

UNIVERSIDAD SIGLO 21



Trabajo Final de Grado

Licenciatura en Administración

“La Planificación estratégica como herramienta de mejora para el crecimiento sustentable de la empresa agroindustrial Ledesma”

Entrega Número 4

Alumna: Guado, Verónica Marilina

DNI: 31936333

Número de legajo: VADM 16590

Tutor: Rinero, Sofía

2021

Resumen

Las empresas maduras y con larga trayectoria en el mercado deben tener la innovación como parte aliada de las mismas, ya sea con productos nuevos, tecnología, nuevos mercados, monitoreando siempre las necesidades de sus clientes o de los mercados a los que quieren ingresar.

Hoy más que nunca es indispensable que la organización sea eficaz y eficiente, la gestión debe centrarse en que sus unidades de negocios generen más ingresos a menos costos para lograr la rentabilidad.

Por lo expuesto en los párrafos anteriores, es que se propone al grupo económico Ledesma implementación de la Planeación Estratégica, para que de manera integral se desarrolle la estrategia de diversificación, introduciendo la producción de un nuevo producto la vajilla biodegradable en base al bagazo.

Palabras claves: Empresas maduras-Planeación Estratégica- Diversificación-Bagazo-

Abstract

Mature companies with a long history in the market must have innovation as an ally part of them, whether with new products, technology, new markets, always monitoring the needs of their customers or the markets they want to enter.

Today more than ever it is essential that the organization be effective and efficient, the management must focus on that its business units generate more income at lower costs to achieve profitability.

Due to what has been stated in the previous paragraphs, the Ledesma economic group is proposed to implement Strategic Planning, so that the diversification strategy can be comprehensively developed, introducing the production of a new product, biodegradable tableware based on bagasse.

Keywords: Mature Companies-Strategic Planning- Diversification-Bagasse-

Índice General

Capítulo I: Introducción	4
Capítulo II: Análisis de la Situación	7
2.1 Análisis del Macro-Entorno	7
2.1.1 Factor Político.....	7
2.1.2 Factor Económico	8
2.1.3 Factor Social	8
2.1.4 Factor Tecnológico	9
2.1.5 Factor Ambiental	9
2.1.6 Factor Legal	10
2.2 Análisis del Micro-Entorno	11
2.2.1 Poder de negociación de los proveedores.....	12
2.2.2 Amenaza de los nuevos entrantes (competidores)	12
2.2.3 Amenaza de productos sustitutos	13
2.2.4 Poder de negociación de los clientes.....	13
2.2.5 Rivalidad de los competidores.....	13
2.3 Cadena de Valor	13
2.3.1 Actividades Primarias	14
Logística Interna:	14
Operaciones:	14
Logística Externa:	14
Marketing y Ventas:	14
Servicio de Post Venta:	15
2.3.2 Actividades de Soporte.....	15
Infraestructura de la empresa:	16
Gestión de Recursos Humanos:	16
Desarrollo Tecnológico:	17
Compras:	17
Marco Teórico	18
Capítulo V: Propuesta.....	21
5.1 Plan de implementación.....	21



5.1.1 Objetivo General	22
5.1.2 Objetivos Específicos	23
5.2 Alcance	24
5.3 Planes a implementar	24
5.3.1 Plan de Acción 1- Objetivo específico N° 1	24
5.3.2 Plan de Acción 2- Objetivo específico N° 2 y 3.....	25
Capítulo VI: Conclusión y Recomendaciones.....	29
Referencias.....	31
ANEXO.....	35
Anexo 1	35
Anexo 2	36

Capítulo I: Introducción

En el presente reporte de caso se expone la importancia de la Planificación Estratégica como herramienta de gestión que permite la integración y sistematización de las empresas; partiendo del análisis de la situación actual donde se encuentra la empresa, utilizando esa información para abrir una puerta hacia un salto cuántico, direccionando a la misma al logro de la estrategia determinada mediante el cumplimiento de objetivos traducidos en acción para medir los resultados.

La empresa bajo estudio corresponde a la industria agroindustrial, esto significa el proceso de transformación de productos procedentes de la agricultura, la actividad forestal y la pesca. En Argentina el sector Agroindustrial constituye el 25% de la industria manufacturera y representa el 40% de las exportaciones.

El criterio de los agronegocios, comienza por un cabal entendimiento de éstos como procesos “verticales”, cadenas “ecosistema-producto-cliente” que crean, generan y agregan valor para un consumidor final o un mercado en específico. La claridad del criterio proporciona una visión de los procesos de agronegocios en la cadena agroalimentaria/cadena de valor. Los agronegocios se presentan entonces como sistemas abiertos definidos verticalmente a lo largo de una cadena de creación de valor, en el que se conjuncionan factores tales como: región/ecosistema-proceso/producto/servicio-cliente/mercado. (Soruco Cusi, 2017)

El Grupo Ledesma es un significativo grupo económico argentino, propiedad de la familia Blaquier/Arrieta, cuya compañía madre es Ledesma SAAI (Sociedad Anónima Agrícola Industrial), es una empresa agroindustrial con asiento en la localidad de Libertador General San Martín, en la Provincia de Jujuy, situada en el extremo norte del país. La misma nació en 1908 como un ingenio azucarero en Jujuy, donde se producía la materia prima básica, la caña de azúcar. Con los jugos de la caña, se elaboraban azúcar y alcohol y, desde 1965, con su fibra pasta celulósica, se producía el papel, al que se le agrega valor convirtiéndolo en resmas, cuadernos, formularios continuos y repuestos escolares y comerciales. En sus inicios era una empresa familiar



transformándose en el tiempo en otra de perfil profesional, multiplicando varias veces las actividades que tenía en un inicio.¹

El grupo Ledesma tiene una gran trayectoria, con más de 100 años en la industria, el crecimiento de la misma se solventó en una visión de largo plazo, la cual tiene como foco principal agregar valor a través de la integración, interviniendo constantemente para innovar e introducir tecnología. Aprovechar las oportunidades y lidiar con los fracasos es un rasgo distintivo que supieron direccionar sus dueños: Enrique Wollamann, Herminio Arrieta y Carlos Pedro Blaquier. Este crecimiento lento pero sostenido en el tiempo se debe a su política de integración de actividades desde la producción de la materia prima básica -la caña de azúcar- y la producción de energía para su propio consumo, hasta la distribución de producto, sumado a un prudente endeudamiento, el cual ha permitido que pueda mantenerse en un país con inestabilidad económica constante.

Las distintas actividades que lleva a cabo la empresa se desarrollan en distintas provincias del país. En la provincia de Jujuy, cuya cabecera es la ciudad de Libertador General San Martín, se encuentra el complejo agroindustrial. Tanto la ciudad como el establecimiento están dentro de la reserva de biosfera de las Yungas. Aquí se desarrollan los campos de azúcar, fábrica de azúcar, alcohol, bioetanol, celulosa y papel, plantaciones de cítricos; además de la planta de empaque de frutas, una planta de jugos concentrados y otra de aceites esenciales. En la provincia de Salta plantíos de frutales y en Aguaragüe, donde se dedica a la búsqueda y explotación de petróleo y gas. En Tucumán plantaciones de limón. Entre Ríos, Ciudad Autónoma de Buenos Aires y Provincia de Buenos Aires producción agropecuaria, en San Luis fábrica de cuadernos, repuestos escolares y papelería comercial. Tiene empleados a más de 7000 personas.

A nivel social el aporte más importante es en Jujuy donde realiza distintas acciones para promover el desarrollo, la educación y la mejora de la calidad de los habitantes. A su vez la estrategia de negocios se basa en el cuidado del medio ambiente aplicando políticas de medidas preventivas en el uso de los recursos naturales y en minimizar el impacto en todos los segmentos del negocio de la empresa.

