

Universidad Siglo 21



Trabajo Final de Grado

Reporte de caso

Licenciado en Administración

Planificación estratégica en la empresa Ledesma S.A.A.I”

Autor: Aguiar Garcia Martina Laura

Legajo: VADM17594

DNI: 38594584

Tutor: Rinero, sofia

## **Resumen**

En el siguiente trabajo se realizará un reporte de caso para el grupo Ledesma, se realizará una planificación estratégica en la unidad de negocios dedicada a azúcar, se desarrollara la estrategia de desarrollo de nuevos mercados, ampliando las ventas en el mercado nacional ya que hubo una disminución en las exportaciones provocadas por las restricciones impuestas por el gobierno actual, se implementara la venta on line de los productos de la unidad de negocio azúcar de la empresa Ledesma para nuevos cliente, se orienta al mercado de negocio.

Luego de desarrollar los objetivos, se desarrolló el flujo de fondo para obtener los indicadores financieros, con los cuales se comprobó que el proyecto es rentable y que se puede exigir más al proyecto.

Palabras claves: planificación, ventas, clientes, rentabilidad, capacitación.

## **Abstrac**

In the following work, a case report will be made for the Ledesma group, a strategic planning will be carried out in the business unit dedicated to sugar, the development strategy for new markets will be developed, expanding sales in the national market since there was a decrease in exports caused by the restrictions imposed by the current government, the online sale of products from the sugar business unit of the Ledesma company will be implemented for new clients, it is oriented to the business market.

After developing the objectives, the fund flow was developed to obtain the financial indicators, with which it was verified that the project is profitable and that more can be demanded from the project.

Keywords: planning, sales, customers, profitability, training

## Índice

<b>Resumen</b> .....	2
<b>Abstrac</b> .....	2
<b>Introducción</b> .....	4
<b>Análisis situacional</b> .....	6
<i>Macroentorno</i> .....	6
<i>Análisis Pestel</i> .....	6
<i>Análisis del Micro entorno</i> .....	10
<i>Análisis de mercado</i> .....	12
<i>Análisis interno - Cadena de valor</i> .....	13
<b>Marco Teórico</b> .....	17
<b>Conclusiones diagnosticas</b> .....	19
<b>Plan de implementación</b> .....	21
<i>Objetivo general</i> .....	21
<i>Objetivos específicos:</i> .....	22
<i>Alcance</i> .....	23
<i>Plan de acción:</i> .....	23
<i>Presupuestos</i> .....	26
<b>Conclusión y recomendaciones</b> .....	29
<b>Bibliografía</b> .....	30

## Introducción

En el siguiente trabajo se realizará un reporte de caso para el grupo Ledesma, se realizará una planificación estratégica en la unidad de negocios dedicada a azúcar, se desarrollara la estrategia de desarrollo de nuevos mercados, ampliando las ventas en el mercado nacional ya que hubo una disminución en las exportaciones provocadas por las restricciones impuestas por el gobierno actual, se implementara la venta on line de los productos de la unidad de negocio azúcar de la empresa Ledesma para captar nuevos cliente, se orienta al mercado de negocio.

En la provincia de Jujuy, en la localidad Libertador General San Martín, nace Ledesma SAAI (sociedad anónima agrícola industrial), construida en 1908, propiedad de la familia Blaquier, Arrieta. Ledesma es una empresa agroindustrial argentina con más de 110 años de historia. Destacamos nuestro liderazgo en la producción de azúcar, papel y cuadernos, y al mismo tiempo participamos en los mercados de frutas y jugos, alcohol y bioetanol, molienda húmeda de maíz, carne y granos. Su designación jurídica de Ledesma SAAI (sociedad anónima agrícola industrial) en 1908 como un ingeniero azucarero predominante de caña de azúcar. Su fundación estuvo a cargo del señor José Ramírez Ovejero, pero a los pocos años en 1911 Enrique Wollmann adquiere la totalidad de acciones de la compañía azucarera y desde 1914 conforma la estructura societaria que se mantiene hasta nuestros días con más de 100 años de antigüedad en el mercado. (Ledesma 2022)

En 1927 luego de que Wollmann fallece asume Herminio Arrieta único yerno del hasta ahora presidente de la compañía quien mantiene su puesto hasta que años más tardes, en 1970, es el señor Carlos Blanquier se hace cargo de la empresa por más de 40 años cediendo últimamente la presidencia de la compañía en 2013 a su hijo Carlos Herminio Blanquier Arrieta.

Ledesma cuenta con varias unidades de negocios ubicadas en distintas zonas geográficas, Jujuy, Salta, Tucumán, San Luis, Entre Ríos y en la provincia de Buenos Aires. Y a nivel internacional. Ledesma está presente en Chile, Uruguay, Paragua, Brasil y Estados Unidos. (Ledesma, 2022).

Además de la disminución de exportación la empresa Ledesma presenta falencias por la falta de control de la gestión empresarial. No existen manuales de inducción para el ingreso de nuevos empleados ni capacitaciones para los empleados

promovidos internamente. A pesar de su marcada trayectoria en el negocio de distribución y de una estrategia corporativa definida orientada al cliente, no cuenta con un plan de gestión interna que la conduzca hacia la medición y el control de los objetivos, lo cual dificulta el proceso de toma de decisiones.

La aplicación de la planificación estratégica en empresas, es indispensable dados los momentos de cambio e incertidumbre en los que estamos inmersos. La buena implementación produce cambios flexibles y dinámicos, determinado el camino que deben seguir las organizaciones para alcanzar las metas propuestas respetando los objetivos y misión de la empresa. Consiste en el proceso de definición de (hoy) de lo que queremos ser en el futuro (Sainz de Vicuña Acín, 2018, pág. 39).

