

Universidad Siglo 21



Seminario Final de administración

**Planificación estratégica para aumentar la rentabilidad desarrollando
un nuevo producto de la empresa Grupo Ledesma**

Alumno: Pablo Alain De Sloover

DNI: 38.981.730

Legajo: VADM11834

Profesora: Sofia Rinero

Licenciatura en Administración

Wheelwright, Provincia de Santa Fe

Noviembre de 2022

Resumen

El siguiente reporte de caso se refiere a la planificación estratégica para la empresa Grupo Ledesma, una empresa destacada en los rubros de alimentos, papel y agroindustrial. Tiene su base en la localidad de Libertador General San Martín, conocida usualmente como Ledesma, en la Provincia de Jujuy, pero se expande con sus actividades por gran parte del territorio Argentino. La empresa se destaca por tener un gran compromiso con el medio ambiente dado que la materia prima que se utiliza para fabricar sus principales productos, es la caña de azúcar que es un cultivo que se renueva anualmente y no produce impacto ambiental.

En este estudio que confecciona se le sugiere a la empresa invertir en una nueva línea de producción de cartón y cajas, elaborados con el papel sustentable que ya produce la empresa, teniendo en cuenta que la demanda de estos productos ha ido en gran aumento. A través de objetivos y planes de acción meramente realizables, se llega a una conclusión de que este reporte de caso le dará a la empresa una gran rentabilidad, una mejor posición en el mercado y un mejoramiento de la imagen de la marca.

Palabras claves: Cajas – Cartón - Impacto ambiental – Rentabilidad – Planificación estratégica.

Abstract

The following case report refers to the strategic planning for the Grupo Ledesma company, a leading company in the food, paper and agro-industrial sectors. It is based in the town of Libertador General San Martín, usually known as Ledesma, in the Province of Jujuy, but it expands with its activities throughout much of the Argentine territory. The company stands out for having a great commitment to the environment since the raw material used to manufacture its main products is sugar cane, which is a crop that is renewed annually and does not produce an environmental impact.

In this study that I prepared, it is suggested that the company invest in a new production line for cardboard and boxes, made with the sustainable paper that the company already produces, taking into account that the demand for these products has been increasing greatly. Through merely achievable objectives and action plans, a conclusion is reached that this case report will give the company great profitability, a better position in the market and an improvement in the brand image.

Keywords: Boxes – Cardboard – Environmental impact – Cost effectiveness – Strategic planning.

Agradecimientos

En este trabajo final quiero agradecer a mi familia, en especial a mi madre, que fue un gran sustento económico y psicológico durante toda la carrera, a mis amigos, compañeros de cursado, integrantes del CAU y profesores de la Universidad.

Índice de contenido

Introducción	5
Análisis Situacional	7
Macro entorno (PESTEL).....	7
Factor Político	7
Factor Económico.....	8
Factor Socio-Cultural	9
Factor Tecnológico	9
Factor Ecológico	9
Factor Legal.....	10
Micro entorno (5 FUERZAS DE PORTER).....	11
Amenaza de nuevos competidores.....	11
Amenaza de productos sustitutos.....	11
Poder de negociación de los compradores	11
Poder de negociación de los proveedores	12
Rivalidad entre competidores existentes	12
Análisis de Mercado	12
Análisis interno	13
Cadena de Valor.....	13
Actividades primarias	13
Actividades Secundarias	14
Marco Teórico	16
Conclusiones Diagnósticas	18
Plan de implementación	20
Descripción de la propuesta	20
Bases estratégicas.....	20
Objetivo general	21
Objetivos específico	21
Planes de acción.....	22
Plan de acción del objetivo 1:	22
Plan de acción del objetivo 2:	23
Plan de acción del objetivo 3:	24
Diagrama de GANTT.....	24
Diagrama de Gantt del Plan de acción 1	24

Diagrama de Gantt del Plan de acción 2	25
Diagrama de Gantt del Plan de acción 3	25
Presupuesto.....	26
Análisis Financiero	27
Conclusiones y recomendaciones.....	28
Bibliografía	30
Anexo	35
Anexo 1: Analisis FODA.....	35
Anexo 2: Presupuesto según CPCEPSF	36
Anexo 3: Sueldos según SMTRC	36
Anexo 4: Sueldo Analista en Sistemas.....	37
Anexo 5: Estados contables Ledesma 2022	37
Anexo 6: Inflación.....	39
Anexo 7: Tasa BADLAR.....	40
Anexo 8: Cálculos financieros	40

Indice de tablas

Plan de acción del objetivo 1:	22
Plan de acción del objetivo 2:	23
Tabla 1	243
Tabla 2	243
Tabla 3	24
Tabla 4	24
Tabla 5	25
Tabla 6	25
Tabla 7	256
Tabla 8	257
Tabla 9	27
Tabla 10	28
Tabla 11	28

Introducción

En el presente reporte se llevará a cabo un análisis de la organización Grupo Ledesma, acotándose a la Unidad de Negocios de Papel. Se evaluará la implementación de un nuevo producto: Cartón a base de papel de caña de azúcar, y a su vez producir cajas y sobres derivados de esta materia prima, para la comercialización en el mercado, tanto como para consumidor final como para la industria.

Grupo Ledesma es un grupo económico de la República Argentina, formado por las empresas: Ledesma SAAI, Castinver SA, BioLedesma SA, Ledesma Frutas SAU y mantiene una participación del 30% de las acciones la empresa Glucovil SA y un 4% del paquete accionario de la empresa UTE Aguara Güe. Ledesma comenzó su historia en 1908, hoy en día es una sociedad anónima conducida por la familia Blaquier que concentran el 90% del paquete accionario, los cuales son el órgano decisor de la organización. Radicada en la localidad de Libertador General San Martín, Provincia de Jujuy, cuenta con 7.000 empleados, que en su mayoría se encuentran trabajando en la provincia de Jujuy, donde la empresa posee más de 40.000 hectáreas para la producción de caña de azúcar y más de 2.000 hectáreas de cítricos, también cuenta con presencia en las provincias de Buenos Aires, Entre Ríos, Salta, Tucumán y San Luis.

Líderes en productos agroindustriales ya que concentran la producción de aproximadamente el 17% de la producción total de azúcar en Argentina y aproximadamente el 40% de la producción papel nacional. Además produce y comercializa alcohol y bioetanol, frutas, jugos, aceites esenciales a partir de cítricos, molinos de carne y granos, asimismo producen energía eléctrica generada por dos fuentes renovables que son la biomasa generada por bagazo de caña de azúcar y aprovechamiento de recursos hídricos, la cual la utilizan para cubrir el 43% de la demanda energética de las plantas de producción y también poseen una minoritaria parte de la empresa UTE Aguara Güe que se dedica a la búsqueda y explotación de petróleo y gas.

Asimismo pese a la gran experiencia y conocimientos desarrollados, en la empresa en los últimos años se han registrado resultados de pérdidas, por lo cual para contrarrestar estos problemas, se decide establecer un plan estratégico como propuesta para aumentar la rentabilidad. En la empresa Castinver SAU, perteneciente al Grupo Ledesma, en lo que respecta la unidad de negocios del papel, en los periodos del año

2019 y 2020 se han registrado una suma en total de \$ 36.773.000, lo que genera un gran problema al grupo ya que este mismo arriesga una considerable suma de dinero en una empresa que genera resultados negativos, por eso recomiendo aumentar el portfolio de productos de la empresa con la adquisición de maquinaria idónea para manufacturar los productos de cartón, cajas y sobres de cartón producidos a base de caña de azúcar y sobrantes de la industria papelera que posee la empresa, con el fin de incrementar los resultados financieros ya que en los últimos años se ha incrementado la demanda de cartón y sus derivados en el mercado global, como así también para reforzar la imagen de la empresa, porque se implementaría un producto de bajo impacto en el medio ambiente teniendo en cuenta que se fabrica a base de fibra de caña de azúcar, un cultivo que se renueva anualmente y posee bajo nivel de desperdicio, debido a que los demás recursos que genera son aprovechados en la industria azucarera, de biocombustibles y energía.

A continuación se señalaran dos antecedentes relacionados con esta misma estrategia que han sido exitosos.

La empresa Smurfit Kappa Argentina, produce 800.000 cajas de cartón mensualmente a base de papel reciclado y biodegradable, para la empresa Mercado Libre, la plataforma e-Commerce más grande de Latinoamérica, la cual usa esas cajas de cartón reciclado para la distribución de los productos que se venden en la plataforma y también comercializa esos productos para que cada usuario les dé el uso que crea más conveniente (MERCADOLIBRE, 2022).

Otra empresa de e-Commerce que desde el primero de enero del 2022 comenzó a usar el producto del cartón en la distribución de sus productos es Amazon, la plataforma de ventas online más grande del mundo, la empresa cambio su política de usar bolsas de plásticos de un solo uso a sobres de cartón porque son más fáciles de reciclar y por ende más sustentables (C DE COMUNICACIÓN – SECTOR LOGISTICA, 2022).

Análisis Situacional

Dado que necesitamos formular una planificación estratégica para solucionar el problema de pérdidas que sufrió la empresa en periodos anteriores, a raíz de la problemática situación económica que atraviesa el país y a la baja actividad de los principales clientes de la unidad de negocio de papel, que son empresas y el sector educacional, decidimos desarrollar un nuevo producto para mejorar la rentabilidad de la empresa y para ello debemos conocer los factores que afectan a la organización.

Para conocer los factores del entorno general de la empresa utilizaremos la herramienta PESTEL y para los factores del entorno cercano la herramienta de las 5 fuerzas de Porter.

Macro entorno (PESTEL)

Factor Político

La Republica Argentina, tiene un gobierno democrático, en el cual el presidente asignado por los argentinos es Alberto Fernández, quien comenzó las funciones el 10 de diciembre de 2019. A partir del cuarto mes de mandato por cuestiones de Salud a causa de la pandemia del Covid-19, tuvo que tomar la decisión de establecer el Aislamiento social preventivo y obligatorio a través del decreto N° 297/2020, la cual fue una de las cuarentenas más duraderas y estrictas del mundo, esto llevo al deterioro de la industria del país, debido a que muchas organizaciones tuvieron que cerrar sus puertas por no poder sostenerse económicamente por las restricciones impuestas y la crisis económica, eso llevaron a deteriorar la imagen del presidente y su gabinete, por los habitantes e inversores del país.

A raíz del aislamiento cerraron colegios y oficinas, donde eso castigo fuertemente a la industria del papel ya que son sus principales clientes, al consumir resmas de hojas y cuadernos.

La desconfianza generada y el deterioro de imagen de todo el oficialismo llevo a constantes y grandes cambios en todo el gabinete, tal es así que a Sergio Massa lo designaron con una especie de “Súper” Ministro, uniendo bajo su mandato el Ministerio de Economía, Desarrollo Productivo, Agricultura, Ganadería y Pesca. Este cambio tan importante en principio trajo calma en los mercados y anuncios positivos para la cadena industrial y agroindustrial.