¹ Información basada en distintas fuentes de la empresa Ledesma.



En función de este último párrafo y considerando la consolidación se puede hablar de madurez organizacional, comparada con su nacimiento original. Pero esa madurez no significa que hasta ahí se llegó. Todo lo contrario. Es justamente una etapa en la que se busca, a partir del éxito alcanzado, hacer crecer aún más el negocio, pero de otra forma, a una escala mayor, mediante fusiones o adquisiciones, conquistando nuevos mercados (por ejemplo, en el exterior) pero fidelizando los clientes actuales, con nuevos proyectos, con fuerte hincapié en la eficiencia, la optimización, el liderazgo, la calidad y la excelencia, con la tecnología como la llave maestra para abrir esas nuevas puertas. (Castro Figueroa, 2019). Se propone al grupo económico Ledesma la implementación de una Planificación Estratégica enfocada en la estrategia de crecimiento de Ansoff con foco en la diversificación, mediante la fabricación de vajilla descartable utilizando los desperdicios de la caña de azúcar (bagazo). El objetivo general de la implementación de la Planificación Estratégica es, el de mejorar la competitividad de la agroindustria de Ledesma, promoviendo y aportando en mayor medida el cuidado del medio ambiente, conjuntamente con un mayor incremento de ingresos, disminuyendo costos e incrementando así la rentabilidad.

Según Kotler, Cámara, Grande y Cruz (2010), la planificación estratégica “es el proceso gerencial de lograr y mantener una congruencia viable entre los objetivos, las habilidades y los recursos de la organización y sus cambiantes oportunidades de mercado”.

Un antecedente que permite evaluar su efectividad es el trabajo presentado por Robles Montoya, J. M., Gonzales Campomanes, C. M., & Rodríguez Cabrera, R. Á. (2018), en su tesis de Magister de Universidad Católica del Perú titulado “Planeamiento estratégico para la Empresa Agroindustrial Laredo S.A.A”. Esta propone cuáles son las principales medidas para obtener un papel protagónico en la industria de la caña de azúcar en el Perú, puesto que, en estos tiempos de globalización, se deben implementar estrategias que sean óptimas para que Agroindustrial Laredo S.A.A. pueda llegar a ser el principal productor de azúcar en el Perú. En el uso de la implementación del proceso estratégico se han identificado hasta cinco objetivos de largo plazo distintos, así como sus respectivos objetivos de corto plazo. Para estos efectos, se ha determinado que Agroindustrial Laredo S.A.A. incremente su margen operativo, participación de mercado, producción de caña de azúcar y sus ventas para el 2021, a través de diversos mecanismos.

Otra empresa de gran envergadura y exitosa en llevar a cabo la planeación estratégica orientada a la sustentabilidad es Arcor. La gestión ambiental es parte de todos los negocios de Grupo Arcor. La misma integra el SGI21, principal herramienta de operación en sus bases. A partir de una Planificación Estratégica, pautada para el período 2016-2020 para todas las operaciones que consideran aspectos fundamentales como la eficiencia operacional, el aseguramiento del abastecimiento, la excelencia en la calidad de sus productos, la innovación, la gestión de las personas, la seguridad en las operaciones y el cuidado del ambiente, estructuran así planes y metas industriales.

Capítulo II: Análisis de la Situación

No existe una respuesta única sobre el estudio de los impactos del agronegocio en la economía de un país. Basta analizar las estadísticas y su importancia en la performance de los indicadores macroeconómicos, principalmente en la generación de divisas, de empleo, formación de capital y ganancia, activación del sector económico terciario (servicios, comercio, transporte) y distribución del desarrollo. (Fava Neves, 2010) Es por ello la importancia de desarrollar un análisis de los distintos contextos en los que la empresa interactúa para determinar en qué medida impactan en la misma. Para ellos se utilizan las herramientas tales como PESTEL para análisis del Macro-entorno, las 5 fuerzas de Porter para análisis del Micro-entorno, Cadena de Valor, FODA y Matriz BCG para análisis interno de la organización.

2.1 Análisis del Macro-Entorno

El análisis PESTEL es una herramienta de planeación estratégica que sirve para identificar el entorno sobre el cual se diseñará el futuro proyecto empresarial, de una forma ordenada y esquemática. (Torres Arriaga, 2019)

2.1.1 Factor Político

“El Gobierno nacional buscará en 2021 dar un fuerte impulso a la producción agropecuaria con la inclusión de las nuevas tecnologías, ya que este sector seguirá siendo en el corto plazo el principal generador de divisas del país, según prevé el avance de proyecto de Presupuesto.

En el adelanto del proyecto de Presupuesto 2021, enviado al Congreso en las últimas horas, el Poder Ejecutivo destacó que el sector agropecuario «ocupa un lugar estratégico dentro de la



estructura productiva argentina» y destacó que en el «corto y mediano plazo seguirá siendo la principal fuente de divisas que la economía necesita para hacer sostenible su crecimiento».” (Comercio y Justicia,2020).

2.1.2 Factor Económico

“A pesar de sus recientes problemas económicos, Argentina sigue jugando un papel importante en la economía global, sobre todo por su producción agrícola. Este sector se basa sobre todo en la cría de ganado, la producción de cereales (trigo, maíz y soja transgénica), los cítricos, el tabaco, el té y la uva (principalmente para la producción de vino). A nivel mundial, Argentina es el primer exportador y tercer productor mundial de productos derivados de la soja. El cultivo de soja y caña de azúcar sirve para elaborar el biocarburante, una especialidad del país que es el mayor exportador de biodiesel y el sexto productor mundial. El sector agrícola representa 6,08% del PIB, pero solo emplea a 0,087% de la población (cifras del Banco Mundial para 2019 y 2020). Además, como el país es rico en recursos energéticos, tiene un gran potencial en materias primas: es el cuarto mayor productor de gas en América Latina, y tiene el tercer mayor yacimiento de gas de esquisto a nivel mundial, junto con la cuarta mayor reserva de litio. En 2020, aunque todos los sectores económicos de Argentina se vieron afectados negativamente por la pandemia de COVID-19, el sector agrícola fue el menos afectado. En términos de comercio internacional, mientras la agroindustria representa menos del 10% de los intercambios mundiales, para Argentina constituye el 60% de sus ventas externas.” (Export Entreprises SA,2021)

2.1.3 Factor Social

El sector agroindustrial tiene un rol clave a nivel internacional: el desafío de proveer alimentos para personas y animales, fibras y combustibles, para una población cercana a los 10 mil millones de habitantes en 2050, siempre de una manera lo más sustentable posible. En Argentina, en particular, tiene una relevancia sustancial, no sólo por su potencial contribución a la seguridad alimentaria global sino por el aporte a la economía y empleo del país. Es responsable del 7,5% del Producto Bruto Interno (PBI) y de alrededor de 750 mil puestos de trabajo registrado, correspondientes a cerca de 80 mil empresas. Estas cifras incluso subestiman la participación total de la agroindustria dado que no contemplan el aporte sobre el total de la cadena de valor.



El sector agroindustrial tiene un rol clave a nivel internacional: el desafío de proveer alimentos para personas y animales, fibras y combustibles, para una población cercana a los 10 mil millones de habitantes en 2050, siempre de una manera lo más sustentable posible. En Argentina, en particular, tiene una relevancia sustancial, no sólo por su potencial contribución a la seguridad alimentaria global sino por el aporte a la economía y empleo del país. Es responsable del 7,5% del Producto Bruto Interno (PBI) y de alrededor de 750 mil puestos de trabajo registrado, correspondientes a cerca de 80 mil empresas. Estas cifras incluso subestiman la participación total de la agroindustria dado que no contemplan el aporte sobre el total de la cadena de valor. (Perini, 2019).

