



PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE DIVERSIFICACIÓN RELACIONADA PARA LEDESMA S.A.A.I.

Profesora: Sofía Riñero

13 de noviembre de 2022

Nicolás Chede Mrad

Legajo: ADM05535

Licenciatura en
Administración

Agradecimientos

Agradezco infinitamente todo el apoyo que me ha sido brindado por parte de mis amigos, profesores, compañeros de trabajo, familiares, pero también sobre todo el proporcionado por mis padres, los cuales han sido el motor esencial como para que yo pudiera haber avanzado no solo en la confección de este trabajo, sino también en mi desarrollo profesional y, sobre todo, personal. Sin nada más que decir, estaré eternamente agradecido. Que Dios los provea de grandes logros en cada una de sus vidas.

Nicolás Chede Mrad. -

Resumen

El presente reporte de caso propone un plan estratégico de diversificación relacionada para el Grupo Ledesma, con el objeto de acrecentar la participación de la misma en distintos mercados de la República Argentina.

Dicho reporte trata acerca de la incursión de Ledesma en un nuevo producto en una nueva industria. Dicho producto corresponde a copos de maíz sin azúcar, los cuales pertenecen al mercado de cereales para desayuno, dentro de la industria alimentaria, en la cual Ledesma únicamente participa con sus productos de azúcar.

El objetivo principal de este proyecto consiste, entonces, en conseguir una participación de mercado del 1,5% en el mercado de cereales para desayuno, el cual viene en un período de rápido crecimiento luego de la inusual crisis social y económica que afectó al mundo recientemente: la pandemia del Coronavirus.

Luego de los distintos análisis realizados para este estudio, se puede concluir en que, en un horizonte de planeación de tres años, Ledesma se encuentra ante un escenario bastante rentable, a partir del cual es capaz de conseguir no solo el objetivo principal planteado, sino también los consecuentes objetivos específicos y metas que lo acompañan, derivando esto en una importante participación de mercado en un rubro en el cual Ledesma no tenía participación, razón por la cual, considerando la cultura de diversificación impuesta por los hermanos Blaquier, es una importante oportunidad para exponer a la organización ante las masas de considerable manera.

Abstract

This case report proposes a strategic related diversification plan made for Ledesma Group, in order to increase its participation in different markets of the Argentine Republic.

Said report deals with Ledesma's foray into a new product in a new industry. Said product corresponds to sugar-free corn flakes, which belong to the breakfast cereal market, within the food industry, in which Ledesma only participates with its sugar products.

The main objective of this project consists, all things considered, in achieving a market share of 1.5% in the breakfast cereal market, which comes in a period of rapid growth after the unusual social and economic crisis that had a world-wide impact: the Coronavirus pandemic.

After the different analyzes carried out for this study, it can be concluded that, in a planning horizon of three years, Ledesma is facing a fairly profitable scenario, from which the firm is capable of achieving not only the main objective set, but also the consequent specific objectives and goals that accompany it, resulting in an important market share in an area in which Ledesma has no participation, which is why, considering the culture of diversification imposed by the Blaquier brothers, it is an important opportunity to expose the organization to the masses in a considerable way.

Índice

Contenido

| | |
|---|----|
| <i>Agradecimientos</i> | 1 |
| <i>Resumen</i> | 2 |
| <i>Abstract</i> | 3 |
| <i>Índice</i> | 4 |
| <i>Introducción</i> | 7 |
| <i>Análisis del Macroentorno</i> | 9 |
| <i>Político</i> | 9 |
| <i>Económico</i> | 9 |
| <i>Sociocultural</i> | 10 |
| <i>Tecnológico</i> | 11 |
| <i>Ecológico</i> | 11 |
| <i>Legal</i> | 12 |
| <i>Análisis del Microentorno</i> | 13 |
| <i>Rivalidad de Competidores</i> | 13 |
| <i>Amenaza de Nuevos Competidores</i> | 14 |
| <i>Proveedores</i> | 14 |
| <i>Clientes</i> | 14 |
| <i>Productos Sustitutos</i> | 15 |
| <i>Análisis de Mercado</i> | 16 |
| <i>Análisis Interno - Cadena de Valor</i> | 18 |
| <i>Actividades Básicas</i> | 18 |
| <i>I+D</i> | 18 |
| <i>Producción</i> | 18 |
| <i>Marketing y Ventas</i> | 18 |
| <i>Servicio al Cliente</i> | 19 |
| <i>Actividades de Soporte</i> | 19 |
| <i>Administración de Materiales/Logística</i> | 19 |
| <i>RRHH</i> | 19 |
| <i>Sistemas de Información</i> | 20 |
| <i>Infraestructura</i> | 20 |
| <i>Análisis Interno - Análisis Financiero</i> | 21 |

| | |
|--|----|
| <i>Marco Teórico</i> | 22 |
| <i>Conclusiones Diagnósticas</i> | 24 |
| <i>Plan de Implementación</i> | 26 |
| <i>Propuesta</i> | 26 |
| <i>Bases Estratégicas</i> | 27 |
| <i>Objetivo General</i> | 28 |
| <i>Objetivos Específicos</i> | 29 |
| <i>Alcance</i> | 32 |
| <i>Línea de Acción 1# - Creación Unidad de Negocio</i> | 33 |
| <i>Línea de Acción 2# - Desarrollo de Producto y Mercado de Prueba</i> | 34 |
| <i>Línea de Acción 3# - Producción, Distribución y Venta</i> | 34 |
| <i>GANTT</i> | 35 |
| <i>Presupuesto</i> | 36 |
| <i>Análisis Financiero</i> | 36 |
| <i>Conclusión</i> | 39 |
| <i>Referencias</i> | 41 |
| <i>ANEXOS</i> | 46 |
| <i>Anexo 1.1. Introducción - Ledesma</i> | 46 |
| <i>Anexo 1.2. Introducción – Antecedentes de Tercerización</i> | 46 |
| <i>Anexo 2.1. Económico</i> | 46 |
| <i>Anexo 2.2. Sociocultural</i> | 46 |
| <i>Anexo 2.3. Tecnológico</i> | 46 |
| <i>Anexo 2.4. Ecológico</i> | 47 |
| <i>Anexo 2.5. Legal</i> | 47 |
| <i>Anexo 3.1. Productos Complementarios</i> | 48 |
| <i>Anexo 4.1. Producción de Copos de Maíz</i> | 48 |
| <i>Anexo 4.2. Precios</i> | 49 |
| <i>Anexo 5.1. I+D</i> | 49 |
| <i>Anexo 5.2. Producción</i> | 49 |
| <i>Anexo 5.3. Marketing y Ventas</i> | 49 |
| <i>Anexo 5.4. Administración de Materiales</i> | 49 |
| <i>Anexo 5.5. RRHH</i> | 50 |
| <i>Anexo 5.6. Sistemas de Información</i> | 50 |
| <i>Anexo 5.7. Infraestructura</i> | 50 |

| | |
|--|-----------|
| <i>Anexo 6.1. Análisis Financiero</i> | <i>51</i> |
| <i>Anexo 7.1. Marco Teórico.....</i> | <i>52</i> |
| <i>Anexo 8.1. Conclusiones Diagnósticas - Análisis FODA</i> | <i>53</i> |
| <i>Anexo 9.1. Línea de Acción 1#.....</i> | <i>54</i> |
| <i>Anexo 9.2. Línea de Acción 2#.....</i> | <i>56</i> |
| <i>Anexo 9.3. Línea de Acción 3#.....</i> | <i>60</i> |
| <i>Anexo 10.1. Presupuestos Anuales.....</i> | <i>61</i> |
| <i>Anexo 10.2. Presupuesto Packaging.....</i> | <i>61</i> |
| <i>Anexo 10.3. Presupuesto de Marketing.....</i> | <i>62</i> |
| <i>Anexo 11.1. Premisas para el Armado del Flujo de Caja y Presupuestos.....</i> | <i>63</i> |

Introducción

En el siguiente reporte se llevará a cabo un análisis correspondiente a la histórica compañía argentina Ledesma SAAI, con el objetivo principal de conseguir una participación del 1,5% en el mercado cereales para desayuno para fines de 2025, a través de la elaboración de una planificación estratégica que llevará aproximadamente unos 3 años.

Ahora bien, para comenzar, Ledesma es una empresa que desempeña su actividad en la agroindustria, contando ya con más de 111 años de experiencia en el rubro, naciendo en 1908 en la provincia de Jujuy. Tiene distintas unidades de negocio, siendo líder en las correspondientes a la producción de azúcar y papel, contando además con la posesión de una cuota de mercado importante en los negocios relacionados a frutas y jugos, alcohol, carne y cereales, entre otros (Ledesma, 2022).

Ledesma desarrolla actividades de agricultura y ganadería en campos productivos en Buenos Aires y Entre Ríos, que suman un total de 51.429 hectáreas. Los principales cultivos de la compañía son trigo, maíz, soja y avena. En lo que concierne a la actividad agropecuaria, en 2022 se produjeron 124.619 toneladas de cereales y oleaginosas, produciendo a su vez 4.078 toneladas de carnes.

En lo que respecta a la unidad de negocio de carnes y granos, se observa que todos los productos pertenecientes a la misma tienen como destinatario final a clientes de consumo industrial, sirviendo Ledesma en este caso como proveedor para dichas compañías. Ahora bien, dentro de esta unidad, no posee ningún producto que esté dirigido al consumidor final, por lo que la exposición hacia el mercado masivo es prácticamente nula.

Aprovechando el amplio conocimiento que se tiene con respecto a este último rubro y las competencias adquiridas en todo este tiempo, se diseñó una estrategia corporativa de diversificación relacionada, la cual consiste en la agregación de una nueva línea de productos relacionada a la unidad de negocio de Carnes y Granos.

Esta nueva línea de productos corresponde a la producción y posterior venta de cereales para desayuno, aprovechando el gran potencial de mercado y las grandes cantidades de consumiciones que se producen dentro de la República Argentina. Para esto se deberá aplicar una estrategia de negocio de diversificación (según la matriz de

Ansoff), buscando a su vez una diferenciación amplia con costos bajos (considerando que la mayoría de los insumos requeridos son producidos por Ledesma).

Cabe señalar que los cereales a fabricar serán considerablemente copos de maíz sin azúcar, aprovechando las últimas tendencias sociales relacionadas a productos plant-based y nutritivos, teniendo en cuenta a su vez la mayor segmentación que generan los productos a base de maíz (al ser libres de gluten).

A través de tres líneas de acción relacionadas, se empezará gestionando la creación de una nueva unidad de negocio que implique la inserción de esta nueva línea de productos, para después continuar con la fase de desarrollo de producto, la cual implicaría la creación de nuevos equipos de trabajo correctamente equipados y capacitados para las distintas etapas del proceso de desarrollo, para luego finalizar todo el proceso a través de la producción (preferentemente tercerizada), venta y distribución de los nuevos productos en el mercado.

Además, la idea es que estos productos dirigidos directamente al consumidor final (y cuyos canales no dependan de un modelo B2B, es decir, que el destinatario final de estos bienes no sean otras empresas). De todas maneras, este proceso no implicaría la compra de nuevos terrenos para producir la materia prima, ya que los mismos les serían comprados a la unidad de Carnes y Granos, generando así sinergias con esta última.

Otras empresas de la agroindustria también han incursionado en diversificaciones por el estilo. Cabe destacar el caso de Bunge y Born, organización que en sus inicios era una empresa agropecuaria (con una fuerte base empresarial, centrada en sus recursos naturales) la cual, con el pasar de los años, incursionó en la industria agroalimentaria mediante la venta de cereales para desayuno, a través de la firma Molinos Río de la Plata (Garrido, Peres, et. al, 1998). Hoy en día, Molinos Río de la Plata, a pesar de no estar más bajo la tutela de Bunge y Born, es una de las firmas más exitosas de todo el país (ver Anexo 1.1).

Ahora bien, para empezar a analizar cómo llevar a cabo dicha estrategia de negocios, primero que nada habrá que prestarle su debida atención al contexto (tanto macro como micro) en el que quiere desembarcar la organización (sector de cereales para desayuno), sin dejar de lado el mercado al cual atiende actualmente la unidad de negocios de Carnes y Granos.

Análisis del Macroentorno

Político

El actual presidente de la Nación, Alberto Fernández, se encuentra ejerciendo un mandato caracterizado por la gestión de ciertas medidas proteccionistas y populistas, como pueden ser la suba de impuestos, la intromisión del Estado en la economía nacional, la restricción de acceso a divisas, la sustitución de importaciones, la reapertura de paritarias y el complementario aumento de presión sindical, entre otras cuestiones.

Por este motivo, las industrias de la Argentina demandan que el mandatario dinamice la llevada a cabo de ciertas decisiones, atendiendo a la consecuente reducción del capital de trabajo y patrimonio de las empresas que residen en el País, generando así menores niveles de inversión en producción por parte de las mismas. Hay que tener en cuenta que es por estas razones (más la falta de liquidez y solvencia en algunos sectores) que ciertas empresas han procedido a abandonar la Nación.

El campo argentino no se queda exento de las decisiones del gobierno nacional. Los mercados de granos sufren de intervencionismos por parte del gobierno, impidiendo esto generar más divisas para el país. "En Argentina se cobra un tercio del precio internacional, el otro tercio corresponden a derechos de exportación y, el otro, se lo lleva la diferencia en el tipo de cambio, generándose así una mayor incertidumbre y una retracción muy fuerte en la comercialización del producto" (Perfil, 2022).

Económico

Actualmente, la República Argentina se encuentra en un contexto afectado por la crisis económica mundial que produjo la pandemia del Coronavirus, sumado a la fuerte inflación que impacta en dicha nación, teniendo en cuenta a su vez la cada vez mayor pérdida de valor del peso en comparación al dólar. "Con los incrementos de julio, la inflación acumula un 46,2 por ciento anual y una suba del 71 por ciento en comparación con julio de 2021" (INDEC, 2022), (Página 12, 2022).

"Las dos grandes preocupaciones del Gobierno son la inflación y la falta de dólares. Las últimas medidas tomadas para resolver estos problemas impactaron sobre el sector productivo. Por un lado, el aumento de tasas. Durante el último mes, el BCRA incrementó la tasa de interés para préstamos al sector privado en 10 puntos, lo que implica un aumento del costo de financiamiento para las pymes" (Busquet, 2022).

“A esto se le suma la política de administración de divisas impulsada por la misma institución, que también frena a las pymes que necesitan adquirir insumos importados y no cuentan con el poder de negociación para lograr que sus proveedores del exterior les den mayores plazos de pago” (Busquet, 2022).

Aun así, atendiendo a la flagrante invasión de Rusia a Ucrania, los precios en general se han disparado en el mundo. Por esta razón, Argentina podría aprovechar el bajo costo de sus productos en el ámbito internacional para exportar productos en demasía (ver Anexo 2.1).

Sociocultural

A partir de datos recabados por INDEC, se podría decir que la capacidad adquisitiva en Argentina ha disminuido notoriamente. “Durante julio de 2022, la variación mensual de la canasta básica alimentaria (CBA) con respecto a junio de 2022 fue de 6,3%, mientras que la variación de la canasta básica total (CBT) fue de 6,8%. Las variaciones interanuales de la CBA y de la CBT resultaron del 70,6% y 64,7%, respectivamente” (INDEC, 2022). Hoy día, el consumo, frente al 2019, está casi 30 puntos abajo. Las maniobras de los fabricantes de alimentos, bebidas se orientan a los productos que están fuera de Precios Cuidados (Martirena, 2022).

Ahora bien, adentrándonos en ámbitos de tendencias culturales, nos encontramos con una creciente preocupación por mantener un estilo de vida saludable. “El libre acceso a la información, lleva a las personas a incorporar alimentos por ser considerados saludables, y a dejar de consumir aquellos ‘poco saludables’. Es así que se puede observar una revaloración de los alimentos integrales, con alto contenido de fibra, y la incorporación de cereales menos tradicionales a las preparaciones del desayuno como la quinoa, así como semillas y frutos secos” (Leal, Rodríguez Fanlo y Hamra; 2018).

Cabe destacar a su vez la flagrante tendencia relacionada a las Etiquetas Limpias, alejada de la histórica priorización del gusto y el precio. “La tendencia de los consumidores a mostrar un especial interés por una dieta saludable está creciendo. Se buscan opciones de comidas sanas y naturales, con valor nutricional, bajos en sal, azúcar, grasa, libres de gluten y aditivos químicos, entre otros.” (Vázquez, 2018).

Según un informe de Kantar Wordpanel de 2017, al 73% de los argentinos le preocupa su dieta. Aun así, a pesar de la creciente preocupación, sólo el 63% declaró

modificar sus costumbres en pos de una ingesta más equilibrada. Además, en Argentina, el 29% de los hogares está altamente preocupado por su alimentación, mientras que el 44% medianamente, restando un inmovilizado 27%. Para agregar, cabe destacar que el consumo saludable es más popular en clases más altas, destacándose los cereales con un 27% en cuanto a hábitos de consumo (Infobae, 2019), (Infobae, 2017). Ver Anexo 2.2.

Tecnológico

En lo que respecta a la producción de alimentos en el mundo, los cambios tecnológicos están ocurriendo en línea con el cambio a la Industria 4.0. “Los procesos son cada vez más digitales, automatizados y conectados. Las tecnologías avanzadas de la industria incluyen Internet de las Cosas, Fabricación Avanzada, Fotónica y Robótica. En general, la cadena de valor se está digitalizando cada vez más, con el apoyo de sistemas de gestión y herramientas para gestionar y supervisar las actividades” (European Commission, 2022).

