

**Trabajo final de graduación de Licenciatura en Administración**

**Reporte de caso**

**Planificación Estratégica-Empresa Ledesma**

“Propuesta de una estrategia de diversificación para la  
mejora en la rentabilidad de la empresa”



Universidad siglo 21

Nombre y Apellido: Giuliano María Luana

DNI: 41593249

Legajo: VADM18070

Tutor: Vittar Carlos

Ciudad: Rio Cuarto

Año: 2021

## Resumen

En el siguiente trabajo de grado consiste en el reporte de caso de la empresa Ledesma. Se desarrolla la planificación estratégica, con el objetivo de presentar un producto nuevo a través del cual le permite obtener una posición competitiva, mediante la estrategia de diversificación. Obteniendo un aumento en la rentabilidad de la empresa en el periodo 2022-2023.

El objetivo de esta investigación es fidelizar clientes con la incorporación de una nueva línea de carnes gourmet

A través de los diferentes análisis realizados podemos determinar que la propuesta es rentable y la empresa se encuentra en óptimas condiciones de llevar a cabo los planes de acción para lograr una ventaja competitiva.

**Palabras Claves:** Planificación estratégica; Diversificación; E-commerce; Ventaja competitiva

### Abstract

The next degree project consists of the case report of the Ledesma company. Strategic planning is developed, with the objective of presenting a new product through which it allows it to obtain a competitive position, through the diversification strategy. Obtaining an increase in the profitability of the company in the period 2022-2023.

The objective of this research is to retain customers with the incorporation of a new line of gourmet meats

Through the different analyzes carried out, we can determine that the proposal is profitable and the company is in optimal conditions to carry out the action plans to achieve a competitive advantage.

Keywords: Strategic planning; Diversification; E-commerce; Competitive advantage

# Índice

<b>Resumen</b> .....	2
<b>Abstract</b> .....	2
<b>Introducción</b> .....	1
<b>Análisis de situación</b> .....	3
1. <i>Análisis del macroentorno</i> .....	3
1.1 Factor político.....	3
1.2 Factor económico.....	4
1.3 Factor social .....	4
1.4 Factor Tecnológico .....	5
1.5 Factor Ecológico.....	6
1.6 Factor Legal.....	6
2. <i>Análisis del microentorno</i> .....	7
2.1 Amenaza de nuevos competidores.....	7
2.2 Poder de negociación con los proveedores.....	8
2.3 Poder de negociación del cliente. ....	8
2.4 Rivalidad entre la competencia.....	8
2.5 Productos sustitutos. ....	9
3. <i>Cadena de valor.</i> .....	9
3.1 Actividades Primarias .....	9
3.2 Actividades de Soporte .....	10
4. <i>Análisis FODA</i> .....	12
5. <i>Matriz BCG</i> .....	13
<b>Marco teórico</b> .....	14
<b>Diagnóstico y Discusión</b> .....	16
<b>Plan de implementación</b> .....	17
<i>Propuesta:</i> .....	17
<i>Objetivos generales:</i> .....	18
Objetivos Específicos:.....	18
<i>Diagrama de Gantt – Planes de acción 1, 2, 3</i> .....	21
<b>Conclusión</b> .....	25
<i>Recomendaciones:</i> .....	26

<b>Bibliografía</b> .....	28
<b>Anexos</b> .....	31

## **Introducción**

En el siguiente reporte de caso se realizará un análisis a la empresa “Ledesma” con el fin de establecer una planificación estratégica a través del uso de la materia prima para maximizar la rentabilidad de la empresa en el negocio ganadero mediante una estrategia de diversificación, pudiendo ampliarse en el desarrollo de mercado.

Ledesma es una empresa agroindustrial con [más de] 100 años de historia. Se encuentra ubicada en la Provincia de Jujuy y emplea a 7851 personas. La compañía lidera los mercados del azúcar y papel para impresión y el de cuadernos y repuestos escolares. Además, tiene importante participación en los mercados de frutas y jugos cítricos, carne y cereales, alcohol hidratado y bioetanol anhidro, y jarabes de maíz.

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.

En las provincias de Buenos Aires y Entre Ríos, la sociedad 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 elaboración de papel y otros productos.

Además, en Jujuy la empresa produce frutas que son empacadas para la venta o procesadas para la producción de jugos concentrados y aceites esenciales. (Caso Ledesma, 2021)

**Misión:** Producir, bajo sistemas sostenibles, la mayor cantidad de unidades de productos con excelentes estándares de sanidad y calidad, utilizando la tecnología más avanzada del momento, satisfaciendo las metas de rentabilidad del negocio.

**Visión:** Ser una empresa líder en el mercado argentino en el negocio agropecuario, gracias a la preferencia de nuestros clientes y proveedores, a las utilidades brindadas a nuestros accionistas, al desarrollo personal y profesional de nuestros colaboradores y al respeto y cuidado del ambiente en el que actuamos. (Ledesma, 2008, p. 12).

Según Hill y Jones (2009), la planeación estratégica, es un proceso formal, que define a una organización y la ubica en el contexto en el cual se desempeña. En relación a este contexto son hitos principales la Visión y la Misión de la Organización, conceptos que enmarcan el accionar de la misma y los objetivos que son los vectores que guían la estrategia.

El objetivo básico de una estrategia consiste en lograr una ventaja competitiva. Las estrategias deben fundamentarse en recursos, capacidades (habilidades) existentes o en generar recursos y capacidades adicionales para aumentar su capacidad competitiva (ANSOFF, 1979)

El objetivo del presente reporte de caso es realizar una planificación estratégica para lograr los objetivos planteados por Ledesma, aprovechando las oportunidades que se presentan actualmente en el mercado, a través de la mejora del servicio que brinda la empresa dentro del sector cárnico.

Un antecedente que podemos mencionar sobre éxito es el de Cultura Cárnica, un e-commerce de venta de carne Premium. Este emprendimiento que comenzó en plena pandemia despacha 500 pedidos por día y ya facturaron \$5 millones. Cabe destacar que los socios son tercera generación de productores ganaderos y hace cuatro años comenzaron a trabajar en conjunto con frigoríficos para faenar sus propios animales. Ahora decidieron dar el salto hacia la venta directa ofreciendo cortes de carne Premium madurados y envasados al vacío. Utilizan una estrategia de diferenciación y buscan brindar un excelente servicio al cliente, añadiendo productos complementarios en su e-

commerce. A su vez por el éxito de su servicio ya están planeando abrir su primer local físico siguiendo la temática de carnicerías boutique (IGLESIAS, 2021).

## **Análisis de situación**

### *1. Análisis del macroentorno*

En el siguiente reporte de caso se realiza un análisis a la empresa Ledesma con el objetivo de aprovechar las oportunidades que se presentan actualmente en el mercado, a través de la mejora del servicio que brinda la empresa en el sector cárnico por medio del desarrollo de nuevos productos para así poder aumentar la cuota de mercado.

A continuación, se puede observar en detalles la situación en la que la empresa se encuentra, tanto desde un punto de vista interno como así también externo.

Pestel:

#### 1.1 Factor político

El país en el corriente año está atravesando un año electoral en la cual en octubre se realizarán las PASO se votará nuevos diputados y senadores que representaran a la ciudadanía y a las provincias. (ÁMBITO, 2021)

El sector Agropecuario actualmente enfrenta diversos impuestos por parte del gobierno nacional liderado por Alberto Fernández el cual inició en 2019, entre los que se puede mencionar el IVA con su lenta devolución a los productores, el impuesto a las ganancias y el impuesto a los bienes personales. A éstos deben sumarse los derechos de exportación más conocidos como retenciones

Según anuncio el ministro de desarrollo productivo Matías Kulfas, se podrá exportar hasta el 50% del volumen mensual promedio exportado en 2020.

