

Universidad Siglo 21



Trabajo final de grado. Reporte de Caso.

Carrera: Licenciatura en Administración

Grupo Ledesma.

Autor: Thomas Breda Salvucci

Legajo: ADM05258.

DNI: 42.212.790

Tutor: Patricia Barron

Córdoba, Argentina.

2022

Índice de Contenido

Introducción	3
Análisis de la situación – Macro entorno	5
ANALISIS PESTEL:	5
Análisis de microentorno	10
Análisis de mercado	13
Análisis interno: cadena de valor	14
Actividades de soporte:	15
Infraestructura de la empresa	15
Gestión de recursos humanos	15
Desarrollo de tecnología	15
Compras:	16
Actividades primarias:	16
Logística de entrada	16
Operaciones:	16
Logística de salida	16
Marketing y ventas:	17
Servicios:	17
Marco teórico	17
Diagnóstico	20
Plan de implementación	22
Misión – visión – valores	22
Objetivo general	23
Justificación	24
Planes de acción	26
Presupuesto	28
Diagrama de Gantt	28
Flujo de caja	29
Retorno de la inversión (ROI)	30
Valor Actual Neto (VAN) y Tasa Interna de Retorno (TIR)	30
Conclusiones y recomendaciones profesionales	31
BIBLIOGRAFÍA	31
Anexos	34

Resumen

El siguiente trabajo final de grado está basado en la empresa agroindustrial argentina Ledesma SAAI, la cual se dedica a la producción de diversos productos como lo son el azúcar, el papel, alcohol, entre otros. Otro rubro muy importante es la actividad agropecuaria.

Luego de una pandemia y en un contexto económico complicado, el país atraviesa ciertos cambios en lo socio-cultural. Uno de estos es un consumo más responsable por parte de la sociedad.

El objetivo de este proyecto es mediante la planificación estratégica realizar una nueva unidad de negocios logrando ampliar la cartera de productos y los mercados en los que opera Ledesma, ofreciendo una yerba mate de origen orgánica apuntada a la diferenciación.

Luego de un profundo análisis de la empresa, sus estados contables, las demandas de mercado en los que opera y las características del nuevo mercado al que se apunta, se concluyó que la comercialización de este nuevo producto será positiva para la empresa. Además, mediante distintos indicadores financieros se puede afirmar que este proyecto es rentable y se encuentra en condiciones para ser llevado a cabo.

Palabras claves: Planificación estratégica, yerba mate orgánica, nuevo mercado, diferenciación.

Abstract

The following final degree project is based on the Argentine agro-industrial company Ledesma SAAI, which is dedicated to the production of various products such as sugar, paper, alcohol, among others. Another very important item is agricultural activity.

After a pandemic and in a current complicated economic context, the country is going through certain socio-cultural changes. One of these is a more responsible consumption by society.

The objective of this project is through strategic planning to create a new business unit, expanding the product portfolio and the markets in which Ledesma operates, offering an organic yerba mate aimed at differentiation.

After an in-depth analysis of the company, its financial statements, the market demands in which it operates and the characteristics of the new market it is targeting, it was concluded that the commercialization of this new product will be positive for the company. In addition, through different financial indicators it can be affirmed that this project is profitable and is in a position to be carried out.

Keywords: Strategic planning, organic yerba mate, new market, differentiation.

Introducción

Mediante el siguiente reporte de caso que consta como trabajo final de grado se trabajará con la empresa Ledesma SAAI. El mismo consistirá en desarrollar un proceso de planificación estratégica proponiendo a la organización una nueva unidad de negocios con el fin de aumentar el valor y la cartera de productos de la empresa.

El grupo Ledesma es una empresa argentina con 112 años de trayectoria cuya compañía madre es Ledesma SAAI (sociedad anónima agrícola industrial) con sede principal en la provincia de Jujuy que se enfoca en productos agroindustriales.

Ledesma es una sociedad, en la que el máximo órgano decisor es la asamblea de accionistas. La conducción estratégica de la empresa está a cargo de un directorio y las decisiones operativas quedan bajo la conducción de un gerente general.

También posee sedes en otras provincias del país como Entre Ríos, Buenos Aires, Salta y San Luis, ofreciendo a la sociedad más de 7000 puestos de trabajo.

Sus principales áreas de negocio son:

- Azúcar
- Papel
- Frutas y jugos
- Agricultura.

La principal materia prima de esta empresa es la caña de azúcar, donde en la provincia de Jujuy cuentan con 40.000 hectáreas destinadas a su cosecha. Esta empresa comenzó en el año 1908 produciendo tímidamente azúcar y alcohol junto con otras 20 compañías dedicadas a lo mismo en la Argentina. Al día de hoy, gracias a su crecimiento y a su visión a gran escala, Ledesma lidera la producción y el mercado de este producto en todo el país.

El alcohol también es utilizado para producir bioetanol, combustible con el que se mezclan las naftas en todo el país. A su vez, la fibra de la caña es utilizada para generar papel, al que le agrega valor agregado convirtiéndose en resmas, cuadernos, repuestos escolares y papel ilustración.

Como mencioné anteriormente, otros negocios de este grupo son las frutas y jugos, donde destinan más de 3000 hectáreas a las plantaciones de naranja, pomelo y limón. Por otro lado, poseen más de 51.000 hectáreas destinadas a la agricultura, produciendo carnes y cereales.

Considerada una empresa con un alto nivel de crecimiento gracias a su visión a largo plazo. Además, posee un alto compromiso con el medioambiente tal como indica su página web, donde es un compromiso alinear el crecimiento económico con el cuidado del medio ambiente.

Luego de un análisis de la organización se detectó el potencial de la misma para poder incursionar en nuevos negocios que logren aumentar los ingresos de la misma.

Posándose en la gran capacidad que poseen agroindustrialmente, podemos decir que la organización cuenta con recursos muy valiosos para comenzar con el cultivo y producción de YERBA MATE. Estos recursos van desde la experiencia en cultivos, maquinaria, mano de obra, campos en ubicaciones geográficas estratégicas, entre otros.

La yerba mate, cuyo nombre científico es *Ilex Paraguariensis* es un árbol nativo de la Selva Paranaense. Este producto natural es altamente consumido en nuestro país, según datos del Instituto Nacional de la **Yerba Mate** (INYM), en la **Argentina** se consume un promedio 6,4 kg por habitante por año y está presente en más del 90% de los hogares.

Además de ser un producto altamente consumido en nuestro país, el mismo tiene un gran potencial de exportación. Las estadísticas también hacen referencia a las exportaciones de yerba mate argentina, las cuales sumaron 35,50 millones de kilos durante el 2021.

En el año 2021, según el instituto nacional de la yerba mate, Argentina batió el récord histórico de producción y consumo de la misma, donde el mercado interno demandó 282,85 millones de kg. (Agrofy news, 2022).

Un caso de éxito en lo que es la incursión en otro tipo de producto de origen natural es la empresa actualmente conocida como Molinos. En el año 1902 con el objetivo de ingresar en el sector de alimentos industrializados, en particular harinas industriales, Bunge&Born funda la compañía S.A. de Molinos Harineros y Elevadores de granos

Molinos Río de la Plata. Como marca su historia luego de comenzar con las harinas, decidió realizar un proceso de diversificación. Ingreso a nuevas categorías de productos y lanzamiento de marcas que se convirtieron en “íconos” en la mesa de los argentinos: Aceites Vegetales.

Luego de un cambio de nombre y de comenzar a cotizar en la bolsa de comercio de Buenos Aires, en el año 1940 lanza su marca de yerba mate Nobleza Gaucha bajo el lema:

“La yerba que siempre aguanta un matecito más”. (Molinos Río de la Plata SA 2020).

Hasta el día de hoy, Nobleza gaucha es una reconocida marca de yerba y sigue formando parte del top de las yerbas más consumidas en el país. Otro caso de éxito en el país es la reconocida marca “Taragui”. La misma comienza en un establecimiento ganadero llamado “Las Marías” donde la actividad que predominaba en ese campo era la ganadería. Víctor Elías Navajas Centeno, luego del fracaso anterior de su padre, volvió a desafiar las tradiciones de la región sembrando con éxito las plantaciones de yerba más australes del planeta. (Las marías, 2022).

Análisis de la situación – Macro entorno

El análisis de la situación de la industria es muy importante para poder implementar nuevas medidas en la organización y evitar cometer errores. A continuación, se realizará un análisis PESTEL para conocer más a fondo la situación externa del mercado.