Factor Económico

Argentina en el último tiempo se ha enfrentado a grandes problemas económicos, la crisis económica por la pandemia de Covid-19, el conflicto bélico entre Rusia y Ucrania, más endeudamiento, inflación, desempleo y déficit fiscal del propio país, han agravado los fuertemente los problemas económicos.

En el 2020 a causa de las restricciones y de la crisis, donde el PBI mostro una baja del 9,9% con respecto al año anterior, la pobreza llego a la cifra de 40,9%, el desempleo asciendo al 11% y la inflación a 42,02% anual, esto impacto fuertemente en las ventas en la mayoría de los rubros comerciales, ya que a los consumidores le habían caído considerablemente sus ingresos y el poder adquisitivo (INDEC, 2020).

Con respecto al año 2021 fue un periodo de recuperación teniendo en cuenta que el PBI tuvo un incremento con respecto al año anterior del 10,3%, la pobreza se redujo al 37,3% y el desempleo a 7%, pero la inflación fue en aumento hasta llegar a 50,9% anual, impactando en el bolsillo del consumidor y dificultando las previsiones de los inversores (INDEC, 2021).

En el año actual que estamos cursando el desempleo se redujo al 6,7% pero todavía no hay informes en los que se haya medido la pobreza, aunque se estima a través de muestras privadas que por día 2.800 argentinos caen en la pobreza. El principal problema económico del país en los últimos años fue la inflación, y en este año en los primeros siete meses fue del 46.2%, siendo la última medición mensual del mes de Julio del 7,4% la más alta desde hace 20 años, llegando a formar una inflación interanual del 71% donde esto impacta fuertemente en el poder adquisitivo, ya que se necesita más dinero para comprar un bien. Un año donde influyo la guerra entre Rusia y Ucrania, ya que son líderes en la producción de trigo y gas, donde impacto en sus precios internacionales, tarifas de energía y también en la oferta y precio del diésel, que en algunos países como lo es en Argentina se hizo difícil conseguirlo (INDEC, 2022).

Estos ciclos económicos mayoritariamente negativos hacen que impacten fuertemente en las empresas, al aumentar sus costos y gastos por la inflación, se dificulta la tarea de invertir y mantener la estructura de la empresa. A raíz de las crisis económicas los consumidores deciden cambiar sus hábitos de consumo para ahorrar, por ejemplo: reutilizando las hojas ya impresas, afectando al industrial del papel, o

también reduciendo el consumo de golosinas, dulces y demás comidas, afectando a la industria azucarera.

Factor Socio-Cultural

Los datos antes mencionados de pobreza, desempleo e inflación generan una gran preocupación, que produce cambios en la demanda de consumir productos más económicos. El Salario Mínimo Vital y Móvil actual es de \$ 33.000, y la canasta básica para una familia tipo de cuatro integrantes son \$ 83.807,29.

Otros de los factores que cambiaron el consumo fue el factor Sustentable, la sociedad cada vez elige más productos que con menor impacto al medio ambiente. Según la empresa de e-Commerce Mercado Libre durante las restricciones preventivas de la pandemia entre Abril de 2020 y Marzo de 2021, los productos de impacto positivo crecieron en ventas un 86%, la oferta de productos creció un 81% y la cantidad de vendedores aumentaron un 192% (LA NACION, 2021).

Factor Tecnológico

A través de los años los avances tecnológicos han sido cada vez más frecuentes, y la producción de papel no es ajena a ello, la digitalización fue un gran cambio de mejora para la humanidad por el simplificar el almacenaje del material pero ha afectado a la industria papelera. Con la digitalización, se pudo ahorrar gran cantidad de dinero teniendo en cuenta que permitió reducir costos en la compra de papel, el ahorro logístico de transportarlo y almacenarlo (CANVAS, 2022).

Factor Ecológico

La industria en general está muy comprometida con el cuidado del medio ambiente, ya que los consumidores por los cambios que se han dado en sus prioridades, hoy es un factor muy importante. Tal es así que la NACIONES UNIDAS acompañado por distintas organizaciones han desarrollado un plan estratégico, llamado Agenda 2030, donde se establecieron 17 objetivos con 169 metas de desarrollo sostenible con finalización en diciembre del 2030, que afectan principalmente a la industria, generando cambios en la producción y en hábitos de consumo (NACIONES UNIDAS, 2015)

En la Argentina se viene trabajando sobre distintas normas y programas para la reducción del impacto ambiental y proteger la diversidad biológica. Asimismo las

empresas han adoptado diferentes maneras de proteger al ambiente, como lo es calcular y compensar la huella de carbono, que es un indicador que refleja la totalidad de gases de efecto invernadero emitida por la totalidad de la empresa. Usan distintos métodos para compensar su huella, como lo es la reducción del consumo de combustible fósiles, la reducción de uso de plásticos y la regeneración de ecosistemas mediante la forestación de flora autóctona.

En la industria papelera se dan distintas formas de producir el papel, entre ellas se destacan la producción mediante materia prima forestal, en la que se talan los árboles, donde muchas veces son árboles autóctonos por lo que se llegan producir grandes cambios en el medio ambiente y se tarda muchos años en volver a regenerarse los arboles con que se obtiene esa materia prima, y la producción a través de la caña de azúcar que en este caso es un cultivo que se regenera año tras años y de este producto también se generan otros subproductos, como lo es el caso de azúcar de mesa, alcohol y bioetanol, lo que hace ser más sustentable y rentable su producción, ya que con menor impacto ambiental, por menor cantidad de tiempo y superficie de terreno, se logra un producto terminado con idénticas características (CANVAS, 2022).

Factor Legal

En Agosto de 2021 se promulgo la nueva ley de biocombustibles N° 27.640, el Marco regulatorio de biocombustibles una ley que comprende la elaboración, almacenaje, comercialización y mezcla de dicho producto que tendrá vigencia hasta el 31 de diciembre de 2030 y se podrá extender por 5 años más si el poder ejecutivo lo desea. La ley establece un corte de 5% de biodiesel en el combustible diésel y que se puede bajar a 3%, siendo anteriormente un 10%, y en el caso del bioetanol seguiría el mismo corte de 12%, compuesto por 6% a base de azúcar y 6% a base de maíz, pero este último pudiendo reducirse a 3%. Lo que es una ley que beneficia a las grandes petroleras y daña a la producción de biocombustibles tanto en su etapa industrial como en la producción de su materia prima, perjudicando a una industria mucho más sustentable que la industria tan contaminante del medio ambiente que es la del petróleo (ARGENTINA PRESIDENCIA, 2021).

Observando los resultados del análisis de macro entorno, se encuentra en una situación difícil, por los problemas legales, económicos y políticos del país. Sin

embargo las tendencias en los cambios tecnológicos, sociales y ecológicos, tienen la misma visión que la empresa ya viene aplicando en sus tareas y sus productos. La modernización tecnológica y los productos con menos impacto ambiental, son los cambios positivos que eligen hoy los consumidores, que se desarrollan en el factor ecológico, social y tecnológico.

Micro entorno (5 FUERZAS DE PORTER)

Amenaza de nuevos competidores

La amenaza de nuevos competidores es sumamente baja ya que se necesita una alta inversión de capital, tanto de maquinarias e inmuebles como de recursos humanos, que investiguen y desarrollen los productos, a su vez de las certificaciones que rigen en la industria.

El contexto económico argentino con sus recurrentes crisis, y también teniendo una de las cargas impositivas más altas del mundo, hacen que sea difícil invertir en la industria. Otro aspecto importante es la burocracia estatal y la dificultad de girar divisas al exterior tanto como para la compra de maquinaria e insumos, como también para enviar el dinero si es un inversor extranjero.

Amenaza de productos sustitutos

La amenaza de productos sustitutos, se ha dado por la digitalización de documentos y archivos, que han castigado a la industria del papel. El ahorro en costos y almacenaje, sumado a la tendencia de que cada vez se consuman productos que tengan un menor impacto ambiental hace que los consumidores sustituyan este producto.

Poder de negociación de los compradores

El poder de negociación de los compradores en el caso de los productos de papel y cuaderno es alto, ya que son productos básicos y muy fáciles de reemplazar, en estos casos el comprador elige los productos por su precio más que por su calidad, lo que lleva al productor a reducir precios o aumentar la calidad con el mismo precio de mercado.

Poder de negociación de los proveedores

En la industria hay insumos que son de amplio rango de proveedores, por ejemplo: Viandas para el personal. En ese caso puede haber cientos de oferentes, lo que hace que tengan que ofrecer un producto mejor o a un precio más bajo, por lo cual el proveedor tendría un poder de negociación bajo.

Pero hay otros productos con muy baja cantidad de oferentes, como lo es las maquinarias para la cosecha de la caña de azúcar, podemos nombrar a John Deere y Case IH, los mayores vendedores de cosechadoras para este cultivo. Son empresas multinacionales, tienen poca competitividad, y a su vez no se especializan en este estilo de cosechadoras, sino que su principal producto es la cosechadora para granos, entonces hace que el poder de negociación sea alto.

Rivalidad entre competidores existentes

La rivalidad en el sector de la industria papelera aunque la empresa sea la única que produzca papel en base a caña de azúcar, es alta, en ella se destacan como competidores:

- Astuprint S.R.L.
- Celulosa Argentina S.A.
- Fabrica Argentina de Rollos de Papel S.R.L
- Sein y Cía S.A.I.C
- Celulosa Pilar S.A. (DIRECTORIO DE FÁBRICAS, 2021).

Analizando el micro entorno podemos decir que la empresa se encuentra bien posicionada con respecto al mercado y a sus competidores. Gracias a su fidelización con sus proveedores y compradores a través de los años que llevo a cabo la producción, le permite ahorrar costos, poder negociar más fácilmente y tener materia prima e insumos en un tiempo menor. Con estas condiciones, es difícil que pueda haber un factor sorpresa que dificulte la producción.

Análisis de Mercado

La producción industrial argentina de cartón corrugado con el cual se hacen las cajas, está en gran parte desarrollada por 3 empresas que producen el 48% del total fabricado en el país. Estas empresas son Cartocor S.A. del Grupo Arcor, Smurfit Kappa

Argentina S.A. y Grupo Zucamor. De acuerdo a estadísticas realizadas por la Cámara Argentina de Fabricantes de Cartón Corrugado (CAFCCO) la producción anual de cartón corrugado es de aproximadamente 2 mil millones de metros cuadrados, en el que el 95% se utiliza para consumo nacional y el 5% restante se exporta (CAFCCO, 2022).

