

Universidad Empresarial Siglo 21



Trabajo Final de Grado

Lic. Administración

Reporte de Caso

Planificación estratégica para Grupo Ledesma SAAI

Nombre y apellido: Gabriel Chiappero

DNI: 39.545.255

Legajo: DDPI001326

Tutor: Patricia Barrón

2023

## **Resumen**

En este reporte de caso, se ha analizado a Grupo Ledesma SAAI, organización con una gran historia y relevancia para el país, con el fin de encontrar tanto deficiencias en los procesos o productos actuales, factibles de ser mejorados, como potenciales negocios que representen oportunidades inexploradas actualmente. Mediante dicho proceso se ha estudiado su macro/micro entorno, y sus características internas con las herramientas pertinentes, en orden: PESTEL, 5 fuerzas de Porter y Cadena de Valor. A partir del análisis mencionado, se identificó un nuevo mercado potencial con posibilidades de ser explotado. Con la formulación de un plan estratégico se plantea mediante una prueba piloto en la ciudad de Río Cuarto, Córdoba, el ingreso al mercado de carne minorista envasada y comercializada mediante canales exclusivamente digitales. A través del planteamiento de 2 planes de acción y 36 meses para llevarlos a cabo, se espera que la organización adquiera una posición de liderazgo en el mercado, alcanzando una cuota de equivalente al 2% en la ciudad. Además, en dicho período debe arrojar indicadores de rentabilidad favorables que den cuenta de la viabilidad del mismo para pasar de la prueba piloto a la siguiente etapa de ampliación de la red comercialización a otras ciudades o provincias.

*Palabras clave:* Plan estratégico. Rentabilidad. Liderazgo. Carne vacuna. Canales digitales

## **Abstract**

In this case report, Grupo Ledesma SAAI, an organization with a great history and relevance for the country, has been analyzed in order to find both deficiencies in current processes or products, feasible to be improved, as well as potential businesses that represent opportunities. currently unexploited. Through this process, its macro/micro environment has been studied, and its internal characteristics with the relevant tools, in order: PESTEL, Porter's 5 forces and Value Chain. From the aforementioned analysis, a new potential market with possibilities of being exploited was identified. With the formulation of a strategic plan, the entry into the retail meat market packaged and marketed through exclusively digital channels is proposed through a pilot test in the city of Río Cuarto, Córdoba. Through the approach of 2 action plans and 36 months to carry them out, the organization is expected to acquire a leadership position in the market, reaching a share of the equivalent of 2% in the city. In addition, during said period it must

show favorable profitability indicators that show its viability to move from the pilot test to the next stage of expansion of the marketing network to other cities or provinces.

*Keywords:* Strategic plan. Cost effectiveness. Leadership. Beef. digital channels

## Índice

Introducción.....	1
Historia de la organización.....	1
Casos de éxito.....	2
Análisis situacional.....	3
Análisis del macro entorno: PESTEL .....	3
Análisis del micro entorno: Cinco fuerzas de Porter.....	7
Análisis Interno.....	11
Marco teórico.....	17
Diagnóstico y discusión.....	19
Plan de implementación.....	20
Justificación del plan.....	21
Objetivo corporativo general.....	22
Objetivos específicos.....	23
Plan de acción 1.....	25
Plan de acción 2.....	26
Análisis financiero.....	27
Diagrama de Gantt.....	30
Conclusiones y recomendaciones.....	31
Referencias bibliográficas.....	33
Anexos.....	34

## **Introducción**

En el presente trabajo final de grado, correspondiente a la carrera de la Licenciatura en Administración de Empresas de la Universidad Empresarial Siglo 21, se realizará la planificación estratégica para la empresa Argentina Grupo Ledesma S.A.A.I. Aplicando la estrategia de crecimiento de mercado, mediante la integración vertical de un nuevo eslabón de la cadena cárnica.

Luego de realizar un exhaustivo análisis, se ha determinado que la empresa dispone de un mercado potencial dentro de la unidad de negocios agrícola-ganadera, el cual no está siendo aprovechado y podría ser una fuente de potenciales beneficios.

La mayoría de las actividades agropecuarias donde se desarrolla la empresa son de índole primaria, es decir, solo se dedica a la producción de grano y carne en su estado básico, sin agregado de valor. Por esto, una opción posible para incrementar los beneficios de la empresa, es la integración vertical de un nuevo proceso, es decir introducirnos en un nuevo eslabón de la cadena productiva de la carne donde actualmente la empresa no participa, se trata de la venta de carne vacuna envasada al vacío y comercializada exclusivamente a través de canales digitales, en la ciudad de Río Cuarto, al sur de la provincia de Córdoba.

Como ya se mencionó, este proyecto no estará enfocado hacia el modelo de negocios de una carnicería tradicional, que no ha sufrido cambios significativos desde sus orígenes, si no que se le buscará dar una perspectiva más actual y novedoso en cuanto a la comercialización, distribución y promoción, acorde a las tendencias de hoy en día. Una vez determinada la viabilidad del proyecto, el modelo de negocios planteado posibilita escalarlo hasta formar una red de comercialización ajustando las variables específicas de las ciudades y provincias a las que se desee expandir la red.

## **Historia de la organización**

Ledesma S.A. surge como una empresa productora exclusivamente de azúcar en el norte argentino, en la actual ciudad Libertador General San Martín. En 1911 Enrique Wollmann adquiere la totalidad de las acciones de la que hasta entonces se conocía como Compañía Azucarera Ledezma. En 1914, esta adquiere la estructura societaria legal

vigente hasta la actualidad. En 1927 fallece Enrique Wollmann y asume la conducción de la empresa Hermenio Arrieta, casado con su única hija. Décadas después, Nelly Arrieta (hija de Hermenio) contrajo matrimonio con Carlos Pedro Blaquier, quien se hizo cargo de la empresa desde 1970 durante más de 40 años. En 2013, asumió la presidencia su hijo, Carlos Hermenio Arrieta (Ledesma, 2009).

A partir de los años 50 Ledesma comienza a diversificarse iniciado la producción de papel a partir del residuo de caña (el bagazo) y de frutas. En la década de los 70, para afrontar la demanda de fructuosa, se abrió una planta de molienda húmeda de maíz en la provincia de San Luis, llamada Glucovil. (“Una firma con mucha historia”, 2008, <https://www.lanacion.com.ar/economia/una-firma-con-mucha-historia-nid1044926/>).

Actualmente, la compañía cuenta con múltiples unidades de negocios que ha ido integrando estratégicamente a través de los años para maximizar su participación en los distintos mercados y con ello sus utilidades. Entre ellas tenemos:

- Producción de azúcar, alcohol y bioetanol
- Producción de papel y cuadernos
- Producción de frutas y jugos
- Producción de carne y granos
- Producción de energía

### **Casos de éxito**

En la siguiente sección se ha buscado establecer los casos de éxito relacionados con la unidad de negocios enfocada al sector agropecuario, tomando como medida del éxito la participación o cuota de mercado que estas empresas poseen<sup>1</sup>:

1. Ser Beef, familia Redici - 100.000 cabezas al año
2. Juramento, familia Brito - 97.029 cabezas al año
3. Los Corrales de Nicanor, familia Vicentin – 87.000 cabezas al año

---

<sup>1</sup> Los datos del anterior cuadro fueron extraídos de un informe del Ministerio de Hacienda de la Nación, la Asociación de fabricantes de Celulosa y papel y de distintos portales de noticias digitales, entre ellos Agrofy.com y revistainternos.com

## **Análisis Situacional**

Para determinar la situación en la que se encuentra la empresa Grupo Ledesma S.A.A.I. con respecto a su entorno, se dividirá el análisis en dos partes, en primer lugar, se estudiará el macro y micro entorno con las herramientas PESTEL y las 5 fuerzas de Porter respectivamente. En segundo lugar, se realizará el análisis interno de la organización tomando en cuenta factores claves como la misión, visión, valores, cultura y estructura organizacional. Hecho esto obtendremos un panorama más claro respecto a sus Fortalezas y debilidades (factores internos) y las posibles Oportunidades y Amenazas (factores externos), con lo cual la organización bajo estudio podrá aprovechar para obtener una ventaja competitiva sostenida, aumentando su rentabilidad por encima del promedio de la industria logrando el fin último de cualquier organización con fines de lucro: ganancias para los accionistas.

### **Análisis del Macro entorno**

#### **PESTEL**

Actualidad Política, Económica y Social de la República Argentina: El actual gobierno, del partido del Frente de Todos, liderado por Alberto Fernández y Cristina Kirchner, inicio su mandato el 10 de diciembre de 2019. El mismo, comenzó en un contexto de gran complejidad debido a la mala situación económica y social que atravesaba el país.

El uso reiterado de la emisión monetaria como forma de financiamiento, sumando a problemas de credibilidad ha dado como resultado que, a marzo del año 2023, fecha en la que se escribe este informe, el BCRA pronostique mediante el relevamiento de expectativas de mercado (REM) una tasa anual de inflación mayoral 100% convirtiéndonos en el séptimo país con más inflación del mundo y segundo en América, después de Venezuela.

Esto tiene un impacto directo en la sociedad argentina debido a la pérdida de poder adquisitivo, la perdida de noción del valor real de los distintos bienes que integran la economía e imposibilita, la generación de ahorro para posterior inversión, crecimiento, etc. Esta situación da como resultado, el aumento de la pobreza y la indigencia, según

datos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC) estos indicadores se ubican en 36,5% y 6,8% respectivamente.

El problema de la inflación, junto con falta de confianza en el gobierno de turno, leyes y normativas cambiantes, han dado como resultado la imposibilidad de pensar en la planificación de largo plazo dificultando de esta manera la inversión de capitales nacionales y extranjeros, truncando el ingreso de dólares tan necesarios para importaciones y reservas.