ANALISIS PESTEL:

Político:

El contexto político argentino es muy complejo, los constantes cambios de los líderes con ideologías diferentes en el poder, generan inestabilidad económica y política, repercutiendo de manera directa en la confianza de la sociedad y a su vez en la falta de inversiones privadas debido a este mismo motivo.

Actualmente desde el 2019 gobierna en Argentina el partido político “Frente de todos”, donde luego de elecciones en ese año resultó electo el presidente Alberto Fernández. acompañado de Cristina Fernández De Kirchner como vicepresidente.

En 2020 la pandemia dificultó el mandato del presidente Fernández donde gran parte de la población lo culpa de la situación del país por el mal manejo de la misma, larga cuarentena, muchas restricciones e impedimentos, lo que generó gran pérdida de confianza en el gobierno.

La presión fiscal del gobierno argentino es una de las más altas del mundo. A su vez las leyes laborales amparadas por los gremios desfavorecen a la inversión privada.

En el año 2021 se llevaron a cabo las elecciones legislativas en la cual se renovó la mitad de la cámara de diputados y un tercio de la cámara de senadores.

Los resultados de las mismas marcaron una amplia derrota del oficialismo, lo que repercutió en medidas fugaces como lo fue el levantamiento de la cuarentena, la cual fue una de las más largas del mundo y afectó a millones de argentinos.

Económico:

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

En la actualidad la economía del país es una de las más afectadas en el mundo. Con una inflación que cerró en el 2021 con el 50,9%, la mayor de Sudamérica detrás de Venezuela.

Sumado a la pandemia que afectó al mundo en el 2020. Esta misma agravó el nivel de desempleo y pobreza en el país. La caída del PBI en 2020 fue del 9,9%, la mayor caída desde el 2002.

La moneda nacional, el peso argentino, cada vez pierde más valor adquisitivo contra el dólar. Actualmente nos encontramos con una cotización donde 1 dólar estadounidense BNA billete es igual a 117,75 pesos argentinos. Al encontrarnos con un cepo cambiario a donde algunas personas reuniendo ciertos requisitos solo pueden comprar 200 usd por mes, mucha gente se vuelca a la compra del dólar blue que cotiza cercano a los \$200.

Actualmente el salario mínimo, vital y móvil es de \$47.850 y para no ser considerada pobre, una familia de cuatro miembros necesita un total de \$78.624.

La desigualdad y la pobreza en el país creció mucho los últimos años, según datos del Indec la pobreza en el 2021 fue del 40%.

El sector agropecuario y agroindustrial es el principal generador de divisas en nuestro país, liderando la balanza comercial. Es un importante generador de puestos de trabajo, y tiene una significativa participación en el valor agregado de la economía. (Bolsa de comercio de Rosario, 2020).

Según un informe del banco mundial, Argentina se encuentra a la cabeza en el podio de los países con mayor carga fiscal sobre el sector formal de la economía en todo el mundo, un punto que afecta ampliamente a la falta de inversión en el país. (Cronista, 2021).

Socio-cultural:

Argentina es considerado un país demográficamente grande. Según datos del INDEC, se estima que la población actual es cercana a los 46 millones de habitantes. (INDEC, 2022).

Un caso preocupante y de suma importancia en el país, además de la edad promedio de la población la cual supera al promedio mundial, es el éxodo de jóvenes profesionales argentinos. Este actual fenómeno migratorio está protagonizado por jóvenes profesionales, muchos de ellos altamente calificados, lo que significa una importante pérdida para Argentina. (BBC News Mundo, 2022). La religión mayoritaria en el país es el cristianismo. El 85,15% de su población lo profesa.

Gracias a su gran superficie, Argentina cuenta con muchas culturas distintas a lo largo del país. Diversas costumbres llevan a que las opciones de consumo gastronómico en el país sean múltiples.

Caso aparte es para el mate, consumido por casi la totalidad del país. Según datos del Instituto Nacional de la Yerba Mate (INYM), en la Argentina se consume un promedio 6,4 kg por habitante por año y la yerba mate está presente en más del 90% de

los hogares. (argentina.gob). Desde 2013 el mate es considerado la infusión nacional y el 30 de noviembre se celebra en el país el día nacional del mate.

En la actualidad es cada vez más el porcentaje de la sociedad que opta por un consumo más responsable, donde sus exigencias alimenticias cada vez son más severas y estrictas. La producción orgánica es una forma de cuidar el medioambiente y ofrecer productos más saludables.

Tecnológico:

Debido a la pandemia el mundo entero tuvo que afrontar distintas cuarentenas en sus hogares. Esto no solo llevó a que la gente no pueda salir de sus hogares, el teletrabajo se convirtió en la forma de trabajar en todo el mundo.

Con respecto al consumo, los hábitos de compra también cambiaron. Después de pasar meses encerrados por el Covid, comprar por Internet, antes más común en el rubro tecnológico o de electrodomésticos, se volvió algo cotidiano.

Artículos de supermercado y farmacia fueron los más requeridos al principio de la pandemia. Ahora no hay objeto o servicio que no esté a un clic de distancia. Por otro lado, el país lleva un gran crecimiento tecnológico en lo que es agricultura. Este impacto tecnológico en la agricultura argentina puede constatarse en el uso cotidiano de estos avances por parte de los productores. Tal conducta obedece a una convergencia entre la necesidad de ser productivo y la disposición para innovar.

Desde el primer monitor de rendimiento y la primera sembradora inteligente implementada por el INTA en 1996 el crecimiento es exponencial. Cada nuevo avance constituye un reto para incorporar dicha técnica, equipo o producto. (Agrospray blog, 2020).

Ecológico:

En argentina, con el fin de controlar el impacto ambiental, que es el efecto que causa la actividad humana sobre el medio ambiente, existe el COFEMA (Consejo

Federal de Medio Ambiente) que está formado por el gobierno federal, las provincias y CABA.

La política ambiental en el país tiene ciertos objetivos como: asegurar la calidad de los recursos ambientales, mejorar la calidad de vida de las generaciones presentes y futuras, fomentar la participación social en materia ambiental, promover el uso racional y sustentable de los recursos naturales, establecer procedimientos para minimizar y prevenir riesgos y emergencias ambientales y recomponer los daños causados por la contaminación ambiental, entre otros.

Los principales problemas que atraviesa Argentina según un informe de BBVA son el consumo irresponsable, la mega minería y la deforestación.

En los últimos años uno de los temas que más afectó al suelo argentino fueron los innumerables destrozos que provocaron los incendios forestales y las inundaciones.

Legal:

Cuando hablamos de leyes en argentina, mirándolo desde el lado de las industrias, empresas y hasta pymes, las mismas tienen que cumplir muchísimas leyes tanto de trabajadores, fiscales, ecológicas, entre otras.

Hoy en día el país y el sector laboral tanto público como privado se encuentra influenciado por los sindicatos. Estos sindicatos ofrecen a los trabajadores amparo contra sus empleadores, pero últimamente la situación entre las partes es tensa y genera conflictos.

Es por eso que estamos en un contexto muy difícil laboralmente, donde los empleadores buscan contratar personal lo menos posible para evitar problemas legales.

Los regímenes laborales y de la seguridad social están regulados por las siguientes leyes, entre otras: Ley de Contrato de Trabajo N° 20.744 y sus modificatorias; Ley de Empleo N° 24.013; Ley de Riesgos del Trabajo N° 24.557. (Argentina.gob, 2022).

La yerba cuenta con el instituto nacional de la yerba mate. Este mismo es un ente de derecho público no estatal creado por la ley 25.564 con jurisdicción en todo el

territorio de la república argentina, que tiene como objetivo, entre otras múltiples, asegurar la sustentabilidad de los sectores que componen la actividad yerbatera.

Luego de realizar el análisis PESTEL para poder entender la situación del entorno, se llegó a la conclusión de que la situación política y económica es complicada para las organizaciones, ya que la falta de confianza por diferentes sucesos genera un clima de enojo tanto en productores como la población en general. En el caso de la agroindustria, si bien se ve un pequeño esfuerzo por parte del gobierno para ayudarla, las retenciones y los cambios en las reglas del juego no hacen más que perjudicarla. Un alto tipo de cambio sumado a la alta inflación y a la gran deuda que posee el país perjudica a todos los sectores. Además, la alta presión tributaria hace que las inversiones privadas sean bajas.