En los últimos años debido al gran crecimiento del negocio de las ventas online nacional e internacional, hizo que la demanda de cartón creciera 300% más que la oferta, lo que llevo a encarecer el precio de la materia prima para las cajas. En este contexto se da una gran oportunidad para diversificar el negocio, y desarrollar una estrategia de desarrollo de producto, que a su vez su producción se genera a través de una materia prima renovable que tiene un menor impacto ambiental y se acomoda a las nuevas tendencias del mercado de consumir productos cada vez más sustentables (EL FINANCIERO, 2022)

Análisis interno

Cadena de Valor

Actividades primarias

Logística interna: El Grupo Ledesma SAAI cuenta con una empresa de logística propia llamada DEPFLE SA. La logística interna comienza con el transporte de la materia prima desde los campos al complejo agroindustrial, luego con la gestión de inventario, y el envío de productos terminados a los compradores.

Operaciones: Las operaciones comienzan produciendo una limpieza de malezas del terreno, después la plantación de la caña de azúcar que se da en dos épocas, entre marzo-abril y entre julio-septiembre. Entre 12 y 24 meses después sujeto a condiciones climáticas y de variedad del cultivo, es la zafra, donde se cosecha la caña, una vez cosechado el cultivo se transporta a las plantas de producción de la firma. Cuando ingresa la caña, se limpia, se troza y luego es molida por los trapiches, donde se separa la fibra, el jugo y la medula, esa fibra se transporta a digestores donde se somete a un proceso de eliminación de la lignina y se obtiene la pulpa celulosa. La pulpa pasa a través de filtros lavadores y posteriormente es blanqueada en un tratamiento químico, luego se pasa a la máquina de papel donde llega la pasta con un 99% de humedad, donde se drena el agua y se produce el papel, posteriormente es prensada y secada por cilindros calientes, luego se enrolla en grandes tubos, que luego son cortados para

colocarlos en bobinas de diferentes diámetros, donde posteriormente son fraccionados para producir papel de resmas, cuadernos y papel industrial.

Logística externa: en la logística externa es donde se transportan los productos en proceso o terminados, a los compradores ya sean industriales, comerciales o consumidor final, tanto en el mercado interno como en el mercado externo a través de exportaciones. La empresa hoy en día cuenta con una página online donde comercializa productos escolares, resmas de papel, cuadernos y resma de papel natural sin blanqueo químico.

Marketing: La empresa promociona los productos a través de publicidad audiovisual y grafica a través de los distintos medios de comunicación y publicidad web. También cuenta con perfiles en Facebook, Twitter y YouTube, donde comunica historia, procesos productivos, publicidad de productos y demás noticias de la empresa.

Servicio Postventa: La empresa posee un grupo de personas encargadas a la defensa del consumidor, donde se atienden reclamos, consultas y sugerencias de los productos comercializados, a través de correo electrónico y número telefónico.

Actividades Secundarias

Infraestructura de la empresa: Grupo Ledesma es una sociedad anónima, en la cual la asamblea de accionistas es el órgano decisor, donde la Familia Blaquier concentra el mayor porcentaje de acciones y forma parte del directorio. También cuenta con un gerente general, que se encarga de la dirección de la empresa. La empresa posee distintas unidades de negocios, Alcohol y Azúcar, Papel, Jugos y frutas y el sector agrícola, donde cada una de ellas tiene su dirección. Asimismo cuenta con dirección de finanzas, auditoría interna, asuntos institucionales y legales, innovación, medioambiente y energía, negocios corporativos, talento y desarrollo organizacional, y logística y servicios, que complementan la estructura organizacional (LEDESMA, 2022)

Tiene actividad de procesos agroindustriales y de comercialización de productos en diferentes provincias argentinas, en Jujuy se encuentra el complejo agroindustrial azucarero donde se produce azúcar de mesa e industrial, papel, energía a través de la biomasa de la caña de azúcar y pequeños aprovechamientos hidroeléctricos y biocombustibles, donde además cuenta con 40.000 hectáreas propias para la producción de caña de azúcar y 2.000 hectáreas de plantación de cítricos.

En tanto las demás provincias como es el caso de la provincia de Salta cuenta con 800 hectáreas de frutales y participa de forma minoritaria en las acciones de UTE Aguaraquí, que se dedica a la búsqueda y explotación de petróleo y gas, en Tucumán posee 200 hectáreas solamente para la producción de limón, en San Luis cuenta con la planta de producción de cuadernos y repuestos escolares, y una planta de molienda de maíz para producir sus derivados, en Entre Ríos cuenta con 26.000 hectáreas y en la provincia de Buenos Aires cuenta con 25.000 hectáreas, en estas dos últimas provincias es para la producción agrícola y ganadera.

Gestión de Recursos Humanos: el Grupo Ledesma cuenta con más de 7.000 empleados, donde el 80% se encuentra trabajando en la provincia de Jujuy. La empresa es muy responsable en cuanto a los derechos laborales y a la calidad de vida laboral de cada uno de los empleados, cuenta con programas de capacitación y recompensa para su desarrollo personal. También cuentan con evaluaciones de desempeño donde miden la actividad laboral, el desarrollo y la relación que tienen con los demás colaboradores y la propia empresa. Hay 6 sindicatos dentro de las diferentes unidades de negocio y provincias, donde la empresa no interfiere en las elecciones de delegados. La comunicación con los empleados se da a través de cartelería y también se distribuye bimestralmente un boletín con las novedades informativas.

Desarrollo de Tecnologías: Ledesma generó un plan estratégico llamado GENESIS XXI, donde se desarrollan varias mejoras a nivel tecnológico durante un lapso de 10 años para el aumento de producción, reducción de costos y producción más sustentable. Donde se invierte en la digitalización y automatización de procesos, en infraestructura y nuevas tecnologías para incrementar la producción de caña de azúcar y la suma de maquinaria para la industria papelera para aumentar la producción de los productos que ya viene fabricando la empresa como así también para el desarrollo de nuevos productos como lo es el papel Nat, un papel que no posee blanqueo químico.

Compras: Ledesma tiene una red muy amplia de proveedores, asimismo prioriza las compras a pymes y empresas de Jujuy, a las cuales se le brindan proyectos de capacitación, para el desarrollo social y comercial de la región para contar con proveedores de cercanía para generar una fidelidad con el proveedor y asegurarse la provisión de insumos y materia prima en un menor tiempo de entrega.

Marco Teórico

En el presente marco teórico se desarrollará el concepto de planificación estratégica, como lo define el autor Sainz de Vicuña Ancín (2017) es una herramienta que utiliza la organización para definir hoy lo quiere lograr en el futuro, apoyándose en el pensamiento estratégico. Tener una planificación estratégica es muy favorable para la empresa, además que tenga flexibilidad para adaptarse a los cambios que van surgiendo día a día en el mercado. (Sainz de Vicuña Ancín, 2017).

En sintonía con lo citado de autor Sainz Vicuña Ancín el autor Best (2007) también sostiene que de la planificación estratégica es un proceso, en el cual se valoran las ventajas competitivas actuales, resultados de mercado, como la participación de mercado, los valores de venta, la rentabilidad obtenida y lo atractivo del mercado en análisis. El autor recomienda evaluar cada área de producto, mercado y oportunidades.

A través del proceso de planificación estratégica se establecen las ventajas competitivas de la compañía, mediante este proceso se fijan objetivos, se crean las estrategias y se aplican las acciones que lleven a la empresa a ser una empresa sostenible y altamente competitiva (Chiavenato, 2017).

Este proceso es una secuencia por el cual los encargados de tomar las decisiones estratégicas en una organización eligen un conjunto de estrategias y o lineamientos para obtener un mejor desempeño (Hill & Jones, 2015).

Para determinar la estrategia a desarrollar el autor Porter (2008) menciona tres estrategias genéricas, estas son: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque. La que se desarrolla depende del foco y posibilidades que tiene la empresa.

Hill y Jones sostienen que la estrategia genérica de negocios, es la estrategia que brinda a una organización una forma específica de posición y ventaja competitiva frente a su competencia, determinado una rentabilidad mayor al promedio (Hill, Jones, & Schilling, 2015).

Según Robbins se determina 3 tipos de estrategia corporativa: estrategia de crecimiento, estabilidad y renovación. Con la estrategia de crecimiento las empresas pueden aumentar la cuota de mercado en cual operan mediante concentración, mediante esta estrategia se centra en su principal línea de negocio e incrementa la cantidad de productos que ofrece o busca aumentar mercado. También pueden crecer mediante la

integración vertical, hacia adelante, hacia atrás o en ambas direcciones. En la integración vertical hacia atrás, las empresas se convierten en su propio proveedor, esto le permite controlar sus insumos. En la integración vertical hacia adelante, asumen el papel de su propio distribuidor. En la integración horizontal, las organizaciones crecen combinándose con sus competidores. Por último, también pueden crecer mediante la diversificación relacionada o no relacionada. La diversificación relacionada es cuando se alían con compañías que operan en mercados diferentes pero relacionadas (Robbins & Coulter, 2014).

Las estrategias corporativas son estrategia de crecimiento, estabilidad y renovación. Con la estrategia de crecimiento las empresas pueden crecer mediante concentración, centrándose en su principal línea de negocio e incrementa la cantidad de productos que ofrece o aumentar la cuota de mercado. A través de la integración vertical, hacia adelante, hacia atrás o en ambas direcciones. Por último, también pueden crecer mediante la diversificación relacionada o no relacionada (Robbins & Coulter, 2014).

El autor Igor Ansoff, creo la matriz de Ansoff con el objetivo que mediante esta matriz se pueda identificar oportunidades de crecimiento, el primer paso es relacionar productos y mercados de acuerdo a si estos son actuales o nuevos.

Con esta relación se pueden identificar cuatro estrategias, estas son:

Penetración de mercado: es el primer cuadrante, donde se realiza la combinación de mercados y productos actuales. Tiene como objetivo incrementar la cuota en el mercado con los mismos productos. Para lograrlo se realizan una serie de actividades entre las que se encuentran:

Desarrollo de nuevos mercados: es el cuadrante donde se combinan productos actuales con nuevos mercados. El objetivo es identificar nuevos mercados en los cuales nuestros productos puedan ser valorados.

Desarrollo de productos: corresponde donde se combinan nuevos productos en mercados actuales. El objetivo es crear y desarrollar productos novedosos para ser vendidos en el mercado actual.

Diversificación: es el cuadrante donde se combinan nuevos productos en nuevos mercados. El objetivo es conquistar nuevos mercados a través de la venta de productos nuevos (Economipedia, 2017).

En este reporte de caso se tendrá en cuenta los aportes realizados por Porter, Sainz Vicuña, Ansoff.

Conclusiones Diagnósticas

Luego de desarrollar el análisis situacional, se realiza el diagnóstico de situación actual de Grupo Ledesma.