Con respecto a las nuevas tendencias tecnológicas en la producción de cereales para desayuno, tenemos que, fuera de territorio argentino (precisamente en EEUU), las marcas de cereales están adoptando tácticas creativas para impulsar el consumo y, de esa manera, mantener a los consumidores interesados en la categoría. Las principales marcas de alimentos han lanzado nuevos cereales con llamativos sabores indulgentes que juegan con la nostalgia y los populares sabores azucarados. Por ejemplo, algunos gustos emulados son los churros, donas, entre otros” (Sarah Schmidt, 2021).

A pesar de estos avances en la producción de cereales y la tendencia que han generado en América del Norte, cabe destacar que las presiones ecológicas son más fuertes en nuestro país, tanto por parte del gobierno como del consumidor final.

Ecológico

En cuanto a las tendencias ecológicas en el sector agroalimentario, varios emprendedores coinciden que la tendencia hacia una dieta plant-based es evidente, en particular entre los más jóvenes. Algunos piensan que la carne, dentro de los próximos 10 años, tendrá un consumo más espaciado y premium, reservado para ocasiones especiales. El foco de los consumidores hoy está puesto sobre la trazabilidad del producto, considerando factores como la crianza del animal, los ingredientes del alimento, el grado de afectación al organismo, entre otros (Dolabjian, 2022).

Retomando las palabras de Ángel del Pino Gracia (miembro del Instituto Tecnológico Agroalimentario de España), tenemos una afirmación que, por más añeja que sea, coincide bastante bien con nuestros tiempos. “En la actualidad hay una tendencia del consumidor hacia productos calificados como más naturales, rechazando la adición de conservantes químicos. Esta tendencia llevará al desarrollo de productos biológicos a través del uso y utilización de métodos de producción de materias primas con una mínima utilización de productos químicos, manteniendo esta característica durante el procesado y conservación” (Del Pino Gracia, 2001).

Para agregar, tenemos que “los cereales para desayuno de nicho se adaptan a las tendencias de salud, tales como productos sin gluten, aptos para celíacos, orgánicos, entre otros. Para agregar valor y dar un halo de salud a los productos, las marcas de cereales incorporan granos milenarios, superalimentos, probióticos o semillas y frutos secos” (Sarah Schmidt, 2021).

Legal

Actualmente, el Gobierno Argentino está elaborando la ley Agroindustrial, pensada para ayudar al desarrollo de las economías regionales, con el objeto de buscar una mayor industrialización en la actividad agropecuaria para exportar con más valor agregado, a través de más inversiones y mayor tecnología, como semillas, fertilizantes, y genética. El objetivo de la iniciativa es, en 2030, alcanzar exportaciones por US\$ 100.000 millones y generar más de 700.000 puestos de trabajo” (Página 12, 2022).

El Gobierno ha sancionado en octubre de 2021 la Ley del Etiquetado Frontal, la cual tiene como objetivos garantizar el derecho a la salud y a una alimentación adecuada, advertir a los consumidores sobre los excesos de azúcares, sodio, grasas saturadas, grasas totales y calorías y, por último, prevenir la malnutrición en la población, siendo sujeto obligado todo aquel que integre la cadena de comercialización de alimentos y bebidas analcohólicas de consumo humano en la República Argentina (Argentina.gob.ar, 2021).

El sector de cereales para desayuno se vio afectado por estas medidas, principalmente por los altos niveles de azúcares que contienen la mayoría de sus productos. Un ejemplo es el de “Zucaritas” (Kellog’s), ya que puede llegar a verse obligado a retirar al famoso personaje del packaging de la marca, por ser considerado promotor de la ingesta de azúcar en niños (Collao, 2021).

Análisis del Microentorno

La industria alimentaria es un sector que abarca muchas ramas. Una de ellas es la industria agroalimentaria, la cual se encarga de procesar y agregar valor a materia prima proveniente de la agroindustria. Dentro del sector agroalimentario, podemos encontrar muchos rubros, dentro de los cuales hallamos al sector de cereales para desayuno, el cual se divide muchas ramas, destacando entre ellas a los cereales RTE (Ready To Eat). Los copos de maíz pertenecen a dicha rama. Ahora bien, ya con esta introducción al campo de estudio, podemos empezar a analizar el Microentorno.

Rivalidad de Competidores

“En la Argentina de los últimos años, una veintena de empresas elaboran el 80% de los alimentos y bebidas que se venden en el mercado interno argentino (Arcor, Molinos Río de la Plata, La Serenísima, Coca Cola, entre otros)”, (Rovelli, 2022).

Con respecto al rubro de cereales para desayuno en Argentina, tenemos un mercado en el que hay una cantidad considerable de oferentes y una gran demanda. Hay importantes empresas internacionales que participan en este mercado, sirviendo como ejemplo Kellogg's, Nestlé y Quaker (PepsiCo).

Con respecto a los competidores nacionales, nos encontramos con compañías como Molinos Río de la Plata, Arcor, Granix, 3 Arroyos, entre otros. A su vez, cabe destacar que algunas cadenas de supermercados (quienes venden estos productos al consumidor final) han incursionado en productos más baratos para competirles a los principales (por ejemplo, Carrefour y Jumbo). Estas son las llamadas “marcas blancas”.

Teniendo en cuenta la cantidad de jugadores considerable y la cartera de productos sectorial muy desarrollada en términos de diferenciación (considerando la dificultad para diferenciar un bien en este rubro, debido a la proliferación de productos característica del mismo), se podría decir que esta industria está fragmentada.

Para agregar, considerando la demanda creciente que ejercen los clientes sobre el sector (en consecuencia al aumento en la población considerable que viene teniendo no solo el país, sino también la región) y la mayor expectativa de producción en los próximos 5 años, se puede concluir en que dicho sector también se encuentra en crecimiento, teniendo en cuenta a su vez los precios accesibles y los desarrollados canales de distribución.

Amenaza de Nuevos Competidores

El sector de cereales de desayuno en Argentina es un rubro que requiere altos niveles de inversión inicial y procesos de producción muy complejos. Para agregar, a pesar de acaparar un número muy considerable de competidores, dispone de un fuerte liderazgo de las grandes compañías (no solo transnacionales sino también locales).

Este mercado, además, estuvo en un proceso de caída entre los años 2015 y 2020. Aun así, según encuestas de Euromonitor, se espera que este mercado se recupere y tenga un crecimiento de un 7,7% para 2025, expectativas bastante alentadoras (Javier Ledesma, 2022). De todas maneras, teniendo en cuenta estos factores, se puede dilucidar que las barreras de ingreso al mercado en cuestión son altas.

Proveedores

Con respecto a los proveedores de la industria agroalimentaria, tenemos que los mismos están conformados mayoritariamente por participantes del sector agroindustrial, brindando materia prima como granos (maíz, trigo, cebada, etc.), carne, azúcar, sal, entre otros. “El sector de Agroindustria en Argentina constituye el 25% de la industria manufacturera y representa el 40% de las exportaciones” (Argentina.gov.ar, 2022).

Con esto, se puede inducir que la cartera de proveedores con la que cuenta la industria agroalimentaria y el sector de cereales para desayuno (en términos nacionales) es muy amplia, derivando esto en menores costos (al haber tanta oferta). Por esto es que, en caso de cambiar de proveedor, los costos para los miembros de la industria agroalimentaria en sí no cambiarían mucho. En conclusión, se podría decir que el poder de negociación de los proveedores con respecto a la industria agroalimentaria es bajo.

Clientes

Los productos del rubro de los cereales para desayuno se destacan en hogares con presencia de hijos en edad escolar. En cuanto a canales de compra, se destacan los hipermercados, supermercados, las cadenas de discount y también la compra a granel, comercializándose también en menor nivel en dietéticas (Manzoni, 2016).

En este sentido, los clientes de este sector estarían conformados por estos últimos (siendo los principales los supermercados), sirviendo estos como el punto de venta al consumidor final. Las grandes cadenas de ventas (Coto, Carrefour, Cencosud, Walmart- Chango más) manejan el 60% de la comercialización de esos bienes que se

consumen en el país, razón por la cual es muy difícil destrabar el proceso de formación de precios de los productos más allá de estas grandes cadenas (Nieto, 2022).

Las negociaciones entre los supermercados y los proveedores se realizan a nivel nacional y de manera centralizada, con efectos para todas las sucursales. Al mismo tiempo, esto quiere decir que los supermercados, al dialogar con los proveedores sobre la totalidad de los productos adquiridos por la cadena, negocian las condiciones comerciales sobre grandes volúmenes de compra, lo que aumenta su capacidad negociadora (Rovelli, 2022).

Además, los clientes suelen proveerse de una gran cantidad de productos provenientes de distintas empresas del sector, agregando el hecho de que en algunas ocasiones también suelen producir ellos mismos versiones más económicas (aunque de calidad más baja) de bienes por el estilo. Hay que agregar el hecho de que un gran porcentaje de los pedidos totales por parte de los clientes dependen mayoritariamente de la demanda del consumidor final. En caso de que la demanda de un producto en específico baje, los clientes solicitarán menos de ese bien. Por estas razones, se podría decir que el poder de negociación de los clientes es alto.

Productos Sustitutos

Los cereales para desayuno en sí poseen muchos productos sustitutos. El más directo de todos estaría conformado por las golosinas, productos en los cuales empresas del sector también han incursionado. Otros sustitutos dentro de la industria agroalimentaria estarían conformados por panes, galletas, entre otros. Ahora bien, si nos metemos dentro de la rama RTE, nos encontramos con más sustitutos dentro del sector de cereales para desayuno, como las barras de cereales y los Hot Cereals. Además, cabe destacar que cada cereal RTE en específico tiene distintas variantes de reemplazo. Por ejemplo, se pueden reemplazar los copos de maíz por copos de trigo, de avena, etc.

Por ende, se puede concluir que, si hay una baja en el precio de uno de los cuantos productos sustitutos que posee un bien dentro del sector de cereales para desayuno, no solo el precio de los bienes de dicho rubro se vería afectado (habiendo entonces una relación flexible y elástica), sino que también la demanda de dichos productos se vería afectada. De esta manera, se puede deducir que los sustitutos tanto dentro del sector como fuera del mismo constituyen una amenaza muy alta para un producto en particular.

Análisis de Mercado

El rubro de los cereales para desayuno en Argentina es muy popular entre los niños, con marcas icónicas como Trix, Froot Loops y Zucaritas, siendo protagonistas de los desayunos de muchos argentinos, entre chicos y grandes. Los cereales RTE aumentaron su popularidad en el último tiempo, sumando más marcas al negocio, como puede ser el caso de Nestlé con la reciente inserción de su producto estrella Cheerios a Argentina (Javier Ledesma, 2021), (Javier Ledesma, 2020).

En Argentina hay una variedad importante de empresas relacionadas a este sector, vendiendo la mayoría cereales en copos, inflados, tostados, integrales, barras de cereales, entre otras variantes. “En todos los casos, es común que el elaborador decida fortificar este tipo de productos con vitaminas y minerales tales como el hierro, para así complementar el aporte nutricional de los mismos” (Lezcano, 2010).

Atendiendo a la producción de cereales en el país, algunas firmas producen dentro del territorio nacional (como Granix), algunas otras importan los productos desde afuera (como Nestlé) y otras tercerizan la producción con empresas locales (como Kellogg’s con Georgalos).

Se suelen utilizar materias primas como granos, azúcar, sal, vitaminas y minerales. Luego de un complejo y elaborado proceso (en el anexo 4.1 se muestra un ejemplo), los productos salen a la venta al consumidor final a través de los establecimientos de los clientes del sector, destacándose entre ellos los supermercados y, en menor medida, autoservicios y dietéticas (Lezcano, 2010), (Fanus, 2010).

Para agregar, los cereales para desayuno vienen empaquetados en distintos formatos, generalmente en bolsas de plástico o cajas de cartón. Además, las empresas suelen distribuir sus productos en distintos paquetes con distintas cantidades, generalmente entre 120 y 510 gramos. En el anexo 4.2 se puede observar un análisis de los precios con los que se maneja el mercado.

Empresas a destacar en este rubro son Kellogg’s, Nestlé, Quaker, 3 Arroyos, Molinos Río de la Plata, Granix, Arcor, Kraft Foods, Patagonia Grains, Georgalos, entre muchos otros. La mayoría produce gran parte de las variantes anteriormente mencionadas de cereales.

Con respecto a la participación en de estas compañías en el mercado nacional, tenemos que Granix maneja un tercio del market share de cereales para desayuno en Argentina. En participación le siguen PepsiCo (Quaker) con un 8% y Cereal Partners (joint venture entre Nestlé y General Mills) con un 7,4% (Javier Ledesma, 2021).

Adentrándonos en las ventas los cereales para desayuno, tenemos que, según datos de Euromonitor, en 2020 se comercializaron 16.100 toneladas de cereales para desayuno por más de \$ 7600 millones en la Argentina (habiendo un consumo per cápita de 350 g), aunque esto representa una disminución de un 15% en volumen respecto del 2015 (19.100 toneladas). De todas maneras, la proyección es que para 2025 supere las 17.300 toneladas vendidas, con un crecimiento del 7,7% (Javier Ledesma, 2021).

Para agregar, los analistas del sector señalan que Kellogg's ha sido particularmente exitoso en identificar e innovar en los principales segmentos de cereales para el desayuno. Ellos identifican tres factores significativos que influyen el mercado internacional del sector, destacándose los productos destinados a los niños, las promociones y publicidades crecientes y la demanda de productos nutraceúticos y orgánicos. La publicidad en televisión e Internet, los sponsors, y el merchandising son aspectos vitales del mercado de los cereales azucarados para niños (Lezcano, 2010).

Los analistas informan que las mujeres y los niños son nichos de mercado prometedores para los fabricantes de cereales para el desayuno en países desarrollados. Mientras que las consumidoras femeninas están usualmente interesadas en necesidades dietarias/ nutricionales específicas del género, los niños son atraídos hacia los cereales que tienen un gusto atractivo y son divertidos para comer (Lezcano, 2010).

A pesar de todo esto, las últimas tendencias sociales han tendido a promover una intervención del Estado en productos relacionados. Por ejemplo, el packaging de los cereales podría cambiar totalmente (debido a los niveles de azúcares que contienen), considerando la reciente Ley de Etiquetado Frontal (Javier Ledesma, 2021).

Es por esto que hay muchas empresas (sean nuevas o consolidadas) que están innovando en productos más sanos y con menos niveles de azúcar. Por ejemplo, Zafranito, la nueva marca de Zafrán, nació con el propósito de combatir la obesidad infantil, promoviendo hábitos honestos a través de alimentos nutritivos, presentando los primeros cereales orgánicos sin T.A.C.C. (Ámbito, 2021).

Análisis Interno - Cadena de Valor

Actividades Básicas

I+D

El área de investigación y desarrollo cuenta con nueve campos experimentales donde se evalúan nuevas variedades y se investigan las mejores prácticas para la conservación de suelos, de fertilización y de control de plagas y enfermedades, aunque dicha área está enfocada principalmente en la unidad de negocio del azúcar.

Ledesma posee un equipo de transformación digital, responsable de investigar, probar e implementar nuevas tecnologías que permitirían apalancar las estrategias de cambio de los distintos negocios. Entre ellas destacamos las siguientes iniciativas: tokenización de activos, el uso de la herramienta blockchain, la investigación de chatbots, la implementación de realidad aumentada y la aplicación de solución RPA.

Producción

En las provincias de Buenos Aires y Entre Ríos, la compañía produce carne y cereales. Al maíz se le agrega valor a través de la molienda húmeda, de la que se extrae jarabe de fructosa (sustituto del azúcar), almidones utilizados en la fabricación de papel y otros productos.

La producción agropecuaria en Ledesma se caracteriza por la alta tecnificación de los procesos y el cuidado del suelo como prioridad. Esto implica, por un lado, personal altamente calificado y tecnologías innovadoras (mapeo de suelos, fertilización, siembra directa y sistemas de drenajes) y, por otro lado, la decisión de no producir en ciertas áreas y mantenerlas como reserva natural.

Durante el Ejercicio 20/21, en 30.929 hectáreas de cultivos, Ledesma cosechó 114.818 ton de granos y sufrió una de las peores sequías de verano de los últimos 20 años. Aun así, para el Ejercicio 21/22, Ledesma produjo 124.619 toneladas de granos. Para agregar, debido a los menores precios de Argentina en relación al exterior y a la disparada general de los granos debido a la guerra entre Rusia y Ucrania, Ledesma ha tenido el mayor nivel de ingresos en dólares con respecto a la UN de Carnes y Granos.

Marketing y Ventas

Ledesma ha desarrollado una plataforma de e-commerce para vender principalmente sus productos relacionados a la unidad de negocio de papel, creada a

modo de banco de contenido multimedia para sus clientes. Este canal tranquilamente se podría replicar en otras unidades de negocio, ya que ayuda a optimizar los procesos de venta y comunicación con el cliente, además de colaborar con el conocimiento de las marcas por parte del consumidor final, aprovechando a su vez la gran tendencia comercial generada por la pandemia del Coronavirus.

Servicio al Cliente

En Ledesma se busca abastecer al cliente en cantidad y calidad, con el objeto de lograr mantener una relación a largo plazo con los mismos. La compañía implementó un sistema de tracking para la entrega de los pedidos del negocio de papel, que permite avisar a los clientes cuando el pedido es despachado y, de esa manera, seguir la entrega online desde una app en el celular. Esto es un servicio que podría ser replicado tranquilamente en otras unidades de negocio.

Actividades de Soporte

Administración de Materiales/Logística

El 92,9% de las compras se realizan a proveedores nacionales. Ledesma abastece de forma directa y sin intermediación a fábricas y molinos, construyendo de esta manera relaciones de negocio de muchos años de confianza. La ubicación estratégica de las estancias disminuye los riesgos climáticos; junto a las plantas de acondicionamiento propias o de terceros, esto asegura la provisión de productos en cantidad y calidad, permitiendo mantener una relación de largo plazo con los clientes.