2.1.4 Factor Tecnológico

“El término ‘AgTech’ abarca una amplia gama de nuevas tecnologías que son aplicadas a los sistemas agropecuarios permitiendo aumentar la productividad, la eficiencia y la rentabilidad. Las nuevas tecnologías se basan en ‘blockchain’, inteligencia artificial y la biotecnología para relevar y analizar los datos provenientes del campo, la genética, las transacciones y fenómenos climáticos y así revolucionar al sector de agronegocios. Su inclusión permite aumentar el potencial productivo y disminuir el impacto ambiental para lograr más rentabilidad de la mano de la digitalización y la innovación. (BBVA,2020)

2.1.5 Factor Ambiental

El desarrollo de la producción y el empleo debe apoyarse en un marco de patrones sustentables que tengan como ejes principales el cuidado del ambiente y la calidad de vida de la población. El ambiente es visto, por lo general, como un ámbito en el que surgen necesidades de resolución ex post de problemas, la mayoría de los cuales son evitables.

El desafío para la ciencia, la tecnología y la innovación es el abordaje ex ante del ambiente. El conocimiento científico y la adopción de tecnologías apropiadas son herramientas indispensables para preservar y asegurar una utilización racional de los abundantes recursos naturales con que cuenta la Argentina, de modo tal de prevenir daños de magnitud.

“La realidad nos indica que necesitamos más divisas para cumplir con los compromisos financieros adquiridos a la vez que tenemos la obligación de rescatar de la pobreza a más del 50 %



de la población. Y debemos hacer ambas cosas respetando el ambiente”, plantea Alejandro Brown, presidente de la Fundación ProYungas e impulsor de canales de diálogo entre sectores hasta ahora enfrentados —la producción, el poder político y el ambientalismo—.

En su última declaración durante la Cumbre de Ambición Climática realizada en diciembre de 2020, el presidente Alberto Fernández anunció que, en relación al compromiso adquirido en 2015, Argentina aumentaría en un 25,7 % la reducción de emisiones de gases de efecto invernadero (GEI) hacia 2030.

“Sin duda es una buena noticia”, subraya Manuel Jaramillo, director ejecutivo de la Fundación Vida Silvestre Argentina, “aunque eso implica que a partir de 2021 habrá que empezar a desarrollar los planes sectoriales en los diferentes ámbitos productivos e implementar las medidas necesarias para reducir las emisiones”. Allí, justamente, se sitúa el punto donde comienzan las discusiones. “(Rodolfo Chisleanschi, 2021)

2.1.6 Factor Legal

La Ley N° 26 093/2006, otorgó el beneficio para la producción de biocombustibles, abriendo la posibilidad de diversificar la producción azucarera hacia la elaboración de bioetanol, la cual comenzó a expandirse recién a partir del año 2009.

La producción de bioetanol, ciertamente crece a partir de la Ley de Biocombustibles. Si a ello le sumamos que en el año 2016 se definió un aumento en el corte de bioetanol en naftas pasándose del 10% al 12% en beneficio de la economía regional y de los ingenios azucareros en particular, coadyuvó a generar un mayor desenvolvimiento de la superficie implantada pero también de las expectativas. (De Bernardi,2019)

Desde su creación, el año pasado, el Consejo Argentino Agroindustrial (CAA) – conformado por cámaras de la agroindustria, de cultivos y ganados, asociaciones de cadenas, entidades bursátiles, entidades agropecuarias (excepto Sociedad Rural) y demás organizaciones de ese ámbito- viene trabajando en pos de un objetivo: crear 700.000 nuevos puestos de trabajo de la mano de la agroindustria y lograr que las exportaciones totales del país pasen a US\$100.000 millones.

Ese propósito fue plasmado en un documento con un largo nombre –“Estrategia de Reactivación Agroindustrial Exportadora Inclusiva, Sustentable y Federal”– que la nueva entidad



presentó al Gobierno Nacional y algunos gobernadores provinciales que, hay que decirlo, lo recibieron con bastante entusiasmo.

Si bien se produjo un bache en las gestiones en los primeros meses de este año, el 1° de marzo el presidente Alberto Fernández retomó el tema cuando, durante la inauguración del período de sesiones ordinarias, anunció el envío al congreso de un proyecto de ley Proyecto de ley de Desarrollo Agroindustrial Exportador. (Vencius, 2021).

El presidente del Centro Azucarero dijo que el dictamen aprobado en Diputados es superior de la ley vigente en varios sentidos: en primer lugar, por la posibilidad de aumentar el corte de bioetanol (hasta 3 puntos, según lo defina la Secretaría de Energía); por otro lado, por la posibilidad de sustituir importaciones.

“El dictamen es más favorable que el régimen vigente. Como Argentina tiene insuficiente capacidad de refinación de petróleo, todos los años tiene que importar insumos; la sustitución de importaciones viene a resolver este asunto, por lo cual fue una decisión muy positiva”, señaló. Y añadió que “la posibilidad de incrementar el corte hasta un 3% es buena noticia porque va a impactar de manera positiva en la economía regional”.

Además, destacó que el nuevo régimen regula por ley lo que la anterior estipulaba por acuerdos no escritos. “La ley que expira establece que el mínimo de bioetanol en nafta es del 5 por ciento, y ahora se lo eleva a 12 por ciento a raíz de un acuerdo que queda escrito en la ley. También se establece que la azúcar tiene una participación del 6%, lo cual tampoco estaba regulado”, agregó.

Así, dijo, “los cupos de las empresas que participan de la producción de bioetanol quedan fijados por ley, y eso es muy importante porque otorga previsibilidad y continuidad”. (Centro Azucarero argentino, 2021)

2.2 Análisis del Micro-Entorno

Según Porter (2004) las empresas están insertas en industrias donde intervienen diferentes actores, por lo cual se generan relaciones entre ellos que estimulan a la creación de ventajas competitivas. La estructura que surja determinará las reglas de juego, pero también las estrategias



a llevar a cabo, poniendo énfasis en localizar el sector en la industria donde tenga una posición adecuada para la defensa de esas fuerzas o la posibilidad de influenciarlas para obtener beneficios (Porter, 2004)

Para Bongiovanni (2010) según sea el dinamismo que tengan esas fuerzas, será la rentabilidad que se obtenga en el sector, teniendo en cuenta que los factores más riesgosos son los que imprimen dinamismo. Otro punto de vista lo plantea Llaver (2011), considerando que al trabajar con las cinco fuerzas una empresa puede saber dónde está posicionada en la industria, cuáles son las potenciales actividades a llevar a cabo, pero también permite analizar la conveniencia o no de ingresar en dicha industria. (Cabrera- Efemenco, 2017, p. 22)

2.2.1 Poder de negociación de los proveedores

Los insumos están disponibles con un gran número de proveedores a un mismo precio de mercado, lo que disminuye su poder de negociación. La oferta de insumos es amplia y con un bajo porcentaje de diferenciación, distinguiéndose principalmente por los servicios. Los precios se definen en el mercado por oferta y demanda. Sin embargo, los fabricantes internacionales de insumos suelen, en ocasiones, manipular la oferta a los fines de evitar disminuciones en los precios, ante caídas en los precios de los granos que afectan la demanda. Se puede hacer una distinción entre los proveedores conforme al insumo que proporcionan: semillas, combustible, líquidos o/y fertilizantes, servicios de contratista rural y arrendamientos. (Massari, 2014)

2.2.2 Amenaza de los nuevos entrantes (competidores)

Con respecto a este tema, la agroindustria considera que para que ingrese un nuevo competidor en su rubro, tendría mucha dificultad ya que las inversiones son de gran importe, la incidencia en el costo de los fletes tanto de insumos que vendrían de otra provincia como la venta del producto elaborado, tienen gran peso a la hora de decidir ingresar en el mercado o no. Por el lado de la producción primaria, la principal complejidad para ingresar en el negocio radica en el contacto con las empresas para iniciarlo. Ya que de manera individual es muy difícil hacerlo en relación al precio de colocación del producto, derivado del bajo poder de negociación que tienen estos actores en la cadena. (Cabrera- Efemenco, 2017)

2.2.3 Amenaza de productos sustitutos

Al tener diversidad de productos, en unas u otras actividades siempre hay posibilidad de productos sustitutos. Por otro lado, esto tiene implicancia en la manera que los consumidores comienzan a cambiar su forma de alimentarse de manera más saludable y tener más conciencia y conocimiento de si los productos que consume, eligiendo mayormente aquellos que sean más ecológicos, reciclables y que aporten al cuidado del ambiente y de la salud del mundo. (Massari, 2014)

2.2.4 Poder de negociación de los clientes

Los clientes que dominan el sector son las grandes cerealeras o exportadoras. Las negociaciones se manejan por precio que determina el mercado en cuanto a la oferta y demanda.