De acuerdo a los análisis la empresa Ledesma tiene como fortalezas buen posicionamiento, más de 100 años de trayectoria, es una de las empresas que más produce en el país, ofrece productos de buena calidad, gran variedad de productos, la empresa constantemente aplica en su organización prácticas para el cuidado del medioambiente, se autoabastece de energía renovable, 45% que proviene del bagazo y la hidroeléctrica, el resto de la energía, es de la red eléctrica y del gas natural (Ledesma, 2020).

Desde el principio la organización cuenta con política ambiental se centra en la protección de los ecosistemas nativos y de la biodiversidad, aplicando en cada unidad estratégica de negocio medidas para minimizar el impacto de contaminación en el proceso. La empresa cuenta con 100.000 hectáreas protegidas en Jujuy y 4.000 hectáreas protegidas en la provincia de Entre Ríos.

La crisis económica actual, la alta inflación y la pérdida del poder adquisitivo provoca una disminución en las compras de los consumidores, que trae consecuencias en las industrias del todo el país, a pesar de la situación actual, se ve un crecimiento en la producción de azúcar en el país, donde la empresa Ledesma ocupa el segundo lugar en cuanto a la cantidad de producción, la empresa al estar bien posicionada puede aprovechar las nuevas oportunidades que le brinda el mercado, aprovechar el avance de la tecnología para la producción de nuevos productos como cajas de cartón, que se puede comercializar a través de distintos mercados como lo es a consumidor final y a la industria, para que lo utilice como embalaje, ya que ha ido aumentando de manera considerable la demanda, producto del aumento de ventas online.

Se puede observar que Ledesma presenta diversos problemas que disminuyen su competitividad afectando su crecimiento. Presenta una deuda financiera neta de miles de \$11.524.662. El 67 % de ese endeudamiento es en dólares y el 33 % en pesos, el 9 %

de la deuda en moneda extranjera está cubierto con derivados financieros, por lo que el porcentaje expuesto a subas del dólar estadounidense es del 58 %. Otro problema es la desorganización y falta de control del proceso del área de marketing.

La empresa puede aumentar las ventas a través de esta estrategia de crecimiento de mercado mediante el desarrollo del producto, incorporando este nuevo producto que es cajas de cartón, permitiendo hacerle frente a los resultados negativos que han sufrido en los periodos 2019 y 2020, ya que aumentar las ventas ayudaría a la empresa a aumentar su rentabilidad.

A través de los análisis realizados se demostró que aumentó la venta online, en todo el país, lo cual contribuye a la necesidad de este producto. La demanda de cajas está en constante crecimiento por la cantidad de productos que se envían por día mediante correo, por el aumento del mercado electrónico, y a raíz de que los consumidores, la industria manufacturera y logística, tienden cada vez más a adquirir productos con menor impacto ambiental, este producto genera una excelente oportunidad.

Es importante aplicar la estrategia de desarrollo de producto, ya que se encuentra con una oportunidad de mercado, que puede ayudar a la empresa a posicionarse en el mercado, adquiriendo nuevos clientes, y así aumentar las ventas y, por consecuencia, generaran un aumento de la rentabilidad.

Plan de implementación

Descripción de la propuesta

Luego del análisis desarrollado durante este reporte de caso, se desarrolla la propuesta a través de una planificación estratégica, de crear un nuevo producto para aumentar el portfolio de la empresa, este producto son las cajas de cartón, ya que se presenta una gran oportunidad por el constante crecimiento de este producto requerido para los envíos de tiendas online y para la industria. En base a esto, se tendrá que adquirir nueva maquinaria e insumos para que pueda transformar el papel a base de bagazo de caña azúcar que ya produce la empresa en cartón y cajas de cartón. Además para aprovechar esta tendencia en alza del mercado online, se invertirá en la página web que tiene la empresa para comercializar sus productos, a través de acciones de marketing y mejoramiento de la plataforma, con el propósito de aumentar sus ventas y hacer conocido este nuevo producto. Para que se puedan cumplir los objetivos de la propuesta se deberá contratar nuevos empleados a los cuales se los capacitara para que puedan cumplir con las expectativas de la propia empresa.

Bases estratégicas

Misión: “Maximizar la rentabilidad que obtiene Ledesma con la fibra de caña de azúcar. Para ello debe crecer y satisfacer las necesidades de sus clientes, optimizando su competitividad básica en costos, su integración vertical, su participación de mercado y su fuerza de distribución, y lo debe hacer respetando su modelo cultural, sus principios y sus valores” (CANVAS, 2022).

Visión: “Hacer sostenible en el tiempo el hecho de que es posible y rentable hacer papeles de calidad con la fibra de la caña de azúcar y sostener con ello el liderazgo de Ledesma en los mercados en los que participa” (Ledesma, 2008).

Valores:

- La ética
- Las personas
- Desarrollo personal y profesional
- Trabajo en equipo

- Innovación y creatividad
- Seriedad
- Eficiencia, calidad y servicio al cliente
- Cliente interno
- Utilidades
- Disciplina y coherencia (Ledesma, 2022)

Objetivo general

Aumentar la rentabilidad de la empresa en un 10%, a través del desarrollo de un nuevo producto, logrando el aumento de la totalidad de las ventas en un 20% en el periodo de 4 años.

Justificación: Analizando los balances de la empresa, se observa que la empresa tiene una deuda en dólares, lo cual se ve afectado por la inflación, que lleva a la desvalorización del peso frente al dólar. Aumentar los ingresos por ventas contribuye a mejorar la rentabilidad de la empresa. Para lograr un aumento en la rentabilidad se necesita capacitar a los empleados, invertir en tecnología y mejorar la logística y la atención al cliente.

El comercio electrónico en la Argentina creció durante 2021 un 68% respecto al año anterior y registró una facturación de \$1.520.000 millones de pesos según la Cámara Argentina de Comercio Electrónico, a través de esto se genera una gran oportunidad para insertar nuestro nuevo producto ya que la gran mayoría de productos se trasladan en cajas dado que es un producto fácil de reciclar y de transportar (Infobae, 2022).

Objetivos específico

- Obtener un aumento en la producción de un 25% a través de la suma de un nuevo producto a la línea de fabricación, en comparación con la producción total de papel del año 2022.

Justificación: A través de la inversión necesaria en la compra de maquinaria y la contratación y capacitación de nuevos empleados, se tendrá como objetivo lograr producir 25% del nuevo producto, sobre la producción total de que se registró del papel. Como se mencionó anteriormente el mercado electrónico creció un 68% con tendencia

en aumento de la cantidad de consumidores, lo cual genera un aumento de la demanda del nuevo producto. Este proceso deberá contar con controles y mantenimientos preventivos y continuos para un mejor desarrollo en la producción.

- Profesionalizar al 100% del personal contratado, para reducir 70% de los errores por los cambios que se realizaron en la organización, y mejorar la comunicación, en un plazo de 4 años.

Justificación: Se contratara el personal más competente para ocupar los nuevos cargos y se lo capacitara constantemente para que puedan desarrollar una excelente labor, ahorrando tiempos y costos.

Chiavenato indica que es necesario contar con personas capaces de desempeñar adecuadamente las tareas a realizar para que la empresa logre alcanzar su máximo potencial (Chiavenato, 2007).

- Aumentar las ventas un 10% incorporando mejoras en la página de la empresa, para potenciar la venta del nuevo producto en un periodo de 4 años.

Justificación: Realizar mejoras en la plataforma, para incorporar el nuevo producto, y poder captar nuevos clientes. Como se desarrolló anteriormente, luego de la pandemia que genero un incremento importante de la venta online, esta modalidad sigue creciendo año a año, las empresas deben incorporar esta nueva modalidad para hacerse conocer y así poder adquirir nuevos clientes y posicionar la marca.

Alcance: la planificación estratégica tiene en cuenta las áreas de comercialización, marketing, finanzas, recursos humanos y producción.

Temporal: el tiempo de la planificación es de un periodo de 4 años.

Geográfico: los cambios se desarrollaran en el complejo agroindustrial que la empresa posee en la provincia de Jujuy.

Planes de acción

Plan de acción del objetivo 1: En este plan de acción se desarrollaran actividades para poder lograr el objetivo de producir un nuevo producto aumentando la producción total de papel, para eso primero se desarrollara un estudio de mercado para saber cómo afrontar esta nueva inversión, luego se procederá a invertir en maquinaria e insumos idóneos para la realización del producto en cuestión.

PLAN DE ACCIÓN 1							
Descripción	Tiempo		Recursos Humanos	Recursos Físicos	Tercerización	Recursos Económicos	Observaciones
	Inicio	Fin	Área				
1. Realizar estudio de Mercado	oct-22	dic-22	Administración	Computadora		\$ 698.095	Honorarios según Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Provincia de Santa Fe
2. Consulta de presupuestos para la adquisición de la maquinaria e insumos idóneos para la producción	dic-22	ene-23	Administración	Computadora - Telefono			
3. Analizar las diferentes opciones y formas de financiamiento	ene-23	feb-23	Administración	Computadora - Telefono			
4. Se elige el proveedor de la maquinaria e insumos	feb-23	feb-23	Administración	Computadora - Telefono			
5. Se realiza la compra	feb-23	feb-23	Administración	Computadora - Telefono	Proveedor de maquinaria	\$ 900.000.000	
6. Contratación de servicio para que adapte las instalaciones de la fabrica para que pueda operar la nueva maquinaria	mar-23	abr-23	Administración	Computadora - Telefono	Servicio de Albañilería y electricidad	\$ 70.000.000	
7. Contratación de Servicio para la instalación de la maquinaria	abr-23	abr-23	Administración	Computadora - Telefono	Servicio de Instalación	\$ 3.000.000	
8. Capacitación para la puesta en marcha de la maquinaria.	abr-23	may-23	Recursos Humanos		Empresa Proveedora		Recursos economicos Incluidos en el precio de la maquinaria
9. Puesta en marcha de la maquinaria	may-23	may-23	Producción				
10. Controles y mantenimiento preventivos	may-23	dic-26	Producción	Sueldo - Insumos		\$ 26.667.732	Salario Mínimo Trabajadores de mantenimiento de la Rama Corrugados (SMTRC) trabajando 216 mensuales (10 trabajadores) e insumos

Tabla 1

Fuente: elaboración propia

Plan de acción del objetivo 2: El siguiente plan de acción se dirige a la contratación de personal idóneo para las tareas a realizar y la capacitación constante que realizaran esos empleados para una mejor calidad de producción ahorrando costos y tiempo, y mejorando la calidad laboral de ellos mismos. Las capacitaciones se desarrollaran a través de un plan diseñado para que los nuevos empleados, puedan ser incorporados y poner en marcha la producción en un periodo corto y con buena eficiencia.