Lo social, dejando de lado la gran grieta que atraviesa el país, apuntando al consumo se ve reflejado en un consumo cada vez más consciente y específico por productos más sanos y orgánicos. Tecnológicamente es muy importante el avance que está teniendo el país. Gracias al avance de la tecnología y a los grandes esfuerzos que hacen las organizaciones/productores para no quedarse atrás, los mejoramientos en los procesos y en los tiempos de producción son cada vez mejores. En lo ecológico, salvo los diferentes problemas que pueda tener la industria en general, es un factor de suma importancia, ya que en los últimos años el país atravesó diversos problemas como incendios e inundaciones, lo que lleva a que las industrias deban tener una alta responsabilidad social y mucho cuidado en sus procesos de producción, preservando el medioambiente. Por último, al hablar del factor legal, ciertas leyes influyen de manera negativa en las organizaciones ya que deben asumir muchos riesgos a la hora de contratar nuevo personal, entre otras cosas.

Análisis de microentorno

Para realizar el análisis interno de la industria agroalimentaria se utilizarán las 5 fuerzas de Porter.

Poder de negociación de los clientes:

Como se nombró anteriormente, el sector agropecuario y agroindustrial es el principal generador de divisas en nuestro país, se podría decir que es el motor de la economía argentina. Por ende, todo lo producido en el país y en la empresa (soja, maíz y trigo) son los denominados commodities. Esto quiere decir que son bienes básicos destinados a uso comercial que no cuentan con ningún valor agregado.

Este mercado tiene 2 principales clientes, los productores extranjeros por ende se da la exportación de los granos a otros países y el mercado interno.

Los precios de estos bienes son precios internacionales, es decir tienen un valor en dólares que es igual para todo el mundo. Por ende, el poder de negociación de los clientes es nulo, no hay negociación en el precio internacional.

Poder de negociación de los proveedores:

Para la industria agropecuaria existen distintos tipos de proveedores que se encargan de brindarle a los productores distintos tipos de soluciones para poder mantener su siembra de la mejor manera. Estos mismos son agroquímicos, fertilizantes, nutrición animal, artículos rurales, maquinaria, combustibles y lubricantes, entre muchos más artículos. (Agroads, 2021). Existen muchos proveedores de estos insumos y más en argentina, por ende, el poder de negociación de estos proveedores es bajo ya que existen muchos competidores, por lo que el productor puede encontrar el precio que más le convenga.

Además de los productos que son muy importantes, el capital humano es otro proveedor de esta industria. Agrónomos, ingenieros y trabajadores auxiliares que se encargan de mantener la siembra en buen estado. Estos mismos, al ser personal capacitado y contar con mucha experiencia en el rubro, tienen el poder de negociación para poder concordar sus sueldos y condiciones de trabajo.

Amenaza de nuevos competidores:

En la industria agropecuaria, más precisamente en nuestro país donde abundan las tierras fértiles para el cultivo, existen miles de productores a lo largo del territorio.

Las barreras de entrada al mercado son altas por el valor y los precios que tienen las tierras por ende el riesgo de nuevos competidores es medio-bajo. Además de la tierra se necesita de personal capacitado en suelos, climas, fertilizantes y cientos de cuidados para que la siembra y cosecha sea exitosa.

Según (Agrofy news, 2022) puntualmente, en la Zona Núcleo (ubicada en el norte de Buenos Aires, sur de Santa Fe y sudeste de Córdoba), donde están los suelos de mayor potencial, los campos tienen un valor aproximado de entre 13.500 y 15.000 dólares la hectárea.

Con el contexto económico del país y el tipo de cambio del mismo, es muy poca la clientela que puede comprar hectáreas. Otra opción, la cual en los últimos años mostró una demanda muy firme, es la de alquileres y arrendamientos agrícolas. Esto abre una opción más accesible para los productores, pero según estudios, en estos alquileres los productores se vuelcan más en el mercado de la carne.

Amenaza de productos sustitutos:

Al hablar de la industria de la agricultura donde la mayoría de los productos sembrados son considerados commodities, es muy difícil encontrar en el mercado productos sustitutos que reúnan las características de estos mismos. Es decir, la amenaza de productos sustitutos es baja.

Al producir principalmente soja, maíz y trigo, donde la demanda de los mismos es mundial y la gran mayoría de estos son exportados, los productores tienen las siguientes opciones: industrializar los mismos o vender directamente a las exportadoras. En el último caso nombrado no se encuentra producto sustituto para la exportación.

Otra opción con estos es sumarle un valor agregado, lo cual es convertirlos en aceites, harinas o biocombustibles, pero actualmente en Argentina, no es rentable. El valor agregado de la soja “no vale” y favorece la exportación de granos sin procesar. (Clarín.com, Rural, 2020).

Rivalidad entre competidores:

Al hablar de competidores en el sector agropecuario, al tratarse de commodities agrícolas donde el precio de los mismos es mundial, es decir ningún productor vende

más caro o más barato de lo que cotiza la bolsa de comercio de rosario la rivalidad se basa prácticamente en las instalaciones que disponga cada productor, la tecnología con la que cuente y la capacidad que se tenga, ya que casi no hay diferenciación en los productos, por ende, la intensidad de la competencia es baja.

Según (infocampo.com, 2022) las empresas que lideran el ranking de exportaciones en el país son Cargill, Cofco, Viterra, Bunge, ADM, entre otras. En estas cinco empresas se concentra más del 58% de las ventas de granos, harinas y aceites vegetales que realizó nuestro país durante 2021.

En conclusión, luego de realizar el análisis de las 5 fuerzas de Porter se llegó a la conclusión de que la industria agropecuaria en el país es una industria sumamente rentable a pesar de las condiciones de juego. Las condiciones del territorio tanto en suelos como en clima permiten desarrollar estas actividades de la mejor manera y obtener productos de alta calidad. A pesar de las altas barreras de entrada al mercado por la gran inversión que se necesita, como se mencionó anteriormente existe la opción de arrendamiento, la que le permite a pequeños productores desenvolverse en la industria. La competencia no tiene mucha intensidad debido a que los bienes producidos tienen una demanda constante. Así mismo, la rivalidad en esta industria tampoco es de mucha intensidad. Al hablar de productos sustitutos, salvo algunos productos elaborados con los mismos granos, no existe hasta el día de hoy commodities que cumplan la misma función para la exportación.

Análisis de mercado

Como se nombró anteriormente la empresa a analizar en el reporte de caso es el Grupo Ledesma SAAI. La misma, líder argentina en productos agroindustriales con origen en la naturaleza se encuentra vinculada en varios rubros como lo son la caña de azúcar, el papel, alcohol y también en el rubro agropecuario, cual es el motor del país.

Al hablar de actividades agropecuarias, sabemos que Argentina es de los mejores países para su práctica ya que cuenta con suelos ideales para las mismas a lo largo del territorio, pero gobierno tras gobierno el llamado “campo” sigue sufriendo ajustes que lo condicionan como lo son las retenciones a las exportaciones.

El mercado de la yerba mate es liderado por Argentina tanto en producción como en exportación en todo el mundo. Este mercado es una oportunidad de negocio para un grupo tan grande y conocido como Ledesma, ya que es súper rentable tanto en el mercado local, donde el consumo de los argentinos es de aproximadamente 270 millones de kg por año (INYM, 2021). También, si la empresa así lo quisiera, la rentabilidad en el mercado internacional también es alta, ya que Argentina exporta alrededor de 40 millones de kg al año a destinos como Siria, Chile, Líbano, Estados Unidos y España.

Para la producción de la misma, el cultivo de la planta se localiza en misiones y en el nordeste de corrientes ya que ahí se encuentran las condiciones ideales tanto en suelo como en clima. En cuanto al suelo, la planta se desarrolla y crece más en suelos del tipo arenoso-arcilloso con textura entre fina y media, ligeramente ácidos y con alto contenido de ácido fosfórico, hierro y potasio. Además, es esencial que posea una buena capacidad de drenaje. (Jacto, 2021).

“La actividad, de gran importancia social y económica moviliza tanto a productores como al sector industrial y comercial. El 87 por ciento de la producción está dirigida al mercado argentino y el 13 por ciento restante se exporta (genera 18 millones de dólares anuales).” (Tierraviva, 2021).

En el mercado nacional existen más de 200 marcas de yerba mate elaborados por unos 140 establecimientos de molienda, pero solo diez marcas concentran el 80 por ciento del mercado. Es decir, la concentración del mercado de la yerba mate es alta.