Además, se prohibió la exportación de determinados cortes hasta el 31 de diciembre: Media res, cuartos con huesos y 7 cortes (asado, falda, matambre, tapa de asado, cuadrada, paleta y vacío) (INFOBAE, 2021)

También se observa un aumento del dólar blue un 30%, marcando un máximo para el 2021 en las previas a las primarias (PASO) y el anticipo a cuenta del Impuesto a las Ganancias de 35% sobre la compra de divisas (AGROFYNEWS, 2021)

## 1.2 Factor económico.

El riesgo país en Argentina llegó a su nivel más alto desde la salida del default en el que fluctúa dentro de los 1623 puntos básicos. (INFOBAE, 2021)

En febrero del corriente año Argentina volvió a ubicarse en el segundo lugar con mayor inflación de América latina, se prevé que llegue al 48%. A su vez el ministro de economía Martín Guzmán proyecta un crecimiento del producto bruto interno (PBI) del 7% esto se establece como base. (ECONOMÍA, 2021)

Continuando con datos económicos vigentes en nuestro país, la tasa de desempleo subió a 11% en el cuarto cuatrimestre del 2020 frente al 8.9% registrado en el mismo periodo del año anterior, informó el ente oficial de estadísticas (INDEC, 2021)

El rubro carne encabeza los aumentos, con 40.70% en el acumulado del primer trimestre, el cual alcanzaron el record de 81.53%. ([Ver anexo 1](#))

Las exportaciones de carne bovina argentina correspondientes al tercer mes del año 2021 alcanzaron un valor de aproximadamente 225,8 millones de dólares, resultando (+8,3%) superiores a los 208,4 millones de dólares obtenidos en marzo de 2020. El precio promedio de exportación correspondiente al mes de marzo de 2021 es significativamente inferior, (-12,2%), al observado a lo largo del tercer mes del año 2020. (IPCV, 2021)

Debido al cierre parcial de exportaciones, las ventas al exterior de carne bovina, tuvieron durante julio una caída interanual del 33.4% en volúmenes y de 15.2% en valores. ([Ver anexo 5](#))

El Ipcva remarco que el precio de venta promedio subió 27,4% interanual y 18% intermensual. El aumento de los precios internacionales de la carne vacuna explica la suba en valores y la caída en volúmenes.

Se observa que la cadena de carne de vacuno genera el 11% de los empleos agroindustriales. Se destaca la etapa primaria. En la carne vacuna, en el primer eslabón están más de la mitad de los empleos. (EUROCARNEDIGITAL, 2020) ([Ver anexo 3](#))

## 1.3 Factor social

El consumo de carne vacuna en la Argentina está en el nivel más bajo de la historia, la faena cayó un 11.2% interanual en el segundo trimestre del año. El consumo en los

primeros cinco meses del 2021 se ubica apenas en 45.3 kilos per cápita. Pero han empezado a consumirse con mayor intensidad otros tipos de carne, principalmente la carne aviar y porcina (INFOBAE, 2021) ([Ver anexo 2](#))

A su vez, el Conicet desarrolla nuevos productos cárnicos con bajo contenido de sodio las cuales son tendencias en el consumo de carne y son denominadas el “boom” de hamburguesas gourmet. A través de esta estrategia se busca reducir el contenido de sodio, ya que los productos cárnicos se encuentran entre los cinco alimentos con mayor contenido de sodio. Se busca reducir el contenido de sodio mediante la incorporación de otros aditivos como los concentrados de proteína láctea, trabajamos con carne vacuna en cortes enteros y la habilitación de nuevas tecnologías de procesamiento, como las altas presiones hidrostáticas en combinación con el agregado de fibras vegetales, o de otras sales. (IPVC, 2021)

En el último año, hubo un cambio de comportamiento de la gente en cuanto a la tecnología, debido a la cuarentena, la gente empezó a usar más los medios de compra online y se cree que es un cambio que se mantendrá en la sociedad cuando se normalice la situación del comercio físico. (ÁMBITO, 2020)

#### 1.4 Factor Tecnológico

Cada vez resulta más necesario que sectores como el cárnico desarrollen y optimicen de forma continua sus procesos y productos, con la finalidad de ofrecer al consumidor productos de la máxima calidad. El consumo de proteína animal presenta una clara tendencia creciente. A medida que las personas superan la línea de pobreza, tienden a incluir la carne en su dieta.

Actualmente se producen avances tecnológicos en la que se denomina “carne artificial o in vitro”, Se trata de la “carne cultivada” producida por la multiplicación de células animales en un laboratorio, esta tiene el mismo valor nutricional que la carne que se produce sacrificando al animal, general un 80% menos de emisiones que produce el efecto invernadero, utiliza 99% menos de tierra y un 96% menos de agua

Proceso de la creación de carne celular: Primero se extraen células del animal por medio de una biopsia Luego, las células se someten en un biorreactor que emula el cuerpo del animal en temperatura, humedad, dióxido de carbono, etc. El medio posee nutrientes

como agua, azúcar, aminoácidos, lípidos, vitaminas y minerales necesarios para que las células crezcan y se reproduzcan. No requiere antibióticos ni hormonas y se está investigando la manera de utilizar nutrientes que sea de origen vegetal. Es importante aclarar que la carne de laboratorio es muy diferente a la carne a base de vegetales, que ya se encuentra en las góndolas. Este último producto no utiliza células animales sino proteína de origen vegetal que se combina para generar la textura y el sabor de la carne (ROSARIO, 2019) [\(ver anexo 4\)](#)

### 1.5 Factor Ecológico

El sector ganadero-cárnico trabaja cada día para conseguir un modelo de producción de una ganadería y una industria cada vez más sostenible. Para ello desarrollan sistemas de producción y nuevas técnicas para disminuir el impacto ambiental y reducir progresivamente las emisiones de gases de efecto invernadero. La ganadería es un ejemplo de economía circular.

Ejemplos de este compromiso con la sostenibilidad y los ODS son las acciones sectoriales para reducir un 15% la huella de carbono en el sector vacuno, la reducción de un 47% de las emisiones de amoníaco y un 54% las de metano en el sector porcino, el ahorro de hasta un 30% en el uso de agua por cada kilo de carne producido o el fomento de las producciones sostenibles de carne de conejo, cordero y ave, así como la investigación en alimentos para el ganado más eficientes y con menor huella medioambiental. (CANALES SECTORIALES, 2021)

### 1.6 Factor Legal

En la presentación de las nuevas medidas oficiales ante las últimas restricciones que se establecieron a raíz de la segunda ola de coronavirus (Covid-19), el ministro de Desarrollo Productivo, Matías Kulfas, anticipó cómo será el nuevo acuerdo de carnes, que ampliará el que rige desde enero pasado.

El nuevo acuerdo de los precios cuidados comienza el martes 11 de mayo hasta el 31 de diciembre, con actualización trimestral. Es un acuerdo integral, incluye los cortes más representativos del consumo de los argentinos. Se ampliará de 1.600 a 3.000 bocas de expendio en todo el país.

Se extenderá la prueba piloto del mercado ambulante de frutas y verduras con precios hasta un 40% menor. Luego se incluirá el programa carnes y productos lácteos, esta iniciativa va a ser extendida a todo el país.

También se está trabajando con un acuerdo con empresas de consumo masivo para generar una canasta de unos 120 productos a precios accesibles que llegue a todos los comercios minoristas del país y no solo a los supermercados como precios cuidados. (BAENEGOCIOS, 2021)

### Conclusión de aspectos macroentorno:

Luego de analizar el macro entorno, llegamos a la conclusión de que el mercado ganadero se encuentra en una situación complicada en cuanto a lo económico y político, por sus restricciones, impuestos y la suba de precios, lo que genera que los consumidores opten por consumir otra variedad de carne. Por otro lado, se vio beneficiada ya que se produjo un crecimiento en el consumo de carnes gourmet y es un sector importante en cuanto a generar empleo en Argentina.