PLAN DE ACCIÓN 2							
Descripción	Tiempo		Recursos Humanos	Recursos Físicos	Tercerización	Recursos Económicos	Observaciones
	Inicio	Fin	Área				
1. Analisis del perfil del empleado a contratar	dic-22	dic-22	Recursos Humanos	Internet - Oficina			
2. Publicitar aviso de vacante laboral en distintos medios de comunicación	ene-23	feb-23	Recursos Humanos	Internet - Telefono	Radios - Programas de televisión - Agencias de publicidad	\$ 600.000	Avisos radiales y televisivos - Avisos en distintas plataformas de redes sociales
3. Ver y analizar los distintos postulantes	feb-23	feb-23	Recursos Humanos	Oficina - Internet - Computadora			
4. Comunicarse con los postulantes mas acordes para cumplir con las tareas que el puesto requiera y acordar una fecha para poder entrevistarlos	feb-23	mar-23	Recursos Humanos	Internet - Telefono			
5. Entrevistar a los postulantes	mar-23	mar-23	Recursos Humanos	Oficina			
6. Seleccionar postulantes y comunicarselo	abr-23	abr-23	Recursos Humanos	Oficina - Internet - Telefono			
7. Contratar personal	may-23	may-23	Recursos Humanos	Oficina		\$115930 por mes por empleado contratado	Salario Mínimo Trabajadores de mantenimiento de la Rama Corrugados (SMTRC) (150 trabajadores)
8. Capacitar al personal	may-23	dic-26	Recursos Humanos	Oficina	Establecimientos educativos	\$10000 por mes por cada empleado	

Tabla 2

Fuente: elaboración propia

Plan de acción del objetivo 3: En el tercer plan de acción se desarrollara mejoras en la página de venta al público online que posee la empresa para aumentar las ventas generales de los productos ya vendidos y del nuevo producto producido. Además se harán acciones de marketing donde se contratara a agencias de publicidad, influencers y medios de comunicación para una mejor llegada al público potencialmente comprador.

PLAN DE ACCIÓN 3							
Descripción	Tiempo		Recursos Humanos Área	Recursos Físicos	Tercerización	Recursos Económicos	Observaciones
	Inicio	Fin					
1. Definición de la estrategia comercial	mar-23	abr-23	Comercial			\$ 183.629	Honorarios según Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Provincia de Santa Fe
2. Desarrollo y mejoras en la plataforma de venta online en base a la estrategia acordada	abr-23	may-23	Sistemas - Diseño	Computadora		\$189315 por mes por empleado	Sueldo analista en sistemas
3. Analizar que publicidad se necesita y porque medios comunicarla	may-23	jun-23	Marketing	Computadora - Internet - Telefono			
4. Contratar una agencia de publicidad	jun-23	ago-23	Marketing	Computadora - Internet - Telefono	Agencia de Publicidad	\$ 10.500.000	
5. Contratar influencers para la difusión de la plataforma renovada	jul-23	sep-23	Marketing	Computadora - Internet - Telefono	Influencers	\$ 9.500.000	
6. Contratar servicio de publicidad en medios de comunicacion	jul-23	sep-23	Marketing	Computadora - Internet - Telefono	Medios de comunicación (Radio y Tv)	\$ 70.000.000	
7. Obtener retroalimentación semestral de los resultados para implementar mejoras en la plataforma	ago-23	dic-26	Administración	Informes		\$27500000 por semestre	

Tabla 3

Fuente: elaboración propia

Diagrama de GANTT

Diagrama de Gantt del Plan de acción 1

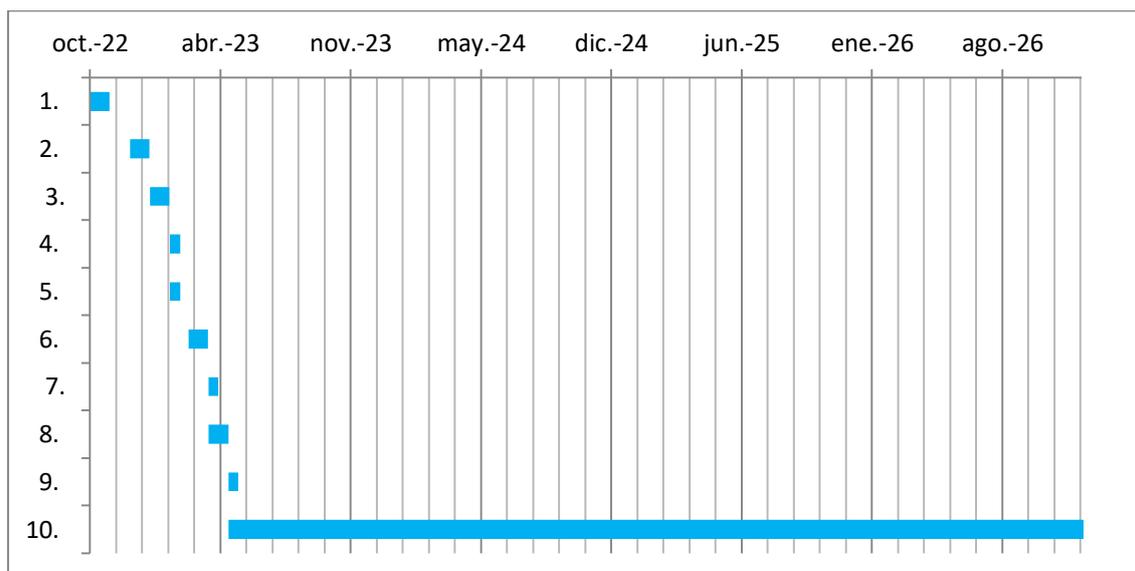


Tabla 4

Fuente: elaboración propia

Diagrama de Gantt del Plan de acción 2

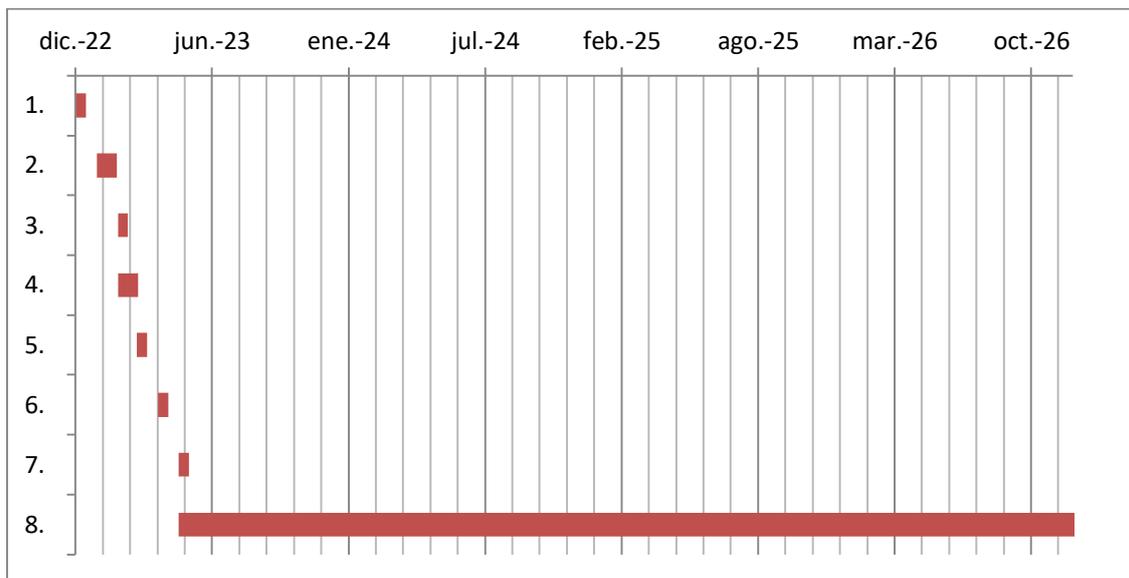


Tabla 5

Fuente: elaboración propia

Diagrama de Gantt del Plan de acción 3

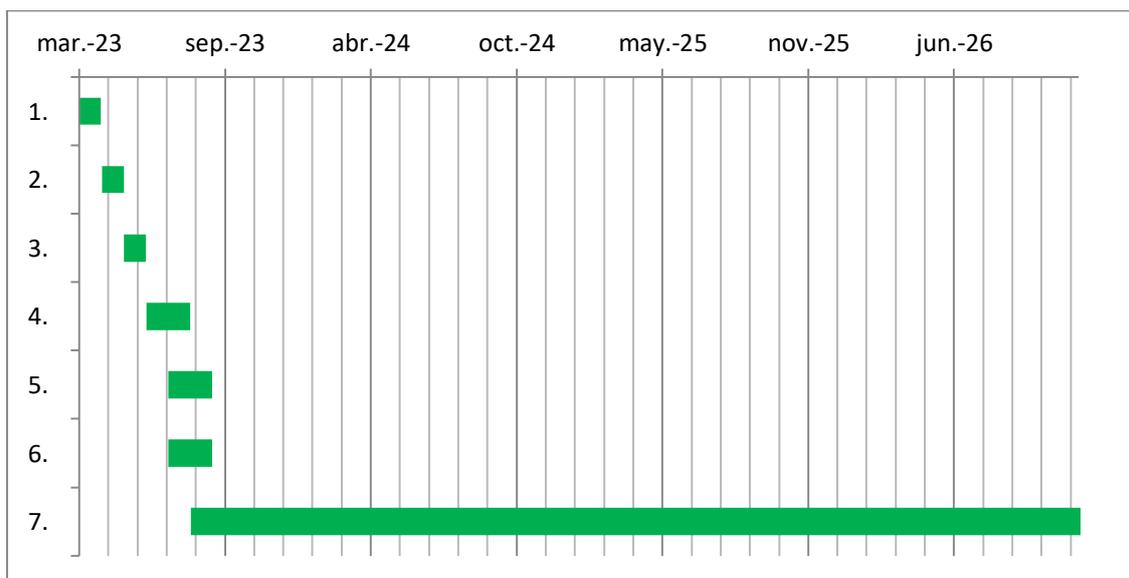


Tabla 6

Fuente: elaboración propia

Presupuesto

De acuerdo a los datos recolectados, se genera el presupuesto de cada plan de acción y se crea una tabla donde se explyaya el total de presupuesto que requiere el esta planificación estratégica.