Además, este mercado desde 2002 se encuentra regulado por el INYV (instituto nacional yerba mate) donde este mismo junto a los productores toman decisiones respecto al valor de la hoja verde, materia prima de la yerba mate elaborada.

Demográficamente la yerba mate es consumida en la totalidad del país, se considera que en el 90% de los hogares está presente, pero la mitad del consumo anual proviene de la provincia de buenos aires, y en la región de cuyo es donde menos mate se consume. (Bichos de campo, 2021).

Análisis interno: cadena de valor

Para continuar con el análisis de la organización y poder seguir entendiendo su situación, se analizará la cadena de valor (actividades primarias y de soporte) de Ledesma.

Actividades de soporte:

Infraestructura de la empresa: En la unidad de negocios agropecuaria, Ledesma a través de La Biznaga S.A. concentra este proceso en cuatro establecimientos ubicados en Buenos Aires y Entre Ríos.

Cuentan con 51 534 hectáreas distribuidas de la siguiente forma: 5662 hectáreas en Roque Pérez, Provincia de Buenos Aires. 8132 hectáreas en 25 de mayo, Provincia de Buenos Aires. 10 927 hectáreas en Pehuajó, Provincia de Buenos Aires. 26 813 hectáreas en Gualeguaychú, Provincia de Entre Ríos.

Cuentan con un sistema de siembra directa, sin labrar la tierra lo que recompone las características físicas del suelo y lo protege de la erosión provocada por el viento y el agua al generar una cobertura permanente con rastrojos.

Gestión de recursos humanos: el capital humano de Ledesma se caracteriza por la diversidad de estilos que enriquecen la gestión de la empresa. Ledesma valora a cada uno de sus 6500 empleados y los alienta para que crezcan junto a la empresa, brindándoles oportunidades, capacitaciones y recompensas.

El capital humano de Ledesma está distribuido un 85% en Jujuy, un 7% en la provincia de Buenos Aires, un 5% en San Luis, un 1% en Entre Ríos y el resto en otros.

Las capacitaciones a sus empleados son constantes para seguir el ritmo de la tecnología. Además, se realizan evaluaciones de desempeño para seguir el camino de la mejora continua y permitir la superación constante de sus empleados.

Desarrollo de tecnología: cuando hablamos de desarrollo tecnológico en el sector agropecuario de Ledesma podemos decir que es una empresa que busca junto a las últimas tecnologías producir granos de alta calidad para la Argentina.

Esto implica, por un lado, personal altamente calificado y tecnologías innovadoras (mapeo de suelos, fertilización, siembra directa y sistemas de drenajes). (Ledesma, 2020).

En el año 2019 Ledesma se sumó a la red de innovación agropecuaria de NXTTP Labs. La Red de Innovación Agropecuaria está conformada por grandes productores agropecuarios de América Latina que buscan incorporar innovación a través de startups. Los miembros de esta red desarrollan actividades de producción, industrialización y comercialización de alimentos en Argentina, Brasil, Bolivia, Uruguay y Paraguay. Con el aporte de Ledesma, la Red agrega 87.500 hectáreas y 24.000 cabezas de ganado. (Ledesma, 2019).

Compras: con respecto a las compras, Ledesma prioriza realizarlas a través de proveedores pequeños de la provincia de Jujuy. Programa de Desarrollo de Proveedores Locales, priorizando el desarrollo de proveedores por sobre la capacitación. El programa, desarrollado junto con la Fundación Premio Nacional a la Calidad y FUJUDES, fue diseñado para potenciar la creación de puestos de trabajo y el desarrollo económico de Jujuy. El objetivo es incrementar las ventas a Ledesma de los proveedores locales, sus volúmenes de negocio y su dotación de personal. (Ledesma, 2020).

En el sector agropecuario, Ledesma apunta a relaciones comerciales a largo plazo con sus proveedores para el beneficio mutuo. La compañía capacita a sus proveedores en diferentes temas según el negocio y el perfil de las empresas. Además, mantiene comunicación constante por diferentes canales.

Actividades primarias:

Logística de entrada: la logística es una actividad de suma importancia y más para una empresa como Ledesma la cual el sector agropecuario de la misma se encuentra repartido en diferentes provincias del país. Los proveedores en este rubro son mayormente productores locales ya que Ledesma impulsa al crecimiento de los mismos.

El Negocio Agropecuario realiza capacitaciones a empleados y proveedores de acuerdo con las necesidades que se vayan presentando.

Operaciones: al hablar de operaciones en Ledesma, en el sector agropecuario podemos hablar de su producción. Las actividades de agricultura y ganadería se realizan en campos productivos en Buenos Aires y Entre Ríos. En agricultura, al final de la campaña 20/21 produjo un total de 114.818 toneladas entre maíz, soja, trigo y girasol. Un 22% menos a la campaña 19/20 producto de una gran sequía.

Logística de salida: Ledesma cuenta con una de las redes más amplias de distribución de producto masivo, que lleva sus productos terminados a todos los hogares a lo largo y ancho del país. (Canvas, 2020).

Ledesma cuenta con grandes depósitos ubicados en zonas estratégicas y distintos centros de distribución en grandes ciudades y puertos del país. Las distancias medias rondan los 1200 y 1300 kilómetros, por ende, el transporte juega un rol importante implicando una dependencia a los camiones de largas distancias al no funcionar el servicio ferroviario del país. (Van Balen Blanken, 2018).

Marketing y ventas: Ledesma es una empresa muy reconocida en el país por su producción y comercialización principalmente de papel y azúcar/endulzantes. A pesar de desarrollarse en los rubros de alcohol o bioetanol, frutas y cítricos y todo su despliegue a nivel agropecuario, la mayor campaña de marketing que implementa la empresa es en los rubros del papel y la azúcar.

Con una gran inversión en el 2019, Ledesma presentó su plataforma E-commerce que apunta a que los consumidores finales encuentren los productos que necesitan de una manera más fácil y rápida. Es por eso que las actividades de marketing que desarrolla Ledesma están apuntadas principalmente a consumidores finales.

Servicios: como parte de su estrategia de sostenibilidad, Ledesma cada año realiza encuestas a sus clientes de los distintos segmentos de mercado para medir su grado de satisfacción. Buscan recibir inquietudes y comentarios para así detectar oportunidades de mejora en sus procesos, productos y servicios. La satisfacción general fue del 63% y el índice NPS del 68%. (Ledesma, 2020).

Marco teórico

A continuación, el siguiente apartado tendrá como objetivo aportar una base teórica para tratar los temas centrales de este trabajo.

Los temas a especificar serán los siguientes:

- Planificación estratégica.
- Estrategia competitiva.
- Estrategia corporativa.

Planificación estratégica:

La planificación estratégica es una herramienta de gestión que permite establecer el proceso mediante el cual las organizaciones toman decisiones, delimitan plazos y asignan sus recursos para el logro de los objetivos.

El proceso de planeación estratégica es la herramienta por la cual se buscan y se especifican las ventajas competitivas de la organización, para alcanzar los objetivos organizacionales. Es una propuesta de desarrollo competitivo de mediano y largo plazo, para definir objetivos, elaborar estrategias y determinar acciones que resulten en un aumento de la competitividad, asegurando la sostenibilidad de la organización. (Idalberto Chiavenato y Arão Sapiro, 2016).

Otra mirada es la de Scott quien dice que la planificación estratégica es un proceso que le permite a una organización ser creativa en vez de reactiva en la formulación de su futuro. Su propósito es el de ayudar a la organización a operar de una manera efectiva, dentro de un ambiente complejo y dinámico afectado permanentemente por restricciones y amenazas. (Scott, 2008).

En su libro “Administración estratégica”, Hill y Jones mencionan que el proceso de planeación estratégica consta de 5 pasos:

- 1- Seleccionar misión y principales metas corporativas.
- 2- Analizar el ambiente competitivo externo de la organización para identificar oportunidades y amenazas.
- 3- Analizar el ambiente operativo interno de la organización para detectar fortalezas y debilidades.

- 4- . Seleccionar las estrategias que conforman las fortalezas de la organización y corregir las debilidades a fin de aprovechar las oportunidades externas y detectar las amenazas externas.
- 5- Implantar las estrategias. (Hill y Jones, 2014).

