvieron estables, subieron un 29%. La participación porcentual fue del 24%, 20% y 25% de los ingresos para los periodos 2018, 2019 y 2020 respectivamente. Es importante analizar el motivo de esta variación, ya que podría deberse a cambios en los precios, en las cantidades compradas u otro factor que deba ser tenido en cuenta.

- Los gastos de producción se incrementaron el 20% en 2019, lo que se justifica con el aumento de ingresos, y durante 2020 disminuyeron en un 10%. La participación porcentual representa el 40%, 39% y 35% de los ingresos para los periodos 2018, 2019 y 2020 respectivamente.

**Tabla 7**

*Gastos de producción*

	2018	%	2019	%	2018/ 2019	2020	%	2019/ 2020
Gastos de Producción	9.310.331	100%	11.165.701	100%	20%	9.999.135	100%	-10%
Sueldos y Jornales	5.325.293	57%	5.170.667	46%	-3%	4.499.600	45%	-13%
Energía y Combustibles	1.364.025	15%	2.054.830	18%	51%	1.555.851	16%	-24%
Honorarios y retribuciones por Servicios	856.241	9%	1.074.007	10%	25%	1.063.797	11%	-1%
Depósitos, Fletes, Acarreos y Otros	756.800	8%	975.163	9%	29%	1.061.723	11%	9%
Deprec. de Propiedades, Planta y Equipos	358.658	4%	996.977	9%	178%	994.195	10%	0%
Reparación y Mantenim.	412.652	4%	256.155	2%	-38%	276.811	3%	8%
Gastos grales. y otros gastos de producción	236.662	3%	637.903	6%	170%	547.158	5%	-14%

*Nota.* Cifras expresadas en miles de pesos, en moneda homogénea al 31/05/2020. Elaboración Propia (2021)

Es el rubro de costos más relevante en relación a la ganancia operativa.

- Como es de esperar, en una empresa industrial como Ledesma, los sueldos y jornales son la partida más representativa de los costos de producción. En el comparativo, disminuyeron un 3% en 2019 y un 13% en 2020. Del total de los gastos de producción representaron el 57%, 46% y 45% para los ejercicios 2018, 2019 y 2020 respectivamente. Es importante analizar el motivo de esta disminución, ya que un aumento en los ingresos de actividades ordinarias y una disminución de los sueldos y jornales, componente principal de los costos de producción, no es lo esperado y debe ser estudiado para encontrar la razón de la variación.

- La segunda partida en importancia son los gastos en energía y combustibles, aumentaron un 51% en 2019 y disminuyeron un 24% en 2020. Representaron el 15%, 18% y 16% del rubro en 2018, 2019 y 2020. También teniendo en cuenta los aumentos en los ingresos de actividades ordinarias, es importante analizar la razón de la notable variación entre los periodos analizados.

- Los honorarios y retribuciones por servicios, en 2019 aumentaron un 25% y en 2020 disminuyeron un 1%. Representaron el 9%, 10% y 11% para los ejercicios 2018, 2019 y 2020. Esta partida mantuvo una relación con el cambio en los ingresos y en su relación con los gastos de producción fue constante.

- Depósitos, fletes y acarreo tuvo un incremento del 29% en 2019 y de un 9% en 2020. La relación con el total de gastos de producción fue del 8%, 9% y 11%. Este rubro también es factible de un análisis más profundo.

- Respecto a la depreciación de propiedades, planta y equipo, el incremento en 2019 fue del 178%, no teniendo un aumento considerable en 2020. Pasó de representar el 4% del gasto de producción en 2018, al 9% en 2019 y 10% en 2020. Esto podría relacionarse con la baja del 38% en gastos de reparación y mantenimiento, dado que el aumento en la depreciación puede responder a la incorporación de nuevas instalaciones o equipamiento, lo que podría justificar su disminución. A su vez, se espera que la incorporación de nuevas tecnologías, equipamiento, instalaciones, etc., genere mayor rentabilidad en el mediano y largo plazo.