En la actualidad muchas empresas que se puede mencionar como ejemplos entre ellas Walmart sólo en dos años las ventas online del retail creció en un 103%.

Antes de la pandemia, la empresa estaba analizaba como competir con Amazon. Luego de la fase más dura del covid-19, las ventas por Internet de la empresa crece a tasas imposibles de pronosticar hace unos pocos meses, espera que las ventas en el año 2022 aumente un 5,5% (Mercadotecnia, 17 de Agosto 2021).

## **Análisis situacional**

### *Macroentorno*

Luego de abordar como elaborar la introducción y observando el contexto, historia y evolución a través del tiempo de la firma; se realiza en los distintos sectores del Grupo Ledesma se encuentran situaciones o hechos económicos que generan información valiosa sobre la gestión de la empresa y que requieren un control o seguimiento.

### *Análisis Pestel*

Para evaluar el ambiente externo se usa la herramienta PESTEL, cuyo término “PEST” fue usado por primera vez por Aguilar (1967) y cuyo término final “EL” fue introducido por (Fahey y Narayanan, 1986), haciendo referencia a los factores legales y ecológicos, creando así un análisis PESTEL

### *Factores políticos*

Los impactos económicos y sociales negativos de la pandemia (Covid 19) y los contratiempos en el proceso de reapertura provocaron una importante caída de la popularidad. Como resultado, en las elecciones legislativas, que tuvieron lugar en noviembre de 2021, el partido peronista gobernante vio cómo su coalición perdía la mayoría en el Congreso por primera vez en casi 40 años.

En marzo del 2022, el Congreso aprobó el acuerdo de deuda con el FMI, proporcionando a los inversionistas seguridad jurídica y macroeconómica, lo que constituye un gran paso para volver a un crecimiento significativo y una parte importante de la estrategia del presidente para atraer nuevas inversiones ( Santardertrade 2022)

Bajo estas condiciones, el cambio de rumbo aparece como una alternativa inexorable. Tanto en lo económico como en lo político, todas las recetas y compromisos de campaña han caducado. Los apoyos sociales al Gobierno y a todas y cada una de sus políticas iniciales se han derrumbado. Perforaron todos los pisos de anteriores gobiernos y todo conduce a replanteamientos de fondo, tanto en la forma y el fondo como en el sentido profundo de la acción de gobierno.

El 3 de agosto del corriente año asume como ministro de economía Sergio Massa, presento su nuevo plan "la fábrica de dólares", con el objetivo de aumentar las

exportaciones, las inversiones productivas y el turismo receptivo. Se busca con estas medidas mejorar el balance de reservas internacionales del Banco Central (Cronista, 2 de Agosto 2022).

### *Factores económicos*

El Gobierno está enfrentando uno de los peores escenarios imaginados: el momento en que agotados todos los recursos materiales y simbólicos de los que se dispone, la combinación de los factores en conflicto este adoptando la forma de una tormenta perfecta. Un instante el que todo se conjuga en contra. En el que todo pasa a depender exclusivamente de la pericia del piloto para penetrar en la tormenta desde un ángulo casi imposible, que le permita mantener a un mismo tiempo la velocidad de la marcha y las condiciones de un equilibrio sustentable casi milagroso, sin más ayuda que la suerte y el azar. A pesar de sus problemas económicos causados principalmente por la pandemia, Argentina juega un papel importante en la economía global, sobre todo por su producción agrícola nivel mundial, es el primer exportador y tercer productor mundial de productos derivados de la soja. En 2021, la actividad industrial en Argentina registró un importante crecimiento, a pesar de la inestabilidad inflacionaria que en el mes de marzo del 2022 llegó a 6% estimado. (Calvo 2022)

En el mes de julio 2022, la canasta básica de alimentos incremento un 6,3% mensual, posicionándose por arriba de la división alimentos medida en el IPC que fue del 6%. En agosto, el rubro sigue con una tendencia alcista por encima del 6%.

El aumento de precio de la nafta provocara aumentos de precio de los alimentos, también se le suma el aumento de tarifa se proyecta a marzo del 2023 las pymes van a sufrir un aumento de 226% en las tarifas, como el sector industrial y el comercial (Ámbito, 21 de Agosto 2021)

En septiembre el dólar oficial según el Banco Nación tiene un precio de 139.50 a la compra y 147,50 a la venta, más el 65% de impuestos agregados por el Gobierno actual. El dólar blue tiene un precio de 270 a compra y 271 a la venta.

Se proyecta que el tipo de cambio llegue a un precio de \$170,11 en diciembre 2022 (más impuestos), un 67% más que a fines de 2021 (Ámbito, 09 Septiembre 2022)

### *Factores Sociales*

En marzo de 2020, luego de decretarse el aislamiento social obligatorio a causa de la pandemia de covid-19, el gobierno crea planes para mitigar el efecto sobre la economía. En este sentido se lanza el Ingreso Familiar de Emergencia (Argentina) para trabajadores informales y el programa de Asistencia de Emergencia al Trabajo y la Producción mediante el cual el estado abona una parte de los salarios del sector privado.

Además, en abril, para contener el impacto de la crisis sanitaria y económica derivada de la Pandemia del Covid-19, se asignó un bono de hasta \$ 3.000, beneficiando al 63% de los jubilados y pensionados de más bajos ingresos y llegando de forma directa a más de 4,3 millones de personas.