## 2. *Análisis del microentorno*

### 5 fuerzas de Porter

#### 2.1 Amenaza de nuevos competidores.

La amenaza de ingreso de nuevos competidores es baja en el sector. Alguna de las barreras que se le puede presentar a los nuevos competidores son las políticas gubernamentales ya que hay muchas limitaciones, condiciones, requisitos y licencias obligatorias que se deben cumplir

Otra de las barreras que se puede presentar en este sector son los canales de distribución, ya que los nuevos competidores necesitan asegurar la distribución de sus productos.

Por último, se puede nombrar a la estructura de precios, por eso para asegurar la rentabilidad en el sector hay que contar con gran volumen de ventas.

## 2.2 Poder de negociación con los proveedores.

Los proveedores del sector cárnico bovino son aquellos que brindan al animal, la alimentación y sus medidas. Dentro de los proveedores podemos encontrar a aquellos que nos proveen de las semillas para el cultivo de verdeo. También los que proveen los herbicidas. Asimismo, tenemos proveedores de servicios como lo son los veterinarios.

Además, es muy difícil lograr un fuerte compromiso de los proveedores de carnes en Argentina, dada la situación del mercado de carne bovina existente en el país.

El poder de los proveedores está más bien determinado por su capacidad de abastecer a las empresas con un stock permanente y de buena calidad que con su capacidad de influir en los precios, ya que los precios están determinados fuertemente por el juego de la oferta y la demanda.

## 2.3 Poder de negociación del cliente.

Los clientes de la empresa pueden ser grandes y pequeños supermercados, carnicerías y pequeños mercaditos.

El poder de los compradores es grande ya que cuentan con distintos proveedores en el mercado los productos que se ofrecen son estándares o muy pocos diferenciados lo cual posibilita al cliente a encontrar a otro proveedor.

Por el lado del precio, no hay mucha variación en el mercado puesto que está determinado por el mercado y no se puede lograr grandes reducciones.

## 2.4 Rivalidad entre la competencia.

Los competidores son aquellas organizaciones que apuntan al mismo conjunto de clientes. Para entrar en la cabeza de los consumidores, debemos estar atentos a los beneficios y servicios que ofrecen nuestros competidores, ya que la rivalidad es muy fuerte debido a la cantidad de empresas que brindan el mismo servicio en Argentina.

La rivalidad con los precios es bastante difícil ya que son muy homogéneos. Se puede lograr una buena posición brindando calidad en los productos teniendo en cuenta el cuidado que se le da al animal, la alimentación y la raza que se cría, un servicio con buena distribución y manteniendo una gran cantidad de stock para tener disponible en el momento que lo requiera el cliente.

El crecimiento de la industria ganadera se ha ido recuperando luego de años en que no se permitía exportar carne vacuna en la que se puede afirmar que la rivalidad entre los competidores es alta.

### 2.5 Productos sustitutos.

En el mercado los principales productos sustitutos son el pollo, el cerdo y el pescado, estos influyen en el volumen de venta puesto que en el mercado de carne vacuno contamos con bajo stock y un aumento constante de precio. ([ver anexo 2](#))

### Conclusión Micro Entorno

Llegando a la conclusión del análisis del micro entorno, podemos decir que la industria se encuentra en constante crecimiento y existe una gran demanda de productos sustitutos en la cual las empresas se deben adaptar rápidamente, manteniéndose en la competencia y adentrándose en nuevos mercados.

Cada vez los consumidores tienen más opciones de elección en cuanto a productos, por lo que deben mantener sus clientes y lograr atraer nuevos.

## 3. *Cadena de valor.*

### 3.1 Actividades Primarias

#### 3.1.1 Logística interna.

Luego de adquirir el animal se realiza un procedimiento en el cual se marca al animal para así definir la propiedad de origen.

#### 3.1.2 Operaciones.

Los procesos que realiza la Biznaga son de ciclo completo, producción de cría y de re cría, la cual es seguida de cerca por los encargados de los campos, veterinarios, ingenieros agrónomos y empleados rurales. La cría involucra la gestación la que equivale a nueve meses y la lactancia del ternero representa otros 6 meses más hasta que se retira de su madre con unos 180 kilos en promedio. Esta etapa tiene una duración de 180 días que puede variar según la modalidad de destete que puede ser precoz o hiperprecoz.

Luego se pasa a la recría pasa a tener un peso de 360-370 kilos donde su alimentación pasa a ser de pasturas permanentes. Posteriormente se realiza una terminación a corral o feedlot durante 90 días en las que el animal pasa de comer pasto a una dieta seca como puede ser el alfa o granos. El ciclo completo consiste en empezar con la vaca y se termina con el novillo gordo.

### 3.1.3 Logística externa.

Una vez que se logra que el animal tenga los kilos deseados, se venden a frigoríficos o remates. La empresa cuenta con vehículos de varios tamaños y capacidades de carga a través de los cuales garantiza las entregas a cada uno de sus clientes.

### 3.1.4 Marketing y venta.

No se enfatiza en la publicidad, sin embargo, se realizan patrocinios en varios equipos de deportes de la zona, radios zonales y también participan en festivales; ocasionalmente se hacen avisos en la vía pública. El medio ideal para esta actividad son los canales rurales.

### 3.1.5 Servicios de postventa.

La empresa brinda un servicio orientado a la satisfacción con el animal entregado. La entrega de los productos es realizada por la empresa en un tiempo acotado y además ofrecen asesoramiento a clientes que están planeando la apertura de un local.

## 3.2 Actividades de Soporte

### 3.2.1 Aprovisionamiento.

La empresa cuenta con diversos proveedores de primera línea para ofrecer una amplia variedad de productos a sus clientes aplicando los procedimientos de compras, selección, evaluación y calificación de los proveedores y verificación de las provisiones bajo la Norma ISO 9001:2000.

### 3.2.2 Desarrollo tecnológico

Ledesma invierte constantemente en tecnología para así poder mantenerse en vigencia la cual le permite aumentar la producción

Aumentar su capacidad productiva y así ofrecerles a sus clientes productos y servicios de máxima calidad.

### 3.2.3 Recursos humanos

La empresa cuenta con un área de recursos humanos, cuenta con un proceso de selección de personal y proceso de inducción para los ingresantes.

Ledesma S.A da empleo a más de 7 mil personas. El negocio agropecuario realiza capacitaciones a empleados y proveedores de acuerdo con las necesidades que se vayan presentando, también realiza capacitaciones a empleados y proveedores de acuerdo con las necesidades que se vayan presentando

### 3.2.4 Infraestructura de la empresa

En Ledesma, cuya cabecera es la ciudad de Libertador General San Martín, se encuentra el complejo agroindustrial. Tanto la ciudad como el establecimiento están dentro de la reserva de biosfera de las Yungas donde almacena y distribuye hacia las sucursales.

La gestión estratégica de la empresa está a cargo del consejo de administración y las decisiones comerciales las lleva el director general. La estructura organizativa de la empresa se basa en unidades de negocio. Cada empresa es responsable de todo el proceso que afecta a sus productos: fabricación, compras y marketing.

La unidad de negocio agropecuario, La Biznaga S.A, tiene sus sedes físicas en la provincia de Buenos Aires (La Biznaga, en el partido de Roque Pérez; La Bellaca, en el de 25 de mayo; y Magdala, en el de Pehuajó) y uno en la provincia de Entre Ríos (estancia Centella, en el departamento de Concepción del Uruguay). En total suman 51429 hectáreas de campo productivo, de las cuales se utilizan aproximadamente 15.000 hectáreas para ganadería.

#### *Conclusión cadena de valor:*

Como se aprecia, la empresa es eficiente en todos los eslabones de la cadena de valor, excepto en Marketing el cual puede aumentar valor revisando el desarrollo del mismo.