**Tabla 8***Gastos de comercialización*

	2018	%	2019	%	2018/ 2019	2020	%	2019/ 2020
Gastos de Comercialización	4.192.904	100%	5.134.834	100%	22%	5.133.625	100%	-0,02%
Gastos despacho y otros gastos de vta	1.079.502	26%	1.623.815	32%	50%	1.545.810	30%	-5%
Depósitos, fletes, acarreos y otros	1.178.672	28%	1.447.489	28%	23%	1.448.614	28%	0,08%
Sueldos y jornales	784.830	19%	783.225	15%	-0,20%	696.358	14%	-11%
Impuestos, tasas y contribuciones	591.467	14%	640.132	12%	8%	603.635	12%	-6%
Gastos generales	393.901	9%	348.059	7%	-12%	464.690	9%	34%
Honorarios y retribuciones por serv.	112.092	3%	148.913	3%	33%	137.073	3%	-8%
Otros gastos de comercialización	52.440	1%	143.202	3%	173%	237.445	5%	66%

*Nota.* Cifras expresadas en miles de pesos, en moneda homogénea al 31/05/2020. Elaboración Propia (2021)

- La partida más importante de los gastos de comercialización son los gastos de despacho y venta, tuvo un incremento del 50% en 2019 y una disminución del 5% en 2020. Su participación en el total de los gastos de comercialización fue del 26%, 32% y 30% en 2018, 2019 y 2020 respectivamente. Si bien hubo un incremento de los ingresos de operaciones ordinarias en 2019 y la proporción de participación de los gastos de comercialización se mantuvo constante, es relevante el incremento y a priori resulta muy representativo.

- Depósitos, fletes, acarreos y otros tuvo un incremento del 23% en 2019 y en 2020 se mantuvo constante. Su peso porcentual en el rubro gastos de comercialización fue del 28% en los 3 ejercicios analizados.

- Los sueldos y jornales tuvieron una disminución del 11% en 2020 y su participación fue 19%, 15% y 14% para los 3 periodos estudiados. En contraposición, los honorarios por servicios aumentaron un 33% en 2019 y bajaron un 8% en 2020 y su participación porcentual no tuvo variación, representó el 3% para los 3 años. Es importante analizar estos dos rubros para conocer si las variaciones están relacionadas y si es factible optimizar los gastos en honorarios y retribuciones por servicios.

- Los gastos generales disminuyeron en 2019 un 12%, sin embargo, en 2020 aumentaron un 34%, lo que también es necesario analizar en detalle. Respecto al porcentaje de participación en el rubro, significaron el 9%, 7% y 9% para los 3 años.

**Tabla 9**  
*Gastos de administración*

	2018	%	2019	%	2018/ 2019	2020	%	2019/ 2020
Gastos de Administración	3.341.113	100%	3.412.120	100%	2%	3.183.538	100%	-7%
Sueldos y jornales	1.592.015	48%	1.711.590	50%	8%	1.613.151	51%	-6%
Honorarios y retribuciones por servicios	687.208	21%	628.334	18%	-9%	479.494	15%	-24%
Impuestos, tasas y contribuciones	308.066	9%	309.668	9%	1%	382.109	12%	23%
Gastos generales	429.628	13%	410.350	12%	-4%	318.145	10%	-22%
Retribuciones y Honorarios al Directorio	284.360	9%	209.609	6%	-26%	246.237	8%	17%
Depreciación de prop., planta y equipo	18.327	1%	57.673	2%	215%	44.031	1%	-24%
Otros gastos de administración	21.508	1%	84.897	2%	295%	100.371	3%	18%

*Nota.* Cifras expresadas en miles de pesos, en moneda homogénea al 31/05/2020. Elaboración Propia (2021)

Son los únicos gastos que disminuyeron su incidencia sobre el total de ingresos de operaciones continuadas durante los 3 años estudiados.

- Sueldos y jornales representa la partida más importante del rubro, aumentó el 8% en 2019 y disminuyó el 6% en 2020 y su participación sobre el total de gastos de administración fue del 48%, 50% y 51%. Por otro lado, los honorarios y retribuciones por servicios disminuyeron un 9% en 2019 y un 24% en 2020, siendo su participación del 21%, 18% y 15%. Teniendo en cuenta su estrecha relación, es importante evaluar estas variaciones en forma conjunta.

- Los gastos generales disminuyeron un 4% en 2019 y 22% en 2020. Su participación fue del 13%, 12% y 10% en los años estudiados.

- Las retribuciones y honorarios al Directorio disminuyeron un 26% en 2019 y aumentaron un 17% en 2020, con una participación del 9%, 6% y 8%.