Ledesma ha desarrollado ciertas estrategias para optimizar sus procesos de administración de materiales y logística, como pueden ser el abastecimiento 4.0, la implementación de procesos M6S en almacenes, la automatización en la logística (a través de palletizadoras automáticas), el aumento de la rotación de materiales por redes ferroviarias, el uso de sistemas de bitrenes para tener mayor capacidad de carga por unidad y mejoras en los circuitos de tránsito y servicios de playa para los camiones.

RRHH

Ledesma cuenta con un Comité de Recursos Humanos, el cual está integrado por miembros del Directorio y ejecutivos de la empresa. Es el órgano asesor del gerente general sobre los temas de equidad salarial y demás políticas de recursos humanos, las cuales están orientadas a mantener motivado al personal de trabajo.

Para agregar, Ledesma realiza capacitaciones diversas, atendiendo a las necesidades específicas de cada negocio, con profesionales y académicos de primer nivel. Cabe señalar que, para gestionar este campo, la Gerencia de Recursos Humanos está implementando un sistema informático que simplifique y optimice el proceso de capacitación.

Sistemas de Información

Ledesma publica bimestralmente el boletín informativo “EnContacto”, distribuido gratuitamente a todos sus empleados. El boletín informa sobre las principales novedades de la empresa y sus actividades de responsabilidad social empresarial. A partir del boletín, se han dinamizado otras herramientas de comunicación, como las carteleras (que ya alcanzan a toda la organización) y el portal, que se encuentra en etapa de desarrollo.

Infraestructura

Por ser una sociedad anónima, el máximo órgano de decisión de Ledesma es su Asamblea de Accionistas. El temario de las asambleas es propuesto por el Directorio o la Comisión Fiscalizadora, que está integrada por tres síndicos. Los directores y gerentes también participan de la asamblea con voz, pero sin voto (excepto que sean accionistas, en cuyo caso también tienen voto). En el Anexo 5.7 se puede observar la composición de la estructura de Ledesma.

El crecimiento de Ledesma se cimentó sobre una visión de largo plazo mantenida a través de las generaciones, la cual parte de una obsesión por agregar valor a través de la integración, invirtiendo constantemente para innovar e introducir tecnología. Se fortalece con una diversificación acotada a actividades que produzcan sinergias con sus negocios tradicionales y se sostiene con una política prudente en materia de endeudamiento, lo que significó seguramente un crecimiento más lento pero sostenido, en el marco de un país signado por la inestabilidad económica.

Ledesma dispone de distintos valores, entre los que se destacan el compromiso ético, el respeto a la dignidad de las personas, el desarrollo personal y profesional, el trabajo en equipo, la innovación y la creatividad, la seriedad, la eficiencia, la calidad, la satisfacción de las necesidades del cliente interno, la disciplina, entre otros.

Para finalizar, cabe destacar que Ledesma propone una misión y visión para cada UN. En el anexo 5.7 se muestran las relativas a la UN de Carnes y Granos.

Análisis Interno - Análisis Financiero

En el Ejercicio cerrado el 31 de mayo de 2022 Ledesma arrojó una ganancia neta del ejercicio por operaciones continuadas después de impuestos de miles de \$ 5.637.621, inferior respecto de la ganancia de miles \$ 7.007.153, registrada el Ejercicio económico anterior, producto de la combinación neta de una sensible reducción de los costos financieros y un aumento del 6% en la Ganancia bruta.

Los gastos de comercialización se incrementaron un 9% respecto a los del Ejercicio pasado y los gastos de administración muestran una disminución del 8%. Por su parte, a pesar de una política de racionalización de costos y gastos de administración, la ganancia operativa tuvo un incremento importante, pasando de miles de \$ 5.602.201 a miles de \$ 6.789.764, lo que representa un aumento del 21%, como consecuencia principalmente de la baja en la Ganancia por ventas.

Durante el Ejercicio 2021/2022, Ledesma abonó \$4.883 millones en concepto de impuestos nacionales, provinciales y municipales, y \$5.027 millones en concepto de retenciones y percepciones de impuestos de terceros. Es decir que la actividad económica de la compañía generó \$9.910 millones en ingresos para el fisco.

Al cierre del ejercicio económico Ledesma presenta una deuda financiera bruta de \$12.482.904 y una deuda financiera neta de miles de \$ 9.527.093. El 67% de ese endeudamiento se encuentra denominado en dólares y el 33% restante en pesos. El plazo medio de la deuda es de aproximadamente 18 meses, lo que es levemente inferior al valor del cierre del ejercicio anterior. La reducción del nivel de endeudamiento sigue siendo una de las prioridades de Ledesma para el corto y mediano plazo.

Por segundo año consecutivo, se obtuvo un resultado financiero positivo en términos reales, pasando de miles de pesos 3.662.367 a miles de pesos 2.707.665. Esto se debió a que la devaluación entre May.21 y May.22 fue menor a la inflación del mismo período, habiendo sido la devaluación de 27% mientras que la inflación fue de 60,65%. Y, además, a que las tasas efectivas anuales en pesos fueron menores a la inflación del año.

Ahora bien, por favor ver el anexo 6.1 para ver el cálculo de todos los indicadores financieros relevantes a este análisis.

Marco Teórico

Ya habiendo realizado un análisis completo de situación, es momento de recapitular la propuesta pensada para Ledesma, la cual consiste en una planificación estratégica concerniente en una estrategia corporativa de diversificación relacionada y, a su vez, en una estrategia de negocios de diversificación, acompañada de una diferenciación amplia en costos bajos (o liderazgo en costos). Ahora bien, para entender qué es lo que se quiere proponer, se revisarán los conceptos teóricos relevantes al caso.

Primero que nada, hay que entender qué implica la planeación estratégica. Chiavenato (2007) expresa que la misma es un proceso esencial en una organización, siendo la encargada de trazar objetivos y directrices para definir planes de acción, buscando generar ventajas competitivas y sostenibilidad a largo plazo, identificando los recursos potenciales, creando y alineando las capacidades, reconociendo las fortalezas y debilidades y estableciendo el conjunto de medidas integradas que se aplicarán para asegurar que la organización alcance los resultados planeados.

Con respecto a la estrategia corporativa (aquella concerniente a los negocios en los que actuará la empresa y la relación entre los mismos), se aplicará una estrategia de diversificación relacionada, la cual está basada en la meta de establecer una unidad de negocios (división) en una nueva industria que esté relacionada con las unidades de negocio existentes de una empresa, por medio de alguna forma de similitud o relación entre las cadenas de valor de las unidades de negocio nuevas y existentes (Hill, 2011).

En estos casos, lo recomendable es, según Hill, aprovechar las competencias que posee la organización en sus actuales unidades de negocio para implementarlas en la nueva. “Aprovechar competencias supone tomar una competencia distintiva desarrollada por una unidad de negocios en una industria y usarla para crear una nueva unidad de negocios o división en una industria diferente” (Hill, 2011).

“El modelo multinegocios de diversificación relacionada se basa en aprovechar las fuertes similitudes tecnológicas, de manufactura, marketing y ventas entre unidades de negocio nuevas y existentes que puedan ajustarse o modificarse con éxito para aumentar la ventaja competitiva de una o más unidades de negocio. Cuanto mayor sea el número de vínculos que se puedan formar entre las unidades, mayor será el potencial de lograr mayores beneficios lucrativos” (Hill, 2011).

A partir de lo expuesto, se puede deducir que la estrategia de negocios (aquella pensada para crear valor en el mercado al que se apunta) a aplicar consiste en una estrategia de diversificación, la cual, según la matriz de Ansoff, refiere a la incursión de una empresa tanto en el desarrollo de nuevos productos como de nuevos mercados, abriéndose así a nuevos negocios.

Ahora bien, se revisará el concepto de diversificación propuesto por Hill (2011). “La diversificación es el proceso de ingresar a nuevas industrias (distintas de la industria general de una empresa) para hacer nuevos tipos de productos que se pueden vender de manera rentable a los clientes en esas nuevas industrias, teniendo un modelo multinegocios orientado a formas de utilizar las estrategias y competencias distintivas existentes de una empresa para hacer productos muy valiosos para los clientes”.

“Una empresa diversificada es aquella que fabrica y vende productos en dos o más industrias diferentes (que no estén en etapas adyacentes de una misma cadena de valor). En cada industria a la que ingresa una empresa, esta última establece una división operativa o una unidad de negocio, que en esencia es una empresa autónoma que fabrica y vende productos a clientes en uno o más segmentos del mercado de una industria” (Hill, 2011).

En lo que respecta a las estrategias genéricas de Porter (aquellas pensadas para posicionar el producto en el mercado y lograr ventajas competitivas), se seguirá una estrategia de diferenciación amplia con costos bajos (o liderazgo en costos). Según Hill (2011), una empresa líder en costos será más rentable que sus competidores más cercanos. Esto deriva en una ventaja competitiva, debido a que puede fijar un precio más bajo que sus competidores, pues tiene una estructura de costos menor.

“Ofrecer a los clientes el mismo tipo de valor mediante un producto, pero a un precio menor, atrae a muchos más clientes, ocasionando este mayor volumen de ventas un aumento en las utilidades. Si sus competidores intentan recuperar a los clientes perdidos reduciendo sus precios, el líder en costos será capaz de soportar mejor la competencia, debido a sus costos más bajos. Por estas razones, los líderes en costos tienen más probabilidades de ganar utilidades superiores que el promedio” (Hill, 2011).

Por último, se aplicará una estrategia de segmentación basada en el enfoque de cobertura de mercado total indiferenciado (o marketing masivo). VER ANEXO 7.1.

Conclusiones Diagnósticas

A raíz de todo lo analizado, podemos concluir en lo siguiente. Para empezar, podríamos decir que la empresa está muy bien ubicada estratégicamente en todos los mercados a los cuales atiende (en términos de imagen y participación), destacando el fuerte grado de conocimiento de los mismos que posee la compañía. Además, cabe destacar el fuerte desarrollo de las distintas unidades de negocio de la organización, entre las cuales, a su vez, hay una importante sinergia que permite optimizar sus actividades.

Ahora bien, considerando la suba de precios generalizada en el mundo ocasionada por factores como la pandemia y la invasión de Rusia a Ucrania, Argentina puede aprovechar el bajo precio de sus productos en el contexto internacional para exportar más de lo que venía haciendo, razón por la cual a Ledesma se le presenta una oportunidad muy interesante en cuanto al desarrollo de nuevos mercados.

De todas maneras, Ledesma, de todos los negocios que posee, tiene poca llegada al consumidor final en cuanto al mercado de carnes y granos en Argentina, disponiendo únicamente de un negocio B2B. Por esta razón, Ledesma debería considerar diversificar su cartera de productos para poder abarcar un mayor segmento de mercado, a través de productos derivados de los granos que ellos mismos fabrican.

Estos productos derivados consistirían más que nada en cereales para desayuno, los cuales se encuentran en un mercado en crecimiento (tanto en demanda como en unidades vendidas), no solo en el País, sino también en la región latinoamericana.

Como Ledesma tiene tan desarrollada su unidad de negocio de carnes y granos, aprovecharía el conjunto de competencias distintivas que posee la misma para crear una ventaja competitiva en esta nueva unidad de negocio. Dicha ventaja estaría basada en los costos, teniendo en cuenta que la mayoría de los insumos necesarios para el proyecto serían proveídos por la unidad de negocio mencionada al principio de este párrafo.

Para agregar, considerando las recientes tendencias sociales y ecológicas concernientes a la preferencia por productos más sanos y nutritivos, Ledesma debería empezar a vender productos por el estilo, para así satisfacer la creciente demanda que dichos movimientos están generando.

Dicho esto, lo óptimo sería comenzar la actividad de esta unidad de negocio a través de la venta de copos de maíz sin azúcar, atendiendo justamente a dichas tendencias. A su vez, se aprovecharía la no tenencia de gluten de la que disponen dichos cereales (considerando el nicho de mercado correspondiente al de las personas celíacas, el cual implicaría una mayor segmentación para el producto).

Considerando dichas tendencias socio-ecológicas y su creciente aumento, se buscará ofrecer el mismo producto a todo el mercado, sin recurrir a costos relacionados a la confección de diferenciadas campañas de marketing ni elevados costos de ventas. Además, si bien es un hecho de que no todo el mundo prefiere alimentos sin azúcar, hay que señalar que esta propuesta es una excelente forma de concientizar al público masivo acerca de la buena alimentación que conllevaría consumir dichos cereales.

A su vez, cabe destacar el hecho de que vender estos productos sin azúcar supondría una gran ventaja competitiva, al poder desarrollar personajes para sus marcas sin riesgo de que el sector legal de Argentina obligue a retirarlos. Para agregar, cabe señalar otra ventaja muy importante para el desarrollo de este proyecto, la cual consiste en la histórica visión de largo plazo característica de Ledesma, relativa a la inversión y el desarrollo, cuyo alcance se fortalece con una diversificación acotada a actividades que produzcan sinergias con sus negocios tradicionales.

A pesar de todo lo expuesto, el aumento del precio de los insumos, el alto tipo de cambio y la pérdida de poder adquisitivo en Argentina son factores importantes a la hora de analizar la política de precios en la organización. Para agregar, factores como la fuerte competencia, los productos sustitutos y las restricciones legales que vienen habiendo en el sector de cereales para desayuno deben ser tenidos en cuenta, sumado a la falta de experiencia de Ledesma en el rubro.

Sin embargo, estos no son factores que impliquen una barrera importante para una empresa como Ledesma, la cual dispone del capital necesario y de los recursos (tanto tecnológicos como humanos, entre otros) clave como para poder afrontar un proyecto de tal magnitud, sin olvidar a la fuerte cultura emprendedora de la compañía.

Por ende, se podría decir que, a simple vista, nos encontramos con un proyecto con mucho potencial para no solo aumentar la rentabilidad de Ledesma, sino también para abarcar más sectores del mercado.

Plan de Implementación

Propuesta

A raíz de las conclusiones diagnósticas observadas, se puede observar que Ledesma no tiene llegada al consumidor final con respecto a su unidad de negocio de carnes y granos, siendo que únicamente dispone de un modelo de negocio enfocado en la satisfacción de necesidades industriales.

Entonces, de esta manera, se le propone a Ledesma abordar un nuevo segmento de clientes en una nueva industria (la cual vendría a ser la alimentaria), a través del desarrollo de nuevos productos que, en este caso, consistirían más que nada en cereales para desayuno, aprovechando el gran potencial de crecimiento que tiene este mercado con respecto a los próximos años.

Primero que nada, se le recomienda a Ledesma empezar fabricando copos de maíz sin azúcar, aprovechando no sólo las ventajas nutricionales que tienen dichos alimentos por sobre otros bienes (como los derivados de trigo o centeno, siendo que estos contienen una importante base de gluten), sino también que se puede abarcar un mayor segmento de mercado a menor costo, ya que hay que tener en cuenta que el maíz, al no disponer de gluten, no es un cereal al que haya que invertir en procesos para librarlos de dicha sustancia.

Cabe destacar que dichos cereales no contendrían azúcar, principalmente teniendo en cuenta la cada vez mayor cantidad de personas que prefieren consumir productos nutritivos y saludables. Por esta razón, aprovechando las flagrantes tendencias plant-based y las regulaciones gubernamentales con respecto a bienes que contengan azúcar, se decidió que la mejor forma de llegar al consumidor final sea de esta manera.

Ahora bien, ya habiendo comprendido en qué consiste este proyecto, se procederá a explicar paso a paso cómo se llevará a cabo el mismo, sin dejar de lado todas las partes necesarias y requisitorias como para que el mismo pueda desenvolverse eficientemente.

Para dar un inicio a todo esto, se llevará a cabo el proceso de creación de una nueva unidad de negocio, en la cual posteriormente se desarrollarían no solamente los

nuevos productos que abarcaría la misma, sino también se desarrollaría el nuevo mercado al cual se propone apuntar.

Dicho negocio estaría principalmente destinado a productos plant-based con llegada al consumidor final (más específicamente cereales para desayuno), el cual será estrenado por los copos de maíz sin azúcar. Más adelante se desarrollarán en detalle todas las actividades y todos los procesos necesarios para llevar a cabo este proyecto.

Luego de eso, se procederá a ingresar en la etapa de desarrollo de producto, necesaria para saber cómo posicionar el producto en el mercado, las estrategias de segmentación y promoción de los nuevos productos, las características diferenciales de los cereales (bajos costos y materia prima de muy buena calidad), etc.

Por último, de ser exitosos en la anterior fase, este plan finalizará con el proceso de producción tercerizada, para luego empezar a distribuir y, consecuentemente, vender el producto. Por razones relacionadas a no entrar en demasiada inversión inicial al principio, se empezará bajo la gestión de una estrategia de mercados de prueba. Esto implica probar el producto en los mercados predilectos de Argentina en cuanto a consumo y tamaño: CABA y AMBA, con el objeto de observar si el rendimiento de los copos de maíz de Ledesma es bueno o no.

Estos mercados son representantes por excelencia del consumo en Argentina, teniendo en cuenta la gran cantidad de personas que viven allí (14 millones de personas aproximadamente), sirviendo los mismos para someter a condiciones reales de venta al nuevo producto (más que nada para ver cómo reacciona el público, teniendo en cuenta los importantes competidores que hay en el mercado).

Entonces, para resumir, de ser exitosa la fase de prueba de mercado, se procederá a producir, distribuir y vender el producto a lo largo de todo el país, involucrando a su vez una estrategia publicitaria masiva.

Bases Estratégicas

Al tener cada unidad de negocio de Ledesma una visión y una misión particulares, será relevante designar las respectivas a esta nueva.

- Visión: ser de los más importantes y principales promotores en el mercado de cereales para desayuno en Argentina.

- Misión: contribuir y formar parte del desayuno de buena parte de la población en Argentina, ofreciendo una opción más saludable y accesible al público en general.