El que se produzca una integración hacia atrás de los mismos es casi imposible por los altos costos que esto implica.

2.2.5 Rivalidad de los competidores

La competitividad en los negocios agroindustriales, resulta ser un proceso de transformación sistémica y holística. Es así que se tomarán en cuenta aspectos y variables tales como asociatividad, tipo de cambio, infraestructura portuaria, fronteriza, vial, fluvial, aérea, características y productividad de las empresas, acceso a activos, nivel tecnológico, zona geográfica, acceso a la información, competencias en materia de mano de obra, entre otras tantas. Si bien este segmento presenta una rivalidad, ya que cada organización dentro del mercado busca su oportunidad para incrementar sus ventas. Hay empresas que son muy fuertes en algunos segmentos porque poseen exclusividad en lo que producen, lo que complica a otras empresas ser competitivas en ese mercado. Las empresas deben enfrentarse en una constante lucha, en precios, publicidad e ingreso de nuevos productos. (Negri-Vila, 2020)

2.3 Cadena de Valor

Los negocios de las industrias se comprenden en un conjunto de actividades que se emprenden en el curso del diseño, la producción, la mercadotecnia, la entrega y el respaldo del



producto o servicio; cada uno con ciertos costos. El costo de cada actividad contribuye a descubrir si la posición de costo total de la compañía en relación con sus rivales es favorable o no.

2.3.1 Actividades Primarias

Logística Interna:

La empresa se ha caracterizado desde sus comienzos en desarrollar una estrategia de integración vertical, por lo que, desde la producción de la materia prima, la producción de la propia energía hasta la distribución de los productos ha enlazado canales de recepción, almacenamiento y distribución de todos los recursos necesarios para cumplir con las necesidades de cada unidad de negocio. 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. Y por ello consideran que la relación debe tener el mismo empeño y esmero que desarrollan para satisfacer las necesidades del cliente externo.

Operaciones:

Cada una de las unidades de negocio pone foco en agregar valor a sus productos mediante la integración, invirtiendo constantemente para innovar e introducir tecnología en sus procesos y productos. Se fortalece con una diversificación acotada a actividades que produzcan sinergias con los negocios tradicionales.

Logística Externa:

Gestionar la logística desde una perspectiva eficiente y sostenible. En la actualidad Ledesma tiene varios depósitos a lo largo del país desde donde realiza la distribución del azúcar a sus clientes, ya sean Supermercados, Mayoristas o Industriales.

Éstos son: ♣ Rosario ♣ Buenos Aires ♣ Bahía Blanca ♣ Córdoba ♣ Depósito Ingenio Azúcar (Jujuy) ♣ Mendoza ♣ Puerto Rosario ♣ Puerto de Campana ♣ Tucumán

Marketing y Ventas:

La compañía tiene un compromiso vital con la calidad y con sus clientes, a quienes le brinda el mejor producto y el mejor servicio.



Cuenta con un grupo muy heterogéneos de clientes y consumidores que se relacionan con diferentes negocios de la empresa. Cuenta con 25 personas que tienen larga trayectoria en la empresa; ellos mantienen contacto con los clientes que tienen una relación de varios años. Tiene como política focalizar en los clientes que se alinean con su estrategia. Personal de la empresa visita periódicamente a los clientes actuales y potenciales para obtener información sobre sus operaciones para el buen desempeño en toda la cadena de valor.

En resumen, la empresa desarrolla para sus clientes:

- Sitios web de los Negocios.
- Redes sociales.
- Visitas de clientes estratégicos al principal Complejo Agroindustrial.
- Reuniones con clientes.
- Encuestas de satisfacción.
- Gestión de reclamos.
- Ferias nacionales e internacionales

Servicio de Post Venta:

En todos los aspectos de la gestión tienen en cuenta permanentemente estos tres aspectos eficiencia, calidad y servicio al cliente, que hacen no sólo al desarrollo del grupo empresario sino a su propia supervivencia. Buscan constantemente el acercamiento a los clientes para poder comprender y satisfacer mejor sus necesidades. Así mismo la empresa desarrolla encuestas de satisfacción de los clientes, los cuales según la unidad de negocio se evalúan los distintos canales de clientes.

A su vez cuenta con 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. Todas las áreas conocen el reclamo con el objeto de monitorear la eficiencia del sistema de calidad.

Tiene por otra parte a disposición del cliente el contacto telefónico con un operador comercial asignado, quién tiene toda la información del mismo.

2.3.2 Actividades de Soporte



Infraestructura de la empresa:

La trayectoria y el crecimiento continuo de la empresa, ha permitido que desarrolle una posición financiera confiable, y un gran prestigio en la industria. Las utilidades son esenciales para posibilitar el crecimiento a largo plazo. Tienen presente la necesidad de generarlas, insistiendo en la importancia de ser competitivos en los costos y en la calidad de los productos y servicios. Como postura financiera sostienen un autofinanciamiento de las operaciones y minimización del riesgo crediticio.

Gestión de Recursos Humanos:

La gestión de los recursos humanos es un servicio interno centralizado. Posee un comité de Recursos Humanos Integrado por miembros del Directorio y ejecutivos de la empresa. Es el órgano asesor del Gerente General sobre los temas de equidad salarial y demás políticas de recursos humanos. Se reúne a pedido, aproximadamente cada dos meses.

Esta área se direcciona por 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. Promover el desarrollo personal y profesional de la gente mediante cursos de capacitación y liderazgo, como también a través de un clima laboral propicio. El trabajo en equipo y, a través de la delegación, acerca la decisión a la acción.

La empresa desarrolla distintos medios de obtener información del sector:

- Encuesta de Clima Laboral.
- Charlas abiertas del Gerente General.
- Desayunos del Gerente General.
- Programa de inducción para el conocimiento de la compañía.
- Visita a fábricas y plantas.
- Revista interna “enContacto”.
- Red de carteleras.
- Correo electrónico de Comunicaciones Internas.
- Red de corresponsales.
- Encuesta de comunicación interna.
- Capacitaciones permanentes.

- Charlas abiertas de temas de interés general.
- Intranet.
- Encuestas de satisfacción sobre talleres y cursos.

Desarrollo Tecnológico:

Alentar la innovación y la creatividad, valores fundamentales para el éxito en este mundo en el que lo único constante es el cambio, dirección que toma continuamente la empresa.

Los avances en biotecnología permiten desarrollar nuevas variedades en base a investigaciones en biología molecular, genética y bioquímica aplicada.

Además, el área de investigación y desarrollo cuenta con nueve campos experimentales donde se evalúan nuevas variedades y se investigan las mejores prácticas para la conservación de suelos, de fertilización y de control de plagas y enfermedades.

En Jujuy, se encuentra una planta de generación propia de electricidad, con capacidad de 51.000 KW con la cual se autoabastece de energía, siendo la mitad de esta generada con combustibles renovables.