- La depreciación de propiedades, planta y equipo, se incrementó el 215% en 2019 y en 2020 disminuyó el 24%, no teniendo una participación considerable sobre los gastos de administración (1%). Esto debería ser analizado ya que puede ser producto de la incorporación de tecnologías, equipamiento, instalaciones, etc. lo cual podría significar la optimización de otras partidas del rubro.

➤ Propuesta: Se presenta a continuación un cuadro comparativo de la evolución de los principales costos y gastos (de comercialización y administración), identificando las oportunidades de mejora, para luego plantear las actividades para alcanzar los objetivos propuestos.

**Tabla 10***Evolución de los principales costos y gastos*

En Moneda Homogénea al 31/05/2020	2018	2019	2020	Objetivos de Mejora	
<b>Operaciones Continuas</b>					
Ingresos de Actividades Ordinarias	23.298.249	28.582.926	28.947.111		28.947.111
Costo de Ventas	-15.138.016	19.054.328	-18.703.299		18.423.685
Inventarios y A.B. inicio (1)	-9.198.202	-10.813.741	-10.434.345		-10.434.345
Compras, Contrataciones. y Transf. A.B.	-5.534.514	-5.611.746	-7.221.520	3%	-7.004.874
Gastos de Producción	-9.310.331	-11.165.701	-9.999.135		-9.936.166
Energía y Combustibles	-1.364.025	-2.054.830	-1.555.851	2%	-1.524.734
Depósitos, Fletes, Acarreos	-756.800	-975.163	-1.061.723	3%	-1.029.871
Otros Gastos de Producción (2)	-7.189.506	-8.135.708	-7.381.561		-7.381.561
Inventarios y A.B. Cierre (3)	8.905.031	8.536.860	8.951.701		8.951.701
Ganancia por Ventas	8.160.232	9.528.598	10.243.812		10.523.426
Ingresos (Costos) de Prod. Agropecuaria	281.517	1.266.123	1.020.252		1.020.252
Ganancia Bruta	8.441.750	10.794.721	11.264.064		11.543.678
Gastos de Comercialización	-4.192.904	-5.134.834	-5.133.625		-5.071.793
Gtos Despacho y Otros Gtos de Venta	-1.079.502	-1.623.815	-1.545.810	4%	-1.483.978
Otros Gastos de Comercialización (4)	-3.113.402	-3.511.019	-3.587.815		-3.587.815
Gastos de Administración (5)	-3.341.113	-3.412.120	-3.183.538		-3.183.538
Cambio en el VR de A. B.	500.879	24.458	196.341		196.341
Otros Ingresos (Gastos) Operativos	301.950	331.716	-21.240		-21.240
Ganancia Operativa	1.710.561	2.603.940	3.122.002		3.463.449

*Nota.* Cifras expresadas en miles de pesos, en moneda homogénea al 31/05/2020. (1) Incluye Inventarios y activos biológicos al inicio, Ingresos de producción agropecuaria y Cambio en el valor razonable de activos biológicos. (2) Incluye Sueldos y jornales, Honorarios y retribuciones por servicios, Depreciación de propiedades, planta y equipo, Reparación y mantenimiento, Gastos generales y Otros gastos de producción. (3) Incluye Baja de inventarios por operaciones discontinuadas e Inventarios y activos biológicos al cierre. (4) Incluye Depósitos, fletes y acarreo, Sueldos y jornales, Impuestos, tasas y contribuciones, Gastos generales, Honorarios y retribuciones por servicios y Otros gastos de comercialización. (5) Incluye todos los gastos de administración. Elaboración Propia (2021)

✓ Costo de venta:

● Compras del ejercicio, contrataciones netas y transferencias de activos biológicos: Teniendo en cuenta la oportunidad de mejora observada, el objetivo propuesto es una disminución del 3% sobre el total de la partida, para lo cual se plantean las siguientes actividades:

- Evaluar el ciclo de compras, incluyendo el control de inventarios, órdenes de compra y proveedores, controlando el cumplimiento de los precios, cantidades y plazos acordados.

- Estimar las compras, identificando las prioritarias, cantidades necesarias y gastos evitables y factibles de ser mejorados.

- Realizar el presupuesto de compras para 12 meses.