Las diversas empresas a raíz de la pandemia se enfrentan tiempos difíciles, muchos de ellos con cierres de comercios y fábricas, si bien el Gobierno anunció algunas medidas de socorro, como programas para subsidiar parte de los salarios de los trabajadores, y líneas de crédito bancario con tasas de interés más bajas para ayudar a las empresas a enfrentar estos problemas, muchas organizaciones tienen dificultades para cumplir con los costos básicos para continuar con su actividad. Otro factor que ha golpeado considerablemente la subsistencia de estas empresas ha sido la elevada tasa de desempleo que, en 2020, fue de 11% con una suba sostenida en el año 2021 (Alzúa y Gosis, 2020).

En la actualidad después de la pandemia sigue creciendo la venta a través de plata formas digitales. En 2021, el e-commerce siguió creciendo con 9 millones de vendedores y 67 millones de compradores activos. Según los datos obtenidos se registraron 32 compras y 507 visitas por segundo. El primer trimestre del corriente año se registró 11 millones de vendedores y 69 millones de compradores activos, con 34 compras por segundo y 2,8 millones de productos enviados por día. Se vendieron 266,7 millones de productos, lo que indica un crecimiento del 20,1 % (Infobae, 6 de Junio de 2022)

### Factores Tecnológicos



La tecnología forma parte de lo que rodea al mundo y de los hábitos diarios, en este caso la pandemia la aceleró en el desarrollo digital de las empresas y ocasionó una transformación digital, adoptando soluciones digitales de manera rápida para solucionar problemas de la cotidianeidad. Además de cambiar la manera de darle solución a las situaciones también permitió la tecnología adoptar nuevas formas de realizar las cosas en el ambiente laboral creando el home-ofis o trabajos de casa. Lo que ha convertido a los negocios de la tecnología en una fuente de ingresos y de trabajo muy representativa, tal es el caso de las billeteras virtuales, bancos digitales y pasarelas de pagos como contrapartida de los comercios electrónicos. (Kurt 2021).

Es importante tener un crecimiento constante y la consolidación de la omnicanalidad como estrategia de negocio para poder crecer en mercado de venta online.

También aparecen desafíos tecnológicos, porque todas las nuevas tecnologías que permiten llevar a adelante el commerce 3.0 (blockchain, DeFI, NFTs, etc) se están incrementando rápidamente, las cuales se encuentran en etapas tempranas y lejos de poder explotar todo su potencial.

Estas tecnologías exigen un mejor equipamiento de hardware y de conectividad (5G) esto puede representar una brecha digital en su rapidez de adopción o acceso (Infobae, 6 de Junio de 2022)

### Factores Ecológicos

Se observa una nueva actitud del turista frente a la naturaleza, que implica una valoración ética de la misma y la preocupación por su conservación; una utilización distinta del tiempo libre; por demandar un servicio más personalizado que mejore su calidad de vida y que se refleje en beneficios para la comunidad (Martinez Quintana 2017). En Argentina la protección del medio ambiente está respaldada por la Ley 25.675 (Congreso Nacional 2002) promulgada en noviembre del 2002. Tiene por objetivo la protección del ambiente, preservación y gestión sustentable.

### Factor Legal

La Reforma Tributaria aprobada por la Ley 27.430 implementó un mínimo no imponible para el caso de las Contribuciones Patronales, que debe ser deducido del

valor bruto de las remuneraciones previamente al cálculo de dichas contribuciones para la seguridad social. La mayor reducción de costos laborales para el 2019 se origina en la posibilidad de cómputo del 40% del mínimo a partir de enero de 2019 (versus el 20% que se podía computar hasta diciembre 2018), y en su coeficiente de ajuste, que resulta superior a los aumentos salariales promedio, lo cual permite mantener la reducción de costos laborales casi en paralelo con el avance de la inflación (Ley 27.430, 2019).

#### *Análisis del Micro entorno*

A continuación, se presenta el análisis de las 5 fuerzas de Porter, cuya finalidad permite estudiar el nivel de competencia de la empresa dentro del sector en el que opera (Porter 2017).

##### Poder de negociación clientes

Los clientes pueden incidir en el precio del mercado de los productos, en este caso existe gran cantidad de clientes para la industria del azúcar, pero estando estos bien organizados pueden incidir en los precios que están dispuestos a pagar, lo cual puede llegar a ser una amenaza para las empresas. Además, la industria del azúcar tiene un mercado en donde existen infinidad de proveedores de producto por lo que el cliente en este caso tiene amplia posibilidad de elegir en una mayor y mejor calidad.

##### Poder de negociación de los proveedores

Este punto afecta la intensidad de la competencia en una industria sobre todo cuando existen pocos proveedores, cuando sólo hay algunas materias primas sustitutas adecuadas o cuando el costo al cambiar de materia prima es demasiado alto. El poder que poseen los proveedores, es relativamente alto para productos exclusivos en esta industria.

Los proveedores de insumos no exclusivos que se evidencia muchos proveedores en la industria el poder de negociación son bajo.

##### Amenaza de ingreso de productos y servicios sustitutos.

Cuando hablamos de productos sustitutos en este rubro, hacemos referencia a los servicios que ofrecen las empresas que el cliente puede contratarlo paralelamente por otro medio u organización.

La industria de la azúcar tiene una alta amenaza en cuanto a los productos sustitutos por la amplia variedad de productos que existen y las necesidades que satisfacen, sobre todo el hecho de requerir una alimentación saludable.

Algunos sustitutos son endulzantes tienen la misma función algunos son menos costosos como es el caso de la miel, stevia, sirope de arce, sirope de agrave, panela, sacarina, ciclamato.

#### Amenaza de entrada de nuevos competidores

Actualmente es difícil el ingreso de nuevos competidores debido a la situación económico y social que atraviesa el país. Además, la diferenciación del servicio, la identidad de la marca, la lealtad del cliente, la relación con proveedores y otras ventajas competitivas se logran con años en el mercado, lo que también dificulta la inserción de nuevos competidores. El papel del estado también juega un rol importante en este tema, ya que a través de sus políticas de gobierno puede entorpecer el ingreso, aplicando nuevas leyes de seguridad, medioambientales, ampliando normas de patente o los municipios donde se va a instalar la empresa exigiendo determinadas cláusulas.