Su matriz energética está conformada por tres fuentes de energía:

· Gas natural: parte de la demanda de gas natural requerida para el funcionamiento del complejo industrial proviene del yacimiento salteño Aguaragüe, en el que Ledesma tiene una participación accionaria del 4%.

· Centrales hidroeléctricas: el 3% de la energía eléctrica generada por Ledesma en Jujuy proviene de usinas hidroeléctricas.

· Biomasa: en 2008, por razones de cuidado ambiental y de creciente escasez de energía fósil, se comenzó a estudiar la incorporación de bioenergías. En 2010, se lanzó el “Proyecto Biomasa”, que consiste en generar energía a través de dos fuentes principales: malhoja y madera.

Compras:

Las áreas de abastecimiento de los diferentes negocios de la empresa tienen como objetivo asegurar la continua provisión de materia prima, insumos y servicios con niveles de calidad que satisfagan los requerimientos estipulados, a precios adecuados y cumpliendo las pautas de la



empresa. Ledesma aplica procedimientos de compras selección, evaluación y calificación de proveedores bajo las normas ISO 9001:2000

A través de diferentes programas la empresa ayuda al desarrollo de pequeñas empresas locales con el objeto de que incremente las ventas a Ledesma de proveedores locales, sus volúmenes de negocios y su dotación de personal.

Tiene como política generar relaciones a largo plazo con sus proveedores para asegurar un mutuo beneficio, manteniendo por ello comunicación fluida mediante diferentes canales.

Con el objetivo de establecer vínculos fortalecidos realiza acciones conjuntas de prototipos, como capacitaciones en diferentes temas según el negocio y el perfil de las empresas.

Marco Teórico

Por un lado, estrategias son las acciones estudiadas para alcanzar unos fines, teniendo en cuenta la posición competitiva de la organización, las hipótesis y escenario sobre la evolución futura.

Pero es también, en términos militares, lo que se hace antes y lejos del lugar de combate; esta es la definición del General francés Barre. Lo que se hace en el lugar y el momento de combate es táctica, operaciones.

La planificación estratégica nos indica las acciones a emprender para conseguir los fines, teniendo en cuenta la posición competitiva relativa y las previsiones e hipótesis sobre el futuro.

Los programas y los planes de acción indican que hay que hacer, cuándo y con qué recursos.

Los sistemas de información (ex antes, ex post e in via) constituyen la base del control del cumplimiento del plan. (Romero,2010)

El término “estrategia”, en referencia a las empresas se empezó utilizar desde finales de los años 60 del siglo XX. Entre los autores que aportaron a la conceptualización de la estrategia empresarial se puede mencionar a Drucker, Ansoff, Porter, Hamel, Prahalad, Ohmae, Henderson, Mintzberg, Kvint, Rumelt y Freedman.

Así, que después de superar las primeras etapas de planificación, puesta en marcha y consolidación en el mercado, cada empresa desea crecer. La manera más efectiva de lograr este objetivo es desarrollando las estrategias empresariales. Así que, detrás de cada negocio que se ha expandido y/o prosperado hay diversas estrategias. Para este propósito la empresa puede escoger entre varias estrategias desarrolladas por los expertos en el tema, entre las cuales se puede mencionar: estrategias genéricas de Porter, estrategias según grado de agresividad, opciones estratégicas según Ansoff y otros. (Slusarczyk Antosz y Morales Merchán, 2016, p.31)

Según Porter (2015), al encarar las cinco fuerzas o factores de la competencia, hay tres estrategias genéricas de gran eficacia para desempeñarse de mejor manera que los contrincantes de una industria:

- 1- Liderazgo global en costos
- 2- Diferenciación
- 3- Enfoque o concentración

Las estrategias genéricas tienen por objetivo superar a los niveles industriales; en algunos sectores industriales la estructura significa que todos los integrantes obtienen altos rendimientos.

El liderazgo en costos exige la construcción agresiva de instalaciones de escala eficiente, la búsqueda vigorosa de reducción de costos a partir de la experiencia, un control riguroso de gastos variables y fijos, evitar las cuentas de clientes menores y minimizar los costos de áreas de I+D, fuerzas de venta, publicidad y otros. Estos objetivos no se cumplirán si los directivos no prestan atención esmerada al control de costos.

La segunda estrategia genérica diferencia el producto o servicio que se ofrece, creando así algo que en la industria entera se percibe como único.

El enfoque, la tercera estrategia genérica, se centra en un grupo de compradores, en un segmento de línea de productos o en un mercado geográfico, al igual que la diferenciación, adopta multitud de modalidades. (Porter, 2015)

La Matriz de Ansoff, también denominada matriz producto-mercado, es una de las principales herramientas de estrategia empresarial y de marketing estratégico. Fue creada por el estratega Igor Ansoff en el año 1957. Esta matriz, es la herramienta perfecta para determinar la dirección estratégica de crecimiento de una empresa, por tanto, solamente es útil para aquellas empresas que se han fijado objetivos de crecimiento.

La Matriz de Ansoff relaciona los productos con los mercados, clasificando al binomio producto-mercado en base al criterio de novedad o actualidad. Como resultado obtenemos 4 cuadrantes con información sobre cuál es la mejor opción a seguir: estrategia de penetración de mercados, estrategia de desarrollo de nuevos productos, estrategia de desarrollo de nuevos mercados o estrategia de diversificación. (Espinosa,2015)

Las empresas que se encuentran en industrias en su fase de madurez pueden optar por la reorientación del campo de actividad de la empresa utilizando estrategias de diversificación, en la cual la organización puede invertir en industrias nacientes. (Guerra y Navas, 2015)

Capítulo IV: Diagnóstico y Discusión

Considerando toda la información y realizando el estudio de las diferentes herramientas empleadas, se puede plasmar un panorama del entorno en el cual está inserto la empresa, las variables que la pueden influenciar tanto de manera positiva como aquellas que debemos considerar como amenazas desde el macroentorno – microentorno. Desde otro punto de vista la cadena de valor nos muestra cuales son las variables que influyen en los productos y servicios que agregan valor desde una mirada hacia el interior de la empresa.

Sumado a lo anterior las variables cualitativas relacionadas a su larga trayectoria, encuadrándola como una empresa madura, donde su crecimiento no se encuentra limitado, sino que permite una expansión, fidelizando cada uno de los segmentos ganados; ampliando productos o forma de utilización de los residuos de su producción; complementado con un compromiso con su medio ambiente, la consideración de valorar el desarrollo de su personal y de sus proveedores.

La problemática radica en poder seguir mejorando los ingresos con nuevos desafíos, desarrollos de productos e ingresando a nuevos mercados, considerando como base la sustentabilidad y sostenibilidad, priorizando los valores, misión y visión de Ledesma.

Así tomando como base FODA donde las debilidades encontradas se relacionan a la logística y los costos en la distribución de los mismos; como amenaza se puede observar las condiciones climáticas, cambios en el consumo de los clientes. En cuanto a lo que favorece a la empresa tiene la oportunidad de el desarrollo de nuevos productos orientado a lo biodegradable, leyes que favorezcan ciertas unidades de negocios y como fortaleza la trayectoria, la forma de financiarse, diversificación de unidades de negocios, integración hacia atrás, los costos, la



reutilización de recursos, la calidad, conciencia social, ubicación , mecanización, tecnología de avanzada hacia la agroindustria, credibilidad, aporte a la sociedad, sustentabilidad.

Es así que se propone la implementación de la Planeación Estratégica. Para Soruco (2017) la Planificación Estratégica, considerada como ciencia y arte, como tal no es una receta, sino más bien un medio a través del cual se lograrán alcanzar los objetivos de la empresa u organización; para tal efecto se considera la visión de largo plazo y un criterio de apropiación por parte de los involucrados en ella, entre otros aspectos.