Estrategia competitiva:

Las estrategias competitivas son las distintas posibilidades de las que dispone una organización para posicionarse en un mercado.

En palabras de Michael Porter, la estrategia es la creación de una posición única y valiosa en el mercado. La estrategia es huir de la competencia para defender la rentabilidad y crecimiento como empresa.

Según Kotler y Keller en su libro Dirección de marketing, “La ventaja competitiva de una empresa es su capacidad para lograr resultados que, de una u otra manera, sus competidores no pueden alcanzar”. Porter afirma que las empresas deben lograr una ventaja competitiva sostenible. Las empresas deben concentrarse en generar ventajas para los clientes, ya que así generan valor y satisfacción a los consumidores. (Kotler y Keller, 2006).

Michael Porter propone tres estrategias genéricas que sirven como un punto de partida para el pensamiento estratégico. Una de ellas es la diferenciación, en la cual las empresas se concentran en alcanzar mejores resultados con base en alguna ventaja importante que valora la mayor parte del mercado, como puede ser la diferenciación en calidad. (Kotler y Keller, 2006).

“Las tácticas para esa diferenciación pueden adoptar muchas formas, como las de proyecto o imagen de la marca, tecnología, peculiaridades, especialidades, servicios por encargo, red de proveedores u otras dimensiones.” (Idalberto Chiavenato y Arão Sapiro, 2016).

Estrategia corporativa

Para comenzar a hablar de la estrategia de crecimiento a la que debe apuntar Ledesma es importante hablar primero de que es una estrategia corporativa. Una estrategia corporativa es la que marca el alcance de la actividad de la empresa, es decir el ámbito de actuación del negocio. Esta perspectiva permite enfocar el esfuerzo y las acciones concretas en el crecimiento y la expansión de la marca. (Infoautonomos, 2021).

“La estrategia corporativa determina en qué líneas de negocio opera o desea operar la empresa y qué quiere lograr al participar en ellas.” (Robbins & Coulter, 2014).

En su libro llamado Administración, dichos autores definen que los tipos de estrategias corporativas son 3: crecimiento, estabilidad y renovación. La estrategia de crecimiento es una “estrategia corporativa utilizada cuando una organización quiere ampliar el número de mercados a los que atiende o de los productos que ofrece, ya sea mediante sus líneas de negocio actuales o poniendo en marcha otras nuevas.” (Robbins & Coulter, 2014).

Las empresas pueden optar crecer de diversas maneras, entre estas opciones se encuentran concentración, integración vertical y diversificación. En esta última mencionada la empresa decide incrementar su posición competitiva mediante la ampliación de la cartera de producto y la cartera de clientes o ampliación de mercados conjuntamente.

“La diversificación es la entrada de la empresa en un sector distinto de aquel en el que ésta opera habitualmente.” En este sentido (Pitts y Hopkins,1982) definen la diversificación como el grado en el que las empresas operan simultáneamente en diferentes negocios.

Diagnóstico

Luego de realizar el análisis tanto interno como externo del Grupo Ledesma y sobre todo de la unidad de negocios agricultura, se procede a realizar un diagnóstico de la situación.

El contexto político-económico se encuentra en un punto crítico. Sumado al ser Argentina una de las naciones más perjudicadas en la pandemia, donde las decisiones de los líderes políticos generaban cambios en las reglas del juego permanentemente y un gran malestar social. Este contexto es un gran desafío para casi todas las industrias en el país. Además, se ve reflejado el pésimo momento económico que se atraviesa con la poca inversión extranjera, la fuga de grandes empresas que no ven beneficios por la gran presión tributaria, la creciente inflación y el aumento de la pobreza.

Todos estos problemas claramente afectan a Ledesma de manera directa pero la firma tiene la capacidad de afrontar los desafíos que se presentan. Analizando el sector agropecuario del país, es uno de los pocos sectores que pudo mantenerse estable en la pandemia, salvo por algunas demoras dadas las restricciones para la circulación. Este sector siempre es rentable para nuestro país y en momentos de crisis es el principal motor de la economía. Es por esto que se propone una estrategia de crecimiento a la organización para ampliar el número de mercados que atiende y la cartera de productos que ofrece.

Luego de un análisis al mercado de la yerba mate se llegó a la conclusión que es un mercado rentable, además el consumo de la misma tiene grandes implicancias socio-culturales ya que esta infusión constituye una característica típica de los argentinos. Esta es una gran oportunidad para Ledesma de comenzar a integrarse en el mercado, aprovechando tanto sus capacidades como empresa agroindustrial, como su nombre, el cual es muy influyente en el consumo de estos productos en Argentina.

En la actualidad es una tendencia mundial la producción de alimentos orgánicos. Esta tendencia alimenticia ha logrado un gran avance en el último tiempo dado la exigencia y el mayor interés por parte de los consumidores en cuidarse consumiendo productos denominados saludables. A su vez, esta producción promueve el cuidado del medioambiente ya que fortalece la biodiversidad y la actividad biológica del suelo. El no uso de fertilizantes, plaguicidas y manipulación genética minimiza la contaminación del aire, suelo y agua.

Tecnológicamente y más precisamente en el sector agropecuario, los grandes avances permiten a los productores facilitar su trabajo y mejorar considerablemente su producción. Ledesma siempre se mostró a favor de crecimientos y avances que le permitieron a la firma aprovechar las mejoras en los procesos de producción y el

facilitamiento del trabajo humano. Actualmente en la industria de la yerba mate el trabajo de los “yerbateros” es considerado indispensable y un trabajo muy forzoso para los mismos ya que la recolección es manual. Ledesma al contar con una infraestructura agraria muy grande en el país y con trabajadores altamente capacitados en los distintos rubros, además del gran capital de inversión que posee podría optar por facilitar este trabajo de cultivo de yerba mate con los distintos avances tecnológicos, que le aportaría una notable innovación al proceso productivo de la misma.

Ledesma ya posee una unidad de negocios donde se encarga de la producción de granos y cereales los cuales son destinados a la exportación. Analizando los últimos periodos políticos, donde las retenciones a las mismas siguen en crecimiento, perjudicando a este sector productivo y generando cada vez más conflicto entre los productores y el gobierno, se analiza la posibilidad de comenzar a cultivar la denominada yerba mate apuntando a una producción orgánica que le permitan a la empresa poder generar ventajas en el mercado local.

En conclusión, Ledesma cuenta con la oportunidad de comenzar a producir yerba mate, teniendo la posibilidad de expandir su cartera de productos. Volcarse a una producción orgánica de la misma le permitirá posicionarse con ventaja en un mercado tan popular en el país como es el de esta infusión. La sociedad está marcando una clara tendencia y exigencia en un consumo responsable, mostrando una preferencia en productos denominados “saludables” que le permitan una mejor calidad de vida y un cuidado del medioambiente.

Plan de implementación

Misión – visión – valores

Para poder desarrollar la planificación estratégica de manera exitosa, es necesario analizar si la misión, visión y valores de la empresa son acordes a la propuesta planteada. Para esto se analizará la misión y visión del sector agropecuario de la misma.

Misión: *“Producir, bajo sistemas sostenibles, la mayor cantidad de unidades de productos con excelentes estándares de sanidad y calidad, utilizando la tecnología más*

avanzada del momento, satisfaciendo las metas de rentabilidad del negocio”. (Ledesma, 2020).

Visión: *“Ser una empresa líder en el mercado argentino en el negocio agropecuario, gracias a la preferencia de nuestros clientes y proveedores, a las utilidades brindadas a nuestros accionistas, al desarrollo personal y profesional de nuestros colaboradores y al respeto y cuidado del ambiente en el que actuamos”.* (Ledesma, 2020).

Tanto la visión como la misión van de acuerdo a los lineamientos y pensamientos de esta nueva propuesta para la empresa. Al hablar de la incursión en la producción de un nuevo producto, el cual sería yerba mate orgánica, es importante remarcar los excelentes estándares de sanidad y calidad, sumado a las tecnologías que facilitarán el proceso de producción. Esta producción orgánica le permitirá a Ledesma ampliar su colaboración por un respeto y cuidado al medioambiente en el que actúa.

En cuanto a los valores que Ledesma S.A propone a nivel corporativo, estos mismos junto a la misión y visión representan un pilar fundamental que sirve de guía para todos los trabajadores de la organización:

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

Objetivo general

Elaborar una nueva unidad de negocios de producción de Yerba Mate, aumentando el 10% de las ganancias operativas para el año 2027 con relación a los presentados en el cierre del último periodo 106°.