Nuevas empresas que ingresan a la industria con productos o servicios de excelente calidad, precios bajos y con recursos de mercadotecnia importantes. El trabajo de la estrategia consiste en identificar a las empresas nuevas que tienen la posibilidad de entrar al mercado. La amenaza de los nuevos competidores es baja, y las barreras de entradas a la industria es alta ya que la necesidad de invertir en recursos financieros es elevada para entrar al mercado con una empresa, tanto para la constitución de la empresa como por sus instalaciones, es decir no existen en la actualidad competidores potenciales a nivel nacional debido a que la barrera de ingreso es muy alta, ya que se requiere de mucha investigación, una inversión muy alta y una buena cáscara de naranja, que es la principal materia prima para todo el proceso.

Además, debemos agregar que deben cubrir las inversiones iniciales, de publicidad, etc. Por lo tanto, los nuevos competidores, deberán persuadir a los canales de distribución para que acepten pactar sus servicios.

#### Rivalidad entre las empresas.

Como ya mencionáramos anteriormente existen competidores directos, que lo hacen desde la oferta del producto o servicio, como así también desde la marca. En

este contexto la industria se ve marcada por organizaciones que establecieron su marca y otras que solamente trabajan comercializando a corto plazo.

En la agroindustria productora de azúcar la rivalidad es muy importante y de gran envergadura Ledesma es el principal grupo económico del sector cuenta con numeroso ingenio azucareras que compiten directamente con ella, entre estos podemos mencionar: Aguilares, Bella Vista, Concepción, Cruz alta y La Corona,

### *Análisis de mercado*

En cuanto a la producción de la caña de azúcar la cantidad global disponible de caña de azúcar para la provincia de Tucumán sería 15.480.000 toneladas, del cual se debe descontar 600.000 toneladas, la cual es destinada a semilla.

Lo cual representa una disponibilidad de materia prima bruta de 14.880.000 toneladas. La caña neta para molienda es de 13.500.000 toneladas (Eeaoc, 10 DE Junio 2022).

La producción de azúcar en Argentina es la industria pesada más antigua y es el corazón económico del Noroeste. Desde principios de los noventa hasta el año 2008 logro un crecimiento de 83%, con la molienda cerca de 30 millones de toneladas de caña para lograr obtener 2,4 millones de toneladas equivalentes de azúcar. Luego a ese periodo hay una leve tendencia a la baja.

La industria sucro-alcoholera refino azúcar destinado al uso industrial y hogareño, también elabora el bagazo. En el año 2021, las destilerías produjeron 488 millones de litros para proveer a clientes como YPF, Shell y Pan American Energy Group. También para The Coca Cola Company y PepsiCo, son principales demandantes del azúcar refinado.

Ranking de productores de azúcar, teniendo en cuenta la cantidad de toneladas de caña molida durante la zafra en el año 2021, con respecto a los datos oficiales del Instituto de la Promoción del Azúcar y el Alcohol de Tucumán y de las empresas del Centro Azucarero del país.. Los tres primeros grupos ocupa casi un 40% del mercado argentino.

10- Salta Refrescos, Arca Continental, 825.000 toneladas

9- Grupo Minetti, Familia Figueroa Minetti Bella Vista, 875.000 toneladas

8- Grupo Arcor, Familias Pagani, Maranzana y cía, La Providencia, 1,55 millones

7- Grupo Budeguerm, Familia Budeguer, Leales y La Esperanza 1,7 millones

6- Azucarera del Sur, Luis Alberto Drube y Santiago Daniel Gasep La Trinidad, 2 millones.

5- Azucarera Argentina , Roberto Luis Arano y familia Estofán Santa Rosa y La Corona, 2,11 millones.

4- Tabacal Agroindustri, Seaboard Corporation San Martín de Tabacal, 2,23 millones

3- Grupo Luque, Familia Luque, Concepción y Marapa, 3,14 millones

2- Ledesma, Familia Blaquier Arrieta Ledesma, 3,25 millones

1. Grupo Los Balcanes Jorge Rocchia Ferro & Catalina Lonac Ingenios: La Florida, Cruz Alta y Aguilares, 3,42 millones de toneladas en la zafra 2021. Es el mayor grupo del sector azucarero supero a la empresa Ledesma por primera vez en la historia (News Agrofyt, 02 de Marzo 2022)

Esta industria es muy competitivo en relación de oferta y demanda. El Centro Azucarero Argentino, sostienen que en las últimas semanas el azúcar ha sufrido incrementos de precio, explicaron que la caña de los productores se comercializa por el sistema de maquila, el 58% del azúcar que se elabora la llevan los cañeros y el 42% la industria. Lo que demuestra que la oferta está en manos de miles de actores (Mdzol, 2 de Agosto 2022).

#### *Análisis interno - Cadena de valor*

Analizaremos la cadena de valor en Ledesma buscando ventajas competitivas y el estudio de cadena de suministro y las redes de distribución. Esta herramienta va evaluarse a partir de la descomposición de cada una de sus actividades, a fin de determinar dónde hay fortalezas y dónde hay debilidades

Actividades primarias

Logística interna:

Ledesma cuenta con un predio cercado y debidamente señalizado para la confinación y disposición según legislación vigente de amianto y asbesto. La compañía también cuenta con un Depósito de Residuos Peligrosos Corporativo habilitado por la autoridad ambiental provincial para el almacenaje transitorio de residuos peligrosos debidamente confinados.