- Controlar el presupuesto, estudiar los desvíos y realizar las correcciones que fueran necesarias.

● Gastos de producción:

▪ Energía y combustibles: El objetivo propuesto es una mejora del 2% sobre el total de estos gastos y para alcanzarlo se propone lo siguiente:

- Evaluar el modelo de gestión energética.

- Analizar el uso y consumo de energía y combustibles, las áreas más significativas y las variables que lo afectan.

- Determinar el mínimo consumo posible sin disminuir el nivel de producción, mediante la utilización eficiente de recursos, equipamiento y medidas de ahorro.

- Realizar el seguimiento, estudiar los desvíos y realizar correcciones.

▪ Depósitos, fletes, acarreo y otros: El objetivo es una mejora del 3%, para lo que se llevarán a cabo las siguientes actividades:

- Establecer los niveles de inventario óptimos (máximos y mínimos) que garanticen el abastecimiento de la cadena de producción.

- Proponer un orden y modalidad de control de los depósitos, mediante el análisis de procesos, para eficientizar la cadena de suministros, conseguir el máximo índice de rotación de inventarios y la optimización de las áreas de trabajo.

- Analizar el costo de flete y acarreo de manera integrada con la cadena de suministro, para mejorar la eficiencia y evitar costos innecesarios, mediante la formulación de presupuestos.

- Realizar el control y seguimiento.

✓ Gastos de comercialización:

- Gastos de despacho y otros gastos de venta: A pesar de no contarse con el detalle de los gastos que componen esta cuenta, se observa una buena oportunidad de mejora. Se consideró que es la partida con mayor peso porcentual y variación dentro de los gastos de comercialización y que son gastos asociados a las ventas (entre 2018 y 2020 los ingresos por ventas aumentaron un 24% y estos gastos 43%). Por lo antes mencionado se propone una reducción del 4% de los gastos de despacho y otros gastos de venta, para lo cual se llevarán adelante las siguientes acciones:

- Estudiar todos los gastos incluidos en la partida, identificando los que tuvieron mayor variación y desvío.

- Analizar los más representativos, las cantidades necesarias y gastos evitables y factibles de ser mejorados.

- De acuerdo a lo anterior, proponer un presupuesto.

- Realizar el seguimiento, controlar desvíos y proponer las correcciones necesarias.

### *Marco Temporal*

A fin de seguir el avance de un proyecto, gestionar apropiadamente el tiempo y las tareas a realizar por las personas involucradas, a fines del siglo XIX, el ingeniero Henry Gantt, desarrolló una técnica de gestión de proyectos que se conoce como Diagrama de Gantt (Terrazas Pastor, 2011).

El marco temporal para la implantación del plan elaborado es de 1 año, en la Figura 3, se expone en Diagrama de Gantt, las actividades programadas para cumplir con el objetivo propuesto:

**Figura 3***Marco temporal*

Actividad	Meses											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Diagnóstico	■											
Evaluación de Costos y Gastos (de comercialización y administración)	■	■										
Ciclo de compras		■										
Gestión energética		■										
Administración de depósitos, flete y acarreo		■										
Propuesta			■									
Realizar el presupuesto de compras			■									
Determinar el consumo energético más eficiente			■									
Determinar el nivel de inventario (máximo y mínimo)			■									
Establecer un orden y control de depósitos			■									
Realizar el presupuesto de flete y acarreo			■									
Realizar el presupuesto de gastos de despacho y otros gastos de venta			■									
Seguimiento				■	■	■	■	■	■	■	■	■
Evaluación Final												■

*Nota.* Elaboración propia (2021)

*Medición y Evaluación*

Para alcanzar los objetivos finales de cualquier plan, es necesario realizar el seguimiento del cumplimiento de las tareas programadas y planificadas. La eficiencia y eficacia de la gestión debe ser evaluada de manera periódica a fin de detectar desvíos, errores y cualquier situación que los genere y efectuar las correcciones de manera oportuna.

Para el plan de mejora propuesto, se realizará un control mensual de cumplimiento de los procesos y los resultados. Esto incluye la evolución, tendencia desde la última medición, la participación de cada partida en el rubro y de los rubros respecto a los ingresos. En caso de detectarse desvíos, efectuar los ajustes necesarios.