- Valores: se tendrán en cuenta valores propios de Ledesma, como son el compromiso ético, el respeto a la dignidad, el desarrollo personal y profesional, el trabajo en equipo, la innovación y la creatividad, la eficiencia, la calidad, entre otros.

Objetivo General

- A raíz de todo lo expuesto, se podría decir que el objetivo general de este proyecto consiste en conseguir una participación del 1,5% en el mercado de cereales para desayuno por parte del Grupo Ledesma para fines de 2025.

Justificación. Teniendo en cuenta la tendencia creciente del 7,7% en cuanto al mercado de cereales para desayuno en Argentina y la importante demanda que posee, se espera una importante participación de Ledesma en el mismo, teniendo en cuenta principalmente la importancia de la compañía en el País y su capacidad financiera para soportar este proyecto.

Hay que tener en cuenta que la cantidad de toneladas vendidas sería 17300 para fines de 2025, por lo que Ledesma debería vender unas 260 toneladas aproximadamente. A su vez, hay que considerar que el mercado argentino de cereales para desayuno en Argentina consistiría en alrededor de unos \$8200 millones para esa época, por lo que Ledesma, en ese año, estaría consiguiendo más de \$123 millones de concretarse la consecución de tal cuota de mercado.

A su vez, teniendo en cuenta que el consumo per cápita de cereales para desayuno en Argentina está valuado en unos 350 g, tenemos que el consumo total anual sería de unas 15.700 toneladas. En este sentido, el 1,5% de esta cantidad estaría establecido por unas 236 t, pero el hecho de generar más oferta (260 t) reduciría los precios, lo cual iría de la mano con la estrategia de posicionamiento del proyecto.

Ahora bien, en base a los objetivos específicos que se muestran en el siguiente eslabón, este objetivo principal podrá tomar forma y, consecuentemente, podrá ser alcanzado. Se procederá ahora a mostrar los tres objetivos específicos concernientes a este general.

Objetivos Específicos

Para lograr la consecución del objetivo general, se llevará a cabo la persecución de los siguientes objetivos específicos:

- Para fines de 2023, haber cerrado el contrato de tercerización de la producción de los copos de maíz.

Justificación. Una vez cerrado el contrato de tercerización, Ledesma se verá habilitado a empezar a producir sus copos de maíz. Para esto, primero que nada se deberá haber creado una nueva unidad de negocio y se deberá haber contratado a todos los colaboradores necesarios como para poder posicionarse de correcta manera antes del lanzamiento del producto. Este objetivo, entonces, no será alcanzado únicamente con el cierre del contrato, sino que también se habrá alcanzado una vez se hayan efectivizado los nuevos ingresos y se haya estructurado la nueva unidad de negocio dentro de la organización.

El detalle de todos los puestos que requiere este proyecto (en total 23) más toda la información específica relacionada al cierre del contrato de outsourcing y la consecución de la patente del producto se encuentran en el anexo 9.1.

- Para mediados de 2024, haber conseguido, al menos, una satisfacción del consumidor de un 60% (medido a través de encuestas realizadas en la webpage del proyecto).

Justificación. Entretanto va finalizando la consecución del primer objetivo específico, se irá empezando con la etapa de desarrollo de producto, la cual implica más que nada la efectivización de las estrategias de marketing necesarias como para posicionar de correcta manera al producto en el mercado, acompañadas las mismas de espacios de feedback y retroalimentación representados por grupos de enfoque previamente segmentados (consistidos por niños y mujeres mayores de 18 años, considerando las características del marketing mix del producto). El detalle del desarrollo del producto en cuanto al marketing mix se encuentra en el anexo 9.2.

Luego de concluido esto, se procederá a lanzar el producto de manera provisoria en un mercado de prueba, el cual consistiría en los mercados de CABA y AMBA. Para esto, se deberán haber lanzado las campañas publicitarias y de marketing necesarias como para llegar al mayor público posible en estos mercados.

Entonces, para comprobar si este producto está siendo bien recibido en estos mercados, no solo habrá que comprobar que se consiga la venta de 81 toneladas en los mismos (en base a la participación de mercado del 1,5% buscada), sino que también se deberá comprobar que el consumidor final esté reaccionando de positiva manera.

Esto último puede demostrarse a través de encuestas a encontrar en la webpage del proyecto, a la cual se podrá acceder desde un QR disponible no solo desde el packaging del producto, sino también desde las publicidades en formato digital del mismo (a encontrar en las redes sociales Youtube e Instagram). A su vez, se incentivará al público a acceder a dicha webpage a través de medios ganados (preferiblemente influencers con un público objetivo más familiar, como Guido Kaczka). Además, el equipo de Marketing deberá desarrollar una estrategia SEO, para lograr una búsqueda orgánica por parte del consumidor desde los principales buscadores en su computadora, aplicando a su vez una estrategia paga SEM.

Entonces, se puede observar un plan de medios que involucra métodos de publicidad virtuales y no tradicionales. En lo que respecta a la publicidad tradicional, se analizará a futuro recurrir a publicidades en televisión y radio (más que nada por una cuestión de costos).

Ahora bien, para conseguir que la gente se interese en contestar esta encuesta, se llevará a cabo un sorteo de 3 paquetes gratis de copos de maíz de Ledesma, para el cual la condición de inscripción consiste en la realización de la encuesta por parte del participante.

A su vez, para lograr conseguir este objetivo, se tienen que conseguir otras metas. Teniendo en cuenta las aproximadamente 14 millones de personas que residen en CABA y AMBA, se espera que al menos un 2% de toda esa población ingrese a la webpage (esto será medido a través de la herramienta Google Analytics) para fines del primer semestre del 2024.

Es por esto que, en base al tráfico web obtenido en la página del proyecto, se espera al menos un 60% de satisfacción general con el producto (medida en base a las respuestas de la encuesta).

Considerando a su vez que el tráfico web será derivado desde las redes sociales del proyecto, se estimaron entonces unas 500.000 reacciones en redes sociales

(involucrando likes y comentarios), necesarias como para demostrar el alcance y el éxito del proyecto en sus primeros pasos por el mercado.

Por otro lado, cabe destacar que la cantidad de 81 toneladas vendidas (a alcanzar al final del primer semestre del 2024) fue designada en base a la cuota del 1,5% en los mercados de CABA y AMBA en total (comercializándose 5382 toneladas en total), considerando también que el tamaño de la muestra de los mismos (representados por sus 14 millones de habitantes) es lo suficientemente grande e importante como para ser representativos de la población total en Argentina.

En síntesis, teniendo en cuenta la envergadura de estos mercados, tales números no suenan nada descabellados, considerando que estos productos se estarán probando en estos mercados durante unos 6 meses.

Ahora bien, la consecución de este objetivo y sus metas complementarias permitirá (o no) acceder a la próxima fase de este proyecto, la cual implica la producción, distribución y consecuente venta en las principales ciudades del país.

En otras palabras, en caso de que el proyecto no solo consiga las ventas estimadas, sino también consiga satisfacer de manera positiva al usuario final, se penetrará el producto en mercados correspondientes a las ciudades más importantes de Argentina para, de esa manera, poder empezar a distribuir los copos de maíz de Ledesma en todo el País.

Todo esto será llevado a cabo a través de un control de gestión realizado por el área de Administración al fin del primer semestre de 2024, a raíz del cual se definirá justamente si avanzar o no con la tercera línea de acción de este proyecto.

- Para fines del 2025, haber vendido 260 toneladas de copos de maíz en el mercado de cereales para desayuno en Argentina durante todo el año.

Justificación. Teniendo en cuenta que este objetivo ya involucra la producción, distribución y posterior venta del producto alrededor de todo el país, se irá controlando la gestión del proyecto semestralmente con el objeto de optimizar los procesos que involucra el mismo, cosa de poder alcanzar una participación del 1,5% en el rubro nacional de cereales para desayuno en 2025, teniendo en cuenta la importante participación que poseen los principales competidores en el mismo.

En términos más cuantitativos, este objetivo se involucra directamente con el objetivo general del proyecto, el cual conlleva una participación en el mercado del 1,5% en términos anuales. Es por esto que se debe concretar la venta de 260 toneladas de copos de maíz en todo el país durante todo el año, teniendo en cuenta que las ventas en dicho mercado alcanzarían las 17.300 toneladas anuales comercializadas para ese año.

Cabe señalar a su vez que no haría falta gestionar una compra de hectáreas para poder llevar a cabo las plantaciones de maíz necesarias como para abastecer la cantidad de unidades vendidas planteada por año, ya que, por hectárea, se estima que se producen en promedio (por año) unas 7,8 toneladas de maíz por hectárea (Todoagro, 2021). Así, se dedicarían unas 40 hectáreas de plantaciones de maíz de las que ya dispone Ledesma en el recinto de La Biznaga para poder dar abasto a la producción de insumos necesarios para el proyecto (considerando tanto esta fase como la anterior). De esta manera, la nueva unidad de negocio de Ledesma le comprará a la de Carnes y Granos todos los insumos necesarios para abastecer al productor tercerizado en tiempo y forma.

Aun así, para poder analizar si proseguir con el proyecto durante el 2025, previamente se deberá haber conseguido una venta de 130 toneladas en todo el país durante el segundo semestre de 2024 (que es cuando empieza esta línea de acción), las cuales serán medidas mediante informes provenientes del área de Administración y Finanzas. Estos informes serán replicados al cabo de la finalización de todos los semestres que involucre la línea de acción respectiva a este objetivo. Ver anexo 9.3.

Ahora bien, los procesos de producción, distribución, publicidad y venta serán similares a los de la anterior línea de acción, nada más que lanzados a mayor escala. Luego de 1 año y medio de distribución en términos nacionales, si se logra conseguir el objetivo específico concerniente a este plan de acción (medido a través de controles de gestión realizados al final de cada semestre de esta fase), el proyecto seguirá en pie.

Además, si se consigue también una buena respuesta por parte del público en todo el País, se analizará diversificar la cartera de productos de la UN de cereales para desayuno a través de la incursión en cereales como copos de trigo, copos de avena, etc.

Alcance

En este presente reporte de caso se llevará a cabo un proceso de planificación estratégica con un horizonte de planeación de tres años, el cual involucra la

diversificación de Ledesma hacia un nuevo producto y un nuevo mercado, con el principal objeto de posicionar a Ledesma de eficiente manera en una nueva industria (la alimentaria), mediante la elaboración de copos de maíz, los cuales serán sin azúcar, aprovechando las recientes tendencias ecológicas y saludables que están tomando cada vez más fuerza en el mundo.

Este proyecto tomará forma en términos de distribución y ventas primero que nada en las regiones de CABA y AMBA, con el objeto de probar el producto en el mercado. Dependiendo de la retroalimentación y del avance frente a las expectativas de venta de dichos cereales (en un período de 6 meses), se procederá a penetrar de manera masiva en el mercado nacional.

Ahora bien, pasado un año y medio después de la inserción de los copos de maíz en todo el país, se analizará si diversificar la cartera de productos de esta unidad de negocio, siempre y cuando el producto sea bien recibido por el consumidor final. En otras palabras, si dichos cereales resultan exitosos en los tiempos establecidos, se procederá a desarrollar y posteriormente distribuir productos relacionados a dicho sector (copos de trigo, de avena, entre otros).

Dando por finalizada la introducción al plan estratégico de Ledesma para con su nueva línea de productos, se procederá a analizar una por una todas las líneas de acción correspondientes a dicho plan.

Línea de Acción 1# - Creación Unidad de Negocio

Cabe destacar que la línea de acción 1# involucra no solo la estructuración de la nueva unidad de negocio, sino también el reclutamiento, selección e incorporación del nuevo personal, sumados el registro de patente de la marca, la negociación de acuerdos comerciales con los clientes y la búsqueda y cierre del contrato de Outsourcing.

| Descripción | Tiempo | | Recursos Humanos | Recursos Físicos | Tercerización | Recursos Económicos | Observaciones |
|---|-----------|-----------|------------------|------------------|---------------|---------------------|--|
| | Inicio | Fin | Área | | | | |
| a. Estructuración Unidad de Negocio | ene. 2023 | ene. 2023 | RRHH/Directorio | - | - | - | |
| b. Reclutamiento Personal | ene. 2023 | mar. 2023 | RRHH | - | - | - | 16 búsquedas externas, 13 internas |
| c. Selección Personal | abr. 2023 | jun. 2023 | RRHH | - | - | - | 29 colaboradores. 7/8 ingresos por mes |
| d. Incorporación Colaboradores | jun.2023 | oct. 2023 | RRHH | Recursos Humanos | - | \$ 4.350.000 | Total de sueldos por mes |
| e. Registro Patente Marca | jul. 2023 | dic. 2023 | Legales | - | - | \$ 6.000 | Concepto Honorarios Patente |
| f. Negociación Acuerdos Comerciales c/ Clientes | jul. 2023 | dic. 2023 | Legales | Contrato | - | - | Clientes: Supermercados |
| g. Búsqueda Contrato Outsourcing | jul. 2023 | sep. 2023 | Legales | - | - | - | Producción copos de maíz tercerizada |
| h. Cierre Contrato Outsourcing | oct. 2023 | dic. 2023 | Legales | Contrato | - | - | A desarrollar con General Cereals |

Línea de Acción 2# - Desarrollo de Producto y Mercado de Prueba

Con respecto a la segunda línea de acción, la misma tiene dos fases. La primera corresponde al desarrollo de producto, involucrando el desarrollo de las estrategias del marketing mix (promoción, precios, plaza y producto), considerando especialmente el packaging, el branding y la publicidad. Los avances en todos estos aspectos estarán condicionados por el feedback recibido por focus groups previamente segmentados, teniendo en cuenta específicamente a niños y mujeres mayores de 18 años, considerando las características del marketing mix (ver anexo 9.2).

Una vez relevados los resultados de estas sesiones de grupos de foco, se procederá a probar el producto por un plazo de 6 meses en los mercados de CABA y AMBA. De obtener los resultados esperados como para conseguir el objetivo planteado específicamente para esta línea de acción, se procederá a avanzar a la última línea de acción de este proyecto.

| Descripción | Tiempo | | Recursos Humanos | Recursos Físicos | Tercerización | Recursos Económicos | Observaciones |
|--|-----------|-----------|---------------------------------|--|--------------------------|---------------------|---|
| | Inicio | Fin | Área | | | | |
| a. Desarrollo de Branding del Producto | jul. 2023 | dic. 2023 | Marketing | Recursos Informáticos | - | - | Avance depende del punto d. |
| b. Desarrollo de Estrategia Publicitaria | jul. 2023 | dic. 2023 | Marketing | Recursos Informáticos | - | - | Avance depende del punto d. |
| c. Desarrollo de Packaging | jul. 2023 | dic. 2023 | Marketing, I+D | Insumos Paquetes | - | - | Avance depende del punto d. |
| d. Desarrollo Focus Groups | jul. 2023 | dic. 2023 | Marketing, I+D | Recursos Informáticos | - | \$ 60.000,00 | 2 veces por mes. \$3000 por 10 personas. |
| e. Producción (CABA y AMBA) | ene. 2024 | jun. 2024 | Logística, Producción (Insumos) | Insumos UN Carnes y Granos. 35000 paquetes. 13 t copos de maíz por mes | Producción Copos de Maíz | \$ 2.952.500 | Outsourcing: \$40.000 por t. Packaging: \$50 por paquete. Producción Maíz: \$52.500 por t. por t. 13 t por mes. |
| f. Distribución (CABA y AMBA) | ene. 2024 | jun. 2024 | Logística | Medios de Transporte Ledesma | - | \$ 200.000 | Viáticos. Camiones propios. 4 Logísticos |
| g. Publicidad (CABA y AMBA) | ene. 2024 | jun. 2024 | Marketing | Redes Sociales | - | \$ 80.000 | Anuncios Youtube e Instagram |
| h. Venta (CABA y AMBA) | ene. 2024 | jun. 2024 | Ventas | Paquetes Productos/Dinero | - | \$ 7.000.000 | \$200 paquete. 35.000 paquetes por mes |
| i. Control y Feedback (CABA y AMBA) | may. 2024 | jun. 2024 | Administración | Informes | - | - | Define si iniciar con Línea de Acción 3# |

Línea de Acción 3# - Producción, Distribución y Venta

Con respecto a la última línea de acción, se producirá, distribuirá y venderá el producto de manera masiva en las principales ciudades de Argentina. Para ir siguiendo el avance con respecto a la consecución de los resultados esperados como para lograr el objetivo específico de esta línea de acción, se llevarán a cabo sesiones de control y feedback a través de informes semestrales, con el objeto de relevar posibles mejoras para con el proyecto.

| Descripción | Tiempo | | Recursos Humanos | Recursos Físicos | Tercerización | Recursos Económicos | Observaciones |
|-----------------------------------|-----------|-----------|---------------------------------|--|--------------------------|---------------------|---|
| | Inicio | Fin | Área | | | | |
| a. Producción (Argentina) | jul. 2024 | dic. 2025 | Logística, Producción (Insumos) | Insumos UN Carnes y Granos. 61900 paquetes. 22 t copos de maíz por mes | Producción Copos de Maíz | \$ 5.130.000 | Outsourcing: \$40.000 por t. Packaging: \$50 por paquete. Producción Maíz: \$52.500 por t. por t. 22 t por mes. |
| b. Distribución (Argentina) | jul. 2024 | dic. 2025 | Logística | Medios de Transporte Ledesma | - | \$ 200.000 | Viáticos. Camiones propios. 4 Logísticos |
| c. Publicidad (Argentina) | jul. 2024 | dic. 2025 | Marketing | Redes Sociales | - | \$ 200.000 | Anuncios Youtube e Instagram |
| d. Venta (Argentina) | jul. 2024 | dic. 2025 | Ventas | Paquetes Productos/Dinero | - | \$ 12.380.950 | \$200 paquete. 61900 paquetes por mes |
| e. Control y Feedback (Argentina) | jul. 2024 | dic. 2025 | Administración | Informes | - | - | Tres tandas, al final de cada semestre |