Otro evento de vital importancia para el análisis, cuyo inicio se dio prácticamente con el actual gobierno, fue la pandemia de Covid19. Esta significó el confinamiento de la gran mayoría de las personas y con ellas todas las actividades consideradas no esenciales, implicando el cierre permanente de muchos comercios y la consiguiente pérdida de empleos y actividad económica. Dado el cierre de toda actividad no considerada esencial, el gobierno debió brindar asistencias económica a las empresas y a las personas en situación de mayor vulnerabilidad.

Producto de las restricciones a la libertad para trabajar, moverse y la mala situación económica que esto implicó, hubo una gran pérdida de popularidad para con el oficialismo, debido a esto el mismo pierde las elecciones legislativas de mediados de noviembre del 2021, perdiendo la mayoría en el congreso. Actualmente, nos encontramos transitando el último año del actual mandato, ya que hay elecciones presidenciales el 22 de octubre del presente año. En el aspecto económico, la situación sigue delicada ya que las condiciones macroeconómicas han empeorado aún más debido a los hechos antes mencionados y sumado a la sequía que afecta al sector agropecuario, dando como resultado menores exportaciones, menos ingresos de divisas y aumentos en el precio de estos productos para el consumo interno.

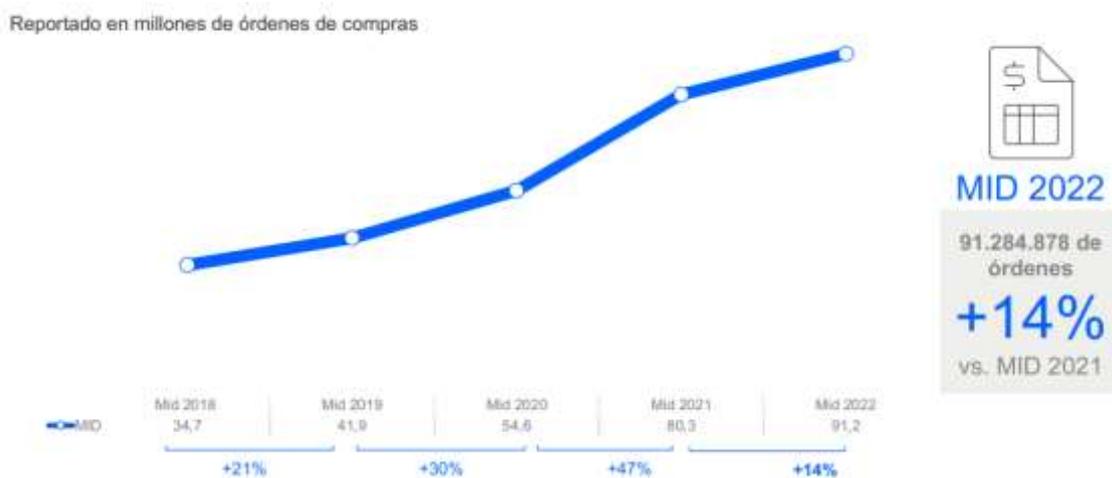
Para finalizar, los datos macroeconómicos más relevantes al día 14/03/2023:

- Dólar blue T.V.: \$ 377 ([www.infodolar.com](http://www.infodolar.com)).
- Dólar oficial T.V.: \$ 209,36 (BCRA, 2023).
- Nivel de reservas del BCRA: 38.208 millones (BCRA, 2023).
- Base monetaria: 5.188.813 millones (BCRA, 2023).
- Inflación anual esperada: 103,5% (BCRA, 2023).
- Tasa de interés de referencia: tna: 75%: tea: 107% (BCRA, 2023).

- Población bajo la línea de pobreza: 36,5% (INDEC, 2023).
- Nivel de desempleo: 7,1% (INDEC, 2023).

**Tecnología:** Pase a la situación crítica en cuanto a lo político, económico y social que abarca gran parte de la historia de nuestro país, no ha significado un impedimento para que a través de los años se lleven a cabo grandes desarrollos tecnológicos, desde la arista de la principal actividad económica Argentina como lo es la agricultura y la ganadería por ejemplo, hemos sido pioneros ya sea por la creación o por la adopción temprana de avances tecnológicos en las actividades mencionadas. A continuación, algunos de los más importantes: siembra directa, siembra de precisión, control satelital de cultivos, sistemas de riego, maquinaria agrícola autónoma, mejoramiento genético de semillas, desarrollo fertilizantes, control de plagas y malezas etc. Estos avances han permitido desarrollar esquemas productivos más diversificados y eficientes.

Sumando a esto, la situación que generó la pandemia del Covid19 mencionada anteriormente, representó un punto de inflexión para la sociedad argentina y el mundo en cuanto a las tecnologías de comunicación para la mayoría de las actividades que hasta entonces eran presenciales, ya sea desde la incorporación del teletrabajo, la educación a distancia y hasta consultas médicas virtuales. A su vez, otro gran cambio se dio en la utilización de canales digitales para la comercialización, este es un cambio cuyo inicio fue anterior a la pandemia, pero a partir de esta se incrementó notoriamente. Puede corroborarse a través de los datos recabados por La Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE).



Fuente: CACE, Estudio anual de comercio electrónico 2022

Otros datos relevantes extraídos de CACE son:

- El peso promedio del canal online sobre el total de las ventas de los comercios es del 14%.
- El 58 % de las compras se realizaron desde una app móvil.
- El 91% de los argentinos compraron online alguna vez, de estos el 59% se encuentra en el rango etario de 27 a 56 años.
- El 5% de los argentinos que compraron por primera vez en 2022 se encuentran en el rango de los 18 a 34 años.
- En cuanto a la entrega, el 67% prefiere el envío a domicilio, el 25% prefiere retirar el producto en el punto de venta y solo el 5% opta por retirar el producto en la sucursal de un operador logístico (OCA, Andreani, Etc.).
- Alimentos y bebidas se encuentra en el top 1 de las categorías con más facturación.

Ecología: Según datos proporcionados por un artículo periodístico, acerca del relevamiento de la Fundación Vida Silvestre (FVS), el 63% de los argentinos piensa que la situación ambiental del país empeora en los últimos 5 años. A partir de esta, se determinó que los problemas ambientales que más preocupan a los argentinos son:

- El cambio climático con un 21%
- La contaminación del agua en un 15%
- Los residuos en un 12%

La relación entre la economía y el cuidado del medio ambiente es directa para el 90% de los encuestados, un 84% consideró que se están explotando los recursos sin tener en cuenta el futuro y un 64% dijo no creer que las políticas ambientales sean un impedimento para el crecimiento económico.

Estos datos muestran el incremento en la preocupación de la gente, cada vez más generalizado acerca de todo lo relacionado a la actividad económica y su impacto en la naturaleza, mostrándose predispuestos en mayor o menor medida a modificar sus hábitos de consumo, ya sea implementado la separación de residuos para reciclaje o comprar productos cuyo envase sea retornable, aunque esto implique pagar un precio mayor o, así como impuestos para destinar fondos a solucionar problemas ambientales.

Legal: El aspecto legal en Argentina es un factor crítico a la hora de decidir emprender, principalmente desde el aspecto impositivo, ya que este está conformado por

un gran y variado entramado de impuestos dependiendo de la actividad que se desee realizar, pero los que significan un mayor impacto sobre el negocio son:

- Impuesto a la ganancia
- Impuesto sobre los bienes personales
- Impuesto al valor agregado
- Impuesto a los ingresos brutos
- Tasas de comercios e industria

Otro aspecto a considerar es el régimen cambiario, el cual es complejo por la cantidad cotizaciones distintas que existen y las restricciones que actualmente el BCRA ha implementado, haciendo prácticamente imposible la adquisición de dólares a valor oficial con el fin de importar insumos para producción, o bienes finales para reventa. Las empresas que deseen hacerlo deberán utilizar dólares propios a un valor mucho mayor debido a que el férreo control sobre el tipo de cambio ha dado como resultado un mercado paralelo denominado “dólar blue”. Otra dificultad relacionada al dólar y que involucra a las empresas extranjeras y con ello la inversión futura en el país, es la imposibilidad de girar fondos a sus casas matrices por las restricciones mencionadas anteriormente, debiendo estas buscar distintas alternativas, entre ellas a través del dólar Contado con Liquidación (CCL). Para concluir, las empresas que dependen de la importación de insumos para su producción se encuentran en una situación extremadamente delicada debido a estas dificultades, lo que genera costos mayores a los proyectados, obligándolas a reducir su nivel de actividad, lo que implica más despidos, menores ingresos y menor recaudación para el Estado.

### **Análisis del Micro entorno**

Con este análisis se tiene como objetivo determinar el entorno empresarial de Ledesma, mostrando como las distintas fuerzas, inciden directa o indirectamente en el funcionamiento de la empresa, condicionando sus estrategias y, por ende, su rentabilidad.

### **Cinco fuerzas de Porter**

#### *Amenaza de competidores actuales*

*Azúcar y Bioetanol*: Según datos publicados por del Ministerio de Economía en junio de 2018, el 99.5% de la producción nacional de azúcar se encuentra en:

- Tucumán, con 5.400 productores de caña de azúcar.
- Jujuy, con 54 explotaciones de caña de azúcar.
- Salta, donde operan una veintena de cañeros.

A su vez, son ocho los grupos económicos que concentran el 80% de la producción de caña de azúcar a nivel nacional, algunos de los cuales también producen bioetanol. estos son:

- Grupo Luque: 18% del total nacional de azúcar.
- José Minetti: 9% del total nacional de azúcar, 21mil M3 de bioetanol.
- Grupo Colombres: 8% del total nacional de azúcar, 21mil M3 de bioetanol.
- Arcor: 7% del total nacional de azúcar.
- Azucarera del Sur: 7% del total nacional de azúcar, 34mil M3 de bioetanol.
- Compañía azucarera los Balcanes: 7% del total nacional de azúcar, 163mil M3 de bioetanol.
- Ledezma S.A.: 17% del total nacional de azúcar, 105mil M3 de bioetanol.
- Seaboard Corporation: 5% del total nacional de azúcar, 113mil M3 de bioetanol.

Córdoba, San Luis y Santa Fe producen 552mil M3 anuales que representa el 50% de la producción bioetanol de maíz.

Agricultura y Ganadería: Según datos extraídos de agropy.com.ar, en el último Censo agropecuario del año 2018, en la Argentina existen 100.000 productores ganaderos. En cuanto a la agricultura, el número es muy similar, de nuevo aproximadamente son 100.000 entre grandes y pequeños productores que operan a nivel nacional.

Papel y Cuadernos: Actualmente se encuentran numerosas empresas de la industria del papel en Argentina, son empresas ya establecidas y con cuotas de mercado importantes, por lo que la competencia es fuerte, entre las principales a mencionar tenemos:

- Celulosa Argentina
- Papel Prensa
- Ledesma S.A.
- Papelera del NOA, etc.

Producción cítrica: El 80% de la producción cítrica argentina se encuentra concentrado entre 10 grandes firmas, estas son:

- Ledesma: 30 mil toneladas anuales

- Frutucumán: 40 mil toneladas anuales
- Padilla Citrus: 50 mil toneladas anuales
- FGF Trapani: 130 mil toneladas anuales
- Vicente Trapani: 140 mil toneladas anuales
- La Moraleja: 150 mil toneladas anuales
- Citromax: 180 mil toneladas anuales
- ArgentiLemon: 250 mil toneladas anuales
- San Miguel Global: 320 mil toneladas anuales
- Citrusvil: 680 mil toneladas anuales

Poder de negociación de los clientes: En cuanto a los clientes, estos son muy variados, ya que los mismos pueden ser internacionales, distribuidores minoristas y mayoristas y empresas que adquieren los productos en su estado más básico para sus procesos y agregado de valor. El poder de negociación dependerá en gran medida del producto que se trate, siendo los productos primarios negociados en la bolsa de cereales con gran cantidad de compradores y vendedores por lo que todos los actores son precio aceptantes. Distinto es el caso de los productos secundarios como podría ser el papel y todos sus subproductos, donde los clientes podrían elegir otra marca ya sea por preferencias de calidad, precio, etc. Ante esto, las empresas deben recurrir a distintas estrategias para mantener o incrementar su cuota de mercado como podrían ser la inversión en publicidad, perfeccionamiento de los canales de venta disponibles y potenciales, mejorar la calidad del producto u ofrecer un nuevo valor añadido.

Amenazas de nuevos competidores: El riesgo de ingreso de nuevos competidores podría decirse que es intermedio debido a la heterogeneidad de los productos tratados, como se mencionó en el punto anterior, los principales productos bajo análisis operan en el mercado de commodities, donde no hay posibilidad de fijar precios o diferenciar sus productos ya que se trata de bienes básicos sin ningún tipo de transformación, existe gran cantidad de oferentes, más de 5.400 productores de azúcar, 100.000 ganaderos, solo por mencionar algunos.

Los negocios que implican productos con mayor valor agregado como el papel en sus distintas presentaciones, alcohol, bioetanol y jugos procesados, necesitan procesos que pueden implicar barreras de entrada debido a las economías de escala necesarias, inversión en infraestructura, tecnología, etc. Además, estas barreras pueden verse

acrecentadas consecuencia de la experiencia acumulada debido a la trayectoria de las organizaciones ya establecidas, el reconocimiento de la marca y la lealtad que pueden haber logrado a través de los años.

*Poder de negociación de los proveedores:* Por la amplitud de los productos sobre los que trabajamos, nos encontramos con dos tipos de proveedores, uno de bienes básicos, con poco poder de negociación debido a la gran cantidad de oferentes y por ser productos homogéneos como es el caso de los relacionados al agro, por otro lado, tenemos proveedores de bienes de capital como podría ser maquinaria especializada, con lo cual, al haber menos oferentes estos tendrán un mayor poder de negociación, implicando mayores precios, dilatación en los plazos de entrega o cambios en la calidad de los bienes, lo cual afectara los márgenes de rentabilidad y la operatoria diaria de la empresa demandante. Algunas formas de evitar esta situación pueden ser incrementar el número de proveedores, crear alianzas estratégicas o integrar estos procesos para auto abastecerse.

*Productos sustitutos:* Según el producto que se analice y su nivel de valor agregado dependerá la existencia o no de amenazas de productos sustitutos. Por ejemplo, si nos centramos en el producto “Azúcar” podemos apreciar que, con el surgimiento de las tendencias hacia la alimentación saludable, se ha comenzado a comercializar desde hace tiempo sustitutos para la azúcar como por ejemplo los edulcorantes naturales, sin embargo, también existe el azúcar rubia mascabo, como opción más saludable, con lo cual se puede mitigar en parte la pérdida de cuota de mercado. En cuanto a amenazas/sustitutos para el papel, ha surgido como producto del cambio tecnológico y una mayor concientización sobre el medio ambiente el remplazo cada vez más marcado del papel por la digitalización. Por otro lado, en el ámbito de la ganadería se encuentran productos sustitutos para la carne vacuna, siendo estos otros tipos de carnes, principalmente cerdo y pollo ya que, debido a los vaivenes del poder adquisitivo de las personas, éstas van migrando de una a otra, aunque siempre hay una preferencia por la primera. En cuanto a la producción de jugos, existe la amenaza de bebidas gaseosas que, si bien no son sustitutos perfectos, ambos satisfacen la misma necesidad de bebidas analcohólicas. Podemos concluir que existe una amenaza importante de productos sustitutos para muchos de los productos mencionados por lo que las empresas del sector deberán implementar estrategias para lograr imponerse sobre estos.

## **Análisis interno**

### **Misión y Visión**

#### *Azúcar, jarabes y alcohol*

Misión: Brindar en forma permanente la mejor relación precio-calidad-servicio del mercado argentino, asegurando la mejora continua de nuestras operaciones y la obtención de niveles de seguridad, calidad y productividad comparables con los estándares más exigentes de la industria en el ámbito internacional.

Visión: Ser la empresa líder del mercado argentino en el negocio del azúcar, de los jarabes de maíz y de sus productos derivados gracias a la preferencia de nuestros clientes y consumidores, 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. 9).

#### *Papel*

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.

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, p. 10).

#### *Frutas y jugos*

Misión: Producir y proveer frutas frescas, jugos, subproductos y servicios de calidad a nuestros clientes de los mercados interno y externo, generando oportunidades de desarrollo para nuestros colaboradores, proveedores y comunidad, cuidando el medio ambiente y agregando valor para los accionistas.

Visión: Ser reconocidos en el país y en el mundo como una de las empresas líderes de la Argentina en la comercialización de frutas frescas, acompañando este desafío con un sostenido crecimiento en productos industriales. (Ledesma, 2008, p. 11).

### Negocio agropecuario

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).

Como puede apreciarse, la empresa cuenta con diferentes misiones y visiones según sea la unidad de negocios, esto puede suponer una mayor claridad en lo que se quiere lograr en cada área, pero va en contra de todos los principios para desarrollar una misión óptima, la cual debe ser clara, corta y concisa, esto puede hacer perder el foco de lo realmente importante y generar confusiones entre las personas que deben tomar decisiones estratégicas.

Además, en muchos casos el desarrollo de la misión hace demasiado foco en productos, lo cual no es recomendable ya que los productos pueden desaparecer con el tiempo, las necesidades no.

### **Valores**

- *Ética*: Pretendemos que trabajar en Ledesma imprima un estilo de vida y que la empresa sea algo más que un lugar de trabajo. Para lograrlo, nuestro accionar debe ser moralmente íntegro, lo que no implica que sea ingenuo.
- *Las personas*: El respeto a la dignidad de las personas debe caracterizar las relaciones de los integrantes de la empresa, entre sí y con los terceros, en el ejercicio del trabajo.
- *Desarrollo personal y profesional*: Debemos promover el desarrollo personal y profesional de la gente mediante cursos de capacitación y liderazgo, como también a través de un clima laboral propicio.

- *Trabajo en equipo:* La época de los hombres providenciales e imprescindibles ha quedado atrás. Se promueve trabajar en equipo y, a través de la delegación, acercar la decisión a la acción.
- *Innovación – creatividad:* Tenemos que alentar la innovación y la creatividad, valores fundamentales para el éxito en este mundo en el que lo único constante es el cambio. No tenemos que descalificar ni castigar el error involuntario, porque ello atenta contra estos valores.
- *Seriedad:* La seriedad, entendida como el cumplimiento de los compromisos contraídos y de la palabra empeñada, debe caracterizar a Ledesma en sus relaciones tanto internas como externas.
- *Eficiencia – calidad – servicio al cliente:* En todos los aspectos de la gestión, debemos tener en cuenta permanentemente estos tres aspectos, que hacen no solo al desarrollo de nuestro grupo empresario, sino a su propia supervivencia. Buscamos constantemente el acercamiento a nuestros clientes para poder comprender y satisfacer mejor sus necesidades.
- *Cliente interno:* Tenemos que tomar conciencia de que las diversas áreas, cuando requieren o prestan servicios unas a otras dentro de la empresa, asumen entre sí el rol de clientes y proveedores internos. En esta relación debemos poner el mismo empeño y esmero que pondremos para satisfacer las necesidades del cliente externo.
- *Utilidades:* Las utilidades son esenciales para posibilitar el crecimiento a largo plazo. Siempre tendremos presente la necesidad de generarlas, insistiendo en la importancia de ser competitivos en los costos y en la calidad de nuestros productos y servicios.
- *Disciplina – coherencia:* Debemos exigirnos disciplina y comportamientos coherentes con los valores que acabamos de enunciar. En esto tenemos que ser inflexibles porque hace a la esencia de lo que queremos ser (Ledesma, 2008).

### **Estrategia**

En cuanto a la orientación estratégica de negocios establecidas por la empresa se destacan:

- Integración
- Autonomía financiera
- FocoConducta
- Crecimiento
- Liderazgo en costos
- Productividad
- Estándares de excelencia
- Inversiones (Ledesma, 2008).

### **Cadena de valor**

#### ***Actividades de apoyo***

*Infraestructura:* Ledesma administra sus unidades de negocios de forma independiente, representando estructuras organizacionales por sí mismas. Ha dejado de lado el organigrama tradicional por área y estableció un modelo donde cada negocio es responsable de todo el proceso que afecta a su producto. El máximo órgano decisorio, es la Asamblea de Accionistas y la conducción estratégica está a cargo de un directorio, conformado por cinco directores titulares, mientras que las decisiones operativas quedan a cargo de un gerente general.

*Recursos humanos:* Su capital humano se caracteriza por la diversidad de estilos que enriquecen la gestión de la empresa y ayuda a adaptarse con mayor facilidad a los cambios y los nuevos desafíos. La empresa cuenta con 6500 empleados a los cuales les brinda oportunidades de carrera, capacitaciones, desarrollo interno y recompensas por buenos resultados.

*Desarrollo tecnológico:* Ledesma invierte constantemente en nuevas tecnologías para aumentar año a año su capacidad productiva y ofrecer a sus clientes productos y servicios de máxima calidad. Los avances en ciencia y tecnología, en especial en biotecnología, tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) y nanotecnología, han abierto nuevas oportunidades para convertir la actividad agropecuaria de Argentina. La innovación y el conocimiento permiten superar falsos dilemas generando las condiciones para desarrollar esquemas productivos más diversificados y sustentables.

*Aprovisionamiento:* Las áreas de abastecimiento de los diferentes negocios de la empresa tienen como objetivo asegurar la continua provisión de materias primas, insumos y servicios con niveles de calidad que satisfagan los requerimientos estipulados, a precios adecuados y cumpliendo las pautas de la empresa. Ledesma aplica los procedimientos de compras, selección, evaluación y calificación de los proveedores y verificación de las provisiones bajo la Norma ISO 9001:2000

### ***Actividades primarias***

*Logística interna:* Ledesma ha identificado pequeñas y medianas empresas de Jujuy que, con financiamiento y asesoramiento en gestión, posibilitó el reemplazo de proveedores ubicados fuera de la provincia. La compañía, capacita a sus proveedores en diferentes temas según el negocio y el perfil de las empresas. A las pymes se les ofrece cursos de estrategias de crecimiento y creación de valor, estilos de conducción, plan de continuidad, gestión de resultados, planificación jurídica y fiscal, RSE y desarrollo sostenible, conducción de RRHH, negociación, entre otros (Ledesma, 2008)

*Producción:* Para garantizar la calidad en todos sus procesos, Ledesma cuenta con variadas certificaciones otorgándole ventajas sobre la competencia ya que esto habilita sus operaciones en mercados más exigentes como por ejemplo el europeo.

*Logística externa:* Ledesma atiende el mercado de consumo masivo llegando directamente a las empresas minoristas y a pequeños comercios a través de mayoristas y distribuidores. Por otra parte, trabaja con empresas medianas y grandes de diversos segmentos de la industria nacional y extranjera, operando con los de menor consumo a través de distribuidores.

*Ventas y marketing:* La organización cuenta con una página web donde promociona todos sus productos y provee información vital de la empresa, También, tiene presencia en redes sociales como Instagram y Facebook.

*Servicio post venta:* Ledesma ha implementado un sistema de gestión de quejas y reclamos para asegurar al cliente una solución inmediata a los inconvenientes que surjan con el producto o servicio ofrecido. Este servicio de atención al cliente permite recibir las consultas de los clientes y escuchar sus inquietudes. Con la información se realizan informes semanales y cuatrimestrales con estadísticas y análisis de las quejas y reclamos

recibidos. Ledesma pone a disposición de sus clientes el contacto telefónico con un operador comercial asignado, quien cuenta con la información necesaria sobre el cliente para formalizar las operaciones. El contacto con los clientes es constante y proactivo.

### **Análisis financiero**

La optimización de los recursos financieros de la organización, es de vital importancia para lograr una correcta planificación estratégica con la cual se trata de garantizar el cumplimiento de todos los objetivos organizacionales. Las finanzas empresariales deben contemplar aspectos como la correcta gestión del flujo de cajas, el costo de oportunidad de la colocación de determinados fondos, análisis de riesgo de todas las operaciones financieras, etc. Todas estas acciones se llevan a cabo con el fin de aumentar el rendimiento del capital y con ello las ganancias para los accionistas.

En el caso de la Ledesma S.A.A.I., la misma goza de una excelente salud financiera. Esto se puede apreciar a través de los principales ratios o indicadores como puede ser:

- Ratio de solvencia: 1,95 (A.T. / P.T.), el cual nos indica que, por cada unidad monetaria de pasivo total, cuanta con 1,95 de activo total para hacerle frente.
- Capital neto de trabajo: 31,36b (A.C – P.C), este indicador nos muestra como una vez descontados todos los pasivos corrientes, aún queda mucha liquidez en caso de generarse erogaciones no planificadas.
- Razón Corriente: 1,97 (A.C / P.C), nuevamente muestra un ratio muy positivo ya que por cada peso de pasivo tiene casi dos de activo para cubrirlo.
- Prueba ácida: 0,68 (A.C. – Inventarios /P.C.), este es un indicador mucho más exigente que la razón corriente ya que descuenta los activos menos líquidos, el mismo nos demuestra que ante la eventualidad de tener que cancelar todo su pasivo corriente, puede cubrir inmediatamente 0,68 veces su deuda.
- Ratio Deuda / Recursos propios: 32,13%, muestra que la proporción de financiamiento de terceros en relación al capital propio es baja, lo cual es muy bueno.

## **Marco teórico**

Debido a que la herramienta elegida para la realización del presente trabajo final de grado fue la planeación estratégica, se procederá a recabar las definiciones o conceptos más importantes de dicho tema, dándole así una base sólida donde se asiente todo el desarrollo del mismo.

### *Planeación estratégica*

Los gerentes son el elemento clave en el proceso de elaboración de estrategias, son los responsables de formularlas para lograr ventajas competitivas sobre los demás actores de la industria en la que esta inserta la organización, debe fijar los objetivos generales y particulares que marcaran un norte común para toda la organización, además de llevar a cabo su seguimiento y rectificación cuando los mismos se desvían de lo establecido. Generalmente, existen dos tipos de gerentes: los gerentes generales, responsables del desempeño general de la empresa o una de sus divisiones y los gerentes funcionales, responsables de tareas u operaciones determinadas como por ejemplo contabilidad, marketing, investigación etc.

Existen tres niveles principales de administración: corporativo, de negocios y funcional.

### *Gerente de nivel corporativo*

Denominado el presidente (CEO), otros altos directivos y el personal corporativo. Estos ocupan la cima de la jerarquía en el proceso de toma de decisiones, su función es supervisar el desarrollo de estrategias para toda la organización, metas, nuevos negocios, asignación de recursos etc. Los gerentes corporativos también cumplen la función de nexo entre las personas que supervisan el desarrollo estratégico y los accionistas. Es su responsabilidad asegurar la congruencia entre los objetivos estratégicos y la rentabilidad para los accionistas.

### *Gerentes de nivel negocios*

Es el director de una unidad de negocios independiente, con sus propias funciones. El rol estratégico de estos es traducir las declaraciones y objetivos de la dirección y del nivel corporativo en estrategias concretas.

### *Gerente de nivel funcional*

Los gerentes funcionales son responsables de las funciones u operaciones específicas de negocio, pueden ser recursos humanos, compras, ventas, etc. Por lo tanto, sus responsabilidades suelen estar orientadas a una actividad organizacional. Su rol estratégico es desarrollar estrategias funcionales en su área que ayuden a lograr los objetivos estratégicos establecidos por los gerentes corporativos. (Hill & Jones, 2011).

### *Proceso de elaboración de estrategias*

Según Hill y Jones (2011) el mismo es un proceso formal que consta de 5 momentos que deben ser ejecutados en el siguiente orden:

1. Elegir la misión corporativa y las principales metas corporativas.
2. Analizar el entorno competitivo externo de la organización para identificar oportunidades y amenazas.
3. Analizar el entorno operativo interno de la organización para identificar sus fortalezas y debilidades.
4. Elegir estrategias que se basen en las fortalezas de la organización y corrijan sus debilidades con el fin de aprovechar las oportunidades externas y contrarrestar las amenazas externas.
5. Implementar las estrategias.

Para profundizar los conceptos referidos a las estrategias, a continuación, hablaremos de los conceptos más importantes referidos a la estrategia de liderazgo en costos, la cual será utilizada como base para implementar el negocio propuesto.

### *Estrategia de crecimiento mediante la integración vertical*

La estrategia de crecimiento mediante la integración vertical, en este caso hacia adelante es la mejor forma de desarrollar el proyecto propuesto ya que debido a la naturaleza del producto con el que estaremos trabajando (carne bovina), no es posible alterar el precio del producto negociado, dado que este se forma mediante la interacción

de la oferta y la demanda en los mercados. Por esto y debido a los márgenes tan finos, es importante la eliminación de todo intermediario con el objetivo de disminuir los costos y por ende maximizar la ganancia, además de lograr un mayor control sobre todos los eslabones productivos y con ello un incremento en la presencia del mercado cárnico.

Al implementarla la empresa deberá analizar su cadena de valor en detalle, eliminando o simplificando todos aquellos procesos que no impliquen un mayor valor final del producto y a su vez, que este sea factible de traducirse en mayores beneficios para la empresa. Deberá implementar la combinación de estructura, control y cultura que sea compatible con el logro de los objetivos planteado en cuanto a la combinación óptima de costos/beneficios, y a su vez deberá implementar economías de escala para reducir al máximo los costos fijos por unidad de producto.

### **Diagnóstico y discusión**

Una vez finalizado el análisis en profundidad la empresa Ledesma S.A., tanto desde su macro/micro entorno y su situación interna con las herramientas pertinentes, nos hemos encontrado con distintas conclusiones. Mediante el mismo se cumplió con el objetivo de determinar la existencia de posibles oportunidades para nuevos negocios o amenazas para los actuales, así como los aspectos en donde la empresa es más fuerte y donde debería realizar ajustes.

Gracias a los estudios mencionados anteriormente se pudo determinar la posibilidad para la empresa de introducirse a un nuevo mercado potencial mediante la estrategia de crecimiento de mercado acrecentado de esta forma sus ingresos y su participación en este nuevo sector sin explotar.

Dicho análisis comenzó con una pequeña introducción debido a que la empresa en cuestión tiene una gran trayectoria en lo que es su unidad de negocios con la cual nace para posteriormente ir diversificándose hasta lograr crear todas las unidades de negocios actuales. En cuanto a las condiciones económicas, sociales y políticas de la Argentina, deberemos coincidir en que no son las más deseables para establecer un nuevo negocio, sin embargo, siempre en las crisis surgen grandes oportunidades para quienes son más ávidos, por tanto, es que no se debe descartar ninguna posibilidad de negocio sin antes realizar un exhaustivo análisis, con el fin de asegurar su viabilidad y que justifique el desembolso de fondos para la inversión en tecnología, infraestructura, recursos humanos etc.

Seguidamente, analizando la situación en cuanto a su micro entorno pudimos llegar a algunas conclusiones importantes, entre estas, el hecho de que la misma se encuentra en una posición de liderazgo fuerte frente a sus competidores actuales en casi todas las unidades de negocios, siendo esta fortaleza solo reducida en lo que respecta al sector agropecuario, específicamente en el mercado de la carne bovina en donde si bien es un gran productor para el promedio de la industria, aún no se encuentra entre los mayores productores como en las de más unidades de negocios. Otras amenazas que este análisis nos permitió conocer es la existencia de muchos productos sustitutos, por lo cual se deberá pensar detenidamente en distintas estrategias para lograr un mayor impacto en el consumidor aumentando la cuota de mercado pese a estos.

Por otro lado, desde el punto de vista del análisis interno, como conceptos críticos a mejorar, serían el diseño de la misión organizacional ya que la misma es la piedra angular toda estrategia organizacional, esta no es clara ya que cada unidad de negocios tiene la suya. Si bien esto podría hacer pensar que ayuda a la comprensión, produce un efecto contrario ya que la misma debería ser común a toda la organización para que la misma tenga un norte claro. Esto puede hacer que se pierda el enfoque de lo es realmente importante y generar confusiones entre los miembros de la organización. Además, la misión de algunas unidades de negocios hace demasiado foco en productos más que en necesidades, lo cual tampoco es recomendable.

## PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

### *Ledesma S.A. - Unidad de negocios: Agroganadero*

En todo proceso de planeación estratégica se debe partir de una misión/visión sólidas y bien redactadas, por ello el plan de implementación respetará estos lineamientos básicos, los mismos son:

*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.

*Justificación del plan de implementación:*

Tomando como base estos pilares y mediante un análisis en profundidad de la organización, se ha podido establecer la existencia de una oportunidad estratégica para ingresar a un nuevo mercado con el cual incrementar los beneficios: la venta minorista de carne vacuna envasada al vacío, comercializada por medio exclusivamente digitales.

Además de tomar en cuenta el análisis organizacional, en la búsqueda de oportunidades estratégicas, se hizo hincapié en las tendencias locales y mundiales de consumo minorista del producto mencionado. La oportunidad parte de que la forma de procesamiento y comercialización de una carnicería tradicional Argentina no ha sufrido cambios significativos desde sus inicios, más allá de aspectos básicos como la refrigeración y medios mecánicos para el trozado. Basta con mencionar la forma de descarga para ingresar la mercadería al local en el que las medias reces se siguen llevando al hombro como hace 50 años, con todos los riesgos bromatológicos que implica, además del efecto negativo en la salud de las personas que realizan dicha tarea.

En otras partes del mundo, la carne envasada es prácticamente un estándar para poder ingresar al mercado, no solo por su practicidad en lo que respecta a transporte y almacenaje sino, a la inocuidad del producto y a la trazabilidad que puede establecerse durante todo el proceso productivo hasta el consumidor final. Sumado a estos beneficios, el proceso de envasado otorga mejoras en la calidad ya que le provee de propiedades organolépticas debido al estacionamiento de la carne, entre ellas se destacan la mayor ternura e intensificación de los sabores. Estos puntos, sumados a la marcada orientación hacia el comercio electrónico en Argentina y en el mundo, es como surge la idea planteada, cuya viabilidad trata de demostrarse a continuación.

*Alcance:*

Debido a la complejidad que implica la planeación estratégica de un nuevo mercado para una empresa de la envergadura de Ledesma, que le representen ingresos significativos, se ha optado por el desarrollo de una prueba piloto del mismo, por lo que se ha acotado el estudio al mercado de carne de la ciudad de Río Cuarto, Provincia de Córdoba, Argentina. Una vez demostrada la viabilidad del plan, la organización puede replicar este modelo de negocios para formar una red de comercialización de manera que

pueda alcanzar un volumen de operaciones que represente un incremento significativo en los ingresos de la empresa.

*Estrategia:*

La base sobre la que se cimenta el plan, que se desarrolla a continuación es la estrategia de crecimiento mediante el desarrollo de nuevos mercados, en este caso se propone la integración vertical hacia adelante con el fin de introducir a la organización al mercado minorista de carne bovina, es decir, el eslabón siguiente a la cría y engorde en la que participa actualmente.

*Recursos económicos disponibles para destinar el proyecto:*

*Flujo de caja libre de Grupo Ledesma S.A.A.I. en miles*

2022	2021	2020	2019
3.779.041	1.429.139	909.614	1.816.295

*Fuente: www.YahooFinance.com*

Los ingresos de Grupo Ledesma S.A.A.I. se han incrementado un 57% año contra año en promedio, durante los últimos 4 períodos. Si proyectamos el desempeño futuro de la organización en base a esto podemos determinar que la misma posee los recursos económicos para llevar a cabo la implementación del negocio.

*Alcance temporal:* El horizonte temporal que se ha determinado para todas las actividades y objetivos detallados a continuación, es de 36 meses en total, siendo los primeros 6 meses destinados al plan de acción N°1 con fecha de inicio el 1 de mayo del 2023. El mismo, implica todo lo relacionado a determinar la viabilidad económica, financiera, legal, etc. El plan de acción N°2 inicia inmediatamente de terminado el primero, el 1 de noviembre del 2023, implica todos los aspectos operativos para poner en marcha el proyecto en los siguientes 6 meses. En el transcurso de los 24 meses restantes, hasta el 1 de mayo del 2026, el proyecto se pone en marcha comercialmente y dentro de dicho plazo debe aumentar paulatinamente su participación de mercado hasta lograr el objetivo establecido.

*Objetivo corporativo general:* Demostrar la viabilidad económica/financiera del plan de implementación en un período de 36 meses desde mayo 2023 a mayo de 2026,

con el cual se buscará incrementar los ingresos de la UEN agrícola-ganadera mediante el modelo de negocio mencionado con anterioridad.

*Justificación:* Con esta plan de implementación, y mediante la planificación estrategia se busca validar el modelo de negocios planteado, de esta forma se estará incorporando una nueva pata del mercado de la carne bovina, adicional a la que actualmente posee, que es cría y engorde. En el lapso determinado para el plan de implementación, se debe recuperar la inversión, lograr rentabilidad positiva y alcanzar las cuotas de mercado objetivo que permitan a la empresa ser líder en el mercado de carne minorista en la ciudad Río Cuarto

*Objetivo específico N°1:* Realizar la fase de validación de mercado, diseño y análisis del plan, contabilizando todas las erogaciones necesarias para ello, en un lapso de 6 meses desde mayo de 2023 a noviembre de 2023.

*Justificación:* Con la objetivo específico 1 lo que se buscará es determinar todos los costos que serán necesarios afrontar para comprobar la existencia de un mercado potencial para la carne envasada, posibles proveedores de esta y de otros bienes e insumos necesarios, además de otros servicios críticos. De esta forma, se buscará determinar la viabilidad del plan en el contexto económico actual, tomando como base la ciudad de Río Cuarto.

*Objetivo específico N°2:* Iniciar con la fase operativa del plan, el cual consiste en la obtención de todos los recursos necesarios durante los 6 meses siguientes, para la posterior promoción y apertura. En el lapso de los restantes 24 meses, se buscará incrementar las ventas un 6,5% mensual hasta lograr capturar 2% del mercado total de carne.

*Justificación:* Concluida la viabilidad en base al relevamiento de todas las erogaciones necesarias y los ingresos proyectados, se procede a incurrir en todos los costos necesarios para poner en marcha el plan e inicio de la actividad comercial. Se proyecta iniciar con una demanda moderada del 0,5% o 1688 kg mensuales, respecto del objetivo final del 2% o 6755 kg mensuales. Mediante un incremento mensual en las ventas del 6,5% se debe alcanzar el objetivo planteado dentro de los 24 meses posteriores a la apertura, logrando posicionarse estratégicamente en la ciudad de Río Cuarto como líder del mercado.

*Planes de acción:*

Tabla 1: *Actividades del plan de acción N°1*

Actividad	plazos	
	Desde	Hasta
Relevamiento del mercado de carne vacuna en Río Cuarto	1/5/2023	1/8/2023
Búsqueda de proveedores	1/6/2023	1/7/2023
Búsqueda de empresa de delivery	1/7/2023	1/9/2023
Búsqueda de empresa de diseño web y marketing digital	1/8/2023	1/9/2023
Relevamiento y contabilización de costos	1/6/2023	1/9/2023
Estudio económico y financiero	1/9/2023	1/10/2023
Toma de decisión	1/10/2023	1/11/2023

*Fuente: elaboración propia*

Tabla 2: *Presupuesto para las actividades del plan de acción N°1*

Descripción	Presupuesto
Mediante la contratación de una consultora se determina la demanda de carne en la ciudad de Río Cuarto	-\$ 800.000,00
Relevamiento de todos los proveedores de carne embazada de la zona de Río Cuarto, se contabilizan gastos de viáticos y traslado del personal de Ledesma	-\$ 101.816,00
Mediante la contratación de una consultora se relevan todos los costos para construir el flujo de fondos proyectado	-\$ 600.000,00
Construcción del flujo de fondos proyectados en base a toda la información recabada	-\$ 150.000,00
Inversión total del plan de acción N°1	-\$ 1.651.816,00

*Fuente: elaboración propia*

Como puede verse en los cuadros de actividades y presupuestos, el objetivo del plan de acción N°1 ha sido recopilar todos los costos que implicaran realizar las distintas tareas que van desde la validación del mercado, es decir comprobar la existencia de una demanda insatisfecha del producto, los rangos etarios objetivos y el volumen de kg anuales consumidos. Costos de búsqueda de proveedores del producto principal como de otros servicios críticos, y por último todas las erogación que implican el análisis financiero de todo el flujo de fondos estimados por parte de un profesional.

La forma de estimación de demanda se obtuvo extrapolando los datos de crecimiento poblacional del censo nacional del año 2022, a los resultados del censo provincial de 2008 al que se tuvo acceso, de esta forma, se estima una población total de 174 mil habitantes para dicha ciudad en el año 2022. Filtrando por los rangos etarios de interés que van de 27 y 56 años, las cuales son las edades de las personas que compran de forma online con más frecuencia, según los datos relevados por CACE (Cámara Argentina de Comercio Electrónico), se pudo determinar que el mercado meta está compuesto por 76331 personas. A su vez, tomando los datos de consumo anual de carne bovina (53,1 kg per cápita) y un precio promedio de \$2.100, se estima que el consumo total es de 4.053.171,7 kg anuales o \$8.511.660.569,37 para los rangos etarios seleccionados (ver anexo 1, 2 y 3).

Tomando como objetivo satisfacer 2% de la demanda de la ciudad, las ventas deberían alcanzar los 71918,9 kg anuales e ingresos brutos por ventas de \$170.233.211,39.

Tabla 3: *Actividades del plan de acción N°2*

Actividad	plazos	
	Desde	Hasta
Búsqueda y alquiler del inmueble para el centro de distribución	1/11/2023	1/12/2023
Construcción de la página web y redes	1/12/2023	1/3/2024
Instalación eléctrica	1/12/2023	1/1/2024
Habilitación y contratación de energía eléctrica	1/1/2024	1/2/2024
Pedido y conexión de agua corriente	1/1/2024	1/2/2024
Reacondicionamiento del local	1/1/2024	1/3/2024
Solicitar habilitación municipal y bromatológica	1/3/2024	1/4/2024
Compra de bienes muebles necesarios	1/12/2023	1/4/2024

Búsqueda y contratación de personal	1/1/2024	1/4/2024
Contratación de un sistema administrativo	1/4/2024	1/5/2024
Capacitación	1/4/2024	1/5/2024
Contratación del servicio de internet	1/4/2024	1/5/2024
Apertura al público, control y seguimiento de resultados	1/5/2024	1/6/2024
Promoción del negocio en redes para incrementar las ventas	1/5/2024	1/5/2026
Evaluar la satisfacción de los cliente, implementar mejoras continuas	1/6/2024	1/5/2026

*Fuente: elaboración propia*

Tabla 4: Presupuesto para las actividades del plan de acción N°2

Descripción	Presupuesto
Costo de alquiler de un local de 70 M <sup>2</sup>	-\$ 2.598.400,00
Instalación de tableros, cableados y luces para el funcionamiento de todos los elementos eléctricos	-\$ 317.820,00
Consumo anual de luz tomando el consumo promedio de una carnicería similar	-\$ 2.044.915,89
Servicio de agua	-\$ 48.000,00
Reacondicionamiento del local	-\$ 219.574,80
Solicitar habilitación municipal y libreta sanitaria a bromatología	-\$ 2.520,00
Pedido de presupuestos, compra y recepción de los elementos necesarios para la operatoria diaria, cámara frigorífica, PC	-\$ 3.543.870,00
Costo anual de contratación de 2 empleados y un responsable administrativo	-\$ 17.695.750,00
Costo de un sistema administrativo	-\$ 250.000,00
Compras proyectadas de carne	-\$ 100.974.792,91
Compras proyectadas de bolsas térmicas	-\$ 11.841.589,35
Costo anual de servicio de internet	-\$ 78.960,00
Contratación de una empresa especializada que presta todos los servicios en un mismo paquete mediante un cobro mensual	-\$ 1.415.760,00

Mediante encuestas a través de la página web, redes sociales, cuestionarios de Google, no tiene costo	-
Inversión total del plan de acción N°2	-\$ 141.031.952,94

*Fuente: elaboración propia*

Ya en la fase operativa del plan de implementación, el objetivo del plan de acción N°2 se centró la contabilización y proyección durante los 30 meses restantes de todos aquellos costos imprescindibles para su funcionamiento. Estos, van desde los costos fijos como lo es energía y alquileres, costos variables como las compras de carne y bolsas térmicas que se incrementan mensualmente un 6,5% para cumplir los objetivos de ventas establecidos (ver anexo 4 y 5). Por último, costos de única que vez como pueden ser las refacciones del local o la compra de bienes de uso.

#### *Análisis financiero del plan de implementación*

##### *Egresos totales por año y plan de acción*

	Año 1	Año 2	Año 3	Total
Plan de acción 1	-\$1.651.816,00	-	-	-\$1.651.816,00
Plan de acción 2	-\$5.255.999,43	-\$47.533.768,49	-\$88.242.185,03	-\$141.031.952,94
<b>Total</b>	<b>-\$6.907.815,43</b>	<b>-\$47.533.768,49</b>	<b>-\$88.242.185,03</b>	

*Fuente: elaboración propia*

El presupuesto final al que se ha llegado para este plan de implementación, con una duración de 36 meses, fue creado tomando el precio de todos los bienes de servicios a mediados de 2023, por lo tanto, es imprescindible tener en cuenta las proyecciones de inflación para los siguientes años y de esta forma, lograr un análisis financiero lo más exacto posible. Para esto, se tomó las últimas proyecciones que publica el Banco Central de la República Argentina (BCRA) en enero de 2023 a través del Relevamiento de Expectativas de Mercado (REM).

Tabla 5: *Inflación proyectada*

Inflación anual			
2023	2024	2025	2026
97,80%	79,60%	50,30%	36,36%

*Fuente: elaboración propia con datos del BCRA (2023)*

Debido a que el proyecto no se dividió en años exactos, sino en lapsos de 12 meses que van desde su inicio en mayo de 2023, se procedió a recalcular la inflación para dichos períodos, como una forma de disminuir el error. Se detalla en el cuadro siguiente, los resultados de inflación efectiva y acumulada situándonos desde el inicio del año 1. Puede verse el desarrollo completo en el anexo 7.

Inflación			
Período	Año 1	Año 2	Año 3
I. Anual	92%	69%	46%
I. Acumulada	92%	224%	372%

*Fuente: elaboración propia*

Tabla 6: *Flujo de fondos proyectados con inflación*

Flujo de F. con inflación	Año 1	Año 2	Año 3
Ingresos proyectados	-	\$ 138.105.730,27	\$ 618.683.962,79
Egresos proyectados	-	-	-
Plan de acción 1	-\$ 3.163.879,80	-	-
Plan de acción 2	-\$ 10.067.314,05	-\$ 106.559.772,72	-\$ 416.225.955,52
Ingresos Brutos	-	-\$ 6.560.022,19	-\$ 29.387.488,23
Gastos totales	-\$ 13.231.193,86	-\$ 113.119.794,90	-\$ 445.613.443,75
Utilidad bruta	-\$ 13.231.193,86	\$ 24.985.935,36	\$ 173.070.519,04
Imp. a las ganancias	-	-\$ 8.745.077,38	-\$ 60.574.681,66
Utilidad neta	-\$ 13.231.193,86	\$ 16.240.857,99	\$ 112.495.837,38

*Fuente: elaboración propia*

Para verificar la viabilidad del plan de implementación y acorde al objetivo corporativo general planteado, se utilizó los indicadores financieros VAN, TIR y ROI. La tasa de referencia utilizada para la actualización del flujo de fondos, fue el rendimiento que paga Letras de Liquidez (LELIQ) emitidas por el BCRA, es decir una TEA del 154,4%.

VAN	\$ 10.534.890,99
TIR	259%
ROI	873%

Una vez calculados los indicadores financieros y tomando en consideración las reglas de aceptación para el VAN y TIR:

- $VAN > 0$
- $TIR > 0$  y  $>$  Costo de capital

Podemos concluir que el plan de implementación es factible de ser realizado, ya que arroja resultados favorables. En cuanto al retorno sobre la inversión, también es favorable ya que por cada peso invertido Ledesma estaría obteniendo \$8,73.



## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A través del desarrollo de todo el proceso de planificación estratégica para el caso de estudio Grupo Ledesma SAAI, en el cual se realizó un profundo análisis tanto interno como externo de la misma, se evaluó todos los aspectos más importantes de la organización, sus variadas unidades de negocios, los principales productos de cada una, las estrategias que aplica, así como la relevancia de esta marca en los respectivos mercados en los que compete.

A través del mismo, se pudo reconocer oportunidades de negocios con potencial de ser explotados, entre ellos, la comercialización de carne vacuna fraccionada y envasada al vacío, tendencia que está llegando de forma tardía a la Argentina en relación a países de Europa o Estados Unidos donde es ampliamente adoptado desde hace décadas. La propuesta partió entre otros aspectos, de la premisa de darle un enfoque innovador al negocio, es por esto que, si bien no es algo nuevo en el mundo, es una tendencia que en el país va tomando fuerza conforme pasan los años y todo indica que va seguir adoptándose masivamente, dejando en segundo plano a las carnicerías tal como las conocemos actualmente.

En cuanto a la forma de comercialización, se siguió en la misma línea de la elección del producto, en lo que a innovación se refiere, optándose por la venta a través de canales exclusivamente online, ya que según se pudo relevar con datos oficiales de la entidad competente en Argentina que regula el comercio electrónico (CACE) establece que dicho comercio está creciendo a tasas muy importantes incluso antes de la pandemia del Covid19.

Concretamente, en cuanto a la prueba piloto realizada con datos relevados de la ciudad de Río Cuarto, Córdoba, con el fin de crear un modelo escalable, se pudo establecer la validación del proyecto en todas sus dimensiones más relevantes como la técnica, legal, comercial, y financiera. Se ha podido concluir que la realización de dicho proyecto es factible de implementarse ya que todos los objetivos, tanto general como específicos se han cumplido.

Los indicadores económicos/financieros seleccionados para determinar la viabilidad de la propuesta fueron favorables para la aplicación del proyecto. Tanto el Valor Actual Neto (VAN), como la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el Retorno sobre la

Inversión (ROI) arrojaron resultados aceptables conformes a las reglas de decisión para cada uno de estos.

En cuanto a las recomendaciones adicionales al proyecto desarrollado para Grupo Ledesma SAAI, se propone:

Implementar estrategias para tratar de suprimir la amenazas de productos sustitutos ya que son muchos. Para esto, se deberá estar atento al contexto socioeconómico que afecta la industria y saber adelantarse a los acontecimientos, también puede buscar la forma de aportar un mayor valor añadido a los distintos productos. Sumado a ello, adoptar estrategias de fidelización de los clientes con el objetivo de crear barreras para los productos sustitutos.

En segundo lugar, se propone implementar estudios de mercado más rigurosos con la finalidad de detectar tempranamente oportunidades de mercado y nuevos productos con potencial económico, dándole la posibilidad a la organización de ser pionera en nuevos mercados, lo que le otorgaría una ventaja competitiva con mayores posibilidades de sostenerla en el tiempo.

Por último, orientar a la organización hacia estrategias que impliquen la disminución de los costos operativos ya que la mayoría de los productos que comercializa Ledesma son extremadamente competitivos, por lo que los márgenes son reducidos. Llevar a los costos al mínimo posible es crítico en este tipo de mercados.

## Referencias Bibliográficas

Banco Central de la República Argentina (2022). Datos macroeconómicos relevados su sitio oficial: <http://www.bcra.gov.ar/>

Ensinck, María Gabriela (2014). Noticia titulada “Los argentinos y su visión de la ecología” disponible en: <https://www.cronista.com/responsabilidad/Los-argentinos-y-su-vision-de-la-ecologia-20140618-0041.html>

Estudio de mercado de celulosa y papel (2021). <https://www.claves.com.ar/reporte/13220-estudio-del-mercado-de-celulosa-y-papel--argentina>

Hill y Jones (2011). Administración Estratégica un Enfoque Estratégico, 9na Edición.

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2022). Datos macroeconómicos relevados su sitio oficial: <https://www.indec.gov.ar/indec/web/Nivel3-Tema-4-46>

Ledesma. (2022). <https://www.ledesma.com.ar/>.

Ministerio de Hacienda de la Nación (2018). Informes de cadenas de valor – Azúcar. Disponible en: [https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/sspmicro\\_cadenas\\_de\\_valor\\_azucar.pdf](https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/sspmicro_cadenas_de_valor_azucar.pdf)

Relevamiento de Expectativas de Mercado (REM) (2022). Extraído de una nota de Infobae, disponible en: <https://www.infobae.com/economia/2022/09/09/siguen-subiendo-las-expectativas-de-inflacion-los-consultores-que-releva-el-bcra-esperan-95-para-2022/>

Revista Forbes Argentina (2022). <https://www.forbesargentina.com/rankings/ranking-quienes-reparten-creciente-negocio-limonos-argentina-n13599>

RevistaInternos.com. (2021). Noticia creada en base a un hilo de Twitter de Facundo Sonatti. Disponible en: <https://www.revistainternos.com.ar/2021/08/estas-son-las-10-empresas-que-lideran-la-produccion-de-limonos-argentinos/>

Sonatti Facundo (2021). Noticia titulada “¿Los dueños del Agro? Quienes están detrás de los 15 mayores grupos de siembra del país”. Disponible en: <https://news.agrofy.com.ar/noticia/196434/duenos-agro-quienes-estan-detras-15-mayores-grupos-siembra-pais>

Sonatti Facundo (2021). Noticia titulada “Con nombre y apellido, Quiénes son los 15 mayores propietarios de cabeza de ganado en la Argentina” Disponible en: <https://news.agrofy.com.ar/noticia/196513/nombre-y-apellido-quienes-son-15-mayores-propietarios-cabezas-ganado-argentina>

## ANEXOS

*Anexo 1: Estimación de la demanda de carne en la ciudad de Río Cuarto, Córdoba*

Estimación de demanda total de carne en la ciudad de Río Cuarto	Censo de 2008	Estimación 2022	Incremento poblacional
Población Total	158.256	174.372	10,18%

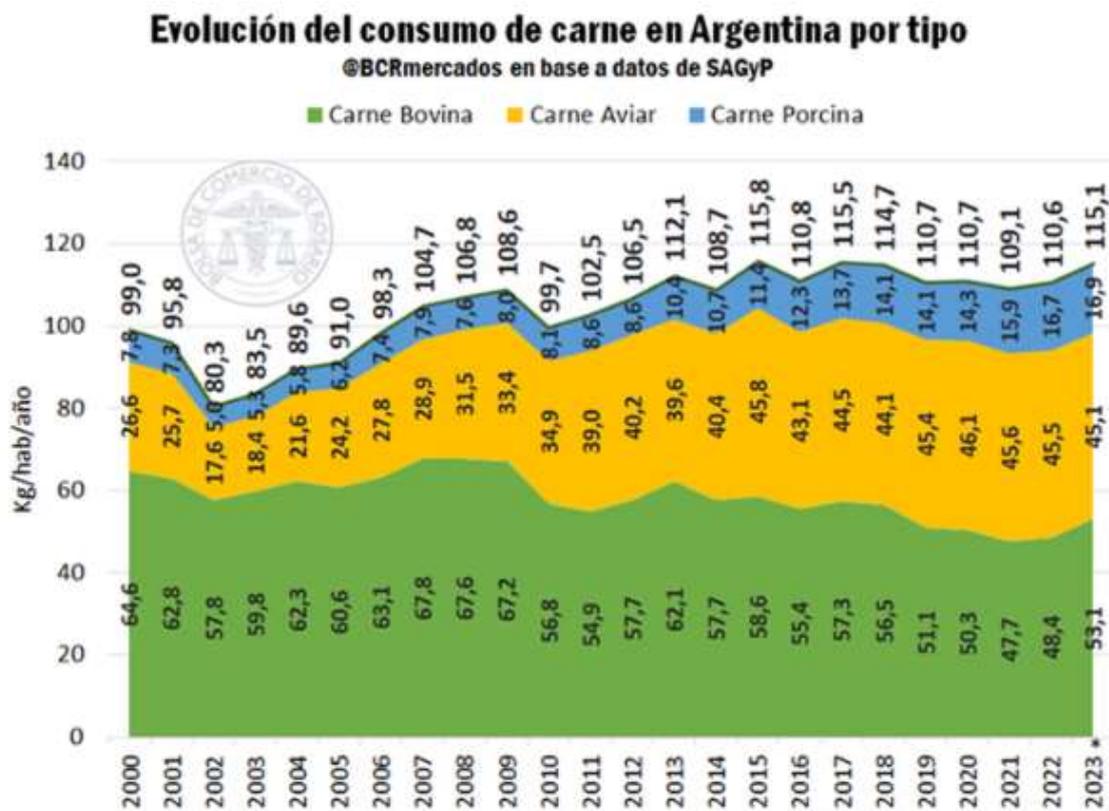
Mercado meta	Rango etario	año 2008	año 2022	Total segmentando
Población entre 27 y 56 años	25 - 29	13.274	14.626	76.331
	30 - 34	11.142	12.277	
	35 - 39	9.916	10.926	
	40 - 44	9.356	10.309	
	45 - 49	9.047	9.968	
	50 - 54	8.507	9.373	
	55 - 59	8.034	8.852	

kg de carne vacuna per cápita 2022 (promedio nacional)	53,1 kg
Consumo total del segmento	4.053.171,7 kg
Valor promedio del kg de carne	\$ 2.100,00
Ventas totales del mercado de carne vacuna	\$ 8.511.660.596,37

Cuota de participación objetivo	2%
Objetivo de kg anuales	81.063,43 kg
Objetivo de Ingresos por ventas anuales	\$ 170.233.211,39

*Fuente: Elaboración propia*

Anexo 2: Consumo de carne en Argentina



Fuente: Bolsa de comercio de Rosario

Anexo 3: Población de Río Cuarto por rango etario, censo provincial 2008

Grupo Etario	sexo		Total	IM
	Hombres	Mujeres		
<b>Total</b>	<b>75.834</b>	<b>82.422</b>	<b>158.256</b>	<b>92,01</b>
0 - 4	6.175	5.917	12.092	104,36
5 - 9	5.977	5.828	11.805	102,56
10 - 14	6.213	5.944	12.157	104,53
15 - 19	6.610	6.517	13.127	101,43
20 - 24	6.552	6.772	13.324	96,75
25 - 29	6.535	6.739	13.274	96,97
30 - 34	5.570	5.572	11.142	99,96
35 - 39	4.786	5.130	9.916	93,29
40 - 44	4.495	4.861	9.356	92,47
45 - 49	4.275	4.772	9.047	89,59
50 - 54	4.001	4.506	8.507	88,79
55 - 59	3.799	4.235	8.034	89,70
60 - 64	3.203	3.876	7.079	82,64
65 - 69	2.534	3.250	5.784	77,97
70 - 74	1.965	2.790	4.755	70,43
75 - 79	1.562	2.464	4.026	63,39
80 a más	1.582	3.249	4.831	48,69

Fuente: Censo provincial 2008, Gobierno de la Provincia de Córdoba

*Anexo 4: Compras y ventas proyectadas de carne*

Meses	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril
Número de periodos	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Incremento mensual (5% respecto del mes anterior)	0	109,7734002	116,9086712	124,5077348	132,6007376	141,2197856	150,3990716	160,1750113	170,586387	181,6745022	193,4833448	206,0597622
Kg mensuales	1688,82	1798,59	1915,50	2040,01	2172,61	2313,83	2464,23	2624,41	2794,99	2976,67	3170,15	3376,21
Compras	-\$ 1.857.703,70	-\$ 1.978.454,44	-\$ 2.107.053,97	-\$ 2.244.012,48	-\$ 2.389.873,29	-\$ 2.545.215,06	-\$ 2.710.654,04	-\$ 2.886.846,55	-\$ 3.074.491,57	-\$ 3.274.333,53	-\$ 3.487.165,21	-\$ 3.713.830,94
Ventas	\$ 3.546.525,24	\$ 3.777.049,38	\$ 4.022.557,59	\$ 4.284.023,83	\$ 4.562.485,38	\$ 4.859.046,93	\$ 5.174.884,98	\$ 5.511.252,50	\$ 5.869.483,92	\$ 6.251.000,37	\$ 6.657.315,39	\$ 7.090.040,89

Meses	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril
Número de periodos	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23
Incremento mensual (5% respecto del mes anterior)	219,4536467	233,7181338	248,9098125	265,0889503	282,3197321	300,6705146	320,2140981	341,0280145	363,1948354	386,8024997	411,9446622	438,7210652
Kg mensuales	3595,66	3829,38	4078,29	4343,38	4625,70	4926,37	5246,58	5587,61	5950,81	6337,61	6749,55	7188,28
Compras	-\$ 3.955.229,96	-\$ 4.212.319,90	-\$ 4.486.120,70	-\$ 4.777.718,54	-\$ 5.088.270,25	-\$ 5.419.007,81	-\$ 5.771.243,32	-\$ 6.146.374,14	-\$ 6.545.888,46	-\$ 6.971.371,21	-\$ 7.424.510,33	-\$ 7.907.103,51
Ventas	\$ 7.550.893,55	\$ 8.041.701,63	\$ 8.564.412,24	\$ 9.121.099,04	\$ 9.713.970,47	\$ 10.345.378,55	\$ 11.017.828,16	\$ 11.733.986,99	\$ 12.496.696,14	\$ 13.308.981,39	\$ 14.174.065,18	\$ 15.095.379,42

*Fuente: elaboración propia*

*Anexo 5: Compra de bolsas térmicas*

Meses	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril
Gasto mensual en bolsas térmicas	-\$ 217.857,98	-\$ 232.018,75	-\$ 247.099,97	-\$ 263.161,46	-\$ 280.266,96	-\$ 298.484,31	-\$ 317.885,79	-\$ 338.548,37	-\$ 360.554,01	-\$ 383.990,02	-\$ 408.949,37	-\$ 435.531,08

Meses	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril
Gasto mensual en bolsas térmicas	-\$ 463.840,60	-\$ 493.990,24	-\$ 526.099,61	-\$ 560.296,08	-\$ 596.715,33	-\$ 635.501,83	-\$ 676.809,44	-\$ 720.802,06	-\$ 767.654,19	-\$ 817.551,71	-\$ 870.692,58	-\$ 927.287,59

*Fuente: elaboración propia*

## Anexo 6: Tablas de costos

Instalación eléctrica	
Mano de obra	monto
Certificado y armado de pilar	\$ 19.000,00
Colocación de 10 bocas	\$ 27.000,00
Colocación de 6 luminarias	\$ 24.000,00
Armado de tablero	\$ 34.000,00
Total	\$ 104.000,00
Materiales	Monto
Pilar de luz	\$ 44.700,00
Toma corrientes	\$ 4.000,00
Luminarias	\$ 21.600,00
Tablero eléctrico	\$ 42.000,00
150 m de cable (aprox para 70 m2)	\$ 100.000,00
cajas de chapa	\$ 1.520,00
Total	\$ 213.820,00
Mano de obra y materiales	\$ 317.820,00

	KWh	Monto
Neto epec	2367,81	\$ 49.723,93
Impuestos	alicuota	
Fdo. Des. Ene. Prov	10%	\$ 4.972,39
Percep. Ing. Brutos	12%	\$ 5.966,87
Iva	27%	\$ 13.425,46
Percep. RG 2126	13,50%	\$ 6.712,73
Ord. Imp. Municipal	7,68%	\$ 3.818,80
Tasa de Regulac.	0,40%	\$ 198,90
Tasa de Seguridad Eléct.	0,10%	\$ 49,72
Total		\$ 84.868,80

Costo de la carne (expresado por kg)	
Caja para 20 kg	\$ 22,00
Bolsa por kg	\$ 22,00
Mano de obra porcionado	\$ 60,00
Flete corto	\$ 20,00
Carne	\$ 976,00
Costo total	\$ 1.100,00

Bienes muebles	
Cámara frigorífica	\$ 2.460.000,00
Balanza comercial	\$ 376.870,00
Mesas gastronómicas	\$ 460.000,00
Sillas altas	\$ 132.000,00
Otros bienes de uso	\$ 115.000,00
<b>total</b>	<b>-\$ 3.543.870,00</b>

Reacondicionamiento del local	
Colocación de azulejos	\$ 81.000,00
Azulejos	\$ 67.724,80
Pastina	\$ 3.260,00
Otros materiales	\$ 1.000,00
Pintado	\$ 44.550,00
Pintura	\$ 18.040,00
Otros gastos	\$ 4.000,00
<b>Costo Total</b>	<b>\$ 219.574,80</b>

Costo promedio del M <sup>2</sup> en Río Cuarto			
Locales	Alquiler + expensas	M <sup>2</sup>	Valor M <sup>2</sup>
Local 1	35000	35	\$ 1.000,00
Local 2	75000	45	\$ 1.666,67
Local 3	30000	40	\$ 750,00
Local 4	90000	70	\$ 1.285,71
Local 4	35000	16	\$ 2.187,50
Local 5	100000	80	\$ 1.250,00
Local 6	220000	160	\$ 1.375,00
Local 7	85000	70	\$ 1.214,29
Local 8	75000	45	\$ 1.666,67
Local 9	75000	75	\$ 1.000,00
Local 10	90000	130	\$ 692,31
<b>Promedio</b>			<b>\$ 1.280,74</b>

*Fuente: elaboración propia*

Anexo 7: Inflación proyectada

Periodo	Inflación del primer año - Mayo 2023 a Abril 2024											
Mes	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril
I. Mensual	5,85%	5,85%	5,85%	5,85%	5,85%	5,85%	5,85%	5,85%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%
I. Anual	5,85%	12,04%	18,59%	25,53%	32,87%	40,64%	48,87%	57,58%	65,46%	73,73%	82,42%	91,54%
I. Acomulada	5,85%	12,04%	18,59%	25,53%	32,87%	40,64%	48,87%	57,58%	65,46%	73,73%	82,42%	91,54%

Periodo	Inflación del segundo Año - Mayo 2024 a Abril 2025											
Mes	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril
I. Mensual	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	3,45%	3,45%	3,45%	3,45%
I. Anual	5,00%	10,25%	15,76%	21,55%	27,63%	34,01%	40,72%	47,75%	52,86%	58,14%	63,60%	69,25%
I. Acomulada	101,12%	111,18%	121,74%	132,82%	144,47%	156,69%	169,53%	183,01%	192,78%	202,89%	213,35%	224,18%

Periodo	Inflación del tercer año - Mayo 2025 a Abril 2026											
Mes	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril
I. Mensual	3,45%	3,45%	3,45%	3,45%	3,45%	3,45%	3,45%	3,45%	2,62%	2,62%	2,62%	2,62%
I. anual	3,45%	7,03%	10,72%	14,55%	18,50%	22,60%	26,83%	31,21%	34,65%	38,17%	41,79%	45,50%
I. acomulada	235,37%	246,96%	258,94%	271,34%	284,16%	297,43%	311,16%	325,36%	336,50%	347,92%	359,65%	371,69%

Fuente: elaboración propia

*Anexo 8: Flujo de fondos proyectados sin inflación*

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3
Ingresos			
Ventas	\$ 0,00	\$ 61.605.666,40	\$ 131.164.392,79
Egresos			
Carne	\$ 0,00	-\$ 32.269.634,78	-\$ 68.705.158,13
Gastos de consultoría	-\$ 1.400.000,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Búsqueda de proveedores	-\$ 101.816,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Análisis Econ. y financ.	-\$ 150.000,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Alquiler - Local	-\$ 448.000,00	-\$ 1.075.200,00	-\$ 1.075.200,00
Instalación eléctrica	-\$ 317.820,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Energía eléctrica	-\$ 8.064,63	-\$ 1.018.425,63	-\$ 1.018.425,63
Agua	\$ 0,00	-\$ 24.000,00	-\$ 24.000,00
Reacondicionamiento - Local	-\$ 219.574,80	\$ 0,00	\$ 0,00
Libreta Sanitaria	-\$ 840,00	-\$ 840,00	-\$ 840,00
Compra - Bienes muebles	-\$ 3.543.870,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Sueldos	-\$ 707.830,00	-\$ 8.493.960,00	-\$ 8.493.960,00
Sistema Administrativo	-\$ 10.000,00	-\$ 120.000,00	-\$ 120.000,00
Servicio de internet	\$ 0,00	-\$ 39.480,00	-\$ 39.480,00
Página web y marketing	\$ 0,00	-\$ 707.880,00	-\$ 707.880,00
Packaging	\$ 0,00	-\$ 3.784.348,08	-\$ 8.057.241,27
Ingresos Brutos (4,75%)	\$ 0,00	-\$ 2.926.269,15	-\$ 6.230.308,66
Utilidad antes de impuestos	\$ 0,00	\$ 11.145.628,76	\$ 36.691.899,10
Impuesto a las Ganancias	\$ 0,00	-\$ 3.900.970,06	-\$ 12.842.164,69
Utilidad después de impuestos	-\$ 6.907.815,43	\$ 7.244.658,69	\$ 23.849.734,42

*Fuente: elaboración propia*