La empresa cuenta con una logística interna automatizada incorporando palletizadoras para la recepción de bolsas y bolsones para mejorar el trabajo, según la implementación del método 6S para buscar un lugar de trabajo seguro, limpio, organizado y despejado (Ledesma, Memoria y reporte integrado, 2021)

Operaciones: la materia prima se cultiva y se cosecha y luego es transportada a Jujuy, una vez en la planta, la caña se limpia y se corta para ser después pasada por un molino, para extraer el jugo de caña. La fibra es llevada a los digestores, en donde la caña se separa y se convierte en pulpa, que es lavada y blanqueada en el próximo paso. La pulpa luego se lleva a la máquina de papel, en donde se escurre y se produce la hoja de papel continua, la cual se prensa y se seca al vapor

Logística externa: Ledesma cuenta con depósitos en diferentes puntos de distribución en el país, tienen contacto directo con sus clientes. El gerente de negocio, el gerente comercial y logístico, los ejecutivos de cuenta, el Departamento de Administración y Control de Gestión y muy especialmente el Departamento de Investigación y Gestión de la Calidad están permanentemente disponibles para consultas, sugerencias y pedidos de información.

Marketing y ventas:

La comercialización en el mercado interno se realiza ventas de azúcar directa en dos segmentos bien definidos:

- Industria con tres líneas de producto: blanco refinado, común tipo “A” y calidad farmacopea para laboratorios, lo cual venden directamente a industrias como embotelladoras, fabricantes de gaseosas, alimentos y golosinas
- Fraccionado con dos marcas: Ledesma Clásica y Domino, se comercializa a mayoristas, supermercados, hipermercados y grandes cadenas.

La línea de alcohol se vende para biocombustibles para uso industrial con venta directa a clientes industriales y fraccionados.

La empresa realiza exportaciones de azúcar blanco refinado y azúcar a los países Chile, Uruguay y Estados Unidos (Ledesma, Memoria y reporte integrado, 2021)

Servicio: Ledesma brinda un servicio orientado a la satisfacción del cliente ofreciendo una gran variedad de productos a precios competitivos. Procurar a través del Sistema Integrado de Gestión la mejora continua en todas sus actividades.

Posee un sistema de gestión de quejas y reclamos, con esta información, se realizan informes semanales y cuatrimestrales, con estadísticas y análisis de las quejas y soluciones.

Actividades de apoyo

Infraestructura de la empresa:

Ledesma desarrolla sus actividades en distintas provincias del país. La administración central de la sociedad está situada en la Ciudad de Buenos Aires y en las provincias más grandes, como Córdoba, Mendoza y Rosario, se pueden encontrar oficinas comerciales. Tanto la ciudad como el establecimiento están dentro de la reserva de biosfera de las Yungas donde almacena y distribuye hacia las sucursales. Grupo Ledesma cuenta con actividades productivas en 6 provincias de la República Argentina, mayormente en la provincia de Jujuy donde cuenta 150.000 Hectáreas propias, donde

40.000.

Administración de Recursos Humanos:

En el área de Recursos Humanos de la empresa, se realizan tareas vinculadas con la comunicación interna, el ingreso e inducción del personal nuevo.

Las capacitaciones deben ser solicitadas por los empleados y se evalúa la necesidad de ellas. Actualmente existe falta de capacitación y motivación destinada a los mismos.

Desarrollo tecnológico: Ledesma avanza en ciencia y tecnología, en especial en biotecnología, tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) y nanotecnología, abren nuevas oportunidades para convertir la actividad agropecuaria de Argentina. (Ledesma 2022).

### Aprovisionamiento:

Ledesma posee la integración de sus actividades, su trabajo abarca desde la producción de su materia prima básica y la producción de energía para su abastecimiento hasta la distribución de sus productos. Las áreas de abastecimiento de los diferentes negocios tienen como objetivo la continua provisión de materias primas, insumos y servicios con la mejorar calidad. Ledesma aplica los procedimientos de compras, selección, evaluación y clasificación de los proveedores.



## **Marco Teórico**

En este trabajo de grado se plantea la implementación de planificación estratégica, se desarrolla en este marco teórico conceptos de planificación estratégica así como conceptos de estrategia de distintos autores.

De acuerdo con Peter Drucker (1954) la planificación estratégica es un proceso continuo, utilizada para tomar decisiones en el presente de la organización e implicara riesgos futuros respecto a los resultados esperados. Lo cual Incluye una reevaluación sistemática de los resultados obtenidos frente a las expectativas esperadas.

Relacionado al concepto de Peter Drucker, el autor Sainz de Vicuña Ancín (2017), sostiene también que la planificación estratégica es un proceso de definición del momento actual de la organización proyectando lo que se quiere ser en el futuro. Con un horizonte de los próximos 3 años para lograr los objetivos.

De acuerdo a los conceptos de los autores nombrados anteriormente, el autor Best (2007) determina que de la planificación estratégica es un proceso, en el cual se valoran las ventajas competitivas actuales, resultados de mercado, participación de mercado, los valores de venta, la rentabilidad obtenida y lo atractivo del mercado en análisis. Recomienda evaluar cada área de producto, mercado y oportunidades.

Hits, Ireland, Hoskisson (2016), sostiene que el proceso de planificación estratégica es una proposición racional que es utilizada por las empresas para lograr competitividad estratégica con el objetivo obtener ganancias por encima de la media del sector.

Las etapas de una planificación estratégica son: Formulación, Implementación y Evaluación (se debe realizar el análisis interno y externo, establecer objetivos, generar alternativas y seleccionar la estrategia seguir). La implementación (se crean políticas, se asignan recursos, se desarrolla cultura y ambiente necesario para que la estrategia se lleve adelante). Última etapa es la evaluación que brinda la

información necesaria para determinar si la estrategia está funcionando o si debe modificar, también permite medir el desempeño (David, 2013).