Justificación

Con el objetivo de ampliar el número de mercados en donde participa Ledesma se propone dar origen a esta nueva unidad de negocios.

En los últimos años la demanda de este producto se incrementó y su consumo es de gran importancia en el país. Según el instituto nacional de yerba mate, entre enero y abril de 2022 el consumo interno de yerba mate sumó 90, 9 millones de kilos. (INYM, 2022).

Se ofrece a su vez una yerba de carácter orgánico, suave, natural, actualmente muy solicitada por los consumidores, debido a cambios en la concepción de la alimentación, por ende, una diferenciación en el producto con respecto a otras industrias.

Se propone un periodo para el desarrollo de esta unidad de negocio de 3 años, en la que se implica inversión, capacitación y preparación del suelo.

A raíz del análisis de las condiciones climáticas y de suelo que se necesitan para ello, se llevará a cabo en los campos ubicados en la provincia de Entre Ríos que son los que cuenta Ledesma para el desarrollo de la ganadería y agricultura. Tal como se nombra en el periodo 107°, Ledesma decide ceder 891 hectáreas de agricultura para destinarlas a la actividad ganadera. Para comenzar con este proyecto se destinarán 100 hectáreas para el cultivo de la yerba mate y otra hectárea para la fabricación de un espacio que cuente con secadero.

Se estima aumentar las ganancias operativas del año 2020 (\$2.932.266.000) en un 10% para el año 2027 sin tener en cuenta la inflación. Para cumplir con el beneficio esperado de \$293.226.600, aproximadamente USD 2.443.000, y con una inversión de

USD 3.369.293 se necesita comercializar aproximadamente 465.000 kg de yerba mate orgánica a un precio de \$1500.

Objetivos específicos

- 1- Elaboración de plan productivo para diciembre de 2022 con el objetivo de conocer la inversión y la forma de llevar a cabo este proceso.

Justificación: En el lapso de 6 meses llevar a cabo el plan productivo para la yerba mate. En el mismo se analizarán las inversiones que deberá llevar a cabo Ledesma como lo son la preparación del suelo, la compra de las plantas, la creación de un espacio propio que cuente con secadero y picadero, los trabajadores a contratar y los que se necesitará capacitar.

Lo primero a llevar a cabo será la preparación del suelo, con el objetivo de acondicionar el mismo para la plantación. Una vez el suelo se encuentre en condiciones, se procederá a la compra de los plantines orgánicos y a su posterior plantación.

Los primeros 3 años luego de la plantación serán de cuidado de las plantas a cargo de los empleados capacitados y supervisado por el ingeniero agrónomo contratado.

Luego para el año 2024, se realizará la inversión para la construcción de un secadero y molino propio, ubicado en el mismo campo. Esto le permitirá a Ledesma poder contar con el 100% de la producción propia sin necesidad de tercerizar el proceso.

- 2- Destinar el 10% de los empleados del sector agrícola para realizar capacitaciones sobre el cuidado de las plantas de yerba mate y contratar a un ingeniero agrónomo.

Justificación: actualmente la firma cuenta con 6.287 colaboradores repartidos en las distintas provincias donde opera.

En el área de ganadería y agricultura participan aproximadamente 550 empleados encargados de estas tareas. Por este motivo para esta nueva unidad de negocios se cree que no es necesario la contratación temprana de nueva mano de obra, es por eso que se aconseja capacitar a un total de 50 empleados con experiencia en el rubro agropecuario. Para el primer año se espera inculcar a los mismos las distintas estrategias y cuidados que se necesitan para que los plantines de yerba mate crezcan de manera óptima.

Con la contratación de un ingeniero agrónomo especialista en cultivos orgánicos se podrá contar con un líder y profesional que supervise y aconseje sobre los mecanismos a seguir.

3- Diseñar un plan de marketing integral para el año 2026.

Justificación: junto al departamento de marketing de la empresa, lograr la creación de un plan con el objetivo de dar a conocer el nuevo producto que comercializa Ledesma. Luego de un análisis de mercado y teniendo en claro los objetivos a conseguir con esta nueva unidad de negocios, mediante este plan la empresa sabrá cuál es la mejor forma de atraer a los clientes potenciales y cómo cumplir con los objetivos a corto y largo plazo.

Planes de acción

A continuación, se presentan los planes de acción a seguir con el fin de cumplir con los objetivos. El valor dólar utilizado es la cotización oficial del mismo a la fecha (1 USD = \$120).

Objetivo 1

Descripcion	Tiempo		Recursos humanos		Recursos fisicos		Recursos economicos
	Inicio	Final	Area	Responsables	Propios	Terceros	
Realizar un estudio de mercado para conocerlo a fondo.	1 de Marzo 2022	1 de julio 2022	Sector agropecuario	Gerente del sector y colaboradores	—	—	—
Realizar plan productivo.	1 de julio 2022	Diciembre de 2022	Sector agropecuario	Gerente junto a ingeniero contratado.	Computadoras, internet, office	—	Sueldo Ingeniero Agronomo. U\$D 1500 mensuales.
Preparacion de hectareas productivas.	Enero de 2023	Abril de 2023	Sector agropecuario	Ingeniero agronomo junto a trabajadores capacitados.	Maquinaria agricola	—	Sueldo ingeniero + sueldo trabajadores = U\$D 41.666.
Compra de materias primas (plantines) para comenzar con la plantacion	Mediados de Abril de 2023	Finales de Mayo de 2023.	Encargado de compras de Ledesma / sector agropecuario.	Ingeniero agronomo y trabajadores especializados	Capital humano. Maquinaria agricola.	—	U\$D 645.833
Supervision y cuidado de las plantas.	Junio de 2023		Sector agropecuario	Ingeniero agronomo y trabajadores especializados	Capital humano. Maquinaria agricola. Recursos naturales.	—	Sueldos

Objetivo 2

Descripcion	Tiempo		Recursos humanos		Recursos fisicos		Recursos economicos
	Inicio	Final	Area	Responsables	Propios	Terceros	
50 empleados del sector se inculcaran en el nuevo proyecto	1 de junio de 2022		Recursos humanos se encargara de la distribucion	Departamento Recursos humanos	Capital humano	—	Sueldo de los trabajadores. U\$D 833 x mes cada uno. Total: U\$D 41.666.
Contactar agencia de capacitacion	1 de julio de 2022		Gerencia general	Director negocio agropecuario	—		
Contratar ingeniero agronomo.	Julio de 2022		Recursos Humanos	Gerente			Sueldo Ingeniero Agronomo. U\$D 1500 mensuales.
Capacitacion a 10 empleados en nuevo proyecto.	Principios de agosto 2022	1 de diciembre 2022	Area externa a la empresa. Encargados en capacitacion.		Capital humano. Empleados que tomaran la capacitacion e Ingeniero contratado.	Encargado capacitacion empresa externa	Capacitaciones gratuitas brindadas por el INTA y el Renatre.
Evaluacion conocimientos adquiridos.	10 de diciembre 2022		Sector agropecuario.	Ingeniero agronomo encargado			
Selección de 5 empleados encargados en la direccion del proyecto	Finales de diciembre 2022		Sector agropecuario.	Ingeniero agronomo encargado			U\$D 500 mensuales en bonos a encargados.

Objetivo 3

Descripción	Tiempo		Recursos humanos		Recursos físicos		Recursos económicos
	Inicio	Final	Area	Responsables	Propios	Terceros	
Contratación analista de mercado	Enero de 2022	Junio de 2022	Recursos humanos	Gerente de recursos humanos	—	—	USD 7,500 en sueldo 6 meses
Selección encargado del nuevo plan de marketing	Enero de 2023	Febrero de 2023	Marketing	Gerente de marketing	Computadoras, internet, office	—	USD 1600 sueldo mensual.
Comienzo de plan de marketing	Junio de 2023	Septiembre de 2023	Marketing	Jefe de marketing	—	—	—
Presentación plan de marketing	Diciembre de 2024	—	Marketing	Jefe de marketing	—	—	—
Puesta en marcha del mismo	Enero de 2025	—	Marketing	Jefe de marketing	—	—	—
Presentación del nuevo producto	Junio de 2025	—	Marketing	Jefe de marketing	—	—	—

Flujo de caja

A continuación, se presenta el cash-flow o el flujo de caja proyectado para los primeros 6 años de esta nueva unidad de negocios de plantación y producción de yerba mate. El mismo se realizó en moneda extranjera.