#### 4. *Análisis FODA*

##### **Fortalezas:**

- Negocio diversificado, puesto que la empresa ofrece azúcar, jarabe, jugos, papel y tiene participación en el sector agrícola-ganadero
- Constante actualización tecnológica, la empresa al utilizar la última tecnología puede reducir costos y tiempos de entrega.
- Gran variedad de productos para la comercialización, con precios competitivos.
- Importante Infraestructura, la empresa es dueña de importantes plantaciones, campos.
- Calidad en sus productos
- Posicionamiento de marca, se encuentra entre las empresas más importantes del país.
- Estrategia de sustentabilidad, colabora con el cuidado del medioambiente

##### **Debilidades:**

- Prácticamente toda su producción depende del clima, esto hace que dicha producción pueda tener grandes volatilidades en malos años.
- No cuenta con venta directa al público, la cual podría aumentar rentabilidad ya que se podría expandir aún más el negocio.
- Organización muy rígida, hace que pueda ser un proceso lento adaptarse a nuevas necesidades
- Comunicación lenta, puede generar problemas, especialmente en un entorno dinámico, tampoco ayuda con la motivación.

##### **Oportunidades:**

-Exportación, permitiría tener accesos a nuevos mercados, también crecería aún más la empresa ya que generaría nuevos ingresos.

- Ampliar su cartera de productos, nuevos segmentos por explorar, permitirá alcanzar un posicionamiento más estable en el mercado actual y aumentar, además, tu cartera de clientes.

- Crecimiento de la tendencia e-commerce, se puede utilizar las redes sociales como un nuevo canal de venta.

-Cambios en los hábitos y preferencias de consumo de la sociedad

-Segmentación del mercado (nichos), el cambio de consumo lleva a ofrecer nuevos productos.

-Marketing Digital, se puede usar para captar nuevos clientes a través de las redes sociales.

#### **Amenazas:**

-Fuerte competencia, Hay muchas empresas competidoras en el sector con precios similares.

-Amplia variedad de productos sustitutos, la competencia se encuentra en gran crecimiento

-Inestabilidad de la economía actual en Argentina, es una amenaza en cuanto a la inflación que presenta.

-Regulaciones y normativas del gobierno, como la alta presión tributaria.

#### 5. *Matriz BCG*

- Producto Vaca: Azúcar, tiene una alta participación en el mercado, considerada una de las empresas líder de azúcar en la Argentina con más de 100 años de experiencia su crecimiento está en la cima del mercado.

- Producto Estrella: Sector agrícola-ganadero son aquellos los cuales poseen un elevado crecimiento, pero son utilizados únicamente por solo un sector de clientes, poseen menor volumen de ventas y mayor costo por unidad
- Producto Perro: Este es un producto con baja participación en el mercado y un bajo crecimiento, por lo general hay que deshacerse de ellos. En esta empresa no se encontró ningún producto con estas características.
- Producto Interrogante: La industria cíclica es aquella la cual posee elevados costos y baja rotación, se está trabajando para lograr una mayor participación en el mercado.

### **Marco teórico**

Teniendo en cuenta el objetivo del presente reporte de caso es elaborar un plan estratégico, es esencial plantear distintos conceptos teóricos realizados por exitosos autores.

La planificación estratégica es el proceso mediante el cual las organizaciones definen sus actividades y funciones en pos de generar las condiciones óptimas para el cumplimiento de sus objetivos. El fin de aplicar una planificación estratégica es el logro de una ventaja competitiva, la cual le permitirá a las empresas diferenciarse de su competencia y alcanzar mejores resultados (Jones, 2009).

Para Vicuña (2017) la planificación estratégica para una empresa, es la elaboración que realiza la dirección, luego de haber determinado la situación actual, para definir lo que se hará en un periodo determinado de tiempo, que generalmente suele ser un periodo de tres años, con la finalidad de lograr una empresa competitiva. La planificación estratégica establece una predicción de lo que sucederá en los próximos años, y define cuáles serán los medios necesarios para lograr lo planificado en base a las necesidades de la empresa, y contemplando cuales son los recursos con los que cuenta, para maximizar los beneficios de la misma

Según Kotler (2001) la planificación consiste en decidir hoy lo que va a hacerse en el futuro, es decir, comprende la determinación de un futuro deseado y las etapas necesarias para realizarlo.

Mientras que (Chiavento, 2017) alude que la planificación estratégica es el proceso en el cual se formulan y ejecutan estrategias de la organización con el fin de llevarlas a cabo, según la misión de la misma y el contexto en el que se encuentra

Así, Robbins establece seis pasos para tener en cuenta a la hora de realizar esta planificación, estos son: Identificación de la misión, los objetivos y la estrategia actual de la empresa; Realización de un análisis externo; realización de un análisis interno; Formulación de las estrategias; implementación de estas y, por último, evaluación de todo el proceso. (Robbins, 2014)

Dentro de los tipos de estrategias a nivel negocio, existen cinco alternativas de posición estratégica: liderazgo en costo, diferenciación, liderazgo en costo enfocado, diferenciación enfocada y el liderazgo en costo y diferenciación integrados. Cada una de las cuales ayuda a obtener una ventaja competitiva particular. (Hitt M, Ireland W y Hoskisson R, 2015)

Porter describe tres tipos de estrategias competitivas genéricas lo que nos permite tener una ventaja competitiva, es la denominada matriz de Ansoff, el principal objetivo es identificar oportunidades de crecimiento relacionando productos y mercados acorde a si estos son actuales o nuevos. Las diferentes estrategias son: Liderazgo en costes, diferenciación, enfoque. La última estrategia mencionada consiste en enfocarse sobre un grupo de compradores en particular, en un segmento de la línea de producto o en un mercado geográfico. Está basada en el logro individual o global del liderazgo en coste o de una oferta diferenciada, pero con la característica de que ambas ventajas se producen en una parte o segmento de mercado.

Para desarrollar el marco teórico se optó por tomar en cuenta las definiciones de planificación estratégica de Porter y Sainz De Vicuña, ambos autores nos dan gran aporte sobre el tema. La estrategia elegida según el caso se refiere a la estrategia de diversificación se convierte en una estrategia útil para la empresa ya que no se encuentra operando con una estrategia de nuevos productos en nuevos mercados.

## **Diagnóstico y Discusión**

Tras haber realizado un análisis del contexto interno y externo de la empresa Ledesma podemos realizar un análisis situacional de la misma.

Debido a la gran trayectoria de la empresa es muy reconocida en el país, ha logrado crear un modelo de negocio en el que los clientes se sienten satisfechos con la atención recibida y los distintos productos que esta brinda, lo cual se ve favorecida frente a sus competidores.

A pesar de que hoy en día el sector cárnico se ve muy influenciado en la sustitución de su consumo se estima un aumento del mismo en periodos futuros lo que es una oportunidad de crecimiento que debe aprovechar la empresa, permitirá no solo retener a los clientes ya establecidos sino también captar a otros nuevos. Siendo un punto favorable para la empresa puesto que tiene una buena relación con los proveedores lo cual le permitirá aumentar el stock en el momento requerido como así también que está en constante actualización tecnológica lo que le permite reducir el tiempo de entrega.

La empresa cuenta con una comunicación lenta, lo cual trae como consecuencia que se genere un bajo rendimiento laboral, ya que la falta de comunicación da lugar a pérdidas de tiempo esperando instrucciones. Además, su venta es solo a nivel industrial lo que es una desventaja ya que no tiene acceso directo al público.