Hernández (2014), determina que las estrategias constituyen un instrumento para llegar a un punto deseado.

David (2013), afirma que las estrategias constituyen un medio para llegar a cumplir los objetivos que se planifican, las estrategias pueden tener efectos multifuncionales y multidivisionales.

Según Robbins se determina 3 tipos de estrategia corporativa: estrategia de crecimiento, estabilidad y renovación. Con la estrategia de crecimiento las empresas pueden crecer mediante concentración, integración vertical, hacia adelante, hacia atrás o en ambas direcciones, con integración horizontal, o diversificación relacionada o no relacionada (Robbins & Coulter, 2014).

Porter determina tres estrategias competitivas, las estrategias genéricas: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque. La estrategia a implementar depende del interés y posibilidades que posee cada empresa (Porter, 2008)

El autor Igor Ansoff, creó la matriz de Ansoff con el objetivo identificar oportunidades de crecimiento, el primer paso es relacionar productos y mercados de acuerdo a si estos son mercados actuales o nuevos, identificándose cuatro estrategias:

Penetración de mercado, Desarrollo de nuevos mercados, Desarrollo de productos, Desarrollo de nuevos mercados, Diversificación.

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

Cabrera (2019) nombra la importancia sobre el impacto del nuevo ecosistema digital y su impacto en la economía de la empresa. Determina que se obtienen muchas ventajas competitivas a nivel servicios y se abren nuevos canales de ventas y distribución. Favorece a las empresas con alcance local puedan abrirse a mercados nacionales y hasta globales con nuevos productos y servicios.

Desarrollo de mercado, la empresa decide aprovechar el nombre de marca que ha desarrollado en un determinado segmento del mercado y decide competir en nuevos segmentos o nichos (Hill & Jones, 2011)

A través de una estrategia de desarrollo de mercado, una empresa capturar una mayor parte de un mercado existente para los productos actuales a través de la saturación y penetración de mercado o desarrollar nuevos mercados para productos actuales (Whaalen T. Hunger D., 2007)

## **Conclusiones diagnosticas**

Luego de haber hecho los análisis en los puntos anteriores, se identificó las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

Grupo Ledesma cuenta con muchas fortalezas que ayudaron a tener el prestigio trayectoria, como fuerte infraestructura necesaria para desarrollar las de la actividad de las diferentes unidades estratégicas, implementa políticas sustentables. A lo largo de su trayectoria logro adaptarse y ampliar su cartera de productos, genera ventaja competitiva

Se puede desarrollar una planificación estratégica implementar desarrollo de mercados con sus productos en el mercado nacional con el objetivo de aumentar las ventas así lograr aumentar la rentabilidad de la empresa.

Se puede observar que la empresa presenta caída en las exportaciones, una de las principales causales es el escás de la divisa estadounidense y la implementación a cargo del gobierno actual de diversos marcos de referencias normativas y políticas que sumando la inflación actual, producen que las exportaciones no tengan el nivel de ventas o rentabilidad esperado por las empresas.

Respecto al marketing, es importante mejorar, comunicar las acciones sobre el cuidado del medio ambiente de la empresa a los consumidores, mejorar su página web, para ofrecer los productos, realizar cambios para transmitir información a los consumidores de cada producto.

Se puede observar que Ledesma presenta diversos problemas que disminuyen su competitividad afectando su crecimiento. Presenta una deuda financiera neta de miles de \$11 524 662. El 67 % de ese endeudamiento es en dólares y el 33 % en pesos. Es de suma importancia lograr aumentar los ingresos.

Ledesma es una empresa muy competitiva, se diferencia con sus productos, y aplicación de políticas sustentables en sus unidades de negocio, se observa que la empresa debe mejorar la manera de vender, es necesario incorporar las ventas on line, ampliando de esta forma la cartera de clientes con los productos existentes que alto prestigio en calidad y son muy bien aceptados por los consumidores, a través de la ventas digital se pretende adquirir nuevos clientes dirigidos al mercado de negocio.

Aplicando esta estrategia de desarrollo de nuevos mercados mediante la venta on line permitirá aumentar las ventas en el mercado nacional en el largo plazo, así aumentar la rentabilidad de la empresa, en el análisis de mercado se demostró que aumento las ventas digitales, muchas empresas lograron aumentar la rentabilidad a través de su incorporación.

Es necesario también mejorar el control de gestión de stock y logística para que el equipo de ventas saque provecho del canal sin presentar demoras en las entregar, y cuidar la calidad de los productos así mejorar la satisfacción de los clientes, incorporar las ventas on line además ayuda a mejorar la fidelización de clientes mejorando la atención al cliente, esto colabora a desarrollar y adoptar una estrategia de marketing y promoción de manera eficiente.

## **Plan de implementación**

Se desarrolla una planificación estratégica desarrollando nuevos mercados con la innovación de desarrollo de nuevas tecnologías a través de la venta de los productos por medio digital, brindando un mayor servicio al cliente y aumentando la cuota de venta en el mercado.

Esta mejora le permitirá a Ledesma impactar positivamente en los clientes respetando la base de la misión y visión que posee la empresa, brindando mejor relación precio, calidad y servicio en el mercado.

### *Objetivo general*

Aumentar la rentabilidad de Ledesma en un 15%, con base al ejercicio económico finalizado 2021, para diciembre 2026 a través del desarrollo en los mercados.