Los Agronegocios, han mostrado tener esa tendencia futurista, y la Planificación Estratégica se convierte en la herramienta ideal de apoyo que, a través de la fijación de objetivos estratégicos alcanzables y realistas, la formulación e implementación de estrategias posibilitan, además, de la articulación de las diferentes áreas o direcciones de la empresa u organización, la distribución de recursos y tareas, cuya finalidad es llegar a alcanzar la visión de largo plazo que se ha propuesto.(Soruco Cusi,2017)

Referido a lo anterior se establece aplicar dentro de la industria de la caña de azúcar, la estrategia de crecimiento de Ansoff de diversificación desarrollando a partir del bagazo, residuo de la caña de azúcar, productos relacionados con vajillas descartables biodegradables. El objeto es poder seguir creciendo en el mercado ofreciendo nuevos productos a partir de los residuos o desperdicios, siendo reutilizables en productos de alta rentabilidad, beneficiando al medio ambiente y a la sociedad en su conjunto.

Capítulo V: Propuesta

5.1 Plan de implementación

La implantación de estrategias implica poner en práctica las estrategias seleccionadas, proceso que incluye el diseño, entrega y respaldo de los productos; mejorar la eficiencia y eficacia de las operaciones, y diseñar la estructura organizacional, sistemas de control y cultura de una compañía. Parafraseando el dicho de que “el éxito es 10% inspiración y 90% trabajo”, en el terreno de la administración estratégica se podría decir que “el éxito es 10% formulación y 90% implantación”. La tarea de seleccionar las estrategias es relativamente sencilla (aunque requiere de un buen análisis y parte de inspiración); lo difícil es aplicarlas. (Hill-Jones, 2014)



De acuerdo al análisis de la misión y visión de la empresa se define para esta nueva unidad en el siguiente párrafo, en cuanto a los valores se respetan los ya establecidos por la misma por su pertinencia y adecuación.

Misión

Producir, bajo sistemas sostenibles, la mayor cantidad de unidades de productos con excelentes estándares de calidad y diseño, 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 de vajilla sustentable, gracias a la preferencia de nuestros clientes, 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.

En este apartado se determinan los objetivos generales y específicos, el alcance y se comienza a diseñar las acciones necesarias para llevar a cabo el logro de la propuesta.

5.1.1 Objetivo General

- Incrementar la rentabilidad en un 5% con respecto al año 2020 relacionados a los ingresos provenientes de la industria del papel del grupo económico Ledesma, implementando la Planeación Estratégica enfocada en la estrategia de diversificación con la incorporación de nuevos productos de vajilla biodegradable en el período agosto 2021 a mayo 2024.

Justificación

A modo de ejemplo podemos mencionar en un artículo de El Cronista “El arduo camino de la gastronomía hacia los envases verdes”, donde determina que la industria gastronómica es una de las que más plástico descartable sigue utilizando y el 2020 marcó una importante involución en la



responsabilidad sobre el tema: con la llegada de la cuarentena el take away y el delivery impulsaron nuevamente el consumo de vasos y bandejas de un solo uso. Dentro de este artículo se destaca a la empresa Biterra, productora de envases biodegradables la cual expone que ha tenido un crecimiento anual desde 2017 37% en cuanto al volumen de venta y proyectan un crecimiento del 50% para 2021. (Brizi,2021) Con lo expuesto puede determinarse que es una industria en crecimiento y que cada vez más son los consumidores dispuestos a utilizarlos, tal es el caso de la gran cadena de supermercados Carrefour Argentina que anunció que a partir del 1 de enero de 2021 dejó de vender vajilla y utensilios plásticos de un solo uso en todas las sucursales del país incluido su e-commerce. (Visión Sustentable, 2021)

Los clientes que pueden enfocarse los productos de vajilla biodegradable pueden ser industrias, distribuidores, supermercados, hospitales, salud, comidas rápidas y consumidores finales. Uno de los principales beneficios del uso de vajilla de bagazo, es la diferencia al degradarse en relación al plástico, lo que contribuye al medio ambiente. Como aspecto innovador se tiene, que los mismos pueden usarse para calor como frío, en microondas o para freezarse, por lo que el mercado al cual se dirige es de mayor espectro y además puede abastecer a las mismas empresas de dichos productos reduciendo los costos de envases plásticos obligatorios a partir de la pandemia por la propagación de la misma mediante la utilización de materiales reutilizables.

Por otro lado, la planta de papel tiene una capacidad instalada utilizada de 56,4% reduciéndose en los últimos años, por lo que la misma presenta capacidad ociosa que puede destinarse a producir los productos de vajilla en base a bagazo, de este modo los costos serían mínimos.

5.1.2 Objetivos Específicos

- Reducir los costos de producción en un 2% anual respecto los costos de producción del año 2019 por la utilización de la capacidad ociosa de planta de papel dentro del período 2021-2024.
- Incrementar las ventas un 10% anual en base a los ingresos de actividades ordinarias de la unidad de negocio del papel del año 2020 para mayo del año 2024.
- Lograr captar y fidelizar el 20 % de la industria gastronómica y hotelera de Argentina para mayo de 2024.

Justificación

En función de la visión de Ledesma, que durante el próximo Ejercicio sigue haciendo foco en la innovación y el desarrollo de productos cada vez más sustentables y busca posicionarse en mercados externos basados en nuestro diferencial: el papel de caña de azúcar (Ledesma, 2019), se puede sumar a la misma esta nueva oportunidad de la vajilla biodegradable.

Es así que tanto el objetivo incrementar las ventas como captar y fidelizar clientes lleva a un incremento de los ingresos de la empresa, los cuales podrán sostenerse en el tiempo y a su vez utilizar parte de la capacidad ociosa de la empresa permite disminuir costos, todos estos objetivos llevan en definitiva poder captar mercado que en la actualidad no tiene proveedores o los que existen son pocos y con precios poco competitivos.

5.2 Alcance

La propuesta para el grupo Ledesma aborda el desarrollo de la estrategia de diversificación en empresas maduras, con el objeto de potenciar su rentabilidad, El alcance temporal está determinado en un plazo de 3 años, entre agosto de 2021 y mayo 2024, dentro del territorio de Argentina en una primera etapa.

5.3 Planes a implementar

Se desarrollan dos planes de acción bien definidos, para que los mismos puedan ser llevados a cabo en los tiempos y bajo los presupuestos que se estiman teniendo en cuenta el seguimiento que los mismos requieren para poder ser cumplidos; ya que como se expresó en un apartado más arriba implementar el plan y cumplirlo es el mayor desafío.

5.3.1 Plan de Acción 1- Objetivo específico N° 1

Comunicar es una de las primeras acciones necesarias para que los planes puedan llevarse a cabo y más si implican cambios o nuevos productos a realizarse, es por ello que la reunión con



los directivos y las áreas involucradas producción, venta, marketing, logística es la acción primera para lograr una coordinación.

Se reacomodará la planta donde se posee capacidad ociosa para poder instalar la nueva máquina que producirá los envases en base al bagazo, el proceso para obtener la materia prima es la misma que para el papel, luego el bagazo, como también se conoce a estas fibras residuales, se unta con agua y lignina, un adhesivo natural. Con calor y presión se da forma a esta pasta hasta conseguir crear la vajilla de caña de azúcar ecológica.

El proceso de la compra de la máquina comienza en el primer mes eligiendo el modelo y proveedor, la primera máquina será una media que permita hacer varios tipos de envases.

Se capacita al personal en la utilización de la máquina y los nuevos productos, para lograr una eficiencia y eficacia en tiempos y volumen.

Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos físicos	Tercecerización	Recurso Económico	Observación
	Inicio	Fin	Responsable	Área				
Reunión con los directivos y gerentes de áreas	01/08/21	5/08/21	Gerente General					
Selección de los proveedores y compra de la máquina	06/08/21	30/09/21	Gerente comercial		Máquina		\$ 14.269.500	Anexo 1
Reordenamiento de la planta	06/08/21	30/09/21	Gerente producción- Gerente General	Producción	Empleados		\$ 1380000	
Capacitación de los empleados	01/09/21	30/10/21	Gerente RRHH	Producción			\$ 54000	
Capacitaciones cada 6 meses	01/12/21	31/05/24	Gerente RRHH	Producción			\$ 270000	

5.3.2 Plan de Acción 2- Objetivo específico N° 2 y 3

Los productos que se producen pueden ser increíbles, pero para estar en la vanguardia es necesario publicidad, es por ello que en esta etapa se comenzará a diseñar un marketing ecológico, la planificación del mismo se basa en la protección de la naturaleza y la sostenibilidad, el objetivo se centra en ofrecer los productos y servicios con un valor ambiental que nos permita mejorar

nuestra posición en el mercado. La contratación de una empresa de marketing que se encargue sólo de la promoción de estos productos en todas las redes sociales, medios de comunicación y el contacto a diferentes industrias potables para la adquisición de la vajilla biodegradable.

Por otra parte, y en comunicación con el área de marketing, la capacitación de los vendedores y el diagrama de los clientes a los cuales se les ofrecerá los productos, es una arista importante a desarrollar para lograr introducirnos en el mercado. Un ejemplo de esto sería el contactar a los “Hoteles más Verdes” de los cuales hoy están certificados en Argentina cerca de 130 hoteles de todo el país, establecer convenios con ellos permite la suma de clientes nuevos como la fidelización de los mismos.

El área de comercialización desarrolla un nuevo espacio de venta online para que puedan tener acceso no sólo los grandes clientes sino aquellos pequeños donde los productos lleguen sin tantos intermediarios, y puedan disponer de un precio accesible a las necesidades.

Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos físicos	Tercerización	Recurso Económico	Observación
	Inicio	Fin	Responsable	Área				
Selección y contratación marketing Ecológico	15/08/21	31/05/24	Gerente Marketing	Marketing	Sueldo		\$ 5600000	
Creación de plataforma virtual que permita crear un nuevo canal de ventas e-commerce	15/09/21	30/11/21		Asesoría Externa	-		\$ 26.500	
Servicio Mensual de Mantenimiento de La plataforma	01/01/22	31/05/24		Asesoría Externa	-		\$ 237.600	Mensual a partir del 2022
Contratación de un community manager para manejo de redes sociales	15/09/21	31/05/24	Gerente Marketing	Comercialización	Sueldo		\$ 1.391.994,00	
Búsqueda, selección y contratación de una persona para gestionar ventas de la página web.	01/10/21	31/05/24	Gestión de RRHH	Administración	Sueldo		\$ 2.587.844,00	
Capacitar al personal ventas	01/10/21	30/11/21		Asesoría Externa	-		-	Cuatrim
Campaña de publicidad en medios	01/10/21	31/05/24	Gerente Marketing	Comercialización			\$ 2.505.600,00	
Incorporar índices de medición de ventas .	01/06/22	31/05/24	Gerente Marketing	Comercialización				Trimestrales

5.4 Diagrama de GANTT



El Diagrama de Gantt nos permite ver de manera gráfica las actividades que se irán desarrollando, los inicios y finales y los sectores afectados, el progreso que ha tenido cada plan y si lo programado fue adecuado en el tiempo o hay que hacer ajustes.

	Descripción	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23
Plan Acción 1	Reunión con los directivos y gerentes de áreas	■																						
	Selección de los proveedores y compra de la máquina	■	■																					
	Reordenamiento de la planta	■	■																					
	Capacitación de los empleados		■	■																				
	Capacitaciones cada 6 meses					■						■							■					■
Plan Acción 2	Selección y contratación marketing Ecológico	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	Creación de plataforma virtual que permita crear un nuevo canal de ventas e-commerce		■	■	■																			
	Servicio Mensual de Mantenimiento de La plataforma						■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	Contratación de un community manager para manejo de redes sociales		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	Búsqueda, selección y contratación de una persona para gestionar ventas de la página web.			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	Capacitar al personal ventas			■				■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	Campaña de publicidad en medios			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	Incorporar índices de medición de utilización de este nuevo canal.										■				■			■			■			■

5.4 Propuestas de medición o evaluación

La inversión requerida para el proyecto ronda alrededor de \$ 49.032.202 a valores actualizados incluidos los honorarios profesionales basados en un valor de \$ 2.034 de acuerdo a la última actualización del Consejo Profesional de Ciencias Económicas calculado en base a 500 módulos necesarios para el seguimiento y control del proyecto. Las ventas se estiman en base a los datos provistos del grupo Ledesma el cual estableció para el año 2020 ventas operativas por un

valor de \$28.947.000 en miles de pesos de los cuales la unidad de negocio del papel aporta el 29,4%. En función a la rentabilidad se estimó que la misma unidad de negocio aporó un 2,6%, por lo que con el desarrollo de la nueva unidad de negocio y las inversiones que se necesitan para llevar a cabo el proyecto se incrementará el 5%.

Otros índices que se calculan para ver la viabilidad del proyecto es el VAN y la TIR. El VAN ha dado un valor positivo por lo que estaríamos aceptando el proyecto y la TIR tiene un valor mayor a la tasa de referencia que es LELIQ del 38%. (Anexo 2)

Rentabilidad Vajilla Biodeg. 2024	5%
Inversión	-49.032.202
FF1	24.080.034
FF2	58.489.724
FF3	77.809.234
FF4	103.310.987
tasa ref LELIQ	38,0%
VAN	57.222.918
TIR	88,51%
Beneficios	263.689.979
Inversión	-49.032.202
ROI	438%

Capítulo VI: Conclusión y Recomendaciones

El objetivo planteado al comenzar el presente Trabajo Final, fue aplicar la Planeación Estratégica destinado principalmente a incrementar la rentabilidad, para lograr la misma se procedió al estudio del desarrollo de una nueva unidad de negocio relacionada con la utilización de bagazo, misma materia prima del papel, por lo cual se toma como referencia datos de la misma.

Para ello fue necesario definir la misión y visión de la nueva unidad de negocio la cual produce productos de vajilla biodegradable, los objetivos de la organización tanto generales como específicos, se planteó un Plan Estratégico con foco a la diversificación a los fines que aporte soluciones a las problemáticas detectadas y así mejorar los resultados. Las acciones de desarrollo de marketing buscan brindar presencia en los diferentes medios accesibles y que se pueda dar a conocer y conectar nuevos clientes relacionados con la gastronomía y los hoteles; los cuales hoy debido a las nuevas disposiciones por la pandemia deben implementar vajilla descartable, con más énfasis en las herramientas digitales con soporte en internet, tales como redes sociales de ocio y ventas online.

Debemos tener presente que la organización se encuentra inserta en un contexto, no son únicamente las variables internas las que marcan el rumbo, el análisis periódico de todas las variables internas y externas marcarán las pautas a seguir, es imprescindible la formación permanente para lograr un liderazgo en todas las áreas de la organización y de esta manera ser capaz de superar los cambios que se producen.

La proyección de ventas y gastos estimados ayudan a incrementar la rentabilidad, sin descuidar el medio ambiente y los valores de sustentabilidad y sostenibilidad, las inversiones destinadas al proyecto son viables y superadoras para los objetivos planteados. Por lo que el proyecto es viable e innovador.

RECOMENDACIONES

Estar atento al entorno permite anticiparnos y plantear nuevas estrategias, gestionar los cambios es la base de las empresas para que puedan seguir creciendo en el tiempo. Es por ello que desde la responsabilidad que lleva el estudio de este caso y toda la información recabada y



estudiada se propone en un futuro próximo se tomen acciones para reestructurar ciertas áreas que necesitan de un cambio o actualización y que en esta propuesta no pudieron ser incorporadas por diversos factores.

A considerar en lo siguiente el área de logística y distribución debería tener una reorganización, ya sea estudiando el caso que se tercerice o que sea desarrollado como parte de la empresa con tecnología de punta. También estar atento a los nuevos productos que se pueden desarrollar en las distintas unidades de negocios como complementarios ya sea con base a lo que ya se produce, con los desperdicios de los mismos o con nueva materia prima, ya que las empresas maduras para poder conservar o incrementar la cuota de mercado o su rentabilidad necesitan estar a la vanguardia de s industria para anticiparse a sus competidores.



Referencias

ADMINISTRACION ESTRATEGICA. (2009). New York, Estados Unidos: McGraw-Hill Education.

Ansoff, I., McDonell, E. (1997). Planeación de la postura estratégica. En A. W. Iberoamericana (2°ed.), *La dirección estratégica en la práctica empresarial* (p.71). México: Pearson Education.

Ansoff, I., McDonell, E. (1997). ¿Por qué debe ser explícita la estrategia? En A. W. Iberoamericana (2°ed.), *La dirección estratégica en la práctica empresarial* (p.46). México: Pearson Education.

A. (2021, 20 enero). Los desafíos ambientales de Argentina en el 2021. Recuperado mayo de 2021, de <https://es.mongabay.com/2021/01/desafios-ambientales-argentina-2021-deforestacion-humedales-agronegocios/>

ANNOUNCEMENT. (1994). *Anesthesiology*, 81(5), 1316. <https://doi.org/10.1097/00000542-199411000-00047>

ARCOR. (2019). *Arcor vale más si es sustentable*. Recuperado de <https://www.arcor.com/ar/downloads/reporte-de-sustentabilidad-2019>

Arriaga, T. M. G. (2019, 25 octubre). Análisis PESTEL. Recuperado abril de 2021, de <http://148.202.167.116:8080/xmlui/handle/123456789/2973>.

Brizi, M. (2021, 17 mayo). El arduo camino de la gastronomía hacia los envases «verdes». Recuperado 13 de junio de 2021, de <https://www.cronista.com/apertura-negocio/empresas/el-arduo-camino-de-la-gastronomia-hacia-los-envases-verdes/T>. (2021, 22 febrero)

CABRERA, EFEMENCO. (2017). ANÁLISIS COMPETITIVO DEL COMPLEJO AGROALIMENTARIO AGROINDUSTRIAL DEL MANÍ EN LA PROVINCIA DE LA



PAMPA. Recuperado abril de 2021, de http://www.biblioteca.unlpam.edu.ar/rdata/tesis/a_cabana910.pdf

Carrefour dejó de vender vajilla plástica de un solo uso. Recuperado 10 de junio de 2021, de <https://www.visionsustentable.com/2021/01/11/carrefour-dejo-de-vender-vajilla-plastica-de-un-solo-uso/>

Espinosa, R. (2019, 8 noviembre). Matriz de Ansoff, estrategias de crecimiento. Recuperado mayo de 2021, de <https://robertoepinosa.es/2015/05/31/matriz-de-ansoff-estrategias-crecimiento>

Export Entreprises SA. (2021). Política y economía argentina - Santandertrade.com. Recuperado mayo de 2021, de <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia>

Figuroa, M. C. (2020, 26 octubre). ¿Cuándo se puede considerar madura a una empresa? Recuperado 21 de mayo de 2021, de <https://www.estratego.cl/post/cu%C3%A1ndo-se-puede-considerar-madura-a-una-empresa>

Ipinza, D. F. A. (2018, 30 mayo). Planeamiento estratégico para la Empresa Agroindustrial Laredo S.A.A. Recuperado mayo de 2021, de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/12117>

Kotler, P., Armstrong, G., Rodríguez, C. E. R., Ibáñez, D. C., & Roche, I. C. (2004). Marketing. Upper Saddle River, NJ, Estados Unidos: Prentice Hall.

Luis A. De Bernardi. (2019). Perfil del Azúcar. Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca. Recuperado de https://www.magyp.gob.ar/sitio/areas/ss_mercados_agropecuarios/publicaciones/_archivos/000101_Perfiles/999981_Perfil%20del%20Az%C3%BAcar%202019.pdf

Martín, L. Á. G., López, J. E. N., & Muiña, F. G. (2015). La Dirección estratégica de la empresa. Navarra, España: Aranzadi.



Massari, E. (2014, 6 marzo). La planificación estratégica en una empresa agropecuaria de la zona rural de la ciudad de Pilar y alrededores. Su impacto en el desarrollo y crecimiento. Recuperado abril de 2021, de https://rdu.unc.edu.ar/bitstream/handle/11086/1354/Trabajo%20Final%20Seminario%20de%20Aplicaci%C3%B3n-Emilse_Massari.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Mintzberg, H., & Quinn, J. B. (1991). El proceso de estrategia: conceptos y casos (2nd ed.). MEXICO, MEXICO: Prentice Hall College Div.

Monge, E. C. (2010, 1 enero). Las estrategias competitivas y su importancia en la buena gestión de las empresas | Revista de Ciencias Económicas. Recuperado 20 de mayo de 2021, de <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/economicas/article/view/7073>

MUÑOZ, INDA, VALENZUELA, PÉREZ,. (2020). La empresarialidad y su influencia en la competitividad de las MiPyMEs rurales. Espacios, Vol. 41 (24) 2020 • Art. 22, 276–290. Recuperado de <http://www.revistaespacios.com/a20v41n24/a20v41n24p22.pdf>

Negri, C, Vila,M. COMERCIALIZACIÓN EN LOS NEGOCIOS AGROINDUSTRIALES La competitividad y el impacto de la creación y gestión de marcas para el desarrollo sectorial y de negocios en la acuicultura nacional. Recuperado: https://www.agroindustria.gob.ar/sitio/areas/acuicultura/difusion/_archivos//000000_Documentos%20de%20Competitividad%20sectorial/160531_Comercializaci%C3%B3n%20de%20los%20negocios%20Agroindustriales.pdf

Perini, S. (2019, 15 mayo). Importancia del sector agroindustrial en Argentina: Informe completo – Fundación INAI. Recuperado abril de 2019, de <http://inai.org.ar/importancia-del-sector-agroindustrial-en-argentina-informe-completo/>

Porter, M. E. (2008). Estrategia Competitiva (1.a ed.). MEXICO, MEXICO: GRUPO EDITORIAL PATRIA.



Porter, M. E. (2015). *Estrategia Competitiva Técnica para el análisis de los sectores industriales y de la competencia* (1.a ed.). México, México: GRUPO EDITORIAL PATRIA.

R. (2020, 21 enero). ¿Qué es «AgTech»? La tecnología digital aplicada a la agricultura. Recuperado mayo de 2021, de <https://www.bbva.com/es/ar/que-es-agtech-la-tecnologia-digital-aplicada-a-la-agricultura/>

Rural, A. V. M.-E. L. (2021, 28 abril). Trascienden detalles del proyecto de ley para fomentar la agroindustria. Recuperado mayo de 2021, de <https://elabcrural.com/trascienden-detalles-del-proyecto-de-ley-para-fomentar-la-agroindustria/>

El sector agroindustrial es clave en el presupuesto nacional para 2021. (2020, 1 julio). Recuperado abril de 2021, de <https://comercioyjusticia.info/economia/el-sector-agroindustrial-es-clave-en-el-presupuesto-nacional-para-2021/>

Slusarczyk Antosz, M., & Morales Merchán, N. H. (2016). Análisis de las estrategias empresariales y de las TIC. *3C Empresa Investigación y pensamiento crítico*, 05(01), 29–46. <https://doi.org/10.17993/3cemp.2016.050125.29-46>

ANEXO

Anexo 1