Flujo de caja proyectado en dolares						
	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Dolares vendidos						
	—	—	—	—	U\$D 5.812.500	U\$D 6.393.750
Egresos						
Compra de materia prima	U\$D 645.833	—	—	—	—	—
Sueldo nuevo ingeniero agronomo	U\$D 18.000	U\$D 19.440	U\$D 20.995	U\$D 22.674,6	U\$D 24.488,6	U\$D 26.447,68
Sueldo trabajadores agronomos (50)	U\$D 499.992	U\$D 539.991,3	U\$D 583.190,6	U\$D 629.845,8	U\$D 680.233,4	U\$D 734.652,07
Bono encargados	U\$D 6.000	U\$D 6.480	U\$D 6.998,4	U\$D 7.558,27	U\$D 8.162,93	U\$D 8.815,96
Sueldo analista de mercado	U\$D 7.500	U\$D 8.100	U\$D 8.748	U\$D 9.447,8	U\$D 10.203,62	U\$D 11.019,9
Sueldo encargado plan de marketing	U\$D 19.200	U\$D 20.736	U\$D 22.394,88	U\$D 24.186,47	U\$D 26.121,38	U\$D 28.211,09
TOTAL DE EGRESOS	U\$D 1.196.525	U\$D 594.747,3	U\$D 642.326,88	U\$D 693.712,94	U\$D 749.209,93	U\$D 809.146,7
EGRESOS SUMADOS	U\$D 4.685.668,67					
UTILIDAD BRUTA	(-)U\$D 1.196.525	(-)U\$D 594.747,3	(-)U\$D 642.326,88	(-)U\$D 693.712,94	U\$D 5.063.290,07	U\$D 5.584.603,3
UTILIDAD BRUTA SUMADA	U\$D 7.520.581,27					
IMPUESTO A LAS GANANCIAS	—	—	—	—	U\$D 1.772.151,52	U\$D 1.954.611,16
UTILIDAD NETA	(-)U\$D 1.196.525	(-)U\$D 594.747,3	(-)U\$D 642.326,88	(-)U\$D 693.712,94	U\$D 3.291.138,55	U\$D 3.629.992,14
UTILIDAD NETA SUMADA	10.048.443					

Para poder comprender correctamente este flujo de caja, el estimado de la utilidad neta se calculó utilizando un impuesto a las ganancias del 35% el cual se calculó sobre la utilidad bruta.

Además, se realizaron ajustes inflacionarios a ciertos valores presupuestados, con una inflación en dólares proyectada del 8% para los próximos años del proyecto ya que Argentina acumula una inflación del 8,5% en dólares en el 2022. (Infobae, 2022.)

Por otro lado, se refleja un aumento en los dólares vendidos entre el año 2026 y 2027 estimado a una reducción del 10% en los desperdicios de hoja verde para ese año.

Impuesto a las ganancias	Inflacion estimada en U\$D	Tasa de referencia (CAPM)
35%	8%	3,49%

(Fuente: elaboración propia).

A continuación, se realizará el análisis financiero. Para esto se utilizará la tasa CAPM como referencia para calcular VAN Y TIR del proyecto. Esta misma tasa fue obtenida basándose en la tasa libre de riesgo bono tesoro de los Estados Unidos, el índice Merval argentino 2021 y el coeficiente Beta de Ledesma.

TASA CAPM	
Tasa libre riesgo bono tesoro USA	3,11%
Rentabilidad de mercado 2021. INDICE MERVAL	30,08%
Prima por riesgo de mercado	26,97%
BETA ledesma	1,40%
Costo de patrimonio	3,49%

(Fuente: elaboración propia).

Retorno de la inversión (ROI)

Retorno de inversion (ROI).	
Beneficios	10.048.443
Costos	3.369.293
ROI	198,23%

(Fuente: elaboración propia).

El ROI o retorno de inversión es el valor generado que mide el rendimiento económico de una inversión. Este indicador se obtiene mediante la fórmula $((\text{Beneficios} - \text{Costos de la Inversión}) / \text{Costos de la inversión}) \times 100$.

En este caso se obtuvo un ROI de 198,23%, lo que significa que por cada dólar invertido la empresa obtendrá 1.98 dólares de ganancia aproximadamente.

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

INVERSIÓN	\$ -3.369.293,00
Flujo de caja 2023	\$ -594.747,30
Flujo de caja 2024	\$ -642.326,88
Flujo de caja 2025	\$ -693.712,94
Flujo de caja 2026	\$ 3.291.138,55
Flujo de caja 2027	\$ 3.629.992,14
VAN	TIR
\$ 757.930,02	7%

(Fuente: elaboración propia).

A la hora de evaluar la viabilidad de proyectos, los indicadores más utilizados para esto son el valor actual neto (VAN) y la tasa interna de retorno (TIR).

En este proyecto en particular, se obtuvo un VAN de \$757.930.02 dólares. Este resultado se obtuvo utilizando la fórmula VNA en Excel, la tasa de referencia calculada (CAPM), los flujos generados los primeros años y la inversión inicial. Al obtener un resultado mayor a 0 se puede interpretar que llevar adelante el proyecto es viable.

Por otro lado, se encuentra el indicador TIR, el cual es la tasa de interés con la cual el valor actual neto de una inversión sea igual a cero. Al arrojar como resultado una tasa por encima de la tasa de referencia utilizada, se puede decir que el proyecto es rentable.

Conclusiones y recomendaciones profesionales

Para concluir el informe luego de un profundo análisis a la empresa Grupo Ledesma, se puede decir que la misma se encuentra en condiciones de poder ampliar su cartera de productos y poder adoptar una nueva unidad de negocios que le permita seguir creciendo en la industria agroalimentaria.

El proyecto planteado si bien necesita una alta inversión inicial, al largo plazo le darán a Ledesma una rentabilidad asegurada. El mercado de la yerba mate es muy característico en el país ya que su consumo es masivo y con una tendencia en crecimiento de dicho producto orgánico.

Actualmente la demanda de la yerba mate orgánica excede a la oferta de la misma, debido a que gran parte de la producción local es destinada a la exportación. Es por esto que Ledesma tiene una gran oportunidad, aprovechando su capacidad y calidad productiva, de adentrarse en este mercado tanto tradicional como novedoso.

Por otro lado, los indicadores financieros utilizados arrojaron resultados positivos analizando el proyecto en un corto horizonte temporal. Se trata de un proyecto a largo plazo, es por eso que en los primeros años del proyecto no se verán resultados positivos debido a que el mismo se realizará desde 0, esperando el crecimiento óptimo de la planta de yerba mate. Pero a partir de su primera cosecha y posterior comercialización, los resultados serán positivos e irán en aumento año tras año.

Al hablar de planificación del proyecto, se llevó a cabo utilizando la mejor materia prima del mercado y la contratación de un gran número de trabajadores tanto rurales como profesionales con sueldos mayores a la media. Además, bonos y capacitaciones para los mismos pensando en la motivación para llevar adelante este proyecto.

En conclusión, al llevar adelante este proyecto, Ledesma lograría adentrarse en un mercado muy representativo culturalmente para el país, brindando un producto tradicional pero distintivo en el cual su producción es amigable con el medio ambiente y su consumo tiene grandes ventajas para la salud de los consumidores.