El desarrollo de los mercados le permitirá a Ledesma llegar nuevos clientes y posicionar la marca de sus productos, los cuales son homogéneos frente a la competencia, llegar a otros mercados con una nueva ventaja competitiva frente a los

competidores logrando el objetivo propuesto de incrementar las ventas. (CHARLES W. L. HILL, GARETH R. JONES, MELISSA A. SCHILLING, 2015)

A través de una estrategia de desarrollo de mercado, una empresa capturar una mayor parte de un mercado existente para los productos actuales a través de la saturación y penetración de mercado o desarrollar nuevos mercados para productos actuales (Whaalen T. Hunger D., 2007).

*Objetivos específicos:*

- Aumentar las ventas para el diciembre 2026 en un 25% mediante la implementación de venta digital.

El comercio electrónico en Argentina aumento durante el primer semestre de 2022 un 73% comparado al primer semestre del 2021, registro una facturación de \$1.090.480 millones de pesos.

En el primer semestre de 2022 en el país se vendieron 133.8 millones de productos a través de la venta online, reafirmando que los canales de venta online continúan en crecimiento. La categoría más vendida son los alimentos y bebidas (CACE, 2022)

- Incrementar un 10% la posición del negocio azúcar para el mes de diciembre de 2025, a través de un plan de marketing digital.

Un plan de Marketing Digital es un documento donde se determinan los objetivos que se quiere conseguir en una empresa a corto, medio y largo plazo, también se eligen, diseñan y organizan las estrategias más competentes para lograr dichos objetivos.

- Profesionalizar al 100% de los empleados del área de ventas en relación a nueva modalidad de venta y canales de comercialización para abril del 2024, para mejorar en un 70% la atención y servicio al cliente.

La capacitación en temas de ventas debería ser constante en una empresa para lograr tener el éxito en un mercado que es cada vez más competitivo.

La capacitación brinda herramientas nuevas a los vendedores para ayudar a vender más y mejor, su objetivo es aumentar el volumen de ventas del negocio.

Por eso realizar una capacitación motivar y educar a los vendedores siempre es positiva (Nahuel Gómez, 6 de febrero 2018)

*Alcance*

*Alcance Temporal:* El plan se implementará desde diciembre 2022 hasta el año 2026.

*Alcance Geográfico:* La estrategia se aplicará en la empresa Ledesma casa central, en la localidad de Libertador General San Martín de la Provincia de Jujuy, con un alcance a todo el país.

*Alcance de Contenido:* la planificación estratégica, desarrolla una estrategia de desarrollo de mercado en la UEN de azúcar, se realizan cambios en el área de ventas, marketing, se realizan capacitaciones al personal, finanzas.

*Plan de acción:*

Plan de acción objetivo 1: Aumentar las ventas para el diciembre 2026 en un 20% mediante la implementación de venta digital.

Se implementara una tienda virtual para aumentar las ventas hacia negocio de productos del área de negocios de azúcar (azúcar común, azúcar refinada, edulcorantes), se considera el aumento de las ventas online, los cambios en el consumos relacionado con la comodidad del cliente.

Las nuevas tecnologías permitieron el aumento o tendencia de la compra virtual, generando un incremento de los ingresos, reconocimiento de la marca, lo que provoca aumento de la rentabilidad y favorece a captar nuevos clientes con la nueva modalidad.

Para realizar esta nueva canal de ventas es necesario que se realicen cambios en la empresa y en el sistema de ventas, primero se realizará una incorporación de los productos al sistema, junto con modalidad de pago y forma de distribución.

Para realizarlo se contrata a un colaborador especializado en venta on line y 2 vendedores para la nueva sección, se incorporara los recursos necesarios para realizar las tareas como computadoras y escritorios.

Luego se diseña un catálogo en la página web, a través de la página los clientes tendrán todas las características del productos, medios de pagos, forma de entregas, como se realizara en caso necesario las devoluciones, quejas de los clientes.

Este sistema mejora de manera eficiente el proceso de compra aumentando la satisfacción de los clientes como el aumento de ventas.

*Tabla 1: plan de acción objetivo 1*

Plan de acción objetivo específico 1						
Descripción	Periodo		Área afectada	Recursos humanos	Recursos físicos	Recursos económicos
	Inicio	Finalización				
Compra de muebles y útiles	1/12/2022	30/12/2023	Compras	Encargado de compras	4 computadoras y escritorios	\$800000
Diseñar redes sociales	2/1/2022	31/1/2023	Marketing	Encargado de Marketing	Computadoras, internet, teléfono	\$650000
Contratación de empresa de marketing	2/1/2023	30/12/2025	Marketing	Encargado de Marketing	Computadoras, internet, teléfono	\$250000
Utilizar herramientas de Meta	2/2/2023	30/12/2024	Marketing	-	Computadoras, internet, teléfono	-
Análisis y control de los resultados	1/1/2025	30/6/2025	Marketing	-	Computadoras, internet, teléfono	\$350000

*Elaboración propia*

Plan de acción objetivo 2: Incrementar un 10% la posición del negocio azúcar para el mes de diciembre de 2025, a través de un plan de marketing digital.

Las acciones a llevarse a cabo en el plan 2, es mejorar las redes sociales. El resultado del posicionamiento en las redes y medios digitales se logra de seis meses a un año por lo que, es importante tener en cuenta para poder lograr los objetivos planteados.