Presupuesto

A continuación, se presenta el presupuesto total para con el proyecto. En el anexo 10.1 se encuentran los presupuestos correspondientes a cada año. Además, en los anexos 10.2 y 10.3 se encuentran los presupuestos correspondientes las cuentas de publicidad y Packaging, a ser desarrolladas por las empresas ADV y Compostame, respectivamente.

| Presupuesto | | | | | | |
|----------------------------|---------------------|----------------|------------------------|---------------|--------------------|---|
| Planes de Acción | Concepto | Tipo de Medida | Cantidad | Valor | Total del Proyecto | Observaciones |
| Plan de Acción I | | | | | | |
| Sueldos | Sueldo | Mensual | 23 | \$ -2.605.000 | \$ -90.431.176 | 23 colaboradores; sueldos con imputación dividida |
| Registro Patente Marca | Patente | Única | 1 | \$ -60.000 | \$ -60.000 | Honorarios por Servicio |
| Plan de Acción II | | | | | | |
| Desarrollo Focus Groups | Análisis de Mercado | Quincenal | 12 | \$ -60.000 | \$ -360.000 | Sesiones cada 2 semanas hechas a 10 personas |
| Insumos (CABA y AMBA) | Insumos | Mensual | 13 toneladas | \$ -682.500 | \$ -4.095.000 | Insumos proveídos por UN Carnes y Granos |
| Producción (CABA y AMBA) | Tercerizada | Mensual | 35000 paquetes por mes | \$ -520.000 | \$ -3.120.000 | General Cereals. 35000 paquetes de 350 g; 13 t mensuales. Se espera llegar a 81 toneladas de PT |
| Packaging (CABA y AMBA) | Tercerizado | Mensual | 35000 paquetes | \$ -1.610.000 | \$ -9.660.000 | Compostame. \$46 por paquete. |
| Distribución (CABA y AMBA) | Tercerizada | Mensual | 35000 paquetes | \$ -100.000 | \$ -600.000 | Costos compartidos con GC. Ledesma, por acuerdo, no aporta más de \$100.000 por mes |
| Publicidad (CABA y AMBA) | Tercerizada | Mensual | | \$ -1.200.000 | \$ -7.200.000 | ADV. Incluye SEM, Medios Ganados y Redes Sociales |
| Plan de Acción III | | | | | | |
| Insumos (Argentina) | Insumos | Mensual | 22 toneladas | -1.155.000,00 | -20.790.000,00 | Insumos proveídos por UN Carnes y Granos |
| Producción (Argentina) | Tercerizada | Mensual | 61900 paquetes | -934.560,00 | -16.842.376,32 | General Cereals. 61900 paquetes de 350 g; 21 t mensuales. Se espera llegar a 260 t en 2025. |
| Packaging (Argentina) | Tercerizado | Mensual | 61900 paquetes | -3.023.938,80 | -52.312.432,80 | Compostame. \$46 por paquete. |
| Distribución (Argentina) | Tercerizada | Mensual | 61900 paquetes | -100000 | -1.800.000 | Ídem a "Distribución (CABA y AMBA)" |
| Publicidad (Argentina) | Tercerizada | Mensual | | -1.353.413 | -24.390.823 | ADV. Incluye SEM, Medios Ganados y Redes Sociales |
| TOTAL PRESUPUESTADO | | | | | \$ -231.661.809 | |

Por último, antes de pasar al análisis financiero del proyecto, se aconseja leer el anexo 11.1, el cual contiene las premisas bajo las cuales se confeccionó tanto el flujo de caja como el presupuesto general (sin dejar de lado a los anuales).

Análisis Financiero

Luego de haber confeccionado tanto el presupuesto general como los correspondientes a cada línea de acción de este proyecto, se procederá a armar el flujo de caja correspondiente al mismo, a partir del cual se calcularán los indicadores financieros relevantes al análisis de dicha índole.

Cabe destacar que el proyecto dispone de un horizonte de planeación de unos tres años, cuyos resultados se reflejan en el siguiente flujo de caja.

| Concepto | 0 | 1 | 2 | 3 |
|-------------------------------|-------------------|--------------------|-------------------|-------------------|
| Ingresos | | | 121.512.600 | 183.739.591 |
| Costos | 0,00 | -12.525.000,00 | -96.505.005,97 | -122.211.802,56 |
| Costos Variables | | | -46.169.400 | -60.650.409 |
| Insumos | | | -11.025.000,00 | -13.860.000,00 |
| Outsourcing | | | -8.400.000 | -11.562.376 |
| Packaging | | | -26.744.400 | -35.228.033 |
| Costos fijos | | -12.525.000 | -50.335.606 | -61.561.393 |
| Sueldos | | -12.525.000 | -34.289.206 | -43.616.970 |
| Transporte | | | -1.200.000 | -1.200.000 |
| Publicidad | | | -14.846.400 | -16.744.423 |
| Gastos Fijos | | -1.459.583 | -5.658.584 | -6.943.923 |
| Amortizaciones | | -833.333 | -833.333 | -833.333 |
| Gastos Operativos | | -626.250 | -4.825.250 | -6.110.590 |
| Subtotal | | -13.984.583 | 20.182.344 | 55.417.198 |
| Imp Gananc | 35% | 35% | 35% | 35% |
| Saldo despues de impuestos | | -9.089.979 | 13.118.523 | 36.021.179 |
| Ajuste Amortizaciones | | 833.333 | 833.333 | 833.333 |
| Inversión Inicial | -2.500.000 | | | |
| Capital de Trabajo | -3.774.658 | | | 3.774.658 |
| Saldo | -6.274.658 | -8.256.646 | 13.951.857 | 40.629.170 |
| Saldo estatico | -6.274.658 | -14.531.303 | -579.447 | 40.049.723 |
| Calculo de PB estatico | | 1 | 1 | 0 |
| Saldo Actual | -6.274.658 | -4.921.995 | 4.958.005 | 8.606.971 |
| Saldo Actual Acum | -6.274.658 | -11.196.652 | -6.238.647 | 2.368.324 |
| Cálculo PB dinamico | | 1 | 1 | 0 |

Del anterior Cash Flow, se obtuvieron los siguientes indicadores:

| | |
|--------------|-------------|
| VAN | \$2.368.324 |
| TIR | 83% |
| IVAN | 0,38 |
| Rentabilidad | 132% |
| PB estático | 2 |
| PB dinámico | 2 |

Según Sapag Chain (2012), “el valor actual neto (VAN) es un indicador de la rentabilidad de un proyecto, que señala cuánto se ganaría al hacerlo por sobre la rentabilidad que se le exige al proyecto y después de recuperada la inversión”. Como el resultado de dicho indicador es superior a 0, obtenemos que no solamente se recuperó la inversión inicial y el capital de trabajo, sino que también se generó un excedente en pesos correspondiente a \$2.368.324.

A su vez, se obtuvo que el resultado de la Tasa Interna de Retorno (TIR, indicador usado para expresar el recupero de la inversión en un determinado porcentaje) corresponde a un 83%, siendo superior a la tasa de corte (68%), lo cual nos dice que el proyecto supera el rendimiento mínimo esperado. Así, se obtiene que, por cada peso invertido en un año, se recuperaron 83 centavos de peso, generando esto un excedente del mismo monto que el resultado de la VAN.

Con respecto a la tasa de costo de capital, se utilizó la fórmula del modelo para la valoración de los activos de capital (CAPM), la cual mide la rentabilidad esperada para la empresa y señala que la tasa exigida de rentabilidad es igual a la tasa libre de riesgo más una prima por riesgo (Sapag Chain, 2012).

Con respecto a los datos utilizados para calcular dicha tasa de costo de oportunidad, se consideraron el rendimiento de la industria alimentaria en un período de 5 años como tasa libre de riesgo, la tasa BADLAR en pesos de bancos privados y, por último, se ajustó la fórmula a través de un adecuado coeficiente Beta, el cual indica el riesgo relativo de una empresa específica versus el mercado total.

En lo que respecta al capital de trabajo, se utilizó el método del período de desfase, el cual calcula la inversión en capital de trabajo como la cantidad de recursos necesarios para financiar los costos de operación desde que se inician los desembolsos hasta que se recuperan (Sapag Chain, 2012).

Para agregar, considerando que el proyecto únicamente generaría ingresos los últimos dos años (dadas las características del mismo), cabe destacar que, aun así, el proyecto es capaz de recuperar la inversión inicial en, justamente, dos años.

Además, el cumplimiento del objetivo general se lograría para el final del proyecto, ya que, ese mismo año, se habría logrado la venta de 742.800 paquetes de 350 gramos cada uno, lo cual equivale a 260 toneladas (1,5% del mercado).

Conclusión

Habiendo ya finalizado con la disposición de todo el plan estratégico (involucrando investigación de mercado, propuesta y análisis financiero), nos encontramos con una factible y rentable oportunidad de inserción en un nuevo mercado, a través de la producción de copos de maíz (en lo que respecta a Ledesma SAAI).

Hay que tener en cuenta que este proyecto, con un horizonte de planeación de 3 años, no solo recuperará su inversión inicial y su capital de trabajo, sino que también obtendrá un excedente de \$2.368.324 aproximadamente.

Si bien para una compañía como Ledesma este excedente no supone un gran monto, cabe destacar que, aun así, se conseguiría no solo la inserción en una industria importante como lo es la alimentaria en Argentina (a través de una nueva cartera de productos), sino que también se lograría conseguir el objetivo principal planteado, el cual consiste en la consecución de una cuota del 1,5% en el mercado de cereales para desayuno.

De esta manera, también se conseguiría exhibir de una manera más amplia a Ledesma en el mercado masivo de Argentina, logrando a su vez un posicionamiento importante, teniendo en cuenta el liderazgo en costos y la adecuación a las nuevas tendencias sociales y ecológicas que refieren a la consumición de productos plant-based, conllevando esto un alejamiento de los hábitos de consumo poco saludables, (como puede ser el azúcar, tanto para los niños como para personas con hábitos saludables).

Considerando a su vez el importante VAN que conseguiría este proyecto y el fuerte crecimiento en rentabilidad que conllevarían los años venideros al mismo, se debería analizar la inserción de nuevos productos relacionados a la cartera de esta nueva unidad de negocio, como pueden ser copos de avena, trigo, entre otros; sin dejar de lado a su vez la posibilidad de recurrir a otros tipos de cereales para desayuno, como pueden ser los laminados, las barras de cereales, entre otros.

De esta manera, se podría seguir penetrando el mercado nacional y seguir aumentando la participación en el mismo, con el objeto de posicionar a Ledesma en mercados diferentes a los cuales ya está acostumbrado, considerando su cultura de innovación y diversificación relacionada.

Es por esta última razón que se justifica la idea de este proyecto en sí. En términos muy resumidos, se busca diversificar a Ledesma en todos los mercados en los que sea posible empezar a ejercer actividad, siempre y cuando esta diversificación conlleve una relación importante con sus otras unidades de negocio, cosa que se puedan encontrar sinergias importantes entre las mismas para, de esa manera, poder distribuir nuevos productos en nuevas industrias a menores costos.

En conclusión, teniendo en cuenta todo lo analizado y que, a su vez, los ingresos sobre los costos brindan un porcentaje del 132%, se podría decir que el proyecto es rentable, generando un excedente en pesos de \$2.368.324 a una tasa del 83% (estando esta a su vez por encima de la tasa de costo de oportunidad, siendo esta del 68%) en un período de 3 años.

Por último, como se dijo en el anterior apartado, el cumplimiento del objetivo general se lograría para el final del proyecto, ya que, ese mismo año, se habría logrado la venta de 742.800 paquetes de 350 gramos cada uno, lo cual equivale a 260 toneladas (1,5% del mercado).

Referencias

Ledesma, 2022. Extraído de: <https://www.ledesma.com.ar/>

“Grandes empresas y grupos industriales latinoamericanos - Expansión y desafíos en la era de la apertura y la globalización”, 1998. Escrito por: Garrido, Peres, Bernardes, Castillo, Álvarez y Misas Arango. Extraído de:

https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/31049/S338644P437_es.pdf

“Desde la Sociedad Rural aseguran que el Gobierno generó más incertidumbre”, 29 de agosto de 2022. Escrito por: Perfil. Extraído de:

<https://www.perfil.com/noticias/economia/desde-la-sociedad-rural-argentina-aseguran-que-el-gobierno-genero-mas-incertidumbre.phtml>

“Índice de precios al consumidor (IPC)”, Julio de 2022. Escrito por: INDEC. Extraído de: https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_08_222F36DA2F1A.pdf

“Inflación de julio: 7,4 por ciento, el dato del INDEC”, 04 de septiembre de 2022.

Escrito por: Página 12. Extraído de: <https://www.pagina12.com.ar/472555-inflacion-de-julio-7-4-por-ciento-el-dato-del-indec#:~:text=Con%20los%20incrementos%20de%20julio,del%2013%2C2%20por%20ciento>

“Frente al desorden político, un repaso sobre la situación de los principales sectores económicos”, 02 de agosto de 2022. Escrito por: Yanina Busquet. Extraído de:

<https://www.baenegocios.com/columnistas/Frente-al-desorden-politico-un-repaso-sobre-la-situacion-de-los-principales-sectores-economicos-20220802-0100.html>

“Valorización mensual de la canasta básica alimentaria y de la canasta básica total. Gran Buenos Aires”, Julio de 2022. Escrito por: INDEC. Extraído de:

https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/canasta_08_22D4FF94DF70.pdf

“Maldita inflación: nuevos aumentos en medio del diálogo generan tensión”, 25 de agosto de 2019. Escrito por: Francisco Martirena. Extraído de:

<https://www.baenegocios.com/economia/Maldita-inflacion-nuevos-aumentos-en-medio-del-dialogo-generan-tension-20220825-0082.html>

“Evolución del desayuno en los últimos cuarenta años en la Argentina. Revisión de avisos publicitarios”, 2018. Escrito por: Leal, Rodríguez Fanlo y Hamra. Extraído de:

https://www.renc.es/imagenes/auxiliar/files/2018_Nutr_Comun_08_24_Suple_3_Orig_1.pdf

“La pelea de dos hermanos que generó un negocio de más de \$ 7000 M en Argentina”, 10 de julio de 2021. Escrito por: Javier Ledesma. Extraído de:

<https://www.cronista.com/apertura/empresas/la-pelea-de-dos-hermanos-que-genero-un-negocio-de-mas-de-7000-m-en-argentina/>

“El mercado argentino de los cereales de desayuno cayó en 2019 pero, según cifras de Euromonitor, se estima que cerrará el 2020 en alza y que seguirá creciendo hacia 2025. Los principales players del sector”, 25 de noviembre de 2020. Escrito por: Javier Ledesma. Extraído de:

<https://www.forbesargentina.com/negocios/nestle-sale-competirle-granix-su-marca-cereales-estrella-eeuu-quien-domina-negocio-n4609>

“Technological trends in the agri-food industry”, Septiembre de 2020. Escrito por: European Commission. Extraído de: <https://ati.ec.europa.eu/reports/sectoral-watch/technological-trends-agri-food-industry>

“5 Breakfast Cereal Industry Trends”, Noviembre de 2019. Escrito por: Sarah Schmidt. Extraído de: <https://blog.marketresearch.com/5-breakfast-cereal-industry-trends>

“Revolución Foodtech: La nueva apuesta de la industria alimentaria argentina”, 05 de abril de 2022. Escrito por: Camila Dolabjian. Extraído de: <https://www.lanacion.com.ar/economia/negocios/foodtech-la-nueva-apuesta-de-la-industria-alimentaria-argentina-nid02042022/>

“Tendencias Tecnológicas en el sector agroalimentario”, 2001. Escrito por: Ángel del Pino Gracia. Extraído de: <https://www.mincotur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustria/RevistaEconomiaIndustrial/342/4AngelDelpino.pdf>

"La ley agroindustrial ayudará al desarrollo de las economías regionales", 04 de septiembre de 2022. Escrito por: Página 12. Extraído de: <https://www.pagina12.com.ar/474636-la-ley-agroindustrial-ayudara-al-desarrollo-de-las-economias>

“Ley de Etiquetado Frontal”, 2022. Extraído de: <https://www.argentina.gob.ar/justicia/derechofacil/leysimple/salud/ley-de-etiquetado-frontal>

“El etiquetado frontal saca de la cancha al tigre del desayuno”, 14 de diciembre de 2021. Escrito por: Valentina Collao. Extraído de: https://www.eldiarioar.com/sociedad/etiquetado-frontal-saca-cancha-tigre-desayuno_1_8575499.html

“El valor de los alimentos”, 15 de agosto de 2022. Escrito por: Horacio Rovelli. Extraído de: <https://radiografica.org.ar/2022/08/15/el-precio-de-los-alimentos/>

“Agroindustria”, 2020. Escrito por: Argentina.gob.ar. Extraído de: <https://www.argentina.gob.ar/ciencia/argentina-innovadora-2030/plan-argentina-innovadora-2020/agroindustria>

“Monopolios”, 24 de agosto de 2022. Escrito por: Natalia Nieto. Extraído de: <https://ariesonline.com.ar/contenido/85205/monopolios>

“Una presencia vital en el desayuno”, 11 de diciembre de 2016. Escrito por: Carlos Manzoni. Extraído de: <https://www.lanacion.com.ar/economia/una-presencia-vital-en-el-desayuno-nid1965335/>

“Por los elevados precios internacionales, Argentina podría exportar u\$s86.737 millones en 2022”, 20 de abril de 2022. Escrito por: Ámbito. Extraído de: <https://www.ambito.com/economia/exportaciones/por-los-elevados-precios-internacionales-argentina-podria-exportar-us86737-millones-2022-n5420681>