PRESUPUESTO						
Plan de acción 1	2022	2023	2024	2025	2026	Observaciones
Sueldo Asesor / Honorarios profesionales	\$ 698.095,00					Honorarios según Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Provincia de Santa Fe
Compra de Maquinaria		\$ 900.000.000,00				
Contratacion de servicio para que adapte las instalaciones de la fabrica para que pueda operar la nueva maquinaria		\$ 70.000.000,00				
Contratación de Servicio para la instalación de la maquinaria		\$ 3.000.000,00				
Gastos en electricidad		\$ 14.000.000,00	\$ 39.864.000,00	\$ 66.214.104,00	\$ 109.981.626,74	
Controles y mantenimiento preventivos (insumos)		\$ 9.000.000,00	\$ 14.949.000,00	\$ 24.830.289,00	\$ 41.243.110,03	
Controles y mantenimiento preventivos (Personal)		\$ 17.667.732,00	\$ 44.019.154,28	\$ 73.115.815,26	\$ 121.445.369,14	Salario Mínimo Trabajadores de mantenimiento de la Rama Corrugados (SMTRC) trabajando 216 mensuales (10 trabajadores)
Total plan de acción 1	\$ 698.095,00	\$ 1.013.667.732,00	\$ 98.832.154,28	\$ 164.160.208,26	\$ 272.670.105,91	
Plan de acción 2						
Publicidad aviso de vacante laboral en distintos medios de comunicación		\$ 600.000,00				
Contratar personal		\$ 265.015.980,00	\$ 660.287.314,17	\$ 1.096.737.228,84	\$ 1.821.680.537,10	Salario Mínimo Trabajadores de mantenimiento de la Rama Corrugados (SMTRC) (150 trabajadores)
Capacitar al personal		\$ 18.000.000,00	\$ 29.898.000,00	\$ 49.660.578,00	\$ 82.486.220,06	
Total plan de acción 2	\$ 283.615.980,00	\$ 690.185.314,17	\$ 1.146.397.806,84	\$ 1.904.166.757,16		
Plan de acción 3						
Sueldo Asesor / Honorarios profesionales		\$ 183.628,80				Honorarios según Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Provincia de Santa Fe
Desarrollo y mejoras en la plataforma de venta online		\$ 5.679.450,00				Sueldo analista en sistemas (10 Trabajadores x 2 meses)
Contratar una agencia de publicidad		\$ 10.500.000,00				
Contratar influencers para la difución de la plataforma renovada		\$ 9.500.000,00				
Contratar servicio de publicidad en medios de comunicacion		\$ 70.000.000,00				
Obtener retroalimentación semestral de los resultados para implementar mejoras en la plataforma		\$ 27.500.000,00	\$ 91.355.000,00	\$ 151.740.655,00	\$ 252.041.227,96	
Total plan de acción 3		\$ 123.363.078,80	\$ 91.355.000,00	\$ 151.740.655	\$ 252.041.227,96	
Total presupuestado anual	\$ 698.095,00	\$ 1.420.646.790,80	\$ 880.372.468,45	\$ 1.462.298.670,09	\$ 2.428.878.091,02	
Total presupuestado						\$ 6.192.894.115,36

Tabla 7

Fuente: elaboración propia

Para más detalles sobre este presupuesto en Anexo adjunto información sobre los costos.

Análisis Financiero

Una vez realizado el presupuesto se procede a hacer el flujo de fondos del proyecto, donde se demuestra que tan rentable es el proyecto.

CASH FLOW PROYECTADO - EMPRESA: "GRUPO LEDESMA"					
	2022	2023	2024	2025	2026
INGRESOS					
Por Ventas del ejercicio	\$ 78.742.773.000	\$ 150.004.982.565	\$ 250.208.310.918	\$ 417.347.462.612	\$ 696.135.567.637
Plan de acción 1		\$ 1.875.062.282	\$ 3.127.603.886	\$ 5.216.843.283	\$ 8.701.694.595
Plan de acción 2		\$ 1.500.049.826	\$ 2.502.083.109	\$ 4.173.474.626	\$ 6.961.355.676
Plan de acción 3		\$ 2.625.087.195	\$ 4.378.645.441	\$ 7.303.580.596	\$ 12.182.372.434
Otros Ingresos operativos	\$ 1.582.904.000	\$ 3.015.432.120	\$ 2.014.308.656	\$ 3.359.866.838	\$ 2.244.391.048
TOTAL DE INGRESOS	\$ 80.325.677.000	\$ 159.020.613.988	\$ 262.230.952.011	\$ 437.401.227.955	\$ 726.225.381.390
EGRESOS					
Costo de Mercadería Vendida	\$ 52.591.408.000	\$ 100.186.632.240	\$ 167.111.302.576	\$ 278.741.652.697	\$ 464.941.076.699
Gastos de Comercialización	\$ 13.307.568.000	\$ 25.350.917.040	\$ 42.285.329.623	\$ 70.531.929.811	\$ 117.647.258.924
Gastos Administrativos	\$ 6.793.419.000	\$ 12.941.463.195	\$ 21.586.360.609	\$ 36.006.049.496	\$ 60.058.090.560
Gastos Financieros	\$ 4.530.606.000	\$ 8.630.804.430	\$ 14.396.181.789	\$ 24.012.831.224	\$ 40.053.402.482
Otros Gastos operativos	\$ 145.127.000	\$ 276.466.935	\$ 461.146.848	\$ 769.192.942	\$ 1.283.013.827
Plan de acción 1	\$ 698.095	\$ 1.013.667.732	\$ 98.832.154	\$ 164.160.208	\$ 272.670.106
Plan de acción 2		\$ 283.615.980,00	\$ 690.185.314	\$ 1.146.397.807	\$ 1.904.166.757
Plan de acción 3		\$ 123.363.079	\$ 91.355.000	\$ 151.740.655	\$ 252.041.228
TOTAL DE EGRESOS	\$ 77.368.826.095	\$ 148.806.930.631	\$ 246.720.693.914	\$ 411.523.954.841	\$ 686.411.720.583
UTILIDAD BRUTA	\$ 2.956.850.905	\$ 10.213.683.357	\$ 15.510.258.098	\$ 25.877.273.114	\$ 39.813.660.807
IMPUESTO A LAS GANANCIAS	\$ 1.034.897.817	\$ 3.574.789.175	\$ 5.428.590.334	\$ 9.057.045.590	\$ 13.934.781.282
UTILIDAD NETA CON PLANES DE ACCIÓN	\$ 1.921.953.088	\$ 6.638.894.182	\$ 10.081.667.764	\$ 16.820.227.524	\$ 25.878.879.524

Tabla 8

Fuente: elaboración propia

Los ingresos y egresos se ajustan por el coeficiente de inflación de acuerdo a las estimaciones realizadas por el REM del Banco Central de la Republica Argentina.

Inflación (REM)	2023		2024		2025		2026	
		91%	1,91	67%	1,67	67%	1,67	67%

Tabla 9

Fuente: elaboración propia

Del flujo de fondos anterior se obtuvieron resultados, con los cuales se hicieron los cálculos del VAN, TIR y ROI.

Inversión a realizar	-6.192.894.116
Flujo del período 1	1.921.953.088
Flujo del período 2	6.638.894.182
Flujo del período 3	10.081.667.764
Flujo del período 4	16.820.227.524
Flujo del período 5	25.878.879.524
VAN	1.837.313.321
TIR	95%
ROI	878%
Beneficios	60.547.852.949
Costos	6.192.894.116
ROI	878%

Tabla 10

Fuente: elaboración propia

Para realizar el cálculo de VAN, se tuvo en cuenta la tasa BADLAR del Banco Central de la República Argentina, y para calcular el impuesto a las ganancias la tasa que hoy utiliza AFIP.

Impuesto a las ganancias	35%
Tasa de referencia BADLAR	70%

Tabla 11

Fuente: elaboración propia

Analizando los valores que da la Tabla 10, podemos observar que tenemos un Valor Actual Neto de \$1.837.313.321, por lo cual se recupera la inversión inicial y se generan resultados extras, por otra parte la Tasa Interna de Retorno da un 95% superando a la tasa de referencia que utilizamos, porque lo que el proyecto genera una excelente rentabilidad.

El ROI, es el retorno sobre la inversión, donde hallamos que cantidad de dinero obtenemos por cada peso invertido. En este caso tenemos un ROI de 878%, es decir de que por cada peso invertido generamos \$8,78 de ingresos.

Este análisis financiero nos indica que el proyecto es rentable y realizable para la organización, por lo que se recomienda desarrollarlo en el corto plazo.

Conclusiones y recomendaciones

Como conclusión de este reporte de caso desarrollado para el Grupo Ledesma, donde se implementó una planificación estratégica con el fin de aumentar su rentabilidad. Por medio de un estudio fui recopilando información e ideas, que llevaron a implementar la estrategia del desarrollo de nuevos productos, como son el cartón y las cajas de cartón, productos que con una demanda creciente y sustentable, que los hacen un excelente producto para el consumidor y la industria, teniendo en cuenta los cambios en los consumidores y las tendencias a tener un menor impacto ambiental.

En la primera instancia del desarrollo de esta planificación estratégica, nos enfocamos en la fabricación de estos nuevos productos, con maquinaria y personal idóneo para que cumpla estas tareas. Para este personal se diseñara un plan de capacitación acorde a lo que necesita la empresa, para ahorrar costos y que los trabajadores tengan una mejor calidad de vida laboral. A su vez desarrollaremos

mejoras en la tienda virtual que ya tiene la empresa, para una mejor llegada al cliente y aumentar la rentabilidad en este canal de ventas, que ha crecido enormemente en los últimos años.

A través del análisis financiero mediante los indicadores VAN, TIR y ROI, se demuestra que el proyecto es sumamente rentable y viable para que se realice el desarrollo de esta nueva unidad de productos.

Cabe aclarar que los números obtenidos en el análisis financiero son previsiones, que pueden tener distintos cambios, por lo cual se necesita un acompañamiento en el desarrollo de los planes de acción, tratando de corregir los errores e ir mejorando las tareas para tener una mejor rentabilidad y se puedan cumplimentar los objetivos de dicho plan

Por ultimo como recomendación en mi visión como profesional, recomendaría iniciar la inversión, dado que el estudio muestra grandes cambios positivos en la rentabilidad, imagen de la marca y calidad laboral de los empleados. Además recomendaría que se haga un seguimiento tanto comercial, industrial y de marketing, para producir productos con una mayor calidad, una mayor rentabilidad y que considere las tendencias del mercado del presente y futuro.

Bibliografía

CANVAS. (2022). *Caso Grupo Ledesma*.

INDEC. (2021, Marzo). *Informe de avance del nivel de actividad. Cuarto trimestre del 2020*.

https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/pib_03_21B1D23916BF.pdf

INDEC. (2022, Marzo). *Informe de avance del nivel de actividad. Cuarto trimestre del 2021*.

https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/pib_03_229F2B413BEF.pdf

I PROFESIONAL. (2022, Marzo). *Sueldo básico en Argentina 2022: Como es el salario mínimo (SMVyM)*

<https://www.iprofesional.com/management/354955-cual-es-el-sueldo-basico-y-minimo-smvym-en-argentina-2022>

C DE COMUNICACIÓN – SECTOR LOGISTICA. (2022, Enero 04). *Amazon ya no usara bolsas de plástico de un solo uso para envios*.

<https://logistica.cdcomunicacion.es/noticias/sectoriales/49261/amazon-bolsas-plastico-carton>

ARGENTINA PRESIDENCIA. (2020, Marzo 19). *Aislamiento social preventivo y obligatorio*.

<https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/227042/20200320>

BBVA. (2022, Enero 11). *¿Cómo se obtiene energía de la biomasa? Conoce el proceso*.

<https://www.bbva.com/es/sostenibilidad/como-se-obtiene-energia-de-la-biomasa-conoce-el-proceso/>

MANUTENCIÓN Y ALMACENAJE. (2022, Febrero 24). *Mapex, impulsando la digitalización de las fábricas mediante su sistema MES*.

<https://www.manutencionyalmacenaje.com/articulos/380832-Mapex-impulsando-la-digitalizacion-de-las-fabricas-mediante-su-sistema-MES.html>

CÁMARA ARGENTINA DE FABRICANTES DE CARTON CORRUGADO. (2022)

<https://cafcco.com.ar/>

LEDESMA. (2022). *Ledesma en video*.

<https://www.ledesma.com.ar/ledesma-en-video/>

LEDESMA. (2022). *Sobre nosotros*.

<https://www.ledesma.com.ar/nosotros/>

LEDESMA. (2022). *Energía*.

<https://www.ledesma.com.ar/energia/>

LEDESMA. (2022). *Azúcar*.

<https://www.ledesma.com.ar/azucar/>

LEDESMA. (2022). *Papel y cuadernos*.

<https://www.ledesma.com.ar/papel-y-cuadernos/>

LEDESMA. (2022). *Alcohol y bioetanol*.

<https://www.ledesma.com.ar/alcohol-y-bioetanol/>

LEDESMA. (2022). *Frutas y jugos*.

<https://www.ledesma.com.ar/frutas-y-jugos/>

LEDESMA. (2022). *Carnes y Granos*.

<https://www.ledesma.com.ar/carnes-y-granos/>

LEDESMA. (2022). *Producción Sostenible*.

<https://www.ledesma.com.ar/produccion-sostenible/>

LEDESMA. (2022). *Comunidad*.

<https://www.ledesma.com.ar/comunidad/>

LEDESMA. (2022). *Conservación de Áreas Naturales*.

<https://www.ledesma.com.ar/conservacion-de-areas-naturales/>

LA NACIÓN. (2021, Julio 16). *Consumo: la pandemia impulso la compra de productos sustentables*.

<https://www.lanacion.com.ar/economia/consumo-la-pandemia-impulso-la-compra-de-productos-sustentables-nid16072021/>

ARGENTINA PRESIDENCIA. BOLETIN OFICIAL. (2021, Agosto 03). *Marco regulatorio de biocombustibles*.

<https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/247667/20210804>

EL LITORAL. (2022, Abril 03). *El biodiesel ante la ley de máximo*.

https://www.ellitoral.com/index.php/id_um/347998-el-biodiesel-ante-la-ley-de-maximo-la-politica-en-foco-opinion.html

PERFIL. (2021, Agosto 04). *Biocombustibles: se promulgo la nueva ley, resistida por el campo, que regirá hasta 2030*.

<https://www.perfil.com/noticias/economia/biocombustibles-se-promulgo-la-nueva-ley-resistida-por-el-campo-que-regira-hasta-2030.phtml>

CRONISTA. (2021, Julio 02). *La Argentina tiene la mayor carga impositiva del mundo sobre la economía formal*.

<https://www.cronista.com/economia-politica/la-argentina-tiene-la-mayor-carga-impositiva-del-mundo-sobre-la-economia-formal-por-que-esto-afecta-a-los-consumidores/>

DIRECTORIO DE FÁBRICAS. (2021, Agosto). *Fábricas de papel en Argentina*.

<https://www.directoriodefabricas.com/argentina/fabricantes-papel-en-argentina.html>

INTA. (2013, Julio 24). *El cultivo de la caña de azúcar en la alimentación del ganado bovino en la provincia de Corrientes*.

<https://inta.gob.ar/documentos/el-cultivo-de-la-cana-de-azucar-en-la-alimentacion-del-ganado-bovino-en-la-provincia-de-corrientes#:~:text=La%20plantaci%C3%B3n%20se%20puede%20realizar,del%20desce nso%20de%20la%20temperatura.>

EL FINANCIERO (2022, Julio 15). *Empresas “se las ven negras” por escasez de cartón.*

<https://www.elfinanciero.com.mx/empresas/2022/07/15/comercio-electronico-y-foodservice-enfrentan-escasez-y-alza-de-carton/>

INDEC. (2022).

<https://www.indec.gob.ar/>

NACIONES UNIDAS. (2015). *La asamblea general adopta la agenda 2030 para el desarrollo sostenible.*

<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/2015/09/la-asamblea-general-adopta-la-agenda-2030-para-el-desarrollo-sostenible/>

EL ESPAÑOL. (2022). *La demanda de biocombustibles superara en 2022 los niveles prepandemia.*

https://www.lespanol.com/invertia/empresas/energia/20220110/demanda-biocombustibles-superara-niveles-prepandemia/641185948_0.html

OCDE-FAO (2020). *Perspectivas agrícolas 2020-2029.*

<https://www.oecd-ilibrary.org/sites/1412899c-es/index.html?itemId=/content/component/1412899c-es#:~:text=5.5.-.Consumo.el%20incremento%20de%20los%20ingresos.>

Best, R. (2007). *Marketing Estratégico*. Pearson educación.

Hill, C. y Jones, G. (2009). *Administración Estratégica*. Mc Graw Hill.

Kotler, P y Keller, K (2012). *Dirección de marketing*. México. Pearson educación.

Porter, M. (1994). *Ventaja Competitiva, creación de sostenimiento de un desempeño superior*. CECSA.

Sainz de Vicuña Ancin, J. (2017). *El plan estratégico en la práctica*. ESIC

Simonato, F. (2009). *Marketing de fidelización: estrategias para construir e incrementar la rentabilidad del cliente a largo plazo*. Pearson educación.

Economipedia. (2017). *Matriz de Ansoff*. Recuperado de:

<https://economipedia.com/definiciones/matriz-de-ansoff.html#:~:text=La%20matriz%20de%20Ansoff%20fue,luego%20en%20la%20revoluci%C3%B3n%20rusa>

CAMARA ARGENTINA DE FABRICANTES DE CARTON CORRUGADO. (2022).

<https://cafcco.com.ar/informacion-laboral/>

GLASSDOOR. (2022). *Sueldo Analista en la empresa Ledesma*.

https://www.glassdoor.com.ar/Sueldo/Ledesma-Analista-Sueldos-E2483939_D_KO8,16.htm

CONSEJO PROFESIONAL DE CIENCIAS ECONOMICAS DE LA PROVINCIA DE SANTA FE. (2022). *Honorarios profesionales*.

<https://www.cpcesfe2.org.ar/wp-content/uploads/2022/08/HMS-Sin-Acordada-Sep-2022-con-membrete.pdf>

BOLSAR. (2022). *Estados Contables de la empresa Ledesma*.

<https://ws.bolsar.info/descarga/pdf/411729.pdf>

Anexo

Anexo 1: Analisis FODA

Fortalezas:

Ledesma cuenta con más de 100 años de experiencia, lo que lo llevo a ser una empresa líder en producción y comercialización de sus productos, logrando que sus marcas sean reconocidas en los sectores que se especializa. Posee una gran capacidad crediticia y de activos, que lo benefician a la hora de conseguir financiación. Cuenta con personal altamente capacitado y con tecnologías de última generación que hacen que la producción sea más eficiente y se obtengan mejores resultados. Tiene una gran fidelidad hacia sus proveedores, ya que los selecciona por su corta distancia a las plantas productoras y el buen servicio que brindan, y además los capacita para seguir mejorando el servicio. Al ser una empresa que busca el menor impacto ambiental, posee una imagen positiva, que eso repercute en sus ventas de manera de positiva, ya que los consumidores tienden cada vez más a comprar productos sustentables.

Oportunidades:

Se le presentan como oportunidad hoy en día, la creciente demanda de cartón y productos que buscan minimizar el impacto ambiental, por los grandes cambios que se han dado en los hábitos de consumo. Al aumentarse la población mundial, se requiere más cantidad de alimentos para cumplir con la demanda creciente de estos. Los cambios tecnológicos en la comunicación y los cambios legales que imponen los gobiernos, hacen que sea más fácil poder llegar a expandirse a nuevos mercados internacionales. Al tener una materia prima que se renueva rápidamente, como lo es la caña de azúcar, se hace más fácil aumentar la producción, adquiriendo o produciendo esta manera prima, por lo cual lleva a un posible aumento a corto plazo de la producción de los productos terminados. Nuevas tecnologías de producción, que lo llevarían a tener productos cada vez más económicos y de mayor de calidad.

Debilidades:

Al tener una materia prima que se produce a cielo abierto, donde es influida por el clima, la producción puede ser afectada y esto no es un factor que no se puede prever. La ubicación del complejo agroindustrial se encuentra en Jujuy, por la cual se encuentra lejos de los puertos y grandes ciudades del país donde se encuentran la

mayoría de sus consumidores. La alta tasa impositiva a nivel nacional, afectan principalmente a las finanzas de la empresa, al aumentar los costos y reducirse las ventas, porque deben incluir los impuestos a los productos que se comercializan quedando un valor superior al que la empresa estaba dispuesto a venderlo.

Amenazas:

Los constantes cambios a nivel impositivo y de regulaciones a nivel nacional, provincial y municipal, afectan al desarrollo futuro de la empresa, porque es difícil prever la rentabilidad que pueden obtener los productos comercializados. La digitalización en los últimos años ha sustituido al papel, porque es un producto que a largo plazo es más económico, tiene menor impacto ambiental y no genera gastos en impresión ni en almacenaje.

Anexo 2: Presupuesto según Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Provincia de Santa Fe

Categoria de Proyecto			Mejoras, Reformas y Ampliaciones					Proyecto de nuevas unidades					
(Inversión o Beneficio Presunto)			(1)					(2)					
De	\$ 0	a	\$ 390.657	\$ 23.579					\$ 24.195				
De	\$ 390.658	a	\$ 3.905.208	\$ 23.579	+	1,18%	s/e	\$ 390.658	\$ 24.195	+	1,57%	s/e	\$ 390.658
De	\$ 3.905.209	a	\$ 19.526.467	\$ 65.177	+	0,78%	s/e	\$ 3.905.209	\$ 80.969	+	1,18%	s/e	\$ 3.905.209
De	\$ 19.526.468	a	\$ 39.052.923	\$ 187.727	+	0,39%	s/e	\$ 19.526.468	\$ 270.769	+	0,78%	s/e	\$ 19.526.468
De	\$ 39.052.924	a	\$ 78.105.860	\$ 263.204	+	0,23%	s/e	\$ 39.052.924	\$ 427.058	+	0,39%	s/e	\$ 39.052.924
Más de	\$ 78.105.861		\$ 353.719	+	0,10%	s/e	\$ 78.105.861	\$ 581.746	+	0,20%	s/e	\$ 78.105.861	

- Elaboración del plan de Marketing. Desde \$ 81.835.
- Elaboración de estudios sobre investigación de mercados, segmentación y posicionamiento de productos. Desde \$ 61.525.

Estos datos han sido extraídos de la página oficial del Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Provincia de Santa Fe, actualizados a Noviembre de 2022.

Anexo 3: Sueldos según SMTRC

Personal permanente de Producción y complementario de Mantenimiento.

Categoría	Valor Hora hasta el 30/04/2022	Valor Hora desde 01/05/2022	Valor Hora desde 01/07/2022	Valor Hora desde 01/10/2022	Valor Hora desde 01/01/2023
Especial	\$ 436,18	\$ 523,42	\$ 628,10	\$ 697,89	\$ 837,47
1	\$ 391,10	\$ 469,32	\$ 563,18	\$ 625,76	\$ 750,91
2	\$ 362,83	\$ 435,40	\$ 522,48	\$ 580,53	\$ 696,63
3	\$ 335,32	\$ 402,38	\$ 482,86	\$ 536,51	\$ 643,81
4	\$ 307,54	\$ 369,05	\$ 442,86	\$ 492,06	\$ 590,48
5	\$ 292,88	\$ 351,46	\$ 421,75	\$ 468,61	\$ 562,33
6	\$ 279,53	\$ 335,44	\$ 402,52	\$ 447,25	\$ 536,70

Estos datos han sido extraídos de la página oficial del Cámara Argentina de Fabricantes de Cartón Corrugado, son el Salario Mínimo de Trabajadores de la Rama Corrugados, actualizados a Noviembre de 2022.

*Anexo 4: Sueldo Analista en Sistemas***Sueldos para Analista en Ledesma**

Actualizado el 29 de sept de 2022

Argentina Cualquier experiencia

 Confianza muy alta

\$ 2.271.773/año

Promedio del sueldo base

9 Sueldos



Estos datos han sido extraídos de la página Glassdoor, actualizados a Noviembre de 2022.

Anexo 5: Estados contables Ledesma 2022

- 3 -

LEDESMA SOCIEDAD ANÓNIMA AGRÍCOLA INDUSTRIAL

ESTADO CONSOLIDADO DE SITUACIÓN FINANCIERA

AL 31 DE MAYO DE 2022

COMPARATIVO CON EL EJERCICIO ANTERIOR

(Cifras expresadas en miles de pesos - Nota 2.2)

	Notas	31/05/2022	31/05/2021
Activos			
Activos no corrientes			
Propiedades, planta y equipo	11	25.552.287	25.658.668
Derechos de uso de activos	11.1	1.126.471	1.322.485
Inversiones en asociadas, negocios conjuntos y controladas	4	1.058.997	1.176.186
Activos intangibles	12	185.592	181.236
Activos biológicos	13	1.064.429	806.749
Otros créditos financieros	15.1	646.324	1.098.969
Otros créditos no financieros	18	8.327	90.404
Deudores comerciales y otras cuentas por cobrar	15.2	1.078	-
		29.643.505	30.334.697
Activos corrientes			
Activos biológicos	13	1.879.919	1.112.716
Inventarios	14	19.871.932	19.244.260
Otros créditos financieros	15.1	1.314.171	1.158.123
Otros créditos no financieros	18	454.457	456.415
Deudores comerciales y otras cuentas por cobrar	15.2	9.140.498	7.480.998
Efectivo y colocaciones a corto plazo	15.3	1.629.458	2.853.750
		34.290.435	32.306.262
Activos mantenidos para la venta		1.352	44.645
Total de activos		63.935.292	62.685.604
Patrimonio y pasivos			
Patrimonio			
Capital social		439.714	439.714
Ajuste de capital social		18.364.289	18.364.289
Reserva legal		1.576.522	1.158.629
Reserva facultativa		7.933.586	362.383
Reserva resultado conversión		347.065	272.471
Resultados no asignados		5.637.621	8.357.930
Patrimonio total		34.298.797	28.955.416
Pasivos			
Pasivos no corrientes			
Préstamos bancarios y financieros	15.6	6.928.291	10.692.751
Deudas por arrendamientos	11.1	433.281	683.034
Pasivo por impuesto a las ganancias diferido, neto	10	3.579.484	3.156.153
Otras cuentas por pagar	15.4	12	5.174
Provisión para juicios y contingencias	16	191.894	251.115
		11.132.962	14.788.227
Pasivos corrientes			
Préstamos bancarios y financieros	15.6	5.554.613	6.618.234
Deudas por arrendamientos	11.1	497.903	365.904
Cuentas por pagar comerciales	15.8	7.456.294	6.430.769
Deudas sociales	15.7	3.007.695	2.992.957
Deudas fiscales	15.5	1.678.766	1.834.167
Otras cuentas por pagar	15.4	308.262	699.930
		18.503.533	18.941.961
Total de pasivos		29.636.495	33.730.188
Total de patrimonio y pasivos		63.935.292	62.685.604

Firmado a efectos de su identificación con
nuestro informe de fecha 09-08-2022Dra. MARIA FRAGUAS
Por Comisión FiscalizadoraFirmado a efectos de su identificación con
nuestro informe de fecha 09-08-2022
PISTRELLI, HENRY MARTIN Y ASOCIADOS S.R.L.
C.P.C.E.C.A.B.A. T° 1 - F° 13GUSTAVO LAZZATI
Socio
Contador Público U.N.L.Z.
C.P.C.E.C.A.B.A. T° 302 - F° 64Dr. CARLOS H. BLAQUIER
Presidente

- 2 -

LEDESMA SOCIEDAD ANÓNIMA AGRÍCOLA INDUSTRIAL

**ESTADO CONSOLIDADO DEL RESULTADO INTEGRAL
POR EL EJERCICIO FINALIZADO EL 31 DE MAYO DE 2022
COMPARATIVO CON EL EJERCICIO ANTERIOR**

(Cifras expresadas en miles de pesos - Nota 2.2)

	Notas	<u>31/05/2022</u>	<u>31/05/2021</u>
Operaciones continuadas:			
Ingresos de actividades ordinarias	6	73.087.583	66.855.482
Costo de ventas	7	<u>(50.146.348)</u>	<u>(45.467.750)</u>
Ganancia por ventas		22.941.235	21.387.732
Ingresos de producción agropecuaria		5.655.190	5.713.786
Costo de producción agropecuaria		<u>(2.445.060)</u>	<u>(2.416.306)</u>
Resultado por producción agropecuaria		<u>3.210.130</u>	<u>3.297.480</u>
Ganancia bruta		26.151.365	24.685.212
Cambio en el valor razonable de activos biológicos		322.153	879.031
Gastos de comercialización	8	<u>(13.307.568)</u>	<u>(12.309.478)</u>
Gastos de administración	8	<u>(6.793.419)</u>	<u>(7.278.123)</u>
Otros ingresos operativos	9.1.1	1.582.904	638.621
Otros gastos operativos	9.1.2	<u>(145.127)</u>	<u>(364.793)</u>
Ganancia operativa		7.810.308	6.250.470
Ingresos financieros	9.2.1	6.580.378	5.856.826
Costos financieros	9.2.2	<u>(4.530.606)</u>	<u>(3.033.665)</u>
Participaciones en los resultados netos de asociadas	4	<u>(44.556)</u>	<u>(42.909)</u>
Ganancia antes del impuesto a las ganancias por operaciones continuadas		9.815.524	9.030.722
Impuesto a las ganancias sobre operaciones continuadas	10	<u>(4.177.903)</u>	<u>(2.023.569)</u>
Ganancia neta del ejercicio por operaciones continuadas		5.637.621	7.007.153
Operaciones discontinuadas:			
Ganancia neta del ejercicio por operaciones discontinuadas	24.1	<u>-</u>	<u>1.350.784</u>
Ganancia neta del ejercicio		5.637.621	8.357.937
Otro resultado integral que se reclasificará a resultados en ejercicios posteriores:			
Diferencia de cambio por conversión de inversión en asociada		<u>74.594</u>	<u>4.530</u>
Otro resultado integral neto		74.594	4.530
Ganancia integral total neta del ejercicio		5.712.215	8.362.467
Ganancia por acción del ejercicio básica (en pesos)	2.6	12,82	19,01
Ganancia por acción por operaciones continuadas básica (en pesos)	2.6	12,82	15,94

Firmado a efectos de su identificación con nuestro informe de fecha 09-08-2022

Dra. MARIA FRAGUAS
Por Comisión FiscalizadoraFirmado a efectos de su identificación con nuestro informe de fecha 09-08-2022
PISTRELLI, HENRY MARTÍN Y ASOCIADOS S.R.L.
C.P.C.E.C.A.B.A. T° 1 - F° 13GUSTAVO LAZZATI
Socio
Contador Público U.N.L.Z.
C.P.C.E.C.A.B.A. T° 302 - F° 64Dr. CARLOS H. BLAQUIER
Presidente

Estos datos han sido extraídos de la página Bolsar.

Anexo 6: Inflación

A fines de septiembre de 2022, las y los analistas del mercado proyectaron que la inflación minorista para el corriente año se ubicará en 100,3% i.a. (5,3 puntos porcentuales –p.p.– superior al pronóstico de la encuesta previa). Quienes mejor pronosticaron esa variable para el corto plazo (TOP-10) esperan en promedio una inflación de 101,5% i.a. (2,1 p.p. mayor a la encuesta de agosto). Asimismo, las y los participantes del REM revisaron las previsiones de inflación para 2023 ubicándola en 90,5% i.a. (6,4 p.p. más que el REM anterior) y para 2024 en 66,8% i.a. (3,7 p.p. superior al anterior relevamiento). Respecto de la inflación núcleo, quienes participaron del REM pronosticaron que la misma alcanzaría el 99,2% i.a. a fines de 2022 (4,3 p.p. mayor a la encuesta pasada).

Estos datos han sido extraídos de la página del Banco Central de la Republica Argentina.

Anexo 7: Tasa BADLAR

2. Tasa de interés

Quienes participan del REM prevén que la tasa de interés nominal anual (TNA) correspondiente a depósitos a plazo fijo de 30 a 35 días de plazo en bancos privados, de más de un millón de pesos, BADLAR promedio de días hábiles de oct-22 (70,00%) se elevará 351 puntos básicos respecto al promedio registrado durante sep-22 (66,49%). En comparación con la encuesta previa, hubo correcciones al alza en las estimaciones relevadas las cuales sumaron entre 325 y 544 puntos básicos para todos los períodos. Se prevé un nivel de 72,00% en el mes de diciembre de 2022. Para diciembre de 2023, la proyección relevada indica una TNA de 70,58%.

Estos datos han sido extraídos de la página del Banco Central de la Republica Argentina.

Anexo 8: Cálculos financieros

<https://docs.google.com/spreadsheets/d/1APepwOldshxlh4OnoGrvsgYLxnebZdTu/edit?usp=sharing&ouid=102709575882316129179&rtpof=true&sd=true>