BIBLIOGRAFÍA

- (Agrofy news, 2022). Argentina batió el récord histórico de producción y consumo de yerba mate. Recuperado el 1 de febrero de 2022.
[https://news.agrofy.com.ar/noticia/198017/argentina-batio-record-historico-produccion-y-consumo-yerba-mate#:~:text=Desde%20el%20Instituto%20Nacional%20de%20la%20Yerba%20Mate%20\(INYM\)%20destacaron,282%2C%2085%20millones%20de%20kilos](https://news.agrofy.com.ar/noticia/198017/argentina-batio-record-historico-produccion-y-consumo-yerba-mate#:~:text=Desde%20el%20Instituto%20Nacional%20de%20la%20Yerba%20Mate%20(INYM)%20destacaron,282%2C%2085%20millones%20de%20kilos)
- (Agrofynews, 2022). Mercado inmobiliario rural: ¿Cuánto cuesta una hectárea de campo en Argentina? Recuperado el 8 de febrero de 2022.
<https://news.agrofy.com.ar/noticia/198159/mercado-inmobiliario-rural-cuanto-cuesta-hectarea-campo-argentina>
- (Agrospray, 2020). El impacto tecnológico en la agricultura argentina. Recuperado el 4 de junio de 2020.
<https://agrospray.com.ar/blog/impacto-tecnologico/>
- (Argentina.gob.ar, 2022). “Hay un progresivo interés por volcarse a la producción orgánica y desde el INTI lo estamos acompañando”. Recuperado el 8 de marzo de 2022.
<https://www.argentina.gob.ar/noticias/hay-un-progresivo-interes-por-volcarse-la-produccion-organica-y-desde-el-inti-lo-estamos>
- (Argentina.gob.ar, 2022). El mate. Recuperado el 20 de abril de 2022.
<https://www.argentina.gob.ar/pais/mate>

- (Banco mundial, 2022). Argentina: panorama general. Recuperado el 13 de abril de 2022.
<https://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview#1>
- (Bichos de campo, 2021). ¿Y dónde se consume más mate? Buenos Aires se lleva la mitad de las cebadas y en el Cuyo se acostumbra muy poco. Recuperado el 16 de julio de 2021.
<https://bichosdecampo.com/y-donde-se-consume-mas-mate-buenos-aires-se-lleva-la-mitad-de-las-cebadas-y-en-el-cuyo-se-acostumbra-muy-poco/>
- (Bolsa de comercio de Rosario, 2019). Importancia económica del sector agropecuario y agroindustrial en la República Argentina. Recuperado el 18 de octubre de 2019.
<https://www.bcr.com.ar/es/mercados/investigacion-y-desarrollo/informativo-semanal/noticias-informativo-semanal/importancia>
- (Clarín, 2020). Agroindustria. Recuperado el 2 de mayo de 2020.
https://www.clarin.com/rural/sufre-valor-agregado-soja_0_Yar4PsEh-.html
- (Cronista, 2021). La Argentina tiene la mayor carga impositiva del mundo sobre la economía formal. Recuperado el 2 de julio de 2021.
<https://www.cronista.com/economia-politica/la-argentina-tiene-la-mayor-carga-impositiva-del-mundo-sobre-la-economia-formal-por-que-esto-afecta-a-los-consumidores/>
- (Estadísticas BCRA, 2022). “Índice Merval Dividido Cotización del Dólar”. Recuperado el 24 de junio de 2022.
https://estadisticasbcra.com/merval_en_dolares
- (Idalberto Chiavenato, 2016). Planeación Estratégica. Recuperado en 2016.
<https://www.remex-accion.com.ar/wp-content/uploads/2021/04/127-Planeacion-estrategica-fundamentos-chiavenato-idalberto.pdf>
- (Indec, 2022). Estructura de la población. Recuperado el 20 de abril de 2022.
<https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel3-Tema-2-18#:~:text=La%20poblaci%C3%B3n%20nacional%20est%C3%A1%20compuesta,mujeres%20hay%2094%2C8%20varones.>
- (Infoautonomos, 2021). Qué es la estrategia corporativa y cómo aplicarla. Recuperado el 24 de noviembre de 2021.

- <https://www.infoautonomos.com/blog/estrategia-corporativa-y-como-aplicarla/>
- (Infobae, 2022). “Argentina acumula una inflación de 8,5% en dólares.”. Recuperado el 9 de mayo de 2022.
<https://www.infobae.com/economia/2022/05/09/argentina-acumula-una-inflacion-de-85-en-dolares-cuando-la-divisa-esta-en-el-mundo-en-el-nivel-mas-alto-de-los-ultimos-22-anos/>
 - (Infocampo, 2018). “Cómo es el proceso para producir yerba mate orgánica en Argentina”. Recuperado el 2 de noviembre de 2018.
<https://www.infocampo.com.ar/como-es-el-proceso-para-producir-yerba-mate-organica-en-argentina/>
 - (INYB, 2021). Los números del sector yerbatero. Recuperado el 26 de mayo de 2021.
<https://inym.org.ar/noticias/estadisticas/79588-entre-mercado-interno-y-exportacion-el-consumo-de-yerba-mate-supero-los-102-millones-de-kilos-al-cierre-de-abril.html>
 - (INYB, 2022). Historia. Recuperado el 20 de abril de 2022.
<https://inym.org.ar/historia.html>
 - (Las Marías, 2022). Origen de Las Marías. Recuperado el 20 de abril de 2022.
<https://www.lasmarias.com.ar/historia>
 - (Ledesma, 2019). Ledesma se suma a la Red de Innovación Agropecuaria de NXTP Labs. Recuperado el 26 de junio de 2019.
<https://www.ledesma.com.ar/2019/06/26/ledesma-joins-agricultural-innovation-network-powered-by-nxtp-labs/>
 - (Ledesma, 2020). Clientes y mercados. Recuperado el 2020.
<https://www.ledesma.com.ar/informe-sostenibilidad/clientes-y-mercados/>
 - (Molinos, 2022). Quienes somos. Recuperado el 20 de abril de 2022.
<https://www.molinos.com.ar/quienes-somos/>
 - (Renatre, 2022). “El RENATRE finalizó una capacitación sobre la actividad yerbatera en Misiones”. Recuperado el 25 de abril de 2022.
<https://www.renatre.org.ar/el-renatre-finalizo-una-capacitacion-sobre-la-actividad-yerbatera-para-trabajadores-rurales-en-misiones/>

- (Statista, 2021). ¿Dónde se exporta e importa más yerba mate? Recuperado el 30 de noviembre de 2021.
<https://es.statista.com/grafico/26285/principales-paises-exportadores-e-importadores-de-mate/>
- (Tierraviva,2021) Yerba mate: un mercado concentrado y la opción del cooperativismo. Recuperado el 28 de mayo de 2021.
<https://agenciat ierraviva.com.ar/yerba-mate-un-mercado-concentrado-y-la-opcion-del-cooperativismo/>


Anexos

Anexo 1

Sueldos utilizados:

Sueldos para Ingeniero Agrónomo en Argentina

Actualizado el 26 de may de 2022


 Confianza muy alta

\$ 120.000 /mes

Sueldo base promedio

159 sueldos






Remuneración adicional en efectivo 

Promedio: **\$ 152.373** Intervalo: \$ 26.619 - \$ 736.366

Sueldos para Analista De Mercado en Argentina

Actualizado el 22 de may de 2022

 Para continuar usando los filtros de sueldos, colabora. [Escribir una evaluación o agregar un sueldo](#) 

 Confianza muy alta


\$ 122.942 /mes

Sueldo base promedio

8 sueldos

No hay suficientes informes como para mostrar la distribución de sueldos



Remuneración adicional en efectivo 

Promedio: **\$ XX.XXX** Intervalo: \$ xx.xxx



Anexo 2

Precio materia prima:



Nuevo | 51 vendidos

5 Plantines De Yerba Mate

\$ 1.550

en 12x de \$ 285⁰⁷ pagando con Mercado Crédito

[Ver los medios de pago](#)

Entrega a acordar con el vendedor
Montecarlo, Misiones
[Ver costos de envío](#)

Stock disponible

Cantidad: 1 unidad ▾ (4 disponibles)

[Comprar ahora](#)

[Comprar con Mercado Crédito](#)

Anexo 3

Precio de yerba orgánica en el mercado:



Nuevo | 29 vendidos

Yerba Mate Orgánica Roapipó Tradicional 6 X 1 Kilo

\$ 7.601⁰⁰

\$ 7.341⁵⁵

en 12x \$ 1.041⁰⁹
El precio por kilo es \$ 188,24

[Ver los medios de pago](#)

Llega gratis entre el martes y el miércoles
[Ver más formas de entrega](#)

Retirá gratis a partir del martes en correos y otros puntos
[Ver en el mapa](#)

Stock disponible

Cantidad: 1 unidad ▾ (10 disponibles)



Nuevo

Yerba Mate Organica Premium 1kg Estacionado Y Secado Natural

\$ 1.329
 en 6x \$ 221⁵⁰ sin interés
 Duplica puntos: sumás ₳ 18 Mercado Puntos
[Ver los medios de pago](#)

Llega entre el jueves y el martes 14 de junio por \$ 949⁹⁹
[Ver más formas de entrega](#)

Retirá entre el jueves y el martes 14 de junio en correo y otros puntos por \$ 809⁹⁹
[Ver en el mapa](#)

Disponible 1 día después de tu compra

Anexo 4

Gráfico índice Merval argentina 2021:

