



Nombre y Apellido: Ginés Encinas.

DNI: 28.105.771

Título del trabajo: Plan Estratégico de Exportación con Envases Sustentables.

Legajo N°: VADM17129

Carrera: Licenciatura en Administración.

Línea temática estratégica: Planificación estratégica.

Profesor Director TFG: Dr. Carlos Vittar.

Resumen

El presente trabajo se focaliza en la creación de una planificación estratégica para la empresa Ledesma. En las condiciones actuales de vaivenes en las exportaciones que afecta a la organización, se realiza un análisis completo de los entornos tanto internos como externos. Logrando focalizar los esfuerzos en la generación de herramientas que permitan obtener un rendimiento eficaz y ajustado a los cambios globales que se presentan con gran velocidad, para esto la utilización de sistemas informáticos, la capacitación al personal, el desarrollo de nuevos envases que sean amigables con el medio ambiente, la utilización de e-commerce, todos estas herramientas dan la posibilidad a la organización de la creación de nuevas estrategias dedicadas a la generación de nuevos clientes y su fidelización en el mercado internacional.

Palabras claves: E-commerce; Mercados extranjeros; Planificación estratégica; Planes; Procesos; Sustentable.

Abstract

This work focusses on the creation of strategic planning for the Ledesma Company. In the current conditions in exports that affect the organization, a complete analysis of both, internal and external environments is carried out. Achieving focus efforts on the generation of tools that allow to obtain an efficient performance adjusted to the global changes that occur with great speed, for this, the use of computer systems, staff training, the development of the new Packaging that are friendly with the environment, the use of E-commerce, all these tools, give to the organization the possibility of creating new strategies dedicated to the generation of new client and the loyalty in the international market.

Keywords: E-commerce; Foreign markets; Strategic planning; Plans; Processes; Sustainable.

Índice.

Resumen	1
Introducción.....	3
Análisis de situación.....	6
<i>Análisis Macroentorno</i>	6
<i>Análisis Microentorno</i>	9
<i>Análisis Interno.</i>	10
<i>Análisis FODA</i>	13
<i>Matriz BCG</i>	14
Marco Teórico	15
Diagnóstico y discusión.....	19
Propuesta de aplicación	21
Objetivo General.....	21
Objetivos específicos.....	22
Alcance de la táctica.....	22
Táctica 1: Incorporación de Sistema Informático.....	23
Táctica 2: Capacitación	25
Táctica 3: Alianza Estratégicas.....	26
Diagrama de Gantt.....	28
Presupuesto Final.....	28
Cash Flow	29
Conclusión	31
Recomendaciones profesionales.....	31
Bibliografía.....	33
Anexo	36

Introducción

El presente trabajo, surge de los datos proporcionados por Ledesma, es una empresa ubicada en el norte de la República Argentina, en la provincia de Jujuy, localidad de Libertador San Martín. Sus principales actividades son: la producción de Azúcar, jarabes y alcohol; Producción y venta de Papel; Frutas y Jugos; Carnes y Granos. Con presencia a nivel nacional y producción en las provincias de Jujuy, Salta, Tucumán, San Luis, Entre Ríos y Buenos Aires. Cuenta con clientes y consumidores heterogéneos que se relacionan con los diferentes negocios de la empresa. En la actualidad existen más de 7000 personas que trabajan y se desarrollan en sus unidades de negocios. Es un referente social en la comunidad en la que se realizó su fundación hace más de 110 años, a través de programas de Escuela-Empresa, Mejoras de Escuelas, Programas de Capacitación en Oficios y más programas que ayudan a la comunidad a lograr mejor expectativas de crecimiento y formación.

. En el escenario actual con respecto a las exportaciones se presentan vaivenes, que impactan en los porcentajes exportables cada año, perdiendo rentabilidad y mercados internacionales con respecto a competidores extranjeros que buscan esos mismos mercados, la globalización y las condiciones de la economía nacional hacen que se busquen nuevos horizontes que aseguren nuevas posibilidades de crecimiento. La situación que se plantea, se pretende atenuar por medio del plan estratégico, incorporando los productos sustentables como diferenciador para generar mercado y una ventaja competitiva, para superar las oscilaciones en las exportaciones de azúcar, observando una oportunidad de poder abrir los mercados de los países limítrofes, implementando nuevas tecnologías que se presentan como herramientas que posibilitan comunicación e información. Definiendo nuestro producto con el remplazo del actual envase plástico, por otro que sea de producción propia a través del uso del papel extraído de la caña de azúcar, (el cual ya es producido en la empresa), se espera reducir costos y generar mayor eficiencia en las políticas ambientales en las cuales Ledesma está comprometida. La empresa se encuentra en una franca y continua dedicación a generar productos sustentables y amigables con el medio ambiente. Por este motivo, el predicho plan estratégico, está dirigido a las opciones con la que cuenta la organización para poder brindar un producto capaz de ofrecer calidad a los clientes para penetrar en los mercados internacionales, como así también, reducir el impacto que genera el actual envase plástico, utilizando las herramientas tecnológicas como E-Commerce, pudiendo expandir el producto

a diferentes niveles de exportación, utilizando las bases que ya cuenta la empresa para producir este tipo de servicios. Evitando, de este modo, una pérdida de rentabilidad, ya que, las marcas competidoras, están desarrollando características similares en sus productos. Pudiendo, además, lograr ventas en un segmento de clientes que están en la búsqueda de artículos sustentables en su vida cotidiana.

Como antecedente teórico, se puede hacer referencia a lo planteado en el ensayo “La necesidad de la planificación estratégica en las organizaciones industriales modernas”, en el cual, se define que la planificación estratégica, a diferencia de la planificación tradicional, contempla no solo el corto y el largo plazo, sino que hace énfasis en respuestas lógicas a necesidades de un futuro incierto, complejo y cambiante; busca prever los eventos futuros, y con ello, la posibilidad de describir el futuro de las decisiones actuales (Aguilar Cruz, 2000).

Otro antecedente sobre el tema, se puede citar los datos extraídos de E-Comex, el cual, hace referencia a que las exportaciones de azúcar blanca Argentina, tienen un cliente fijo que acapara alrededor del 70 por ciento de los envíos que se hacen al exterior. Se trata de Chile. El segundo destino de las exportaciones azucareras es otro vecino, también miembro del Mercosur, que es Uruguay. El país oriental adquiere poco más del 10 por ciento del rubro exportado. Siguen en orden de importaciones Alemania, Ecuador, Canadá y Suiza (E-Comex, 2020).

Como antecedente campo podemos mencionar la empresa Arcor que, durante el 2019, se ingresó al segmento de endulzantes, entrando en contacto directo con los consumidores, desarrolló azúcar fraccionado en dos variedades: azúcar común y azúcar mascabo. Adicionalmente, por tercer año consecutivo, se produjo y comercializó en el mercado internacional azúcar orgánica en cantidades superiores al año anterior, además, se continúa con la producción de azúcar cruda, colocada en su totalidad en EEUU (Arcor, 2019, 29-35).

Para esto, se tiene que realizar un análisis de los diferentes entornos en los cuales se desarrolla Ledesma, tanto Microentorno como Macroentorno y un Análisis Interno de la empresa para desarrollar luego las fortalezas con las que cuenta y las debilidades que serán analizadas y estudiadas.

Las herramientas que se utilizan para abordar esta problemática a nivel metodológico son:

Macroentorno: Evolución de la utilización de embaces sustentables en los últimos años. Los aspectos legales e impositivos. Utilizando el modelo PESTEL.

Microentorno: El modelo de utilización serán las 5 fuerzas competitivas de Porter, el mismo, nos brindará una comprensión de nuestra situación actual de la cual se puede proyectar una visión a futuro.

Análisis Interno: Se desarrolla el análisis de la cadena de valor, organigrama de la empresa, cultura organizacional, estilo de gestión y estrategia corporativa y de gestión.

Por medio del análisis FODA se evalúan las ventajas competitivas y detectan desventajas que se pudieran afrontar.

La matriz BCG, permitirá analizar y comprender nuestra cartera de productos y la conveniencia de invertir.

A través de este plan estratégico, se busca ofrecer en la empresa una manera de crear valor agregado a su producto para ser exportado, teniendo en cuenta, el impacto ambiental y los costos que esto genera, con plataformas de E-Commerce para la búsqueda de nuevos clientes. Analizando el entorno interno y externo para que se logren concretar soluciones a uno de los mayores problemas de Ledesma, que es mantener los mercados de exportación con un equilibrio que ayude a lograr una rentabilidad sostenida en el tiempo.

Análisis de situación

La empresa Ledesma, en su línea de Azúcar es la marca líder en el mercado nacional, atiende a un mercado masivo llegando tanto al cliente minorista por medio de pequeños comercios, como así también pequeñas empresas y mayoristas abarcando el mercado nacional y generando exportaciones en el segmento industrial. La empresa destina un 35% de su producción al consumo masivo, un 40% a industrias y un 25% a exportación (Grupo Ledesma, 2020). El principal problema es la oscilación que generan las exportaciones que varían en forma significativa, estos porcentajes disminuyen los ingresos generando pérdida de rentabilidad en la empresa.

En el presente análisis de situación se realiza un estudio integral de la empresa para conocer cómo se encuentra la misma en la actualidad; analizando el entorno interno y externo en el que se desenvuelve tomando esta perspectiva, se utilizan distintas herramientas, del entorno macro y micro PESTEL, 5 fuerzas de Porter y del estudio interno de la empresa, FODA (fortalezas y debilidades), cadena de valor y Matriz BCG. Esta información brinda una base para proceder a la aplicación de la planificación estratégica con enfoque a la estrategia de exportación y de implementación de tecnología, la cual permitirá recuperar la rentabilidad.

Análisis Macroentorno

Como herramienta utilizada se opta por el análisis PESTEL, la cual, es una herramienta que permite analizar la situación actual y la del entorno en el cual se encuentra la empresa. Los factores a analizar son: Político; Económico; Socio-Cultural; Tecnológico; Ecológico; Legal: (Trenza, 2018).

Político: Los factores políticos se relacionan con la vida política a todos los niveles (local, provincial, nacional e internacional) que afecten a la actividad de la empresa, en este contexto, las políticas del gobierno tanto nacional como provinciales, han favorecido la implementación de productos sustentables en los envases que se utilizan para la comercialización de productos, logrando implementar proyectos, que dependen del Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible fomentando el consumo responsable y del cuidado del medio ambiente (Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, 2021). En este sentido, poder contar con la posibilidad de que los gobiernos locales brinden el apoyo necesario para la generación de envases sustentables elaborados en los establecimientos de Ledesma es primordial.

Económico: Los factores económicos son aquellas cuestiones económicas actuales o futuras que pueden afectar en la ejecución de la estrategia de la empresa. Tanto en el marco nacional como mundial, existe una crisis debido a la pandemia del Virus Covid-19, según el Banco Mundial, es la recesión más grande desde la segunda guerra mundial (La COVID-19 (coronavirus) hunde a la economía mundial en la peor recesión desde la Segunda Guerra Mundial, 2020). Esto, tiene los siguientes efectos a nivel global : las proyecciones de crecimiento a corto plazo están sujetas a un grado inusual de incertidumbre, las perturbaciones a las cadenas de valor mundiales pueden agudizar los efectos de la pandemia sobre el comercio, la producción y los mercados financieros, las recesiones profundas, en general, tienen efectos perjudiciales y de largo plazo sobre la inversión, van en detrimento del capital humano debido al desempleo que ocasionan y provocan un repliegue del comercio internacional y las relaciones de suministro. La perspectiva de crecimiento a nivel mundial para el año 2021 es del 1%. En nuestro país sumada a la crisis mundial se incrementa los efectos producidos por la inflación, que acumuló en los doce meses de 2020 un incremento de 36,1% y la tasa de desocupación en 11,0% (Instituto Nacional de Estadística y Censos de la República Argentina [INDEC], 2020). Sin embargo, la empresa Ledesma cerró un saldo positivo en el periodo 2020, el ejercicio arrojó un resultado integral neto de miles \$735891(Grupo Ledesma, 2020).

Socio-Cultural: Los factores socio-culturales son aquellos elementos de la sociedad (cultura, religión, creencias, etc.), las tendencias sociales actuales y los cambios que pueden afectar el mercado en el que se desarrolla la empresa. Dentro de este aspecto, se puede tomar como referencia, los cambios en los hábitos de consumo con respecto a las dietas implementadas por los consumidores a nivel mundial, en donde, existe una reducción en el consumo de alimentos con base en azúcar; pero a nivel local el promedio es de 40kg per cápita. Por esto, se debe tener en cuenta, los cambios que se están produciendo en el mundo con respecto al consumo de azúcar y sus derivados, teniendo en cuenta a los clientes y a la forma en que sus hábitos irán cambiando, para poder realizar estrategias que cuenten con un valor agregado que pueda diferenciar a Ledesma de la competencia.

Tecnológico: Los factores tecnológicos son decisivos actualmente, ya que las mejoras tecnológicas cambian continuamente. Ser conscientes de las nuevas tecnologías que se desarrollan hoy, van a cambiar el futuro inmediato y la empresa no está ajena a ellos. Más

allá de los desarrollos tecnológicos que se presentan en los canales de comunicación, con los clientes, por medio de las redes sociales, es importante contar con la información que se tiene con los nuevos métodos para llevar adelante la producción de la caña de azúcar.

Día a día, el sector agroalimentario invierte grandes esfuerzos en el desarrollo de métodos y tecnologías innovadoras para el procesamiento, conservación e higienización de alimentos. Se buscan alternativas más eficientes, entre las cuales, se puede mencionar, los ultrasonidos que, combinados con la aplicación de presión, tratamientos térmicos leves o ambos, son actualmente una de las tecnologías en fase de investigación de mayores perspectivas para la conservación de alimentos. Asimismo, los ultrasonidos intervienen en otras operaciones y procesos dentro de este sector y forman parte de los procedimientos técnicos aplicados en equipamientos de limpieza, envasado, sellado, etc. (Parzanese, 2020). Las empresas están trabajando en biosoluciones, a modo de ejemplo, el bioestimulante, tiene un impacto más que positivo sobre el aumento de la productividad del cultivo. Además de nutrirlo, posee extractos vegetales que estimulan la producción de hormonas dentro de la planta, para promover un mejor establecimiento, mayor vigor y mayor fotosíntesis, promoviendo un mayor desarrollo vegetativo, así como calidad y cantidad de azúcar (Agrofynews y Prensa Arysta, 2017).

Ecológico: Los factores ecológicos son aquellos que guardan relación directa o indirecta con el medioambiente. En este sentido, existe una tendencia global al cuidado de los recursos naturales, por esto, las nuevas políticas de sustentabilidad que Ledesma lleva en todos sus proyectos, es un objetivo fundamental de todos los negocios de la compañía. La producción de papel, debido a que depende del procesamiento de la caña de azúcar y su sustentabilidad, hace que sea un recurso renovable sin la utilización de árboles que puedan afectar el entorno y los ecosistemas. En este sentido, buscar disminuir los envases de plástico, sería un paso más en el cuidado de los recursos naturales bajando los niveles de contaminación. Ya que, las políticas ambientales de prevención, cumplimiento de las normas, responsabilidad, impacto mínimo, reciclaje, son aspectos que las empresas consideran fundamentales en el desarrollo de su negocio.

A medida que avanza el siglo XXI los contextos cambian, de modo que las empresas y los empresarios deben entender la relación entre las actividades productivas, las relaciones sociales y el carácter limitado y complejidad de la naturaleza, dentro del contexto de

sostenibilidad y la actividad empresarial. El Estado y el gobierno concretamente, tienen la responsabilidad y la representación de todos para hacer cumplir la legislación ambiental. Un buen desempeño empresarial no debe lograrse a costa del ambiente, sino que habrá de intentarse simultáneamente un buen desempeño ambiental y esa es la pretensión teórica de la empresa sustentable y competitiva. (Boada, 2008).

Legal: Los factores legales son todos aquellos relacionados con la obligación de cumplir las leyes establecidas. Es necesario conocer la legislación y los cambios en la normativa, que pueda afectar tanto de forma directa como indirecta. Con relación a este punto, las normas laborales y los convenios colectivos de trabajo Disposición 250/2019, del sector son fundamentales en el accionar diario de las empresas, contar con un marco normativo que brinde seguridad al personal para que cumpla con sus funciones de la mejor forma (Boletín oficial República Argentina - Ministerio de Producción y Trabajo - Dirección Nacional de Relaciones y Regulaciones del Trabajo - disposición 250/2019).

Las leyes medioambientales también son un punto importante para continuar con los valores de Ledesma. La ley 19.597 regula la producción, industrialización y comercialización de materias primas sacarígenas, azúcar y subproductos en todas sus etapas, incluyen sus aspectos económicos, financieros y sociales, con objeto de regulación y fiscalización. (Normativa nacional, ley-19597-302211).

Análisis Microentorno

El modelo de las cinco fuerzas de Porter que permite entender a la industria por medio de una combinación de fuerzas competitivas son: el riesgo que ingresen nuevos participantes, intensidad de la rivalidad entre los competidores actuales, poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los compradores, presión proveniente de productos sustitutos (Porter, 1992). En función a este estudio, se puede analizar la intensidad de las fuerzas competitivas que se encuentran en el entorno de la empresa.

Amenazas de nuevos competidores: En la industria azucarera siempre está la amenaza de nuevos competidores. Se cuentan con barreras de entrada muy altas, ya que se tiene que contar con la inversión necesaria y conocer muy bien el mercado, como así también, la forma de producir grandes volúmenes de producción. Esto hace que no se atraigan nuevos competidores y sea baja la amenaza.

Rivalidad entre los competidores: Las estrategias de los competidores directos están relacionadas con ganar mercado bajando los costos fijos. En el caso las empresas del sector buscan con la calidad captar el mayor porcentaje del mercado, la publicidad y acciones referida a la utilización del producto, para quedar en la elección del cliente. Teniendo una alta rivalidad.

Poder de negociación de los proveedores: Se maneja un bajo poder negociación en la industria, ya que los ingenios, producen su propia materia prima, los requisitos del sector para sus proveedores son altos, tanto en la calidad de los insumos, como también en el tiempo de entrega con los que cuentan.

Poder de negociación de los compradores: En este punto, el poder de negociación de los clientes es prácticamente nulo en el mercado familiar y bajo en el mercado industrial. Hay que destacar que son grupo muy heterogéneos de clientes y consumidores. Respecto al consumo masivo, se tiene llegada a través de las empresas minoristas y por medio de mayoristas a pequeños comercios. En el segmento industrial, se trabaja con medianas y grandes empresas, tanto nacionales como extranjeras, en este punto se puede generar una negociación con los clientes, pero no es muy significativo para la industria.

Amenaza de productos sustitutos: En la actualidad es alta la amenaza de productos sustitutos. Los en los hábitos alimenticios a nivel mundial, están llevando a que más empresas busquen nuevos productos que sirvan como sustituto a la azúcar, en este caso podemos nombrar a Zumos y néctares de frutas, Miel, Melaza, Jarabe de arce. Estos edulcorantes naturales, son utilizados como opción más saludable por los consumidores. Otro producto sustituto del azúcar son los edulcorantes artificiales, que se utilizan en alimentos procesados, refrescos, mezclas de bebidas en polvo y otras bebidas, productos horneados, dulces, postres alimentos enlatados, mermeladas y jaleas, productos lácteos. Prácticamente no añaden calorías a la dieta y son utilizados para el control de peso y la diabetes.

Análisis Interno.

A continuación, se verán los diferentes tipos de recursos y las capacidades con las que cuenta la empresa.

Cadena de Valor: Nos centraremos en las actividades primarias y de apoyo propuestas por Porter en 2008.

Actividades de Apoyo:

Infraestructura: Cuenta con capacidad financiera propia y externa para realizar proyectos a corto y largo plazo. Para llevar adelante los proyectos, cuenta con el personal requerido propio de la empresa, que realizan los planes y los tiempos de ejecución, los encargados de cada área supervisan cada departamento, para garantizar el cumplimiento de lo planificado y el desarrollo de los proyectos.

Administración de recursos humanos: Cuenta con prácticas de reclutamiento, formación y capacitaciones continuas a los trabajadores, retribuciones acordes a las negociaciones sindicales.

Desarrollo tecnológico: Según la evolución del mercado, cuenta con la adaptación continua en sus maquinarias, innovación en la elaboración de sus productos, cuenta con todos los datos de la empresa en bases informáticas.

Aprovisionamiento: Stock de materia prima propia para la generación del producto, mantenimiento preventivo de la maquinaria y constante modernización.

Actividades Primarias.

Logística interna: Disposición de stock de materia primas, relación con los proveedores es mediante contacto continuo, con políticas de apoyo para las pymes de la zona de Ledesma.

Operaciones: las tareas son realizadas por personal calificado en las áreas correspondientes con supervisión continuada y respetando las normas de seguridad e higiene.

Logística externa: Los pedidos de los clientes son distribuidos a todo el país por medio de transporte terrestre.

Comercialización y marketing: Contacto continuo con los clientes, mejora continua de la calidad de los productos debido a la experiencia de la empresa y a la continua inversión en investigación y desarrollo, comercialización en todo el país.

Servicios pos-venta: La empresa tiene canales de comunicación abierto con todos los clientes, en los cuales, se pueden generar los reclamos y brindar las soluciones.

Organigrama: Ledesma organiza sus actividades por unidades de negocio, cada negocio se administra de forma independiente y representa una estructura organizacional por sí misma. Así, se dejó de lado el organigrama tradicional por área temática

o funcional, y se estableció un modelo donde cada negocio es responsable de todo el proceso que afecta a su producto (fabricación, abastecimiento y comercialización). Por fuera del negocio hay servicios internos centralizados, como la gestión de los recursos humanos. De esta manera, el organigrama de la empresa es el siguiente (Ver anexo I).

Cultura Organizacional: Dentro de la organización ofrece formas definidas de pensamiento, sentimiento y reacción que guían las actividades de las personas en la organización. Cuenta con numerosos proyectos para el desarrollo sustentable de su labor de producción, tanto ambiental como social. En este último, se destaca el compromiso que tiene en la comunidad entre los cuales se destacan, la construcción de viviendas, plazas, espacios públicos, donación de 76300 hectáreas para la protección de la selva y bosque nativo, programas de para mejorar la calidad educativa, desarrollos de redes en Jujuy para potenciar el trabajo en la provincia, programas de capacitación informática. También, un acompañamiento tanto de asesoría como económico para el crecimiento sostenido de las pymes como proveedores.

Estilo de Gestión: Asamblea de Directorio, por ser una sociedad anónima, el máximo órgano de decisión de Ledesma es su Asamblea de Accionistas, con al menos una reunión anual. El Directorio de la empresa, es el órgano de gobierno y de administración, con un alto conocimiento de la cultura organizacional y del funcionamiento del negocio. Comité de Recursos Humanos, encargado de asesoramiento al Gerente General sobre temas de equidad salarial y demás políticas de recursos humanos. Comité de Medio Ambiente, dirige la estrategia de Medio Ambiente de la compañía. Comité de Responsabilidad Social Empresarial, dirige, supervisa los objetivos y proyectos sociales.

Estrategia Corporativa y Comercial: Orientaciones estratégicas hacen que Ledesma compita y sea la empresa líder en el mercado. Integración, lineamiento que nos permite el control de los costos y la calidad de los productos y servicios. Autonomía financiera, autofinanciamiento de las operaciones y minimización del riesgo crediticio. Conducta: respeto a la comunidad, el medio ambiente, nuestros clientes, colaboradores, proveedores y accionistas. Crecimiento: crecimiento del volumen del negocio de la organización a lo largo de su historia. Liderazgo: en nuestras actividades comerciales, fabriles y de gestión empresarial. Liderazgo en costos: ser el productor de más bajo costo del mercado y comparable a los más eficientes a nivel internacional. Productividad: optimización

del aprovechamiento de los recursos. Estándares de excelencia: haciendo foco en el cliente, la calidad y el servicio. Inversiones: Alcanzar y sostener a largo plazo las nuevas estrategias para incrementar el ritmo de inversiones.

Como conclusión de la cadena de valor, podemos destacar, la infraestructura con la que se cuenta, la logística interna y externa y también los recursos humanos. Con el aprovechamiento de estas capacidades, se está en condiciones de buscar el mercado internacional.

Análisis FODA

Este análisis está orientado al estudio de cuáles son las fortalezas de la organización, sea en cuanto a los recursos que posee, la calidad del mismo, etc. Asimismo, externamente pueden estudiar las amenazas que podrían llegar a existir como en el ámbito político o social. Con base en los análisis precedentes, se tomarán las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

Fortalezas: Empresa N°1 a nivel nacional en la producción y comercialización de Azúcar. Actualmente es la principal productora con un %17 de la producción total. Productos, que cuentan con las normas de calidad requeridas. Marca reconocida en la mente de los consumidores, con presencia en todo el país y publicidad que reafirma a la empresa en el sector. Cuenta con sus propios campos para producción, con 37000 hectáreas destinadas al cultivo de la caña de azúcar. Tiene más de cien años de experiencia.

Oportunidades: Expandir la venta de azúcar a otros países, en la actualidad los canales de comunicación y el buen manejo del producto a nivel nacional, abre la opción de seguir desarrollando nuevos mercados. Se promueve la utilización de productos sustentables, este, es un eje central dentro de las políticas de Ledesma, generando conciencia en el cuidado del ambiente. Nuevas tecnologías, estar siempre a la vanguardia en las nuevas herramientas que son utilizadas tanto en la producción como en la comunicación de la empresa. Materia prima renovable.

Debilidades: Limitación del crecimiento internacional al no contar con sedes en otros países. Un clima cambiante, al ser un producto que se cosecha, la caña de azúcar, está a merced de las condiciones climáticas.

Amenazas: La competencia, que baja los costos y tiene calidad en sus productos. Los competidores cada vez son más agresivos y quieren acaparar una porción del mercado,

ellos cuentan con los recursos y las capacidades para poder competir. Nuevos competidores, edulcorantes, alternativas con las que cuenta el consumidor cuando eligen, cada vez son más y tiene un alto respaldo. Brasil, exportador principal de Latinoamérica, el gigante del sur, tiene gran dominio de las exportaciones de azúcar a nivel mundial y es el referente en el sector. Enfermedades como la Diabetes.

Siguiendo el análisis FODA, podemos decir que Ledesma es una empresa que se encuentra en excelente situación para hacer uso de sus fortalezas. Utilizando las oportunidades que tienen permite a la empresa seguir afianzándose en el mercado y pueden buscar nuevas oportunidades en el exterior que les permita continuar con un plan de crecimiento a largo plazo (Ver cuadro en Anexo I).

Matriz BCG

Es una herramienta esencial para la estrategia de la empresa. Esta matriz ayuda a analizar la cartera de productos.

Producto Vaca: Alta cuota de Mercado y Baja Tasa de Crecimiento, son productos consolidados en el sector. En este caso, el azúcar tiene una alta participación en el mercado, Ledezma es considerada la empresa N°1 en el país. Y tiene una alta tasa de rentabilidad.

Producto Estrella: Alto crecimiento y una alta participación en el mercado. Bioetanol combustible renovable que con el cual tiene cada vez mayor participación en las naftas del país cuenta con una participación del mercado de un 8 %.

Producto interrogante: Son productos con un crecimiento elevado, pero con una participación débil en el mercado. En este cuadrante se puede hacer referencia a la línea de carnes y granos, son productos que en el último tiempo han tenido un crecimiento importante dentro de la cartera de productos de Ledezma, con las 155 empresas clientes de prestigio nacional e internacional. Se requiere inversiones importantes para lograr tener una participación adecuada en el mercado.

Productos Perro: Tiene un bajo crecimiento de mercado y también una baja cuota de mercado. No sé a podido encontrar ningún producto con grandes pérdidas (Ver cuadro en Anexo, pág. 37).

Marco Teórico

Para este reporte de caso, es necesario realizar, a priori, una comprensión de las teorías y conceptos relevantes. Es por este motivo, que se van a desarrollar en este apartado las principales definiciones que van a ser utilizadas como una guía de análisis y de aplicación en la presente propuesta. Como punto de partida, es de fundamental importancia comprender el concepto de planificación estratégica, teniendo la visión y explicación desde la perspectiva de distintos autores y así poder utilizarlos como marco de referencia y observar el que, como, cuando y para que del análisis y diagnóstico en la empresa Ledesma.

El proceso de Planeación estratégica ha ido cambiando con el tiempo a lo largo de un continuo que va de un carácter preceptivo y normativo fuerte y rígido, en un extremo, hasta un carácter descriptivo y explicativo maleable en el otro. En un extremo está la prescripción, o un recetario de cómo se debe formular la estrategia, y en el otro está la descripción, o la explicación de la forma en que las organizaciones formulan la estrategia, como un ejemplo que debe ser aprendido o seguido (Chiavenato, 2016).

Para Koontz, Weihrich y Cannice (2012) a través de la planeación es posible determinar el lugar en el que se encuentra una empresa y aquel hacia dónde quiere ir. De manera análoga, los autores consideran que la estrategia además de definir el propósito fundamental de una organización y sus objetivos a largo plazo, supone definir los cursos de acción y la asignación de recursos para poder llevar a cabo los planes propuestos.

En una primera instancia, se desarrollan los estudios referidos a los análisis donde se encuentra inmersa la empresa, para de este modo, tener los datos necesarios del entorno indirecto en donde tiene su actividad, por medio del análisis PESTEL.

La siguiente herramienta utilizada es el desarrollo de las 5 fuerzas de Porter, a través de ésta, se identifican las fuerzas impulsoras del sector. Teniendo definido el plano externo en el cual se encuentra la empresa, se procede a definir las variables internas, estos son aspectos en el cual se utiliza para su aplicación una herramienta que se refiere a la Cadena de Valor, que cumple con el propósito de destacar aquellos aspectos en donde se logra generación de valor por parte de los clientes y además de los factores que aún no se encuentran definidos de manera correcta y por ende, no cumplen con la eficiencia en la concreción de los objetivos (Hill y Jones, 2009).

Una vez realizado el análisis interno y externo, la empresa puede plantear un diagnóstico organizacional. El mismo, permite poner en relevancia aquellos aspectos en los cuales la competencia se destaca, cuales son los factores en que deben concentrarse para aumentar su predominio, cuales son los factores que incurren en los valores de los grupos de interés y cuáles son los que le permiten hacer más eficiente el proceso de generación de valor. Una de las herramientas para esta aplicación refiere a la matriz FODA, en la cual pueden determinarse las fortalezas y debilidades, desde el plano interno, y oportunidades y amenazas desde el plano externo (Hill y Jones, 2009). Los factores positivos y negativos que se utilizan para la confección de esta matriz, van más allá de su simple enumeración, sino que, permiten, además, la identificación de estrategias que pueden utilizarse para potenciar así el cumplimiento de los objetivos empresariales de manera alineada (Robins y Coulter, 2014).

La definición de la estrategia corporativa es el próximo paso a realizar dentro de la planificación. Aquí las estrategias escogidas deben estar alineadas con la misión y la visión de la empresa, que son las bases a partir de las cuales se sustenta la organización. Las estrategias en su conjunto, de acuerdo a Sainz de Vicuña Ancín (2017), refieren a las corporativas y a las funcionales. Las primeras, pactan cómo la empresa competirá en el sector y cómo logrará su crecimiento; en cuanto a las funcionales, hacen referencia a las estrategias impulsadas para cada área de la empresa, buscando así de manera mancomunada, el cumplimiento de los objetivos.

La estrategia de negocio se encuentra orientada a conseguir un lugar dentro del mercado competitivo, que permita a la empresa destacarse no solo por haber adecuado sus objetivos y recursos internos, sino también por aprovechar al máximo las ventajas y desventajas del mercado. (Hax & Majful, 2012).

En cuanto a las ventajas de esta estrategia podemos decir que se aprovecharan las habilidades y recursos para lograr la ventaja competitiva como así también se exploraran nuevas fuentes de ventajas. (Aleman & Rodriguez Escudero, 2012).

La estrategia corporativa de competencia de liderazgo en costo, es la utilizada para la empresa Ledesma, debido a que cuenta con una estructura que le permite reducir sus costos y conservar la calidad en los productos, logrando una ventaja con respecto a sus competidores, esto, además, permite la identificación de las actividades que no son óptimas o no agregan valor, y, por ende, refuncionalizar el proceso operativo (Hill y Jones, 2009).

Otra de las estrategias utilizada es de crecimiento de penetración de mercado, por medio del ofrecimiento de los mismos productos a los mismos clientes, con un valor agregado en cuanto a la integración de Packaging de papel generado por Ledezma, sustentable y ecológico, aspecto que se relaciona directamente con la estrategia de liderazgo de costos. (Sainz de Vicuña Ancín, 2012).

Al realizar la revisión bibliográfica, se puede observar claramente, lo importante que resulta la identificación de aquellas actividades de mayor valor agregado y más relevantes para los clientes, lo cual permite el diseño de estrategias consistentes, duraderas y más flexibles que cumplan con los objetivos planteados por la empresa para la aplicación de la estrategia. La cadena de valor, sirve para diagramar cómo se generará una disminución en los costos operativos, los cuales, a través de mejoras en los procesos, permitirán la creación de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo (Vergíu Canto, 2013).

Acorde al objetivo planteado, se hace referencia al estudio realizado por Cerón Lema en el 2016, el cual expresa que los fabricantes de envases están cada vez más interesados en buscar el menor impacto ambiental durante todo su ciclo de vida. Esta tendencia influirá en todos los ámbitos de la fabricación del Packaging: desde su diseño hasta su valorización. Así, ya no solo se habla del uso de materiales renovables, reciclables y biodegradables, sino que también se trata de conseguir una sostenibilidad global de la industria que incluye aspectos como el ahorro de materias primas y energía en los procesos. Las Empresas venden electrónicamente, un ejemplo es la empresa china Alibaba, que utiliza para sus transacciones mayoristas y de distribución el método B2B (business to business), el cual genera beneficios en cuanto la velocidad de comunicación, ahorro de costos, adaptación a nuevos hábitos sociales en cuanto a la cultura informática, mayor capacidad de adaptación a las necesidades de los clientes, pudiendo generar una expansión geográfica sin limitaciones. (Canlla, 2017). Como estrategia de desarrollo empresarial, la innovación no sólo está orientada a la generación de nuevos productos y procesos, sino también, a la adaptación y mejora de tecnologías y a la adopción de cambios en la cultura empresarial, en fin, a la introducción permanente de cambios que permitan incrementar la productividad y competitividad de las empresas (Hernández, Cardona & Del Río, 2017).

En conclusión, tomando como referencia a los autores antes mencionados, la innovación aplicada para generar mayor eficiencia en los procesos internos con el fin de

que repercutan en el nuestro plan estratégico y, así, lograr mejores acciones que se exteriorizaran en un aumento en el posicionamiento de la empresa en los mercados, va a permitir alcanzar nuevos clientes y afianzar, de este modo, las relaciones con los que se tiene actualmente.

Diagnóstico y discusión

Considerando lo expuesto en el análisis de situación y por medio del análisis de las bases teóricas del proceso de planificación estratégica, se pone en evidencia la necesidad de un plan para la mejora de las exportaciones, que permitirá que Ledesma aumente su volumen de ventas y su participación en mercados internacionales, definiendo la estrategia que se adapte a la que ya posee la empresa, de esta manera, se define la realización de un plan de acción para esta actividad.

Se tuvo en cuenta la necesidad de la empresa en la búsqueda de lograr la inserción del producto en el mercado internacional, proponiendo un producto que sea amigable con el medio ambiente y la utilización E-commerce para alcanzar los mismos, estableciendo metas a largo plazo que lleven a la empresa a tener una posición sólida y consolidada. La planificación estratégica contribuye de manera directa para que Ledesma logre sus objetivos y contar con las herramientas necesarias para enfrentar un mundo globalizado en donde las turbulencias de los mercados son frecuentes. Tener un desempeño superior y ventajas competitivas se logra por medio del establecimiento de planes de acción que cuenten con indicadores de evaluación para los tiempos de ejecución y su evolución.

Observando la historia de Ledesma, su capacidad para afrontar entornos económicos y políticos cambiantes, el involucramiento social en torno su comunidad, el sentido de pertenencia de sus miembros, su constante preocupación por profesionalizar sus recursos, el respeto por el medio ambiente, afrontar una industria donde se genera alta competitividad, mantener un producto que satisface las necesidades de consumidor contando con la calidad requerida, la continua inversión en su infraestructura, en donde la tecnología tiene un rol protagonista para lograr minimizar los costos y realizar procesos más eficientes, se hace necesario generar un plan de crecimiento en ventas que mejore las exportaciones, siendo este, el próximo paso en la comercialización de la empresa.

Por medio de análisis FODA y la Cadena de Valor se observan las fortalezas con las que cuenta la empresa, contando con un buen respaldo financiero, un amplio conocimiento del mercado en el cual opera, una sólida infraestructura, una distribución geográfica local, buena relación con sus proveedores, una política de cuidado del ambiente y de respeto por el personal que desarrolla sus actividades laborales, cuenta con productos valorados por los consumidores. Las oportunidades de expandir al mercado

internacional su producto, el empleo de las nuevas tecnologías, y la utilización de productos renovables que se hacen cada vez más fuerte en la cultura del consumidor, forma parte del aprovechamiento que puede hacer la empresa para tener un mejor y sostenido crecimiento. La matriz BCG nos permite observar como el producto cuenta con una alta tasa de rentabilidad y en el mercado local tiene una baja tasa de crecimiento.

El objetivo del aumento de la rentabilidad a través de la exportación del azúcar, con un Packaging biodegradable y la utilización del e-commerce, es lo que define el plan estratégico integral, contando con los lineamientos estratégicos actuales y adecuando los nuevos planes a estos. A nivel administrativo, el plan es la ejecución de un sistema de gestión integral que brinde información precisa, oportuna y clara para las distintas áreas involucradas, esto permite tener una comprensión clara de la situación actual del mercado. A nivel comercial, la utilización de las nuevas formas de llegar a los consumidores por medio de las redes sociales y la publicidad paga en estos medios, con la meta de generar posicionamiento en el exterior, por medio del manejo la página web exclusiva para distribuidores internacionales, se generará una comunicación más fluida que permita concretar operación de mayor rentabilidad. Los recursos humanos son un eslabón fundamental en el desarrollo del plan, ya que, a través de capacitaciones en ventas y fortaleciendo la promoción interna, se contará con el personal adecuado para generar negocios en otros mercados, como así también, las personas destinadas a la atención online, el desempeño se evaluará de forma continua y, en el actual organigrama se buscará incorporar puestos claves para estas tareas.

Propuesta de aplicación

Lo expuesto y analizado a nivel teórico en los apartados anteriores, será llevado a la práctica en esta etapa del reporte. Es así, que se analiza a la empresa desde sus bases, mediante la aplicación de la planificación estratégica. En este sentido, es imprescindible tener en claro la Misión y Visión para así ponerlas en concordancia con el plan estratégico desarrollado. A raíz de esto, se realizan algunas pequeñas reformulaciones y se proponen a definir las de la manera siguiente:

Misión: Brindar en forma permanente la mejor relación precio-calidad-servicio del mercado argentino y países limítrofes, 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 ámbito internacional.

Visión: Ser la empresa líder del mercado argentino y países limítrofes 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.

Objetivo General.

Aumentar la cuota de mercado internacional en países limítrofes generando un aumento de ingresos en un 9% interanual, durante los años 2022-2024, tomando como base los ingresos del periodo 2020, por medio de la implementación de herramientas de gestión eficientes y sustentables enfocadas en maximizar los procesos internos de la empresa con una mejor búsqueda y atención al cliente.

Fundamentación

En cuanto a su medición porcentual, la misma, se considera oportuna teniendo en cuenta que, la empresa, en el año 2020 con el actual sistema de exportación tuvo un incremento del 17% sumado un 9% acumulativos durante los próximos años se logrará no estar a merced de las oscilaciones del sector.

La importante competencia que tiene la empresa en el mercado internacional y, además, tomando en consideración la situación socio-económica actual del país, lo cual, genera una gran incertidumbre a futuro, sobre todo, en el plano de las preferencias del consumidor, pudiendo disminuir como aumentar su consumo e impactando positiva como

negativamente a la industria en estudio. Logrando tener un crecimiento sostenido en tres años para afianzarse en el exterior y no estar a merced oscilaciones de en las exportaciones.

Objetivos específicos

- Optimizar en un 45% el manejo y el traspaso de información multidireccional en el sector de ventas a clientes extranjeros para principios del año 2022, por medio, de la incorporación de una base de datos al Sistema Informático.

Justificación: Utilizando los sistemas con los que ya cuenta la empresa, se implementarán mejoras para las áreas afectadas al plan estratégico.

- Mejorar la atención al cliente extranjero 90%, capacitando a 20 empleados de la organización en el área de ventas y distribución, para un eficiente desempeño, generando una mejor atención por medio de e-commerce para mediados del año 2022.

Justificación: con personal capacitado se logra fortalecer vínculos con los clientes, utilizando herramientas tecnológicas que agilizan los procesos de venta.

- Maximizar en un 80% la relación empresa-cliente mediante alianzas estratégicas en el exterior para fines del año 2022.

Justificación: en un mundo globalizado y con impacto en toda la cadena de valor, es necesario generar alianzas que sean a largo plazo, para el desarrollo del negocio en mercados extranjeros.

Alcance de la táctica

En relación al alcance de la táctica temporal la misma se llevará a cabo para principios del año 2022. En cuanto al alcance geográfico, el principal centro de producción se encuentra ubicado en la ciudad de Libertador San Martín en la provincia de Jujuy, será la encargada de satisfacer a los clientes de los países de Chile, Bolivia, Paraguay y Uruguay, en cuanto al alcance del contenido, se utilizará la planificación estratégica y dentro de las estrategias corporativas, las de negocio con el fin de dar respuesta a dicho reporte de caso pudiendo optimizar los recursos internos de la organización a fin de lograr la productividad de la gestión empresarial y con ello poder repercutir de manera externa en la organización

ante una mayor clientela, fidelización de la misma y un claro aumento de las utilidades de la organización recibidas del exterior, en el tiempo previsto.

En este apartado, se explicarán las tácticas de implementación que se diseñaron para poder cumplir con los objetivos específicos y por consiguiente con el objetivo general de dicho reporte de caso. La estructura que cada una tendrá es la siguiente:

Descripción de la táctica, pasos a seguir para su desarrollo y su medición.

Táctica 1: Incorporación de Sistema Informático

Descripción de la táctica

Con esta táctica, lo que se pretende es realizar el diseño de una base de datos, la cual, estará conectada a una red interna que les permitirá a los recursos dedicados a la atención de los clientes del exterior tener información presupuestaria, contable y financiera del área en forma rápida y actualizada de la empresa.

Para esto, las diferentes áreas involucradas tanto el Área de Ventas, Área de Administración, Finanzas, Logística trabajarán en conjunto a través de la generación de información y la confección de los diferentes informes que se elaboran en cada sector, como así también, la realización de presupuestos, gastos de operaciones, ventas realizadas y la distribución que se lleva a cabo en los distintos países limítrofes. Tanto las diferentes áreas tendrán acceso a la carga de los datos en el sistema, para poder monitorear las cargas de la información, cada empleado de Ledesma involucrado en los sectores que están dedicadas a la exportación contará con un usuario y clave de ingreso, contando con diferentes niveles de acceso permitiendo el uso de diferentes tipos de información, de acuerdo a su rol, pudiendo también tener un control de entrada en el sistema y saber quién realiza las cargas de los diferentes datos, como también, cualquier modificación que se efectuó.

El objetivo de la base de datos es tener el control absoluto de todos los distintos movimientos, ya sean financieros, contables, administrativos y comerciales (ventas distribución de mercadería). Los beneficios por la incorporación de las base de datos dentro de la empresa son, el control de las ventas realizadas a los clientes en el extranjero, tener actualizados los tiempos de entrega, poder contar con reportes de nuevos pedidos, generar agendas de ventas, optimizar los tiempos en la utilización de soportes que ayuden a estar en contacto permanente con los diferentes responsables de cada área involucrada, para gestionar de manera más productiva las actividades de envío y recepción de los pedidos, la preparación

de los mismos, la confirmación de stock disponible generando una disminución el en los errores que se pueden presentar de manera cotidiana y aumentando el rendimiento interno de los recursos.

Desarrollo de la Táctica.

DESARROLLO TÁCTICA UNO								
Pasos de la táctica	Tiempo de la táctica		Recursos de las tácticas				Tercerización	Económico-Financiero
			Humanos		Materiales	Técnicos		
	Desde	Hasta	Área	Responsable				
Búsqueda de analista programador, administrador del sistema.	02-01-2022	11-01-2021	Área de Recursos humanos	Gerente de Recursos Humanos	Computadoras, conexión internet, hojas, lapiceras	-----	No	-----
Entrevista a los profesionales candidatos al puesto	15-01-2022	20-01-2022	Área de Recursos humanos	Gerente de Recursos Humanos	Computadoras, conexión internet, hojas, lapiceras	-----	No	-----
Contrato del profesional a cargo de la programación y el sistema	30-01-2022	31-01-2022	Área de Recursos humanos	Gerente de Recursos Humanos	Computadoras, conexión internet, hojas, lapiceras	Servicio Externo	Si	Para diseño de base de datos conexión de red interna la empresa debe invertir \$750.000,00
Diseño de base de datos y conexión con las áreas.	02-02-2022	27-02-2022	Área de Administración y Finanzas	Gerentes de Ventas, Adm y Finanzas	Notebook, sistema de soporte de información (pendrive)	Servicio Externo	Si	-----
Implementación	01-03-2022	13-03-2022	área de Administración y Fianzas	Gerente de Ventas Adm y finanzas	Computadoras, pendrive	Servicio Externo	Si	Gastos de movilidad del profesional a cargo de la empresa \$8000
Prueba de funcionamiento y comienzo de utilización	16-03-2022	20-03-2022	área Ventas, Administración y Finanzas	Gerente de Ventas, Adm y Finanzas	Computadoras conectada a la red instalada	Servicio Externo	Si	Capacitación \$190000
TOTAL								\$948.000,00

Fuente: Elaboración propia a partir de datos recabados en presupuestos.

Medición de la Táctica:

En la medición, se utilizará como instrumento de la evaluación y la observación de los datos de entrada al sistema y su carga, con el propósito de poder visualizar los volúmenes de ventas, ingresos y egresos, presupuestos, control de stock y pedidos. Por medio de encuestas al personal se evaluará la utilización del sistema, pudiendo encontrar diferentes

ideas que ayuden al desarrollo de un sistema cada vez más completo e intuitivo para el uso sencillo de las personas que trabajan en el área. Se utilizará como instrumento de medición la observación y evaluación de los datos.

Táctica 2: Capacitación

Descripción de la táctica:

Con el fin de captar mayor cantidad de pedidos del exterior y tener una mejor atención con los clientes, se sumará al plan, un capacitador externo que desarrollará, talleres o cursos referido a ventas como así también a la comercialización de nuestros productos en el exterior, logrando los recursos humanos sumar aprendizaje y técnicas que puedan poner en práctica en su labor cotidiano.

Esta capacitación se llevará a cabo durante cuatro meses, dos días por semana, con una carga de dos horas por día, teniendo lugar en las instalaciones de Libertador San Martín de la provincia de Jujuy, a los participantes se les brindará el material de uso (lapiceras, anotadores, etc.)

Los temas a tratar por el capacitador serán, técnicas y estrategias de comercialización y análisis de clientes, como también gestión de ventas y generación de nuevos clientes. Se evaluarán los conocimientos adquiridos, por medio de un examen al finalizar.

La empresa percibirá los beneficios de esta capacitación con recursos más preparados para llevar adelante la tarea de generar más volúmenes de venta, mayor profesionalización de las tareas a desempeñar y poder generar mayores ingresos en la búsqueda del objetivo principal.

Desarrollo de la táctica

DESARROLLO TÁCTICA DOS								
Pasos de la táctica	Tiempo de la táctica		Recursos de las tácticas				Tercerización	Económico-Financiero
			Humanos		Materiales	Técnicos		
	Desde	Hasta	Área	Responsable				
Búsqueda de Capacitador	02-02-2022	07-02-2022	Área de Recursos Humanos	Gerente de Recursos Humanos	Computadora, hojas, lapiceras	-----	No	-----
Entrevista a los capacitadores	10-02-2022	14-02-2022	Área de Recursos Humanos	Gerente de Recursos Humanos	Computadora, hojas, lapicera	-----	No	-----
Selección de los empleados que realizaran	16-02-2022	20-02-2022	Área de Recursos Humanos	Gerente de Recursos Humanos	Hojas, lapiceras	-----	No	-----

la capacitación								
Contratar Servicio de catering	21-02-2022	22-02-2022	Área de Recursos Humanos	Gerente de Recursos Humanos	Efectivo para la contratación	Servicio Externo	Si	EL servicio de catering por dos veces a la semana durante cuatro mes, cobra \$56.000,00
Contrato del profesional para capacitación	23-02-2022	24-02-2022	Área de Recursos Humanos	Gerente de Recursos Humanos	Firma del contrato	Capacitador Externo	Si	Contrato del profesional \$210.000,00
Comienzo de la capacitación	01-03-2022	01-07-2022	Área de ventas, Administración y finanzas	Gerente de Ventas, Administración y finanzas	Espacio físico en las instalaciones de Libertador San Martín.	Capacitador Externo	Si	-----
TOTAL								\$266.000,00

Fuente: Elaboración propia a partir de datos recabados en presupuestos.

Medición de la táctica:

Se utiliza como instrumento de medición, en examen final con nota para aprobar mayor a siete, asistencia a clases en un 90% y una vez concluida una encuesta que brinde información de la percepción de los participantes.

Táctica 3: Alianza Estratégicas.

Descripción de la acción:

Lograr alianzas en exterior, contando con acuerdos con clientes que brinden una distribución en comercios minoristas y supermercados, fortaleciendo una cartera de clientes que permanezca en el tiempo. Para lograr una permanencia de clientes se contarán, entre otros beneficios, pagos a cuenta corriente, descuentos. Al ser grandes empresas que cuentan con la experiencia en sus operaciones, tener la posibilidad de pagar a 30 o 60 días la mercadería. De todas maneras, se analizará en forma detallada cada cliente, para conocer su capacidad de pago.

Los descuentos se producirán con compras mayores a 300.000 toneladas y será del 3%.

La atención de estos grandes clientes es fundamental para el crecimiento de las ventas, por esto, se tendrá un canal preferencial de comunicación para ejecutar operación, como así también, para que se realicen consultas y seguimientos de pedidos.

Desarrollo de la táctica.

DESARROLLO TÁCTICA TRES								
Pasos de la táctica	Tiempo de la táctica		Recursos de las tácticas				Tercerización	Económico-Financiero
	Desde	Hasta	Humanos		Materiales	Técnicos		
			Área	Responsable				
Búsqueda de Clientes en el Exterior	05-07-2022	20-07-2022	Área Ventas	Área Ventas, gerentes y vendedores	Computadora, internet, papel, lapicera	-----	No	-----
Selección de clientes	22-07-2022	27-07-2022	Área Ventas	Área Ventas, gerentes y vendedores	Computadora, internet, papel, lapicera	-----	No	-----
Realizar análisis de mercado	28-07-2022	30-07-2022	Área Ventas	Área Ventas, gerentes y vendedores	Computadora, internet, papel, lapicera	-----	No	-----
Realizar plan de compras de clientes	01-08-2022	04-08-2022	Área Ventas	Supervisores y vendedores	Computadora, Excel	-----	No	-----
Analizar beneficios y descuentos por clientes	01-08-2022	04-08-2022	Área Ventas	Área Vendedores	Computadora, Excel	-----	No	-----
Análisis de situación financiera del cliente	01-08-2022	04-08-2022	Área Administración y Finanzas	Área de Cobranzas	Computadora, Excel	-----	No	-----
Firma de contratos entre la empresa y cliente	10-08-2022	14-08-2022	Asesores Legales, especialistas Der. Internacional	Asesores Legales	Contratos	Asesoramiento Legal	Si	Costo de contratación \$190.000,00
Formulación de Pedidos	16-08-2022	20-08-2022	Área Ventas	Área Ventas	Computadora, Excel	-----	No	-----
Distribución del producto	23-08-2022	31-12-2022	Área Deposito y Logística	Área Distribución	Camión, acoplado, contenedores	-----	No	-----
TOTAL								\$190.000,00

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos recabados en presupuestos.

Medición Táctica:

Con el fin de incorporar acuerdos estratégicos, se realizará la medición de forma continua evaluando la demanda y analizando su satisfacción por medio de encuestas, la fidelización es la base para lograr nuestro objetivo principal.

Diagrama de Gantt.

Plan estratégico Ledesma			Cronograma de actividades											
TÁCTICAS	Inicio	Final	AÑO 2022											
	Meses		01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12
1-Incorporación Sistema Informático														
Búsqueda, entrevistas y contrato profesional	02-01-2022	31-01-2022												
Diseño de base de datos	02-02-2022	27-02-2022												
Implementación, prueba y comienzo de utilización	01-03-2022	13-03-2022												
2-Capacitación														
Capacitador, búsqueda, entrevista y contacto del profesional	02-02-2022	24-02-2022												
Selección de empleados a capacitar	16-02-2022	20-02-2022												
Capacitación	01-03-2022	01-07-2022												
3-Alianzas Estratégicas														
Búsqueda y selección de clientes	05-07-2022	27-07-2022												
Análisis de mercado	28-07-2022	30-07-2022												
Plan de compra, descuentos, situación financiera, contratos	01-08-2022	14-08-2022												
Formulación de pedidos	16-08-2022	20-08-2022												
Distribución de producto	23-08-2022	31-12-2022												

Fuente: Elaboración propia.