Para la evaluación final, además de los indicadores utilizados en el proceso de evaluación inicial y medición de avances, se usarán otros ratios de medición de rendimiento: Margen sobre Ventas y ROI.

- Margen sobre Ventas =  $(\text{Ventas} - \text{Costo de Ventas}) / \text{Ventas}$
- ROI =  $\text{Ingresos antes de Gastos Financieros y Fiscales} / \text{Activos Totales}$

Estos indicadores se calcularán y compararán con los resultados obtenidos al 31/05/20 y los calculados como objetivo de mejora, que se exponen a continuación:

✓ Ratios al 31/05/20:

Ventas: 28.947.111

Costos de Ventas: 18.703.299

Ingresos antes de Gastos Financieros y Fiscales (Ganancia Operativa): 3.122.002

Activos Totales: 27.158.296 (según Estado Consolidado de Situación Financiera al 31/05/2020)

- Margen sobre Ventas =  $(28.947.111 - 18.703.299) / 28.947.111$   
= 0,3538 o 35,38%

- ROI =  $3.122.002 / 27.158.296$   
= 0,1149 o 11,49%

✓ Ratios Objetivo de Mejora:

Ventas: 28.947.111

Costos de Ventas: 18.423.685

Ingresos antes de Gastos Financieros y Fiscales (Ganancia Operativa): 3.463.449

Activos Totales: 27.158.296 (según Estado Consolidado de Situación Financiera al 31/05/2020)

- Margen sobre Ventas =  $(28.947.111 - 18.423.685) / 28.947.111$   
= 0,3635 o 36,35%

- ROI =  $3.463.449 / 27.158.296$   
= 0,1275 o 12,75%

Luego de la evaluación final, se podrá determinar si fueron alcanzados los objetivos de mejora propuestos y permitirá a los responsables tomar decisiones estratégicas respecto a administración de costos.

## **Conclusiones y Recomendaciones**

### *Conclusiones*

El presente trabajo tuvo como finalidad proponer objetivos de mejora sobre los costos significativos de Ledesma S.A.

Para cumplir con el objetivo general, se realizó un análisis que incluyó el estudio de los Estados Contables de los Ejercicio 2018, 2019 y 2020, con especial atención sobre los Estados de Resultados Consolidados, expresados en moneda homogénea al 31/05/2020, se identificó la estructura de costos, se estudiaron los costos y gastos (de comercialización y administración), su evolución y participación respecto a los ingresos.

Se identificaron los rubros y partidas más relevantes sobre los que se puede intervenir para bajar los costos y gastos e incrementar los rendimientos.

Se planteó como meta bajar un 8% el Costo de Venta, trabajando con acciones concretas sobre las Compras del Ejercicio; Contrataciones Netas y Transferencias de Activos Biológicos; Energía y Combustibles; y Depósitos, Fletes y Acarreos. Por la relación que tiene el Costo de Ventas con los Ingresos de Actividades Ordinarias, para el mismo nivel de actividad, si se alcanza la meta propuesta, es posible incrementar un 2% el margen de Utilidad Bruta.

Además, se propuso como meta disminuir un 4% los Gastos de Comercialización, realizando un análisis minucioso que permita detectar desvíos y costos evitables en los Gastos de Despacho y Venta, ya que se observó que su incremento fue significativamente superior al aumento en las ventas. El objetivo fijado resulta razonable en función de lo evaluado.

Se concluyó que, de lograr alcanzar las metas propuestas, para el mismo nivel de actividad, es posible incrementar la Ganancia Operativa en un 10,9%; lo que, teniendo en cuenta la envergadura de Ledesma S.A., se puede considerar como un resultado significativo.

A pesar de que la documentación analizada, resultó insuficiente para realizar un análisis más profundo, se logró cumplir con el objetivo general y los objetivos específicos.

En consecuencia, se resalta la importancia de conocer el comportamiento de los ingresos y los costos, para mantener el control y formular estrategias que incrementen las utilidades.

### *Recomendaciones*

En función del análisis realizado sobre el rubro Gastos de Producción, se observó una significativa disminución en la partida Sueldos y Jornales, con un aumento poco relevante en los Honorarios y Retribuciones por Servicios. Asimismo, las amortizaciones de este rubro tuvieron un importante incremento y hubo una baja en los Gastos de Reparación y Mantenimiento. Se recomienda un seguimiento de las partidas mencionadas, dado que estas variaciones podrían estar relacionadas con la incorporación de nuevas tecnologías, equipamiento, instalaciones, etc., que en el mediano y largo plazo deberían generar mayor rentabilidad.