Ledesma podría aprovechar aún más las herramientas digitales como el marketing digital y el e-commerce para poder publicitar todos sus productos a través de las diferentes redes sociales y también considerar la opción de comercializar los mismos a través de internet. Aunque la organización exporta algunos de sus productos no lo hace con aquellos que son cárnicos, esto, podría ser una nueva actividad de la empresa. Ofrece una amplia cartera de productos, pero podría ampliar aún más para poder alcanzar a nichos específicos como son aquellos consumidores que tienen hábitos saludables (carnes magras)

Como se mencionó en el FODA, una de la principal amenaza que presenta el sector cárnico son las regulaciones y normativas del gobierno, el alto nivel inflacionario que genera aumentos cotidianos en los productos lo que trae aparejado una disminución en su consumo, la alta presión tributaria también es un motivo de baja tanto para la

inversión como para el consumo privado, asimismo la tasa de cambio tiene un impacto directo en los productores de este sector.

Una vez realizado el análisis podemos decir que Ledesma es una empresa líder en Argentina, presenta una fuerte posición, pero para poder seguir ocupando ese lugar es importante que realice constantes innovaciones atendiendo las necesidades cambiantes del entorno aprovechando sus fortalezas. La creación de un producto que atienda a un nicho específico podría representar una oportunidad de mejora para la empresa.

### **Plan de implementación**

#### *Propuesta:*

La propuesta planteada para la empresa Ledesma se basa en la incorporación de una nueva línea de carnes para así poder captar nuevos nichos de mercado.

Incorporando esa nueva línea de carnes, la empresa podrá captar nuevos clientes como así también retener a los ya establecidos.

Mediante la implementación de carnes gourmet se espera una mejora en la rentabilidad de la empresa.

#### *-Alcance de contenido:*

La propuesta estratégica abarca a todo el personal, el área más involucrada es la de marketing, comercialización, finanzas y capacitación del personal.

#### *-Alcance temporal:*

El plazo comprendido es entre enero 2022 y diciembre 2023

#### *-Alcance en el ámbito geográfico:*

El presente plan de implementación tiene un alcance para la provincia de Buenos Aires-República Argentina.

Objetivos generales:

Incrementar la rentabilidad de Ledesma un 10% con base al ejercicio 2020. Mediante la diversificación, a través de la incorporación de carnes gourmet en el periodo 2022-2023

Justificación:

Teniendo en cuenta el crecimiento la facturación a través del comercio electrónico, el cual registro un incremento del 101% en el primer semestre del 2021 (ÁMBITO, 2021), se considera que la implementación de este nuevo canal de ventas a través del e-commerce, permitirá una mayor participación en el mercado. Otro aspecto importante, es la tendencia del consumo de carnes en Argentina el cual tuvo un crecimiento de 81.53% interanual (El Economista, 2021)

Observando las fortalezas que presenta la empresa y aprovechando las oportunidades de mejora; esta propuesta de diversificación busca atraer a nuevos clientes.

Objetivos Específicos:

1. Aumentar un 15% el consumo del producto durante el periodo 2022-2023

En este sentido, se detalló que las ventas por el canal online, alentadas por el aislamiento de los consumidores para evitar cualquier tipo de exposición al virus, sumaron \$3.678 millones, una cifra que representó el 4,7% de las ventas totales del sector, y un incremento del 347,6%. En 2022 las ventas por canales digitales superarán el 30% del comercio total.

2. Aumentar en un 20% las ventas a través de carnicerías y frigoríficos en el periodo 2022 –2023.

Los cortes vacunos comercializados a través de carnicerías mostraron un alza de 8% con relación a la segunda mitad de febrero, suba que llegó a 9,2% cuando se compara con el promedio del segundo mes del año.

El Gobierno nacional renovó hasta el 31 de diciembre el acuerdo con representantes de la cadena de producción y comercialización de la carne bovina que garantiza la oferta de, al menos, 6.000 toneladas mensuales de cortes a precios accesibles en más de 1.000 bocas de expendio.

Ferrari (2006) afirma: La importancia de la actividad frigorífica radica en su contribución al PBI, en su condición de proveedor de uno de los alimentos esenciales en la dieta de los argentinos, en cantidad de puestos de trabajo que genera y en los altos ingresos de divisas que produce mediante su venta al mercado externo. (p.23)

### 3. Aumentar la fidelización de cliente en un 10% en el periodo 2022-2023

Mediante esta estrategia lo que se pretende es mantener a los clientes actuales que posee la empresa en su cartera. Se emprenderán acciones de comunicación y marketing y se realizarán incentivos con cada uno de los clientes, con el fin de afianzar su relación con la empresa y hacerlos sentir parte de la misma.

#### *Plan de acción:*

##### 1. Plan de acción 1:

- Seleccionar en el mes de febrero 2022 el programador quien va a crear la plataforma virtual hasta el mes de junio 2022. Se busca un profesional que brinde servicios adecuados para la creación de nuestra plataforma virtual. El trabajo según el presupuesto recibido lleva un tiempo de 4 meses y un costo de \$600.000.
- Crear en julio de 2022 la plataforma digital, estableciendo el modo y diseño de la misma de la misma
- Capacitar a personal que deberán trabajar con dicho sistema de gestión. La duración de la capacitación tiene una duración de un mes, la cual será de forma personalizada y a través de instructivos que se envían.
- Lanzamiento oficial de la plataforma virtual en septiembre del 2022 (la publicación en las tiendas Play Store y App Store demora 1 mes aproximadamente). A cargo del programador.
- Realizar un control del cumplimiento de los objetivos y se corrigen los errores que puedan surgir. Se busca un Administrador, el costo es de \$98.000 mensuales.

## 2. Plan de acción 2:

- Realizar una base de datos de carnicerías y frigoríficos en julio de 2022.
- Establecimiento de alianzas con 20 carnicerías y frigoríficos en el periodo de agosto a octubre 2022. En el cual se debe evaluar el desarrollo del producto y analizar si es acorde a los objetivos de dicha alianza estratégica.
- Identificar tendencias de consumo en el periodo de abril a agosto 2022, mediante encuestas online.
- Adaptar nuestros servicios hacia las tendencias en el periodo de septiembre 2022.
- Crear en octubre 2022 campañas de influencia y fidelización, se determina el precio, objetivos de ventas, presupuesto para promoción, etc.
- Realizar en octubre 2022 un sistema en el cual se pueda realizar una planificación, gestión, control de stock y determinar la logística, el mismo lo va a llevar a cabo el programador anteriormente seleccionado, el costo es de \$50.000.
- Capacitar en noviembre 2022 al personal el cual va a estar encargado del nuevo canal de venta.
- Se realiza en diciembre 2022 el Control de los resultados en productos, se realiza un control de las ventas realizadas y se evalúa los resultados.

Todas las actividades llevadas a cabo en el presente plan de acción serán llevadas a cabo por 3 administradores, el costo del mismo es de \$98.000 mensuales.

## 3. Plan de acción 3:

- El equipo de marketing deberá planificar la campaña publicitaria, los canales a utilizar en el mes de julio 2022
- Contratación de un profesional en diseño gráfico para el diseño de Banners y Flayers durante el mes de agosto 2022. El mismo tendrá un tiempo de duración de un mes y el costo es de \$45.000 se determina los medios adecuados para realizar la publicidad, en el que se informa el producto que se ofrece.