“5 tendencias tecnológicas que impulsan el negocio del Agro”, 2022. Escrito por: American Express. Extraído de: <https://amexcorporate.com.ar/multitaskers/negocios-y-actualidad/5-tendencias-tecnologicas-que-impulsan-el-negocio-del->

[agro#:~:text=Los%20drones%2C%20la%20rob%C3%B3tica%2C%20la,los%20productores%20agr%C3%ADcolas%20y%20ganaderos](#)

“Etiqueta limpia: la nueva tendencia en el mercado alimenticio”, 26 de octubre de 2018. Escrito por: Norma Vázquez. Extraído de: <https://www.lanacion.com.ar/opinion/etiqueta-limpia-nueva-tendencia-mercado-alimenticio-nid2185275/>

“La Agricultura Sostenible: Un Nuevo Concepto De Cultivo”, 12 de octubre de 2020. Escrito por: Petro Kogut. Extraído de: <https://eos.com/es/blog/agricultura-sostenible/>

“Memoria y Reporte Integrado”, 2021. Escrito por: Ledesma. Extraído de: <https://www.ledesma.com.ar/informe-sostenibilidad/wp-content/uploads/2021/09/Reporte-Integrado-2021.pdf>

“Cereales para el Desayuno”, 2010. Escrito por: Ing. Alim. Elizabeth P. Lezcano. Extraído de: https://alimentosargentinos.magyp.gob.ar/contenido/revista/ediciones/49/productos/r49_07_CerealesDesayuno.pdf

“Cereales para Desayuno”, 2010. Escrito por: Foro de la Alimentación, la Nutrición y la Salud (FANUS). Extraído de: <http://fanus.com.ar/posgrado/10-10-08/FANUS%20Cereales%20para%20desayuno%20CF.pdf>

“Análisis de producto - Cereales para el desayuno”, noviembre de 2010. Escrito por: Ing. Alim. Elizabeth P. Lezcano. Extraído de: https://alimentosargentinos.magyp.gob.ar/contenido/sectores/farinaceos/Productos/CerealesDesayuno_2010_11Nov.pdf

“Comida saludable: lanzan una línea de cereales orgánicos para chicos”, 19 de octubre de 2021. Escrito por: Ámbito. Extraído de: <https://www.ambito.com/negocios/alimentos/comida-saludable-lanzan-una-linea-cereales-organicos-chicos-n5301750>

“Memoria y Reporte Integrado”, 31 de mayo de 2022. Escrito por: Ledesma. Extraído de: <https://www.ledesma.com.ar/archivos/memorias-y-balances/Memoria-2022.pdf>

“Grupo Ledesma”, 2022. Escrito por: Google Finance. Extraído de: <https://www.google.com/finance/quote/LEDE:BCBA?hl=es>

“Alimentación saludable: al 73% de los argentinos le preocupa su dieta”, 10 de agosto de 2017. Escrito por: Infobae. Extraído de: <https://www.infobae.com/tendencias/nutriglam/2017/08/10/alimentacion-saludable-al-73-de-los-argentinos-le-preocupa-su-dieta/#:~:text=Alimentaci%C3%B3n%20saludable%3A%20al%2073%25%20de%20los%20argentinos%20le%20preocupa%20su%20dieta,-Seg%C3%BAun%20informe>

“El 70% de los consumidores argentinos afirma buscar comida adaptada a su estilo de vida”, 15 de enero de 2022. Escrito por: Ámbito. Extraído de: <https://www.ambito.com/economia/el-70-los-consumidores-argentinos-afirma-buscar-comida-adaptada-su-estilo-vida-n5352399>

“El 73% de los argentinos incorporó hábitos saludables pero sin abandonar los ‘gustos’”, 16 de julio de 2019. Escrito por: Infobae. Extraído de: <https://www.infobae.com/salud/2019/07/16/el-73-de-los-argentinos-incorporo-habitos-saludables-pero-sin-abandonar-los-gustos/>

“Planeación Estratégica: Fundamentos y Aplicaciones”, 2017. Escrito por: Idalberto Chiavenato. Extraído de: https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/63311696/3_-_Planeacion_Estrategica_-_Chiavenato_-_3ra_Ed_-_201620200514-123786-h2q2nk-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1664493297&Signature=dUB~TUY9ysavgGBjib~0T2tSe73hKsp5TgNIZutvTtssAOwPjPnKWmjLokW9D2p-dXoWt1b5MvBx1GzCjOpXgwDiWEVq8RSOrISSpaqvqSa~hCSy4duXNnrSfoq~OPEJMxC1jZJggT6ZKEjA9ARUIBYu1nSUud6Ft5F~L6CAT0yhRMkEA1IFfWwgKMsA6F2lisLesO2OKbvM8LxKA6hjQk7m4~EuGXLghjp2RBSfCm-ODm3zHGkpb-bRxPxql1ar6qkLcCewmu4ZDCso8hooWzr6yzoI3qRnQ5eMwcIVQ6BDgEUqgI5ApAlpeobn4p1JQwbd08jUYXcdwwvH0cODw__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA

“Administración Estratégica: Un Enfoque Integral”, 2011. Escrito por: Charles W. L. Hill y Gareth R. Jones.

“Dirección de Marketing”, 2012. Escrito por: Philip Kotler y Kevin Lane Keller.

“Flakers: Production and Quality Control”, 2020. Extraído de: <https://fmtmagazine.in/flakers-production-and-quality-control/>

“Contrato Marco: Condiciones Generales de Acuerdo Comercial”, 2022. Extraído de: <https://assets.ctfassets.net/319pjbe21mqv/42QjtpsNzTwxujWov47zs/47142c473ee4fc9c0637e58dcd34fcdd/condicionesGeneralesdeAcuerdoComercialTottusSa.pdf?w=160>

“Rendimientos actuales y alcanzables en soja y maíz ¿Cuál es la brecha de nutrientes en Argentina?”, 28 de octubre de 2021. Escrito por: Todoagro. Extraído de: <https://www.todoagro.com.ar/rendimientos-actuales-y-alcanzables-en-soja-y-maiz-cual-es-la-brecha-de-nutrientes-en-argentina/#:~:text=Rendimiento%20promedio%20actual%20y%20extracci%C3%B3n%20de%20nutrientes,-En%20el%20mapa&text=El%20rendimiento%20promedio%20fue%20de%203%20toneladas%20por%20hect%C3%A1rea.>

“Paso a paso, cómo registrar una marca y cuánto cuesta el trámite”, 24 de junio de 2022. Escrito por: Silvana Saldisuri. Extraído de: https://www.clarin.com/servicios/paso-paso-registrar-marca-2022-cuesta_0_NB2ySSQBHn.html

“Patentar Tu Invento”, 2022. <https://www.argentina.gob.ar/patentar-tu-invento-0>

“DOYPACK M”, 2022. Extraído de: <https://compostame.com/producto/doypack-m/>

Grilla Comercial El Trece, 2022. Escrito por: Artear. Extraído de:
<http://www.canal13.artear.com.ar/cgi-bin/navgrilla03.pl?DIR=trece/tarifasgrilla/datos&Senial=C13&Tipo=COM&Semana;=&DIA;=&MES;=&ANIO;=&Version>

ANEXOS

Anexo 1.1. Introducción - Ledesma

Actualmente emplea a más de 7.000 personas, disponiendo a su vez de alrededor de una vasta cantidad de hectáreas destinadas a la producción de la mayoría de sus productos, destacando entre ellos la caña de azúcar, principal materia prima elaborada por la organización (Ledesma, 2022).

Anexo 1.2. Introducción – Antecedentes de Tercerización

Con respecto a la tercerización de cereales para desayuno, cabe destacar que Kellogg's, importante competidor en el sector de cereales para desayuno no sólo en Argentina sino también en el mundo, terceriza la fabricación de productos como Choko Krispis y Froot Loops, a través de una de las empresas del grupo Georgalos (Javier Ledesma, 2022)

Anexo 2.1. Económico

“Las exportaciones argentinas podrían superar los u\$s86.700 millones en 2022, lo que significará, de concretarse, un salto del 11% respecto a los despachado el año pasado, a raíz de la suba de los precios internacionales” (Ámbito, 2022).

Anexo 2.2. Sociocultural

INDEC estimó también que, para un adulto, la CBA corresponde a unos \$16.008, mientras que la CBT unos \$36.019. Ahora bien, para una familia con 5 integrantes (dos padres y tres menores de edad), se calcula que la CBA es de unos \$52.027, mientras que la CBT es de unos \$117.061 (INDEC, 2022).

Ahora bien, según un estudio hecho en 44 países por el Grupo Puratos en 2022 (en los cuales se incluyó a Argentina), los consumidores en el mundo cada vez se interesan más por ingredientes y productos bajos en grasa y calorías, opciones gluten-free (68%), ricas en prebióticos (70%), harina rica en fibra (63%) o sin levadura (58%), alimentos bajos en azúcar (74%) o endulzantes alternativos, con un 69% (Ámbito, 2022).

Anexo 2.3. Tecnológico

Con respecto a los avances en la producción de alimentos, tenemos que “la introducción de la fabricación avanzada ha llevado a automatización, mejora del control de procesos y robótica dentro de la cadena de procesamiento agroalimentario. Técnicas

de fabricación aditiva y de bajo costo, la electrónica fácil de usar permite a las pymes y granjeros para construir instrumentación personalizada de bajo costo para fines específicos en tiempo real o casi real” (European Commission, 2022).

Ahora bien, la agroindustria también está experimentando algunas tendencias tecnológicas. “Expertos aseguran que Argentina se encuentra entre los principales exponentes de la flamante tendencia de producción agroindustrial: la agricultura de precisión, con elementos como drones, la robótica, la tecnología satelital, la Big Data y el E-Commerce, los cuales están generando una disrupción sin precedentes entre los productores agrícolas y ganaderos” (American Express, 2022).

Por ejemplo, el uso de los drones en la producción agroindustrial brinda beneficios como el mapeo de lotes con sensores NDVI, los cuales leen el índice verde de los cultivos para determinar la falta de nutrientes por sectores. Por otro lado, se puede utilizar el Big Data para obtener información acerca de las condiciones climáticas, el estado del suelo y los cultivos plantados, además de servir de ayuda para ahorrar recursos naturales durante la producción. El Internet de las cosas (IoT) se utiliza, entre otros, optimizar el uso del agua de los cultivos y apoyar la desarrollo de programas de riego y seguimiento del estrés hídrico, etc (American Express, 2022).

Anexo 2.4. Ecológico

Hoy en día, está tomando fuerza el concepto de “agricultura sostenible”, el cual engloba sistemas sostenibles, los cuales tratan de gestionar el mejor uso de los productos y servicios medioambientales sin dañarlos, adaptándose a la región y ajustándose al lugar (Kogut, 2020).

“Los recientes indicios empíricos muestran que las exitosas iniciativas y proyectos en el campo de la agricultura sostenible surgen a partir de los cambios de factores en la producción agrícola” (EOS, 2020). Algunos ejemplos son la sustitución de fertilizantes por plantas leguminosas fijadoras de nitrógeno; de pesticidas químicos por “pesticidas” naturales; de arado por labranza cero, entre otros (Kogut, 2020).

Anexo 2.5. Legal

Por último, con respecto al programa “Precios Cuidados” del gobierno argentino, el único producto de Ledesma pasible de entrar en el mismo corresponde al Azúcar Dominó de 1kg. Ya entrando dentro del rubro de los cereales para desayuno,

ningún producto de ninguna de las compañías que fabrican o distribuyen productos por el estilo está afectada en este sentido (Argentina.gob.ar, 2022).

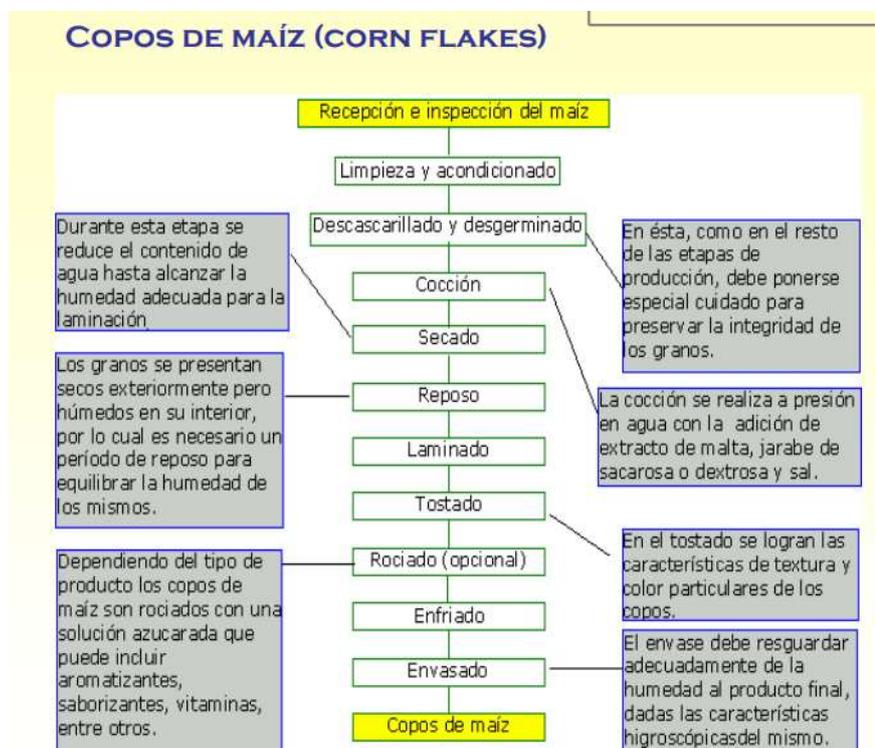
Anexo 3.1. Productos Complementarios

Los cereales para desayuno pueden estar acompañados por otros productos complementarios, como pueden ser la leche y el yogur. Hay algunos casos en los que se venden productos que combinan bienes de distintos sectores, como puede ser el yogur con cereales (Yogurísimo, por ejemplo). Cabe destacar que también hay casos en los que distintas personas combinan distintos productos de distintos sectores para tener un desayuno completo y nutritivo (como, por ejemplo, los desayunos continentales).

De todas maneras, al ser tan amplia la variedad de combinaciones que se pueden hacer a la hora de desayunar/merendar, no hay un producto complementario a los cereales para desayuno que afecte directamente al precio de dichos bienes.

Anexo 4.1. Producción de Copos de Maíz

A continuación, se presenta el proceso de producción de una de las cuantas variantes de los cereales para desayuno: los copos de maíz, producto con el cual se propone a Ledesma ingresar en este nuevo mercado (Fanus, 2010).



Anexo 4.2. Precios

En base a indagación en distintos supermercados, estos productos suelen venir con precios más caros si son ofrecidos por marcas extranjeras (rondando en precios entre \$400 y \$900, dependiendo de los gramos). Las marcas nacionales, por el otro lado ofrecen sus productos a precios entre \$200 y \$500. Cabe destacar a su vez el caso de las marcas blancas, quienes suelen ofrecer productos muy baratos, sirviendo Carrefour como ejemplo (\$100 copos de maíz de 160 g). Cabe señalar también que, en supermercados más Premium (como Disco), los cereales suelen tener precios más altos, destacando entre ellos los Nesquik (Nestlé) de 350 gramos a \$930.

Anexo 5.1. I+D

Con respecto al negocio agropecuario, Ledesma posee 200 hectáreas destinadas a realizar ensayos de procesos productivos, en asociación con entidades y empresas del sector, permiten cuidar los suelos y el medio ambiente para lograr la sostenibilidad del negocio.

Anexo 5.2. Producción

En Jujuy, Ledesma produce su materia prima básica, la caña de azúcar. Con sus jugos elabora azúcar y alcohol, y con su fibra, pasta celulósica y papel, al que se le agrega valor convirtiéndolo en resmas, cuadernos, formularios continuos y repuestos escolares y comerciales. Para estos procesos Ledesma genera su propia energía con gas de su producción, bagazo de caña de azúcar y el aprovechamiento del agua. Además, en Jujuy la empresa produce frutas que son empacadas para la venta o procesadas para la producción de jugos concentrados y aceites esenciales.

La agricultura se realiza mediante el 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.

Anexo 5.3. Marketing y Ventas

La plataforma e-commerce del negocio de papel le permite descargar imágenes de todos los productos a los clientes de la unidad, ya sean flyers, catálogo digital, videos y contenido para imprimir, compartir por redes o en sus e-commerce.

Anexo 5.4. Administración de Materiales

Además de la calidad de los productos y servicios y el cumplimiento de los plazos de entrega, Ledesma realiza ensayos de productos en sus establecimientos,

pruebas de prototipos de maquinarias de campo y capacitación en diferentes procesos. Con los proveedores de fletes se desarrollan estrategias de entregas de granos fuera de los grandes puertos para agilizar las descargas. Estas medidas permiten lograr fidelidad y plantear objetivos en común para lograr beneficios mutuos a largo plazo.

Cabe destacar que el negocio Agropecuario de Ledesma tiene 155 empresas clientes de prestigio nacional e internacional, las que utilizan sus productos como parte de sus procesos productivos, para el consumo interno y para la exportación, con quienes también se cumplen las políticas de calidad y plazos de entrega.

Anexo 5.5. RRHH

Todos los trabajadores de Ledesma tienen un salario por encima del salario mínimo, vital y móvil (SMVM). Las permanentes actualizaciones de los convenios colectivos y las renovaciones de los delegados y miembros de los comités sindicales son muestra de la libertad que otorga la empresa al funcionamiento de las asociaciones sindicales.

Para seguir en el camino de la mejora continua y permitir la superación constante de sus empleados, Ledesma realiza evaluaciones de desempeño al personal fuera de convenio. Así, se analiza el potencial de desarrollo que tiene la persona y su relación con los requerimientos futuros del negocio, de manera de poder trabajar en acciones de mejora y clarificar expectativas.