Por tratarse de una gran empresa, con procesos establecidos, en constante crecimiento y cambio, que trabaja en la optimización de manera permanente, con la información con la que se cuenta no es posible realizar otras sugerencias.

Como recomendación final, es importante tener presente que, si bien el análisis de Estados Contables resulta una herramienta útil, debe ser complementado con la utilización de algún método de costeo que permita la optimización y gestión eficiente de la estructura de costos de las organizaciones.

## Referencias

- Banco Mundial. (2020). *Informe anual 2020 del Banco Mundial: Apoyo a los países en una época sin precedentes*. Washington: Grupo Banco Mundial. Recuperado de <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/34406>
- Fahey, L. y Narayanan, V. (1986). *Macroenvironmental analysis for strategic management*. Saint Paul Minnesota: West Publishing Company.
- Giménez, C. M., Barattero, A. M., Bursesi, N. H., Carratalá, J. M., Carro, R, Cuyungian, E., Gaudino, O., López Couceiro, E., Font de Malugani, E., Macrini, D., Mendina, O., Sota, A. M. y Solta, G. A. (2015). *Sistemas de costos*. Buenos Aires: La Ley.
- Gómez Domínguez, T.A. (2018). *Estudio de la relación entre el costo de producción y la rentabilidad de las empresas que cotizan en bolsa de valores de Lima. Periodo 2006-2016*. Universidad Nacional de Piura, México. Recuperado de <http://repositorio.unp.edu.pe/handle/UNP/1606>
- Hansen, D. R. y Mowen, M. M. (2007). *Administración de costos. Contabilidad y control*. México D. F.: Cengage Learning Latinoamerica.
- Hongren, C., Datar, S. y Rajan, M. (2012). *Contabilidad de costos. Un enfoque gerencial*. México D. F.: Pearson.
- INDEC. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2021). Recuperado de <https://www.indec.gob.ar>
- Ledesma S.A. (2021). *Memoria y Reporte Integrado 2020*. Buenos Aires: Ledesma S.A. Recuperado de <https://www.ledesma.com.ar/informe-sostenibilidad/sobre/>
- Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca. (2021). Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/agricultura/subsecretaria-de-agricultura-familiar-y-desarrollo-territorial/institucional>
- Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. (2021). Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/ambiente>
- Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación. (2021). Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/ciencia>
- Ministerio de Economía. (2021). Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/economia/politicatributaria/covid19>
- Molina de Paredes, O. (2004). Análisis y gestión estratégica de costos. Una estrategia para lograr la competitividad. *Visión Gerencial*, (3), 16-23. Recuperado de <https://biblat.unam.mx/hevila/Visiongerencial/2004/vol3/no1/2.pdf>

- Oliveros Villegas, M. A. y Rincón de Parra, H. C. (2011). Gestión de Costos en los Proyectos: un abordaje teórico desde las mejores prácticas del Project Management Institute. *Visión Gerencial, volumen 1*, 85-94. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=465545890010>
- Otero, D. y Gache, F. L. (2006). Evoluciones dinámicas en el diagrama FODA. *Visión de Futuro Revista Científica, volumen 6*, 4-5. Misiones: Universidad Nacional de Misiones. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935465001.pdf>
- Pérez, J. O. (2005). *Análisis de Estados Contables. Un enfoque de gestión*. Córdoba: EDDUC - Universidad Católica de Córdoba.
- Porter, M. E. (2000). *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia (Edición revisada)*. México: Grupo Editorial Patria.
- Ramírez Padilla, D. N. (2008). *Contabilidad Administrativa*. México: McGraw-Hill Interamericana Editores.
- Terrazas Pastor, R. (2011). Planificación y programación de operaciones. *Perspectivas, número 28*, 7-32. San Pablo Cochabamba: Universidad Católica Boliviana. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425941257002>
- Trujillo Flórez, L. M., Martínez Contreras, R. M., Espitia López, H., Rojas Paredes, J. C., Vargas Leguizamón, Y. R. y Castro Cabal, G.H. (2018). *Experiencias de innovación educativa*. Bogotá: Editorial politécnico Grancolombiano.