- Creación en septiembre 2022 el logo para el nuevo producto a comercializar, el mismo va a ser realizado por el profesional anteriormente mencionado, teniendo un costo de \$25.000
- Publicación de campaña en las redes sociales y distribución de banners en carniceras sobre las que se realizó las alianzas, el periodo de octubre a diciembre 2022

Diagrama de Gantt – Planes de acción 1, 2, 3

	Tareas	Inicio	Fin	Duracion	Tiempo en meses periodo Ene-22 Dic-22													
					ene-22	feb-22	mar-22	abr-22	may-22	jun-22	jul-22	ago-22	sep-22	oct-22	nov-22	dic-22		
Plan uno	Contratar programador	1/2/2022	28/2/2022	28 días														
	Crear la plataforma virtual	1/3/2022	31/7/2022	4 meses														
	Capacitar al personal	1/8/2022	31/8/2022	31 días														
	Lanzamiento de la plataforma	1/9/2022	30/9/2022	30 días														
	Control	1/10/2022	31/10/2022	31 días														
Plan dos	Realizar la base de datos de carnicerías y frigoríficos	1/7/2022	31/7/2022	31 días														
	Establecimiento de alianzas	1/8/2022	31/10/2022	2 meses														
	Encuestas a clientes	1/4/2022	31/8/2022	4 meses														
	Adaptar los servicios brindados	1/9/2022	30/9/2022	30 días														
	Crear campañas de fidelización	1/10/2022	31/10/2022	31 días														
	Sistema de control de ventas	1/10/2022	31/10/2022	31 días														
	Capacitación del personal	1/11/2022	30/11/2022	30 días														
Control	1/12/2022	31/12/2022	31 días															
Plan tres	Contratar especialista en mkt	1/7/2022	31/7/2022	31 días														
	Contratación del diseñador grafico	1/8/2022	30/8/2022	30 días														
	Confección del logo	1/9/2022	30/9/2022	30 días														
	Publicación de campaña en redes sociales	1/10/2022	31/12/2022	2 meses														
	Control	1/12/2022	31/12/2022	31 días														

Fuente: Elaboración propia.

*Tabla 1: Plan de acción 1*

Recursos a utilizar	Tiempo		Recursos	Recursos económicos
	Inicio	Fin		
Programador	Febrero 2022	Junio 2022	Programador	\$500.000
Creación de la plataforma	Julio 2022	Julio 2022	Programador	\$600.000
Capacitación de empleados	Agosto 2022	Agosto 2022		\$90.000
Mantenimiento de la plataforma de e-commerce				\$100.000
Control	Octubre 2022	Octubre 2022	Administrador	\$98.000

*Tabla 2: Plan de acción 2:*

Recursos a utilizar	Tiempo		Recursos	Recursos económicos
	Inicio	Fin		
Base de datos de carnicería y frigoríficos	Julio 2022	Julio 2022	Administrador	\$196.000
Gestión de encuestas	Marzo 2022	Septiembre 2022		\$0
Realizar sistemas de planificación, gestión, logística y control del stock.	Octubre 2022	Octubre 2022	Programador	\$50.000
Gastos de flete y Combustible				\$80.000
Capacitar a personal que deberán trabajar con el nuevo canal de ventas.	Octubre 2022	Octubre 2022		\$100.000
Control	Septiembre 2022	Diciembre 2022	Administrador	\$392.000

Tabla 3: Plan de acción 3:

Recursos a utilizar	Tiempo		Recursos	Recursos económicos
	Inicio	Fin		
Contratación de un especialista en marketing digital	Julio 2022	Julio 2022		\$65.000
Banners	Agosto 2022	Agosto 2022	Diseñador grafico	\$1300
Datos de publicidad	Septiembre 2022	Diciembre 2022		\$400.000(Presupuesto de redes sociales)
Rediseño de logo	Septiembre 2022	Septiembre 2022	Diseñador grafico	\$25.000
Diseñador grafico	Agosto 2022	Agosto 2022		\$45.000
Control	Diciembre 2022	Diciembre 2022	Administrador	\$98.000

#### Presupuesto:

Una de las principales inversiones es la contratación de un programador, el presupuesto obtenido cuenta con el diseño, desarrollo de la app, tanto para App Store como para Google Play, Dicho presupuesto fue obtenido por páginas web de internet el cual su costo es de \$600.000 con un tiempo estimado de 4 meses. También es muy importante poder establecer alianzas con carnicerías y frigoríficos quienes van a ser aquellos que van a comercializar los productos, como resultado de esta alianza vamos a tener un costo variable que depende de las ventas realizadas y también un egreso de 20% dicho proceso tiene una duración de 5 meses donde va a ser llevado a cabo por un administrador el cual su costo mensual es de \$98.000. Para llevar a cabo la campaña publicitaria, es necesario el diseño de banners para ser distribuido en las carnicerías en las cual se establecieron las alianzas, el presupuesto del diseñador gráfico es de \$45.000 mensuales (dicho presupuesto fue obtenido en internet). A su vez, se realiza la compra de Banners con un costo de \$1300 c/u, para ser distribuidos en las 20 carnicerías en las que se crearon las alianzas.

A su vez, se capacita a 200 empleados, para que estos puedan adquirir conocimientos del funcionamiento de la plataforma como así también para que estos tengan conocimiento de cómo tienen que proceder una vez recibida el pedido, en cuanto tiempo lo

tiene que preparar, como va a realizar el diseño de ruta, para así poder reducir costos, dicha capacitación será de dos horas semanales durante cuatro semanas.

Tabla 4: Presupuesto planes de acción

	<b>Descripción</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
Plan uno	Programador	\$ 500.000,00	
	Creación de la plataforma	\$ 600.000,00	
	Capacitación de empleados	\$ 90.000,00	
	Mantenimiento página Web	\$ 100.000,00	\$ 100.000,00
	Control	\$ 98.000,00	\$ 490.000,00
Plan dos	Administrador	\$ 196.000,00	
	Sistema de control de ventas	\$ 50.000,00	
	Gatos de fletes y combustible	\$ 80.000,00	
	Capacitación del personal	\$ 100.000,00	
	Control	\$ 392.000,00	\$ 294.000,00
Plan tres	Especialista en MKT	\$ 65.000,00	
	Banners	\$ 1.300,00	
	Publicidad	\$ 400.000,00	
	Rediseño de logo	\$ 45.000,00	\$ 45.000,00
	Control	\$ 98.000,00	\$ 490.000,00
	<b>Total</b>	<b>\$ 2.815.300,00</b>	<b>\$ 1.774.000,00</b>

Finalmente, se realizó la construcción del siguiente flujo de fondos según las tasas de crecimiento del escenario realista, debido a que se lo considera con mayor probabilidad de ocurrencia (Ver anexo 6)

Indicadores financieros:

Tabla 3: Retorno sobre la inversión (ROI)

ROI	
Beneficios	\$ 12.700.989,00
Costos	-\$ 9.131.900,00
ROI	239%

Los calculos obtenidos del ROI refleja un resultado positivo del que se obtendrá producto de la implementaciones de los planes de acción.

Tabla4: Valor Actual Neto (VAN) y Tasa Interna De Retorno (TIR)

VAN	\$ 2.280.663,72
TIR	71%

El cálculo de los diferentes indicadores comprueba la viabilidad financiera del proyecto.

### Conclusión

En este trabajo se presento una propuesta de mejora para la empresa Ledesma, mediante la planificación estrategica, la misma se llevo a cabo a traves de distintos analisis tales como el PESTEL, el cual nos permitio conocer la situación del contexto; Las 5 fuerzas de porter dando el marco donde la industria se desarrolla; la mirada del interior de la empresa mediante la cadena de valor. Cada uno de estos análisis nos arrojó donde se encuentra la empresa y desde allí poder realizar un aporte a su crecimiento.

Desde esta perspectiva se determina implementar la estrategia de diversificación, la misma se trata de descubrir nuevos nichos de mercado en los que la empresa pueda penetrar y lograr aumentar la rentabilidad.

Proponiendo una estrategia de supervivencia, a través de la incorporación de carnes gourmet, nos permitirá aumentar la rentabilidad, mejorar la calidad y llegar a un mayor número de consumidores.

Para impulsar esta propuesta se lleva a cabo planes de marketing para así tener presencia en las redes sociales y potenciar las ventas. A su vez, es muy importante tener en cuenta tener los costos ya que la empresa se encuentra inmersa en un país donde presenta incertidumbre en cuestiones financieras. También es fundamental el departamento de capacitación, ya que al incorporar un nuevo producto es crucial capacitar al personal para que así pueda desempeñar su función satisfactoriamente y sean más eficientes los procesos.

La empresa cuenta con los recursos necesarios para poder llevar adelante la propuesta, donde en el último capítulo se puede observar la rentabilidad que presenta el proyecto a través de los distintos indicadores financieros.

#### *Recomendaciones:*

- Elaborar un cuadro de mando integral para poder optimizar la gestión. Con la integración de los datos en CMI y representados de forma gráfica se evita la sobrecarga de información, a su vez se puede observar la evolución de una campaña y medir el impacto que crea el consumidor. Facilita el control de la evolución de la campaña y permite saber si la empresa está cumpliendo con las metas pronosticadas.
- La aplicación del Big Data permite recopilar información de las visitas de la página web, redes sociales, registros de llamadas y otros orígenes de datos para perfeccionar la experiencia de interacción, así como optimizar el valor que se ofrece. Teniendo en cuenta el aumento del e-commerce es necesario utilizar herramientas que organicen la información para obtener la posibilidad de adelantarse a las necesidades de los clientes y de ofrecer servicios que agreguen valor a los productos.

- Elaboración de nuevas estrategias con otras empresas, permite obtener sinergias al combinar lo mejor de varias empresas u organizaciones, operaciones más rápidas, transferencia de tecnología, acceso a nuevos mercados, nuevos canales de distribución y contacto más directo con los clientes.
- Aumentar los canales de comercialización para de esta forma proyectar las ventas y llegar a más personas.

## Bibliografía

Agrofynews. *Dólar récord: el blue trepó hasta los \$187 y la brecha volvió a superar el 90%*. Recuperado de: <https://news.agrofy.com.ar/noticia/195706/dolar-record-2021-y-bajas-bolsa-previa-elecciones-legislativas>

ámbito. *Comercio electrónico: 30% de los consumidores hicieron su primera compra online en pandemia y el 92% lo seguirá haciendo*. Recuperado de: <https://www.ambito.com/informacion-general/comercio-electronico/30-los-consumidores-hicieron-su-primera-compra-online-pandemia-y-el-92-lo-seguira-haciendo-n5142618>

Ámbito. *El e-commerce duplicó su facturación en el primer semestre*. Recuperado de: <https://www.ambito.com/economia/consumo/el-e-commerce-duplico-su-facturacion-el-primer-semestre-n5261647>

Ámbito. *Elecciones 2021*. Recuperado de: <https://www.ambito.com/politica/elecciones-2021/cuando-son-las-paso-y-que-es-lo-que-se-vota-n5198174>

BAENEGOCIOS. *Los detalles del nuevo acuerdo de carne a Precios Cuidados*. Recuperado de: <https://www.baenegocios.com/economia/Los-detalles-del-nuevo-acuerdo-de-carne-a-Precios-Cuidados-20210507-0121.html>

CASO GRUPO LEDESMA (2021) *canvas*. Recuperado de: <https://siglo21.instructure.com/courses/13175/pages/reporte-de-caso-modulo-0#org1>

Economía. *El gobierno proyecta un crecimiento del PBI de 7 por ciento en 2021*. Recuperado de: <https://www.telam.com.ar/notas/202103/547650-guzman-crecimiento-pbi-7-por-ciento-2021.html>

El economista. *La carne vacuna sube 81.53% interanual y 40.7 en el 2021*. Recuperado de: <https://eleconomista.com.ar/2021-07-la-carne-vacuna-sube-8153-interanual-y-407-en-2021/>

El economista. *Las exportaciones de carne se desplomaron 33,4% durante julio*. Recuperado de: <https://eleconomista.com.ar/2021-08-exportaciones-carne-se-desplomaron-julio/>

El Economista. *Martín Guzmán sostuvo que proyecta un crecimiento del PBI del 7% como base para 202*. Recuperado de: <https://eleconomista.com.ar/2021-03-martin-guzman-un-crecimiento-del-pbi/>

Eurocarnedigital. *El 22% del empleo en Argentina proviene del sector agrario y la industria alimentaria*. Recuperado de: <https://eurocarne.com/noticias/codigo/47808/kw/EI+22%25+del+empleo+en+Argentina+proviene+del+sector+agrario+y+la+industria+alimentaria>

Hill, Charles W; Jones Gareth R. (1996): *Administration Estratégica*.

Infobae. *Cuales son los 7 cortes de carne que el gobierno prohibió exportar hasta fin de año*. Recuperado de: <https://www.infobae.com/economia/2021/06/22/cuales-son-los-7-cortes-de-carne-que-el-gobierno-prohibio-exportar-hasta-fin-de-ano/>

Infobae. *en los primeros 5 meses del año el consumo fue el más bajo de la historia y en el segundo trimestre la producción cayó más del 11 por ciento*. Recuperado de: <https://www.infobae.com/economia/2021/07/04/carne-vacuna-en-los-primeros-5-meses-del-ano-el-consumo-fue-el-mas-bajo-de-la-historia-y-en-el-segundo-trimestre-la-produccion-cayo-mas-del-11-por-ciento/>

Infobae: *El riesgo país de la Argentina llegó a su nivel más alto desde la salida del default*. Recuperado de: <https://www.infobae.com/economia/2021/07/20/el-riesgo-pais-de-la-argentina-llego-a-su-nivel-mas-alto-desde-la-salida-del-default/>

El Economista. *La carne vacuna sube 81.53% interanual y 40.7 en 2021*. Recuperado de: <https://eleconomista.com.ar/economia/la-carne-vacuna-sube-8153-interanual-407-2021-n44770>

Interempresas. *El sector ganadero-Cárnico destaca su compromiso con el medio ambiente*. Recuperado de: <https://www.interempresas.net/Industria->

[Carnica/Articulos/348930-El-sector-ganadero-carnico-destaca-su-compromiso-con-el-medio-ambiente.html](#)

IPCV. *Exportacion de carne vacuna marzo 2021*. Recuperado de: [http://www.ipcva.com.ar/documentos/2334\\_1619128168\\_informemensualdeexportacionesmarzo2021.pdf](http://www.ipcva.com.ar/documentos/2334_1619128168_informemensualdeexportacionesmarzo2021.pdf)

IPCV. *Nuevos productos, nuevos cortes y el “boom” de las hamburguesas gourmet*. Recuperado de: <http://www.ipcva.com.ar/vertext.php?id=2263>

Iprofesiona. *Con los precios por las nubes, el consumo de carne vacuna en la Argentina está en el nivel mas bajo de la historia*. Recuperado de: <https://www.iprofesional.com/economia/342690-consumo-de-carne-vacuna-esta-en-el-nivel-mas-bajo-de-la-historia>

José María Sainz De Vicuña Ancín. Quinta edición (2017): *El plan estratégico en la practica*

Michael E. Porter(2006): *Estrategia y ventaja competitiva* .

Philip Kotler (2001): *Dirección de mercadotecnia*.

Robbins (2014) *Administración*.