Anexo 5.6. Sistemas de Información

Para llevar a cabo la dinamización del boletín, se creó una red de 40 corresponsales de comunicación interna, que permite que todas las localizaciones de la empresa reciban y generen información, enriqueciendo las relaciones interpersonales, aumentando los conocimientos sobre la organización y facilitando el trabajo diario.

Anexo 5.7. Infraestructura

El directorio de Ledesma está compuesto por los hermanos Blaquier y Juan Ignacio Pereyra. El gerente general, Gonzalo Goñi, supervisa las distintas direcciones de la empresa, entre las que se destacan las direcciones respectivas a las unidades de negocio de la organización, las direcciones de Finanzas, Asuntos Internacionales y Legales, Negocios Corporativos, Talento y Desarrollo Organizacional, entre otros.

La orientación estratégica del crecimiento de Ledesma se enmarca en sólidos principios y valores centrados principalmente en el respeto por la dignidad de las más de 7000 personas que trabajan en Ledesma, y por la de nuestros clientes, consumidores, proveedores, vecinos de las comunidades en las que actuamos y la de todas las personas con las que interactuamos día a día.

Para agregar, la visión de la unidad de negocio consiste en 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.

Con respecto a la misión de la unidad de negocios de carnes y granos, tenemos que la misma consiste en 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.

Anexo 6.1. Análisis Financiero

Para empezar, cabe destacar que, al cierre del ejercicio 2021/22, el 31 de mayo, el Grupo Ledesma (Ledesma S.A.A.I.), obtuvo una utilidad neta de \$5.637,62 millones. Dividiendo este número por el Patrimonio Neto de la empresa (25.920 millones), podemos observar que la compañía dispone de un Retorno Sobre Capital (ROE) o Rentabilidad Financiera de 21,75%.

Considerando a su vez que Ledesma posee unos activos valuados en aproximadamente \$57 mil millones y la utilidad neta de \$25.920 millones, la empresa dispondría de un Retorno Sobre Activos (ROA) de un 45,47%.

Actualmente, las acciones de Ledesma cotizan en la Bolsa de Comercio de Buenos Aires, teniendo las mismas un valor de \$132,50 al 09 de septiembre, número inferior al que llegaron a tener en agosto (\$150,25). Se calcula una rentabilidad por dividendo de un 0,43% y, a su vez, una relación precio-beneficio de \$22,20. A su vez, el volumen promedio de negociación de acciones de Ledesma es de 30.180 (Google Finance, 2022).

Anexo 7.1. Marco Teórico

Para empezar, se revisará la definición de segmentación de mercado propuesta por Kotler (2012). La misma consiste en dividir el mercado en partes bien homogéneas según sus gustos y necesidades. Un segmento de mercado consiste de un grupo de clientes que comparten un conjunto similar de necesidades y deseos. La tarea del especialista en marketing consiste en identificar el número y naturaleza de los segmentos que conforman el mercado, y en decidir a cuáles se dirigirá.

Ahora bien, esta segmentación puede ser dirigida a un público en específico (nicho de mercado), a un segmento en específico o a todo el mercado (pudiendo publicitar sus productos de manera diferenciada o no). A continuación, se revisará el concepto de marketing indiferenciado.

Según Kotler (2012), en el marketing indiferenciado o marketing masivo, la empresa se dirigirá a todo el mercado con una sola oferta, pasando por alto las diferencias entre los segmentos pertenecientes al mismo. En otras palabras, se buscará ofrecerle a todo el mercado un mismo producto, con las mismas características.

Con respecto a la táctica perseguida por esta estrategia, se diseñará un programa de marketing para un producto con una imagen superior, que puede ser vendido al número más amplio de compradores mediante distribución y comunicaciones masivas, sin ninguna diferencia en cuanto al objetivo final de dichas campañas.

“El argumento a favor del marketing masivo es que crea el mayor mercado potencial, lo que a su vez lleva a menores costos y, probablemente, a precios más bajos o márgenes más altos” (Kotler, 2012). Si se presta atención a esta última oración, se puede notar que la tendencia de reducir los costos perseguida por la estrategia genérica propuesta estaría complementada con esta estrategia de marketing.

A su vez, se busca que la limitada línea de productos mantenga bajos los costos de investigación y desarrollo, producción, inventario, transporte, investigación de marketing, publicidad y gestión. Los costos se reducirían de manera general también a través de un programa de comunicación indiferenciado, al no incurrir en distintas publicidades con fines distintos (Kotler, 2012).

Anexo 8.1. Conclusiones Diagnósticas - Análisis FODA

| <i>Análisis interno</i> | <i>Análisis externo</i> |
|--|--|
| <p><i>Fortalezas</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ● Posee ubicaciones estratégicas; ● Creación de sinergias entre unidades de negocio; ● Elevado grado de conocimiento de las actividades desarrolladas; ● Unidades de Negocio fuerte y eficientemente desarrolladas; ● Fuerte imagen empresarial; ● Buenas relaciones con socios estratégicos; ● Cartera de productos diversificada; ● Visión empresarial de integración y cultura emprendedora; ● Dispone de capital y recursos necesarios. | <p><i>Oportunidades</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ● Posible acceso a plataformas digitales modernas, que facilitan la ampliación de los canales de publicidad y venta; ● Oportunidad de exportación ante la suba de precios generalizada; ● Oportunidad de desarrollo de mercados y productos; ● Crecimiento en el público objetivo de la industria. ● Tendencias ecológicas y sociales en el consumo de comida. ● Posibilidad de concientizar público acerca de la alimentación saludable; ● Posibilidad de abarcar más segmentos de mercado. |
| <p><i>Debilidades</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ● Poco conocimiento del nuevo mercado; ● Nula llegada al consumidor final con respecto a la unidad de negocio de Carnes y Granos; | <p><i>Amenazas</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ● Competidores y productos sustitutos muy fuertes; ● Pérdida de poder adquisitivo de la población y alto tipo de cambio; ● Ley de Etiquetado Frontal; |

Anexo 9.1. Línea de Acción 1#

Primero que nada, para empezar este proyecto, se gestionará la creación de una nueva unidad de negocio, concerniente a los productos que se le propone realizar a Ledesma S.A.I.I. A partir de la definición de la visión y la misión del negocio, se llevará a cabo la gestión de cada una de las distintas partes que conlleva esta línea de acción, a desarrollarse todo el año 2023.

Para esto, primero que nada se desarrollará la estructuración de esta nueva unidad de negocio, involucrando esto la asignación de un gerente general para la misma. Además, cada área de la compañía incorporará dentro de su actividad distintas fases de este proyecto. Esta fase será realizada el primer mes del 2023, llevada a cabo por el equipo de RRHH en conjunto con el directorio.

Entretanto, se irá invirtiendo en términos de reclutamiento y selección del personal que se considere necesario contratar para desarrollar este proyecto desde su disciplina, sirviendo como punto de referencia perfiles con mucha experiencia en empresas con actividad similar a la de este nuevo negocio.

El primer trimestre del 2023 estará abocado al reclutamiento del personal, mientras que en el segundo semestre se realizará la selección y la posterior incorporación del mismo, todo llevado a cabo por el equipo de RRHH.

Básicamente, los perfiles buscados y requeridos corresponden más que nada a 3 analistas para el área de Marketing (uno para Branding, otro para Comunicación y otro para Publicidad, el cual elabore funciones de Community Manager), 2 especialistas en I+D (uno relacionado al desarrollo del packaging y otro a las características del producto), 3 productores/operarios (para la producción de los insumos del proyecto), 1 especialista en Calidad (para el control de los granos de maíz antes de ser convertidos en copos) y 2 especialistas en Ventas (un customer service, dedicado a satisfacer las necesidades del cliente; y otro dedicado a las ventas en sí, encargado de cerrar acuerdos comerciales con clientes).

Además, se necesitarán 4 logísticos, siendo ellos los encargados de ubicar la materia prima en la puerta de las instalaciones de Ledesma, la cual será transportada a la fábrica de General Cereals a través de la compañía distribuidora “Las Tres Marías”.

A todos estos equipos se les designará 1 líder que previamente haya estado trabajando en Ledesma. Además, también se le asignará a esta nueva unidad de negocio 1 Business Partner de RRHH y otro del área de Administración y Finanzas, para que gestionen todo lo necesario en cuanto a las necesidades particulares de este negocio desde su disciplina. Además, se designará 1 gerente general para toda la unidad de negocio, quien ya haya estado trabajando en Ledesma desde antes. Cabe destacar que, de todos los puestos, se irán gestionando 6/7 ingresos/traspasos por mes al proyecto.

Con respecto a los colaboradores que sean ingresos de fuentes externas, se debe destacar que no haría falta incurrir en gastos de capacitación, ya que se deberán buscar perfiles con experiencia y especializados en su rubro.

Para agregar, esta fase continúa a través del registro de la marca en la INPI, para ya así asegurar los derechos de patente necesarios como para distribuir la marca sin ningún tipo de problema legal. Para esto, previamente se habrá analizado si dicho nombre ya es existente en territorio nacional, gestión llevada a cabo por el área de Legales (Argentina.gob.ar, 2022), (Saldisuri, 2022). Para gestionar el trámite, se contratará a un abogado, al cual se le abonará en concepto de honorarios por servicio.

Además, se buscarán cerrar en los últimos 6 meses del año 2023 acuerdos comerciales con los que vendrían a ser los clientes del proyecto: los supermercados, con el objeto de que las partes involucradas establezcan la compraventa de los productos del proyecto, en el cual también estén incluidos los términos respectivos a la distribución de los mismos, la cual comprendería el transporte, despacho y descarga de la mercadería en los centros de distribución del cliente.

Para finalizar con esta línea de acción, se buscará y se cerrará un contrato de outsourcing (preferentemente dentro del segundo semestre del 2023), el cual implique la tercerización de la producción de los copos de maíz, ya que, de producir la empresa ella misma sus productos, implicaría una inversión inicial inmensa, principalmente teniendo en cuenta la cantidad de máquinas y personal que requiere el rubro.

De esta manera, Ledesma podría acceder a tecnología sin invertir (al transferirle la ejecución de la operación a expertos). Además, así, Ledesma se podrá enfocar más de lleno en los procesos relativos al desarrollo de producto, los cuales se detallarán en el apartado concerniente a la segunda línea de acción de este proyecto (Hill, 2011).

Anexo 9.2. Línea de Acción 2#

Con respecto a la segunda línea de acción de este proyecto, la misma contará con los procesos de desarrollo de la estrategia de Marketing, la cual estará basada en las conclusiones sacadas del análisis diagnóstico realizado previamente. Cabe destacar que todo el segundo semestre del 2023 estará abocado al desarrollo de esta línea de acción, la cual estará llevada a cabo por los equipos del área mencionada.

Cabe recordar que la estrategia de marketing consiste en una estrategia de segmentación indiferenciada, la cual no solo involucra menores costos, sino que también conlleva una misma campaña de marketing para el público masivo.

Ahora bien, primero que nada, se empezará desarrollando las características ampliadas del producto, necesarias para posicionar el mismo en el mercado y generar una ventaja competitiva, con el propósito de encontrar un producto capaz de satisfacer a mayores rasgos las expectativas del cliente, siendo capaz de superarlas.

Dichas características consisten en copos de maíz sin azúcar (aprovechando las recientes tendencias saludables que están copando la industria alimentaria), acompañadas de insumos de muy buena calidad proveídos por Ledesma misma.

Se buscará, en alineación con las características diferenciales del producto y la estrategia de posicionamiento buscada (liderazgo en costos), generar un lugar en la mente de todos los consumidores, los cuales no solamente se verán beneficiados por los bajos costos del producto, sino también por la calidad de los mismos.

Para esto, se irá desarrollando el proceso de branding, correspondiente al área de Marketing. En el mismo, se deberá pensar en una marca y un logo que sean atractivos para con el público, además de crear un personaje ideado no sólo para el packaging de los productos (ideas obtenidas íntegramente del desarrollo de focus groups), sino también para las distintas publicidades que se harán para publicitar el producto.

Las publicidades se realizarán preferentemente en las redes sociales Youtube e Instagram (teniendo en cuenta que es allí donde se puede albergar la mayor cantidad de segmentos de mercado, abarcando las mismas más destinatarios con tendencias de consumo saludable), buscadores (se aplicarán estrategias SEO y SEM) y a través de medios ganados (influencers con un público objetivo familiar preferentemente; por ejemplo, Guido Kaczka).

Además, se llevará a cabo el desarrollo de una estrategia de publicidad masiva, la cual será principalmente expuesta a través de las plataformas previamente mencionadas. Las publicidades consistirían en videos cortos animados en los que el personaje principal (el cual deberá ser bien pensado, debido a la masividad de la campaña en cuanto a segmentación) busque concientizar al público acerca de la buena alimentación que conllevaría el consumo de los copos de maíz de Ledesma, resaltando el bajo precio de los mismos.

Dicho personaje se verá reflejado a su vez en el packaging de estos productos, el cual consistirá en bolsas ecoamigables proveídas por la unidad de negocio de papel de Ledesma, la cual reciclaría todo el desperdicio que obtenga de la actividad en ese rubro y la dedicaría principalmente a la elaboración de las bolsas del packaging de esta actividad. Con respecto al diseño del packaging, se destinarán especialistas en I+D para que investiguen la mejor manera para producir los paquetes con materiales eco-amigables que no involucren factores que alteren la calidad del producto final.

Ahora bien, en lo que respecta a la producción del Packaging, la misma estará a cargo de la empresa Compostame, siendo esta la encargada de pagar los costos relacionados al envío del papel a sus instalaciones (dicho negocio será exclusivo entre la unidad de negocio de Papel y Compostame).

De todas maneras, cabe aclarar que, si bien el público objetivo del producto consiste en una segmentación indiferenciada (abarcando personas de todas las edades), se destacan los segmentos de mercado conformados por familias con niños y, a su vez, personas que involucren hábitos saludables de consumo.

Es por esto que, como se pretende una estrategia de marketing masivo, las publicidades del producto tendrán que enfocarse en que todos los elementos del branding convengan no sólo al público en general, sino también a los principales segmentos objetivos del proyecto, teniendo siempre en cuenta que la oferta del proyecto es única (en el sentido de que no hay productos diferenciados en esta nueva unidad de negocio).

Para resumir, con respecto al marketing mix producto en sí, se ofrecerá un paquete de materiales sustentables de 350 gramos de copos de maíz sin azúcar a \$209 (teniendo en cuenta el posicionamiento de líder en costos a la que apunta el proyecto), a

ser encontrado en distintos supermercados a lo largo de las principales ciudades del país, siendo publicitado a través de las redes sociales Youtube e Instagram, TV, Radio y a través de influencers.

Ahora bien, el avance de todas estas cuestiones depende más que nada de las estadísticas y resultados (tanto cuantitativos como cualitativos) sacados a partir de la implementación de grupos de foco, realizados con público previamente segmentado (niños y mujeres mayores de 18 años preferiblemente, teniendo en cuenta las características del marketing mix del producto), a ser llevados a cabo durante el segundo semestre de 2023.

Se relevarán mejoras para con el packaging, el branding (naming, logo, personaje, etc.), publicidad, entre otras cuestiones. Las primeras sesiones estarán orientadas a la obtención de ideas, mientras que las últimas ya irán más por el lado de la mejora de todo el desarrollo de producto obtenido en toda la fase. A todos los participantes (10) se les ofrecerá \$3000 por sesión, para incentivarlos a participar.

Dependiendo de los resultados obtenidos en esta primera parte de esta línea de acción, se llevará a cabo la segunda fase de la misma, la cual consistirá en colocar el producto en mercados de prueba, los cuales corresponden a CABA y AMBA. Se producirán 81 toneladas de copos de maíz para luego distribuirlos y posteriormente venderlas en estos mercados, todo en un lapso entre enero y junio del 2024. Cabe señalar que es por cuestiones de costos que al principio se buscará vender únicamente en estos mercados, más que nada para probar cómo reacciona el consumidor final ante el producto que se le está ofreciendo.

Una vez extraídos los granos de los campos de siembra, se examinará la calidad de los mismos (por medio de un equipo de especialistas en calidad), con el objeto de evaluar factores como la edad, la madurez del grano, si el mismo está infectado, el grado de humedad y algunos factores intrínsecos como el color, la composición, la densidad, el olor, el aroma, el tamaño y la forma del mismo (Fmtmagazine, 2020).

Una vez examinada la calidad del grano, se transferirá al área de Logística, con el objeto de hacer llegar los insumos al establecimiento del productor tercerizado. Así, se deberán transportar los granos obtenidos en las instalaciones de La Biznaga hasta la fábrica tercerizada.

Una vez finalizada la producción tercerizada, los clientes se encargarán de transportar el producto terminado hasta sus centros de distribución, con el propósito de no incurrir en mayores costos por adquirir camiones para la logística de dichos productos.

Es relevante destacar que, con respecto a la logística del proyecto, se tercerizará la misma bajo el manejo de la organización Las Tres Marías. Con respecto al transporte de los insumos a la fábrica de cereales, la misma estará principalmente a cargo de General Cereals, la empresa de producción tercerizada. Ahora bien, en lo que respecta al producto terminado, la misma estará a cargo de los clientes.

Cabe señalar que, con respecto a la distribución, se aplicará la estrategia de Logística de empuje, a través de la cual Ledesma se anticiparía a la demanda del consumidor final para poner a disposición del mismo su producto. De esta manera, Ledesma debería aplicar una metodología Just In Time, con el objeto de reducir los espacios en sus almacenes y reducir sus tiempos de entrega para, ulteriormente, disminuir a su vez sus costos de almacenamiento.

Ahora bien, colocado el producto en las instalaciones del cliente, el proyecto continuará a través de la puesta en venta de los productos al consumidor final en sus establecimientos (supermercados).