Presupuesto Final

PRESUPUESTO						
Cliente	Ledesma		N° de presupuesto: 0001-0000171			
Domicilio	Libertador San Martín		Fecha:13-09-2021			
Ciudad	Libertador San MARTIN		Válido hasta:13-10-2021			
Pos.	Concepto/ Descripción	Cantidad	Unidad	Precio un.	Importe	
1	1-Tactica Incorporación Sistema Informático	-----	-----	-----	\$958000,00	Consulta realizada a Martin Rodríguez Analista de Sistema, área programación Empresa DARWOF, Complejo Capitalinas, ciudad de Córdoba Tel. 0351-153680060. Programación y Capacitación \$ 940.000,00 Movilidad \$8.000,00

2	2-Tactica Capacitación	-----	-----	-----	\$266.000,00	Catering consultado en Sara Catering, Dir. Italia 96, ciudad de Deán Funes, por meriendas por 16 días costo total \$56.000,00. Profesional en el área de capacitación en Ventas y atención a clientes Damián Villalonga \$210.000,00. Dir. Lima 90 ciudad de Córdoba. Tel: 0351-546398
3	3-Alianzas Estratégicas	-----	-----	-----	\$190.000,00	Asesores Legales, Dr. Heredia Miguel. Costo de \$120.000,00. Dir. Estrada 545, ciudad de Deán Funes. Tel: 03521441369
4	Honorarios				\$197.000,00	Calculo Consejo Profesional de Ciencias Económicas \$157.000,00 por módulo de 100 horas.
	Subtotal				\$1.611.000,00	
	IVA	21%			\$338.310,00	
Total presupuesto					\$1.949.310,00	

Cash Flow

	2022	2023	2024
Ingresos			
Plan de acción	\$21.523.703,40	\$25.572.312,01	\$30.382.463,90
	\$1.937.133,31	\$2.301.508,08	\$2.734.421,75
Total de ingresos	\$23.460.836,71	\$27.873.820,09	\$33.116.885,65
Egresos			
Costos de Ventas	\$13.285.570	\$15.481.271,30	\$16.784.585,72
Gastos de comercialización	\$3.684.469,23	\$4.016.071,46	\$4.377.517,89
Gastos Administrativos	\$2.426.671,80	\$2.475.175,23	\$2.524.678,74
Otros gastos	\$71.699,28	\$81.737,18	\$93.180,38
Total egresos	\$19.468.410,31	\$21.054.255,17	\$22.779.962,73
Utilidad bruta	\$3.990.426,40	\$6.819.564,92	\$10.336.922,92
Impuesto a las ganancias	\$1.397.349,24	\$2.386.847,72	\$3.617.923,02
Utilidad neta con planes de acción	\$2.593.077,16	\$3.432.717,19	\$5.718.999,90

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos aportados por la empresa.

ROI: % 238,46

VAN: 2.2747.811,06

TIR: %150

Con VAN mayor a 0 el proyecto genera beneficios después de cubrir las expectativas. El valor tenido en cuenta como tasa de referencia es el LELIQ, determinado en un 54% dato proporcionado por el Banco Central de la República Argentina, los años proyectados en el flujo en la inversión realizada. El TIR es superior a la tasa de referencia, produce el que el proyecto sea atractivo ya que se cubren los egresos y se generan beneficios por encima de las alternativas. En ambos casos se cumple con la condición de que el VAR y TIR son aceptados para la aceptación y ejecución del proyecto. En cuanto al ROI nos muestra que se genera un retorno en el tiempo estipulado haciendo que financieramente sea recomendable llevar el proyecto hacia adelante. durante el periodo 2022 (Cash Flow mensual Ver Anexo pág. 38).

Conclusión

Finalizado el análisis del proyecto, se ha llegado a la conclusión de que, por medio, del plan estratégico que se llevó adelante en la empresa Ledesma, y, con la utilización de nuevas tecnologías, materiales amigables con el medio ambiente, como así también, la profesionalización de los recursos internos, se podrá hacer frente a las oscilaciones que se tienen en las exportaciones, pudiendo competir en el mercado, pero también fortaleciendo la estructura interna de la empresa.

La actual realidad provocada por el Covid-19, llevó a que se utilizara de una forma recurrente y habitual el e-commerce, desarrollando nuevas propuestas y acostumbrado a los usuarios y clientes a generar transacciones en todos los niveles. La implementación de plataformas de sistemas informáticos internos, que se suman a las ya existentes, dan un control total de la información de los movimientos operativos que se realizan. Esta herramienta, gestiona los recursos, pudiendo optimizar tiempos, reducir fallas y costos. Las alianzas con operadores y distribuidores extranjeros, hace que Ledesma pueda acceder a mejores mercados, aprovechando la experiencia y la red con la que cuentan los diferentes actores en el proceso de comercialización, generando, también, una reducción de costos en oficinas y soportes adicionales en el extranjero.

A partir de los resultados obtenidos con los análisis efectuados de viabilidad y costos, conociendo en profundidad nuestras fortalezas y debilidades y comprendiendo el contexto en el cual está inmersa la empresa, se entiende que la implementación de este plan de desarrollo de exportaciones, es fundamental para el crecimiento a largo plazo de Ledesma.

Considerando la importancia que tienen las exportaciones en todas las empresas de la industria y la capacidad de adaptarse a los cambios globales que son cada vez más rápidos y profundos, se asume la importancia de generar una planificación estratégica, con la intención de mejorar la posición en el mercado extranjero, generar mayores utilidades y brindado atención y servicios a clientes.

Recomendaciones profesionales:

Se proporciona una lista de recomendaciones a tener en cuenta por la empresa una vez implementado el plan estratégico, las cuales no forman parte del mismo, pero se consideran necesarias para su posterior análisis y, así, continuar generando mejores planes de acción para el crecimiento del mercado internacional:

- Generar programas de capacitación continua en los recursos humanos y en el área de exportaciones, con el propósito de desarrollar equipos eficientes de trabajo.
- Llevar un control permanente de los sistemas de información para detectar fallas y generar mejoras.
- Evaluar la probabilidad de implementar una App, para el control y comunicación con los clientes.
- Fomentar la búsqueda de nuevos mercados extranjeros, con una expansión controlada que permita generar estrategias a largo plazo.

Bibliografía

Agrofynews y Prensa Arysta. (2017, 14 de junio). *Nuevas tecnologías para la caña de azúcar*. <https://news.agrofy.com.ar>. <https://news.agrofy.com.ar/noticia/166093/nuevas-tecnologias-cana-azucar>

Aguilar Cruz, C. (2000). La necesidad de la planeación estratégica en las organizaciones industriales modernas. *Temas de Ciencia y Tecnología, Volumen 4*, Artículo 11. Recuperado de <http://www.utm.mx/temas/temas-docs/e1117.pdf>

Aleman, J., & Rodriguez Escudero, A. (2012). *Estrategia de Marketing un Enfoque Basado en la DIRECCION*. Madrid: ESIC.

Arcor (2019). *Análisis de los negocios*.

<https://arcor.com.ar>. <https://www.arcor.com/ar/downloads/mef-arcor-2019.pdf>

Boada, A. (2008). *Las empresas y el medio ambiente: un enfoque de sostenibilidad*. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/227434153_Las_empresas_y_el_medio_ambiente_un_enfoque_de_sostenibilidad.

Boletín oficial República Argentina - Ministerio de Producción Y Trabajo. Dirección Nacional de relaciones y regulaciones del trabajo. Disposición 250/2019. (s. f.). Boletín oficial República Argentina. Recuperado de <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/220739/20191105>

Cerón Lema, A. M. (2016). *Estudio de Factibilidad para la empresa de Empaques Ecológicos a partir del Bagazo de la Caña de Azúcar en el Municipio de la Virginia Risaralda* [Trabajo de grado, Universidad Tecnológica de Pereira Facultad de Ciencias Ambientales Administración Ambiental]. <https://core.ac.uk/download/pdf/84108262.pdf>

Chiavenato, I. (2016). *Planeación estratégica fundamentos y aplicaciones*. México: McGrawHill Interamericana.

Cisneros Canlla, E. D. Sextil Online, S.A. de C.V./Ink it (2017). *E-Commerce*. <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=UtwyDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP9&dq=e->

[commerce+para+grandes+empresas&ots=jAmOMqgx2w&sig=eiXwJtFEtSxzDN6-DMHrSyYU9Ro#v=onepage&q=e-commerce%20para%20grandes%20empresas&f=false](https://www.comoimportarenargentina.com.ar/commerce+para+grandes+empresas&ots=jAmOMqgx2w&sig=eiXwJtFEtSxzDN6-DMHrSyYU9Ro#v=onepage&q=e-commerce%20para%20grandes%20empresas&f=false) (Trabajo original publicado en 2016)

E-Comex. (s. f.). ¿A qué países exporta azúcar Argentina? [https://www.comoimportarenargentina.com.ar. https://www.comoimportarenargentina.com.ar/a-que-paises-exporta-azucar-argentina/](https://www.comoimportarenargentina.com.ar/https://www.comoimportarenargentina.com.ar/a-que-paises-exporta-azucar-argentina/)

Grupo Ledesma. (s. f.). [https://siglo21.instructure.com. Recuperado de https://siglo21.instructure.com/courses/11641/pages/reporte-de-caso-modulo-0-2#org1](https://siglo21.instructure.com/https://siglo21.instructure.com/courses/11641/pages/reporte-de-caso-modulo-0-2#org1)

Hax, A., & Majful, N. (2012). Estrategias para el liderazgo competitivo. Buenos Aires: Garnica.