Ruralnet. *Avances tecnológicos en la producción: carne in vitro*. Recuperado de: <https://ruralnet.com.ar/2019/01/28/avances-tecnologicos-en-la-produccion-carne-in-vitro/>

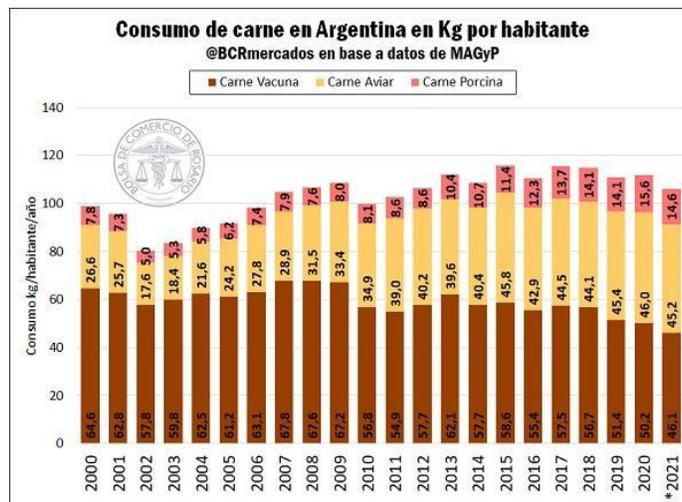
Saladillo Campo. *Nuevos productos y cortes, y hamburguesas gourmet, son tendencias en el consumo de carne*. Recuperado de: <https://saladillocampo.com.ar/blog/2020/11/29/nuevos-productos-y-cortes-y-hamburguesas-gourmet-son-tendencias-en-el-consumo-de-carne/>

## Anexos

Anexo 1:

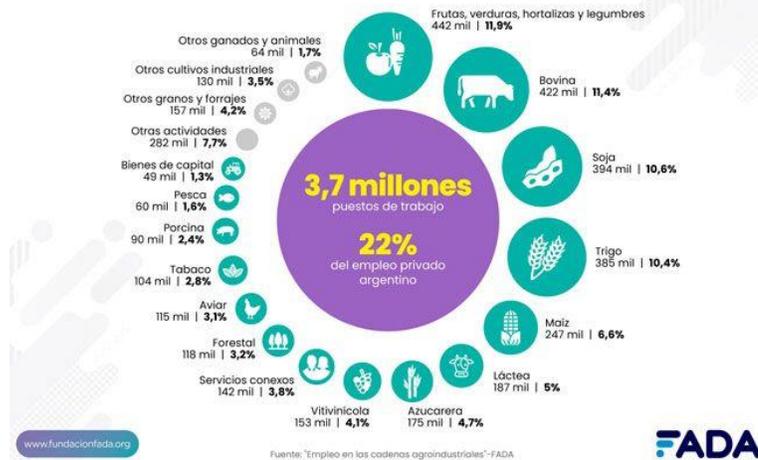


Anexo2:



Anexo3:

## Empleo en las cadenas agroindustriales

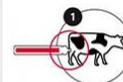


### Anexo4:



### Carne Cultivada en laboratorio

#### Cómo se obtiene la carne sintética



Se extrae una pequeña **muestra** de tejido muscular del animal. El procedimiento es rápido, inofensivo y bajo anestesia.



La muestra obtenida se traslada al laboratorio y se somete a distintas etapas de procesamiento que permiten **aislar las células musculares**.



Las células se transfieren a un medio que contiene **nutrientes y factores de crecimiento**. Estos permiten a las células crecer y dividirse igual a como ocurre en el interior del animal vivo.

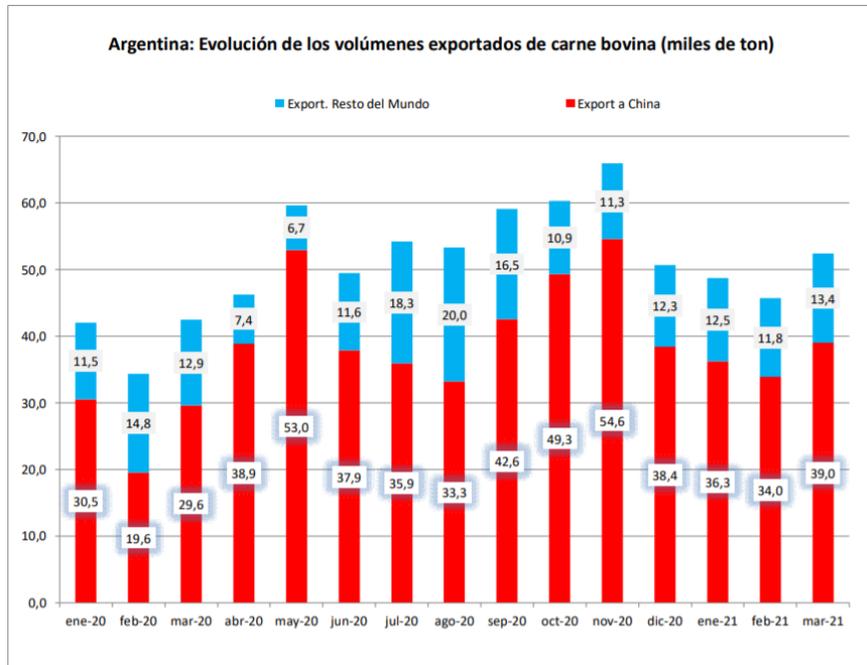


Las células se fusionan naturalmente para dar lugar a estructuras denominadas **miotúbulos**. La agregación sucesiva de los miotúbulos permite obtener la **carne**.

De la muestra original de 5 mm se pueden obtener 800 millones de anillos de tejido muscular, suficientes para la elaboración de 80.000 hamburguesas. Cuando los fragmentos multiplicados se combinan, se obtiene exactamente lo mismo que al comienzo del proceso: carne.



### Anexo5:



## Anexo 6:

Flujo de Fondos			
Años del proyecto	2021	2022	2023
<b>INGRESOS</b>			
Por servicios	\$ 349.988.000,00	\$ 496.982.960,00	\$ 668.442.081,20
Ingresos por Plan de acción 1		\$ 5.400.000,00	\$ 7.263.000,00
Ingresos por Plan de acción 2-3		\$ 16.200,00	\$ 21.789,00
<b>Total de ingresos</b>	<b>\$ 349.988.000,00</b>	<b>\$ 502.399.160,00</b>	<b>\$ 675.726.870,20</b>
<b>EGRESOS</b>			
Egresos Hacienda			
Gastos de Comercialización de Hacienda	-\$ 49.408.709,11	-\$ 69.172.192,75	-\$ 93.036.599,25
Gastos administrativos de Hacienda	-\$ 18.200.498,63	-\$ 25.480.698,08	-\$ 34.271.538,92
Gastos financieros de Hacienda	-\$ 2.286.256,57	-\$ 3.200.759,20	-\$ 4.305.021,12
Otros egresos de Hacienda	-\$ 2.221.391,00	-\$ 3.109.947,40	-\$ 4.182.879,25
Costo de mercadería de Hacienda	-\$ 271.496.648,26	-\$ 380.095.307,56	-\$ 511.228.188,67
Egresos por planes		-\$ 5.705.300,00	-\$ 3.426.600,00
<b>TOTAL DE EGRESOS</b>	<b>-\$ 343.613.503,57</b>	<b>-\$ 486.764.204,99</b>	<b>-\$ 650.450.827,22</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$ 6.374.496,43</b>	<b>\$ 15.634.955,01</b>	<b>\$ 25.276.042,98</b>
<b>IMPUESTO A LAS GANANCIAS</b>	<b>\$ 2.231.073,75</b>	<b>\$ 5.472.234,25</b>	<b>\$ 8.846.615,04</b>
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ 4.143.422,68</b>	<b>\$ 10.162.720,75</b>	<b>\$ 16.429.427,94</b>

<b>VAN</b>	<b>\$ 2.280.663,72</b>
<b>TIR</b>	<b>71%</b>
<b>Inversión a realizar</b>	<b>-\$ 9.131.900,00</b>
<b>Flujo del período 1</b>	<b>4143422,681</b>
<b>Flujo del período 2</b>	<b>10162720,75</b>
<b>Flujo del período 3</b>	<b>16429427,94</b>
<b>ROI</b>	
<b>Beneficios</b>	<b>\$ 12.700.989,00</b>
<b>Costos</b>	<b>-\$ 9.131.900,00</b>
<b>ROI</b>	<b>239%</b>