Si para mediados del 2024 se consiguen vender 81 toneladas de copos de maíz a los clientes, los mismos venden una cantidad considerable de paquetes y, a su vez, se consiguen 500.000 reacciones en redes sociales, se lanzará el producto ahora en términos nacionales, teniendo en cuenta que ya se consiguieron los objetivos específicos requeridos para esta etapa.

Anexo 9.3. Línea de Acción 3#

Para finalizar con este proyecto, se llevará a cabo la tercera línea de acción, la cual empezaría (o no) en base a la consecución del objetivo específico planteado para la anterior fase. Esta línea de acción implica no solo la producción de los copos de maíz que le conciernen al mismo, sino también la distribución y posterior venta de dichos productos en las principales ciudades del territorio argentino, siempre dependiendo del resultado de la anterior línea de acción en cuanto a la consecución del objetivo relacionado a la misma.

Esta etapa empezará justamente con la producción de copos de maíz necesaria como para poder conseguir una venta de 128 toneladas en el último semestre de 2024 (en base a una cuota de mercado de 0,075%, al ser un semestre únicamente), teniendo en cuenta que recién en este lapso se estaría lanzando el producto en términos nacionales.

Ahora bien, es durante el año 2025 que se intentará lograr la cantidad de ventas perseguida en relación al objetivo específico previamente planteado respectivo a esta línea de acción, con el ulterior objeto de lograr el 1,5% de la participación total en el mercado de cereales para desayuno para finales de dicho año en base a las ventas anuales.

Cabe destacar que la cantidad de unidades vendidas estimada en la industria para 2025 es de 17300 toneladas, por lo que, teniendo en cuenta que se desea conseguir un 1,5% de participación en el mercado de cereales para desayuno, se deberán producir unas 260 toneladas de copos de maíz en ese año.

Ahora bien, resumidamente, en relación a los plazos de esta etapa, se priorizarán los primeros 6 meses del 2024 para distribuir y vender los productos de la marca en la región de CABA y alrededores (segunda línea de acción). Como bien se dijo anteriormente, si las ventas en la región son buenas, se dedicarán el último semestre de 2024 y todo el 2025 para distribuir y vender los copos de maíz en las principales ciudades de Argentina.

Si los objetivos (tanto generales como específicos) se cumplen una vez finalizada esta etapa, se analizará diversificar la cartera de productos de esta nueva unidad de negocio (a través de las ya mencionadas variantes).

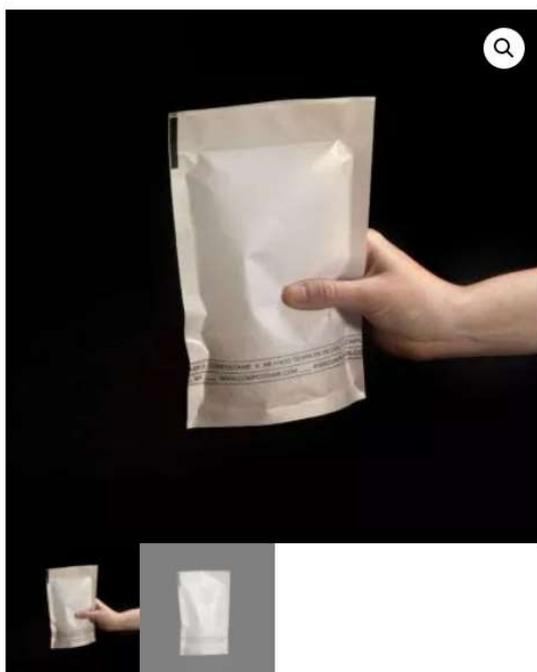
Anexo 10.1. Presupuestos Anuales

| Presupuesto de ventas del primer año del proyecto | | | | | | | | | | | | | |
|---|------|------|------|------|------|------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|----------------|
| Concepto/ Mes | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | Total |
| Ingresos proyectados | | | | | | | | | | | | | 0,00 |
| Costos Desembolsables | | | | | | | | | | | | | |
| Costos variables | | | | | | | | | | | | | |
| Focus Group | | | | | | | | | -60.000,00 | -60.000,00 | -60.000,00 | -60.000,00 | -240.000,00 |
| Costos fijos | | | | | | | | | | | | | |
| Sueldos | | | | | | | -1.150.000,00 | -1.375.000,00 | -2.185.000,00 | -2.605.000,00 | -2.605.000,00 | -2.605.000,00 | -12.525.000,00 |
| Patente | | | | | | | | | | -60.000,00 | | | |
| Costos presupuestados | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | -1.150.000,00 | -1.375.000,00 | -2.245.000,00 | -2.725.000,00 | -2.665.000,00 | -2.665.000,00 | -12.825.000,00 |
| Utilidad proyectada sin impuesto a las ganancias | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | -1.150.000,00 | -1.375.000,00 | -2.245.000,00 | -2.725.000,00 | -2.665.000,00 | -2.665.000,00 | -12.825.000,00 |

| Presupuesto de ventas del segundo año del proyecto | | | | | | | | | | | | | |
|--|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|----------------|
| Concepto/ Mes | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | Total |
| Ventas proyectadas (paquetes) | 35000 | 35000 | 35000 | 35000 | 35000 | 35000 | 61900 | 61900 | 61900 | 61900 | 61900 | 61900 | 581400 |
| Precio unitario promedio | 209 | 209 | 209 | 209 | 209 | 209 | 209 | 209 | 209 | 209 | 209 | 209 | |
| Ingresos proyectados | 7.315.000,00 | 7.315.000,00 | 7.315.000,00 | 7.315.000,00 | 7.315.000,00 | 7.315.000,00 | 12.937.100,00 | 12.937.100,00 | 12.937.100,00 | 12.937.100,00 | 12.937.100,00 | 12.937.100,00 | 121.512.600,00 |
| Egresos desembolsables | | | | | | | | | | | | | |
| Costos variables | | | | | | | | | | | | | |
| Insumos | -682.500,00 | -682.500,00 | -682.500,00 | -682.500,00 | -682.500,00 | -682.500,00 | -1.155.000,00 | -1.155.000,00 | -1.155.000,00 | -1.155.000,00 | -1.155.000,00 | -1.155.000,00 | -11.025.000,00 |
| Outsourcing | -520.000 | -520.000 | -520.000 | -520.000 | -520.000 | -520.000 | -880.000 | -880.000 | -880.000 | -880.000 | -880.000 | -880.000 | -8.400.000,00 |
| Packaging | -1.610.000 | -1.610.000 | -1.610.000 | -1.610.000 | -1.610.000 | -1.610.000 | -2.847.400 | -2.847.400 | -2.847.400 | -2.847.400 | -2.847.400 | -2.847.400 | -26.744.400,00 |
| Costos fijos | | | | | | | | | | | | | |
| Sueldos | -2.605.000,00 | -2.605.000,00 | -2.605.000,00 | -2.766.510,00 | -2.766.510,00 | -2.766.510,00 | -2.338.033,62 | -2.338.033,62 | -2.338.033,62 | -3.120.191,70 | -3.120.191,70 | -3.120.191,70 | -34.289.205,97 |
| Transporte | -100.000 | -100.000 | -100.000 | -100.000 | -100.000 | -100.000 | -100.000 | -100.000 | -100.000 | -100.000 | -100.000 | -100.000 | -1.200.000 |
| Publicidad | -1.200.000 | -1.200.000 | -1.200.000 | -1.200.000 | -1.200.000 | -1.200.000 | -1.274.400 | -1.274.400 | -1.274.400 | -1.274.400 | -1.274.400 | -1.274.400 | -14.846.400 |
| Costos presupuestados | -6.717.500,00 | -6.717.500,00 | -6.717.500,00 | -6.879.010,00 | -6.879.010,00 | -6.879.010,00 | -3.194.833,62 | -3.194.833,62 | -3.194.833,62 | -3.376.931,70 | -3.376.931,70 | -3.376.931,70 | -36.505.005,97 |
| Utilidad proyectada sin impuesto a las ganancias | 597.500,00 | 597.500,00 | 597.500,00 | 435.990,00 | 435.990,00 | 435.990,00 | 3.742.266,38 | 3.742.266,38 | 3.742.266,38 | 3.560.108,30 | 3.560.108,30 | 3.560.108,30 | 25.007.594,03 |

| Presupuesto de ventas del tercer año del proyecto | | | | | | | | | | | | | |
|---|---------------|---------------|---------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|-----------------|
| Concepto/ Mes | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | Total |
| Ventas proyectadas | 61900 | 61900 | 61900 | 61900 | 61900 | 61900 | 61900 | 61900 | 61900 | 61900 | 61900 | 61900 | 742800 |
| Precio unitario promedio | 234,92 | 234,92 | 234,92 | 234,92 | 234,92 | 234,92 | 249,43 | 249,43 | 264,96 | 264,96 | 264,96 | 264,96 | |
| Ingresos proyectados | 14.541.300,40 | 14.541.548,00 | 14.541.548,00 | 14.541.548,00 | 14.541.548,00 | 14.541.548,00 | 15.443.123,96 | 15.443.431,00 | 16.400.923,72 | 16.401.024,00 | 16.401.024,00 | 16.401.024,00 | 183.739.591,10 |
| Egresos desembolsables | | | | | | | | | | | | | |
| Costos variables | | | | | | | | | | | | | |
| Insumos | -1.155.000,00 | -1.155.000,00 | -1.155.000,00 | -1.155.000,00 | -1.155.000,00 | -1.155.000,00 | -1.155.000,00 | -1.155.000,00 | -1.155.000,00 | -1.155.000,00 | -1.155.000,00 | -1.155.000,00 | -13.860.000,00 |
| Outsourcing | -934.560 | -934.560 | -934.560 | -934.560 | -934.560 | -934.560 | -992.503 | -992.503 | -992.503 | -992.503 | -992.503 | -992.503 | -11.562.376,32 |
| Packaging | -3.023.333 | -3.023.333 | -3.023.333 | -3.023.333 | -3.023.333 | -3.023.333 | -2.847.400 | -2.847.400 | -2.847.400 | -2.847.400 | -2.847.400 | -2.847.400 | -35.228.033 |
| Costos fijos | | | | | | | | | | | | | |
| Sueldos | -3.313.643,53 | -3.313.643,53 | -3.313.643,53 | -3.519.089,49 | -3.519.089,49 | -3.519.089,49 | -3.737.273,04 | -3.737.273,04 | -3.737.273,04 | -3.368.983,97 | -3.368.983,97 | -3.368.983,97 | -43.616.370,28 |
| Transporte | -100.000 | -100.000 | -100.000 | -100.000 | -100.000 | -100.000 | -100.000 | -100.000 | -100.000 | -100.000 | -100.000 | -100.000 | -1.200.000 |
| Publicidad | -1.353.413 | -1.353.413 | -1.353.413 | -1.353.413 | -1.353.413 | -1.353.413 | -1.437.324 | -1.437.324 | -1.437.324 | -1.437.324 | -1.437.324 | -1.437.324 | -16.744.423 |
| Costos presupuestados | -3.880.555,19 | -3.880.555,19 | -3.880.555,19 | -10.086.001,09 | -10.086.001,09 | -10.086.001,09 | -10.269.500,15 | -10.269.500,15 | -10.269.500,15 | -10.501.211,08 | -10.501.211,08 | -10.501.211,08 | -122.211.802,56 |
| Utilidad proyectada sin impuesto a las ganancias | 4.660.745,21 | 4.660.992,81 | 4.660.992,81 | 4.455.546,91 | 4.455.546,91 | 4.455.546,91 | 5.173.623,82 | 5.173.930,85 | 6.131.423,57 | 5.899.812,92 | 5.899.812,92 | 5.899.812,92 | 61.527.788,53 |

Anexo 10.2. Presupuesto Packaging



DOYPACK M

Z002

FLEXIBLES

APTO LÍQUIDOS, SOBRE/DOYPACK

PRECIOS X UNIDAD (SIN IVA)

\$58 X 100 UN | \$52 X 500 UN | \$46 X 1000 UN

Cantidad

AGREGAR AL CARRITO

COMPRAR + UNIDADES

Medidas: 14cm x 21cm x 5cm | 700ml

Anexo 10.3. Presupuesto de Marketing



Estimado Ledesma SAAI:

De acuerdo a lo que conversamos personalmente y a la info que nos proporcionó Nicolás, creemos conveniente articular nuestro trabajo en torno a 3 ejes:

- Desarrollo y producción de campaña mensual de comunicación.
- IDEAS para la creación de contenido de relevancia regional.
- Asesoramiento general y particular sobre pauta y canales de comunicación.

A continuación te hago llegar un detalle de las tareas a desarrollar:

- Creación de campañas publicitarias. Incluye diseño y simbologías gráficas con sus respectivas aplicaciones de todo lo necesario para la comunicación de la municipalidad y sus secretarías.
- Desarrollo de IDEAS para la creación de contenido de relevancia regional. Este material se diseña en base a la información previa que se nos suministra en forma personal o vía Internet, manteniendo una vía de comunicación abierta en forma permanente.
- Asesoramiento sobre pauta publicitaria y canales de comunicación para diferentes públicos, que permita lograr una sinergia entre piezas, mensajes y canales.
- Seguimiento y evaluación de la comunicación.

Batán Paraná 2702 - PB 1 Cerro de las Rosas - CP: 35006AB - Córdoba - Argentina - Tel: 54 351 481000



Forma de trabajo:

Presencia mensual de personal de la agencia respecto a las siguientes tareas:

- Recabar información pertinente con la cual desarrollaremos los contenidos respectivos.

Además, la agencia se compromete a estar en comunicación constante con el cliente de acuerdo a las necesidades de comunicación que se requieran.

A continuación, se detallan los servicios a prestar:

- Desarrollo de estrategias SEO y SEM: \$300.000
- Publicidad en Redes Sociales (Facebook, Instagram y Youtube) y Administración de Webpage: \$500.000
- Publicidad No Tradicional (Programa Guido Kaczka - Influencers): \$500.000
- Para más adelante, analizar a futuro publicidad en medios tradicionales (TV), Marketing Directo, E-Mailing, stand de promoción en grandes superficies de venta y/o eventos.

Los primeros 6 meses se dirigirán a CABA y AMBA. Luego de los 6 meses, los recursos serán dirigidos a:

- Litoral: 4 meses
- Norte: 4 meses
- Centro: 4 meses
- Cuyo: 3 meses
- Sur: 3 meses

Los honorarios cubren nuestros gastos por todo concepto, estando a nuestro cargo el traslado, alojamiento y viáticos de todo el equipo.

Sin más, aprovecho para saludarte muy cordialmente.

Luis Le Vraux

Anexo 11.1. Premisas para el Armado del Flujo de Caja y Presupuestos

A continuación, se presentan las premisas bajo las cuales se procedió a confeccionar el flujo de caja y los presupuestos relevantes para este proyecto:

1. El primer año del proyecto no supondrá ingreso alguno, ya que en el mismo se sentarán las bases para poder empezar a distribuir el producto.
2. Se empezará a distribuirle los insumos a General Cereals (productor tercerizado) en el mes de enero.
3. A partir de ese mes, la nueva Unidad de Negocio de Ledesma se convertirá en "cliente" de la UN de Carnes y Granos, vendiéndole esta última los granos a precio de mercado.
4. Por política empresarial, todos los insumos producidos entre septiembre y diciembre de 2023 no irán a cuenta de la nueva unidad de negocio, teniendo en cuenta que no tendría ingresos ese año.
5. Por eso, la inversión inicial de \$2.500.000 corresponde a un aporte societario para cubrir en parte los costos de 2023, a ser devuelto en un período de 3 años sin intereses.
6. La primera línea de acción tendrá lugar todo el 2023, mientras que la segunda arranca el segundo semestre de 2023 y termina a finales del primer semestre de 2024.
7. A partir del comienzo del segundo semestre de 2024, la tercera línea de acción será llevada a cabo, hasta finales de 2025.
8. El cumplimiento del objetivo general se lograría para el final del proyecto, ya que, ese mismo año, se habría logrado la venta de 742.800 paquetes de 350 g cada uno, lo cual equivale a 200 t (1,5% del mercado).
9. En cuanto a los gastos operativos (incluyendo de administración, financieros y de comercialización), los mismos no pueden superar el 5% de los costos totales del año correspondiente por política empresarial.
10. En lo que respecta al transporte de los insumos a la fábrica de General Cereals, por arreglo con la misma, se contratará a la empresa de transporte las Tres Marías.
11. En cuanto a los costos de transporte, los mismos serán compartidos con General Cereals, habiendo un tope de \$100.000 para Ledesma. En otras palabras, Ledesma no pagará más de ese monto en términos mensuales.

12. Con respecto a la logística del producto terminado, la misma estará bajo cuenta del cliente, el cual buscará los paquetes en la puerta de General Cereals y los ubicará en sus centros de distribución.
13. Para el cálculo del capital de trabajo, se utilizó el método del período del desfase, para el cual se tuvieron en cuenta los costos desembolsables del 2023 y el número total de días de desfase del ciclo de vida del producto.
14. Para el cálculo del CAPM, se tuvieron en cuenta la tasa libre de riesgo (rendimiento esperado de la industria), la tasa del mercado (tasa BADLAR efectiva anual) y una adecuada Beta.
15. Con respecto a la inflación, como Ledesma pretende un posicionamiento de líder en costos, la misma se irá ajustando a tasa mensual en períodos semestrales, a partir del año 2025 (exceptuando sueldos; cada 3 meses).
16. Cabe aclarar que lo anterior estaría dado por una política empresarial de Ledesma, a acordar con clientes y proveedores. Además, las cuentas de publicidad y sueldos son las únicas que empezarían a ajustarse en 2024.
17. Todo lo que la UN de Carnes y Granos le venda a esta nueva UN no sería ajustado por inflación, al menos en el período que involucra este horizonte de planeación.
18. Los precios finales mostrados ya contienen IVA.