Hernández, H., Cardona, D. A., & Del Rio, J. L. (2017). Direccionamiento Estratégico: Proyección de la Innovación Tecnológica y Gestión Administrativa en las Pequeñas Empresas. Información tecnológica. Google Scholar H5M5 (2017), 28(5), 15-22. Recuperado: https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-07642017000500003&lng=en&nrm=iso&tlng=en

Hill, C. Jones, G (2009). Administración estratégica. México. McGraw-Hill.

INDEC: Instituto Nacional de Estadística y Censos de la República Argentina. (s. f.). Recuperado de <https://www.indec.gov.ar/indec/web/Nivel4-Tema-4-31-58>.

Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). Administración: una perspectiva global y empresarial (14 ed.). Mexico: McGraw-Hill.

La COVID-19 (coronavirus) hunde a la economía mundial en la peor recesión desde la Segunda Guerra Mundial. (2020, 8 de junio). [https://www.bancomundial.org/recuperado de http://bancomundial.org/es/news/press-release/2020/06/08/covid-19-to-plunge-global-economy-into-worst-recession-since-world-war](https://www.bancomundial.org/recuperado-de-http://bancomundial.org/es/news/press-release/2020/06/08/covid-19-to-plunge-global-economy-into-worst-recession-since-world-war)

Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. (2021). *Políticas Ambientales. Lo ambiental vinculado a lo económico, lo social, lo cultural y lo educativo para un desarrollo sostenible.* [https://www.argentina.gob.ar. https://www.argentina.gob.ar/ambiente/politicas-ambientales](https://www.argentina.gob.ar/https://www.argentina.gob.ar/ambiente/politicas-ambientales)

Porter, Michael E. *Estrategia Competitiva, Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. 2da edición. Edit Rei Argentina S.A. Argentina año 1992.

Porter, M. (2008). *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*. C.E.C.S.A.

Regulación de la producción azucarera. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-19597-302211/actualizacion>

Robins, S. Coulter, M (2014). *Administración*. México. Pearson.

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

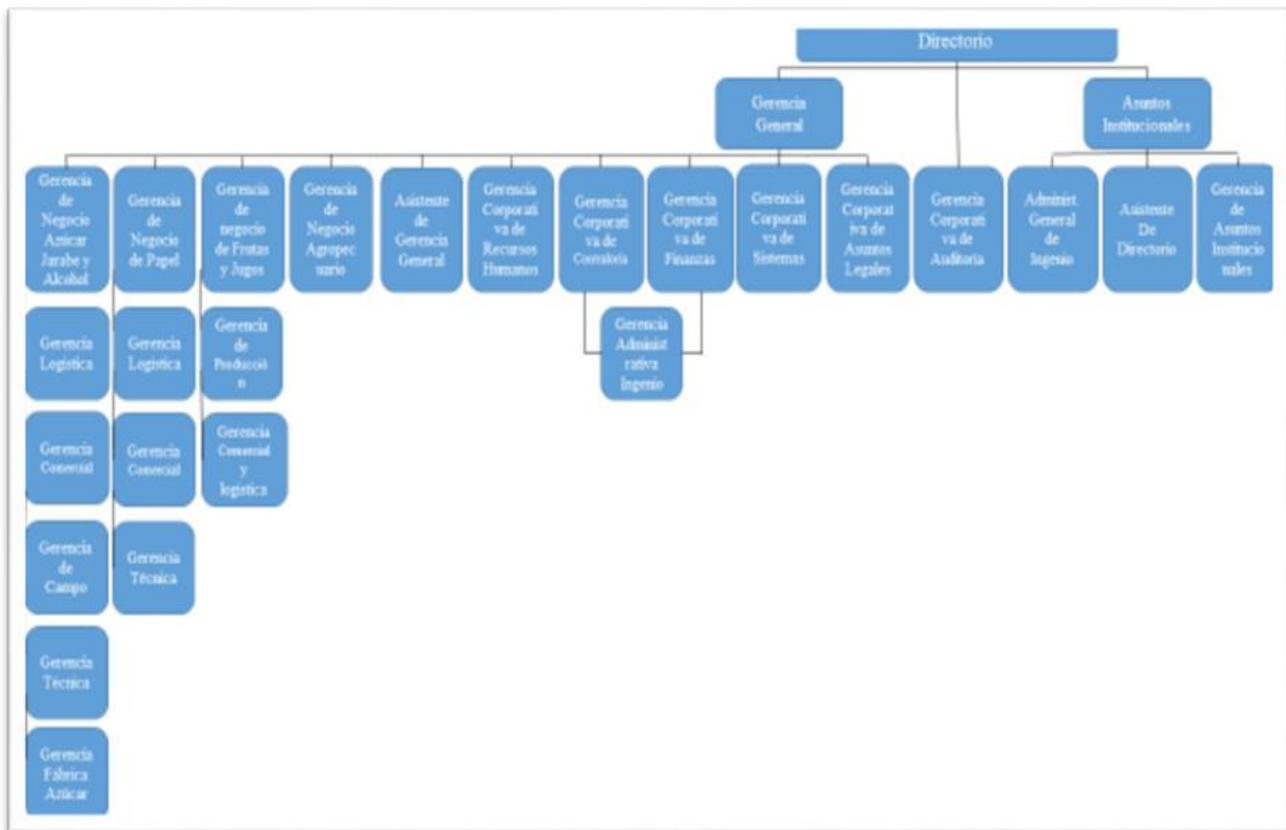
Trenza, A. (2018). *Análisis PESTEL*. Ana Trenza. Recuperado de <http://anatrenza.com/analisis-Pestel/>.

Ventajas y desventajas de los edulcorantes artificiales. (2020, 8 de octubre). Mayo Clinic. Recuperado de <https://www.mayoclinic.org/es-es/healthy-lifestyle/nutrition-and-healthy-eating/in-depth/artificial-sweeteners/art-20046936>

Vergíu Canto, J (2013). *La cadena de valor como herramienta de gestión*, recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/816/81629469003.pdf>, el día 07/05/2021

Anexo

Organigrama de la empresa Ledesma



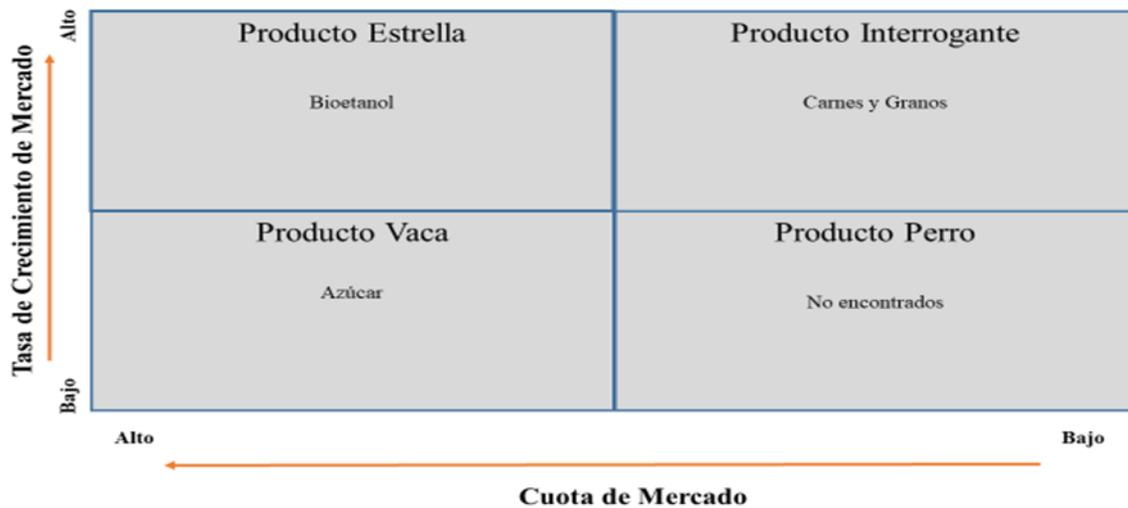
Fuente: Elaboración propia a partir de los datos aportados por la empresa.

Análisis FODA

<p style="text-align: center;">Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Empresa N°1 a nivel nacional. ➤ Marca reconocida por los consumidores. ➤ Campos propios de producción. ➤ Experiencia en el Mercado. 	<p style="text-align: center;">Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Limitación del crecimiento internacional al no contar con sedes en otros países. ➤ Un clima cambiante.
<p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Expandir la venta de azúcar a otros países. ➤ Utilización de productos sustentables. ➤ Nuevas tecnologías. ➤ Materia prima renovable. 	<p style="text-align: center;">Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ La competencia, que baja costo y tiene calidad en sus productos. ➤ Nuevos competidores, edulcorantes. ➤ Brasil, exportador principal de Latinoamérica. Enfermedades como la Diabetes.

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos aportados por la empresa.

Matriz BCG



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos aportados por la empresa