El primer paso es solicitar presupuestos a las empresas a realizar el trabajo de publicidad digital en la empresa, el plan se realizara con publicidades en redes sociales con la nueva metodología en publicidad y marketing que permite mostrar los productos a los clientes cuando estos estén usando las redes sociales. Se contara con el personal necesario para desarrollarlo, se realizará la compra de muebles y útiles necesarios para desempeñar sus tareas. Luego se analizan, los resultados mediante el procesamiento de datos a través de Google Analytics y puedan controlar el mismo

*Tabla 2: plan de acción objetivo 2.*

Plan de acción objetivo específico 2					
Descripción	Periodo	Área	Recursos	Recursos físicos	Recursos



			afectada	humanos		económicos
	Inicio	Finalización				
Contratación de colaboradores	1/12/2022	31/4/2026	ventas	4 vendedores	Computadoras, internet, teléfono	\$1800000
Compra de muebles y útiles	1/12/2022	30/12/2022	compras	Encargado de compras	Computadoras, internet, teléfono	\$850000
Diseño plataforma web	1/1/2023	31/3/2023	ventas	Diseñador	Computadoras, internet, teléfono	\$1950000
Implementación de la plataforma	1/4/2023	31/12/2026	ventas	Encargado área de ventas	Computadoras, internet, teléfono	

*Elaboración propia*

Plan de acción objetivo 3 Profesionalizar al 100% de los empleados del área de ventas en relación a nueva modalidad de venta y canales de comercialización para abril del 2024, para mejorar en un 70% la atención y servicio al cliente.

Se diseña capacitación para el del área de ventas, para los empleados que están a cargo del sector o tienen personal a cargo. Es diseñado para responder todas las dudas e inquietudes sobre los cambios realizado en la empresa sobre la venta digital. Esta capacitación estar a cargo del área de recursos humanos, realiza la capacitación y evaluación sobre las capacitaciones realizadas, se analizar en el curso de las capacitaciones las dudad que van surgiendo como el desempeño de los empleados.

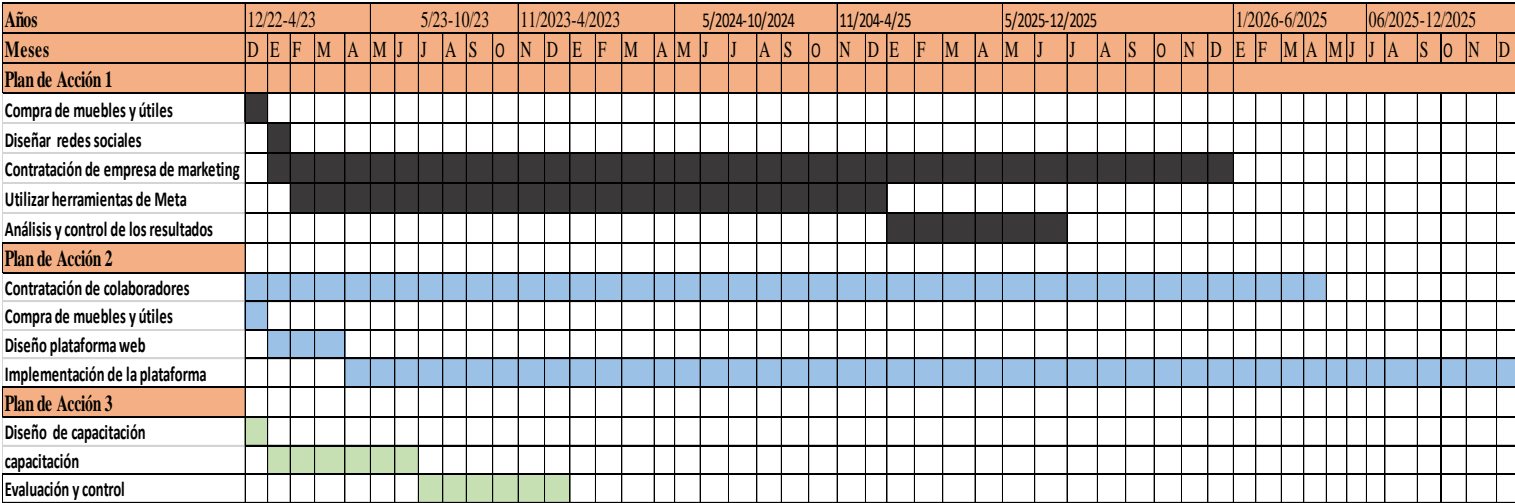
*Tabla 3: Plan de acción objetivo 3*

Plan de acción objetivo específico 3						
Descripción	Periodo		Área afectada	Recursos humanos	Recursos físicos	Recursos económicos
	Inicio	Finalización				

Diseño de capacitación	1/12/2022	31/12/2022	RRHH	Encargado RRHH	Computadoras, internet, teléfono	\$ 45,000
capacitación	2/1/2023	31/6/2023	RRHH	Encargado RRHH	Computadoras, internet, teléfono	\$90000
Evaluación y control	1/7/2023	31/12/2023	RRHH	Encargado RRHH	--	\$40000

*Elaboración propia*

**Tabla 4: Diagrama de Gantt**



*Elaboración propia*

*Presupuestos*

Se presenta el presupuesto de todos los planes detallados en la parte táctica, actualizado con los índices de inflación proyectados, publicados en la página oficial del Banco Central Argentina.

Plan de accion 1	2022	2023	2024	2025	2026
Compra de muebles y útiles	\$ 800,000.00				
Diseñar redes sociales	\$ 650,000.00				
Contratación de empresa de marketing		\$ 250,000.00	\$ 250,000.00	\$ 250,000.00	\$ 250,000.00
Utilizar herramientas de Meta		\$ 35,000.00	\$ 35,000.00		
Análisis y control de los resultados		\$ 35,000.00	\$ 35,000.00	\$ 35,000.00	
<b>Total</b>	<b>\$ 1,450,000.00</b>	<b>\$ 320,000.00</b>	<b>\$ 320,000.00</b>	<b>\$ 285,000.00</b>	<b>\$ 250,000.00</b>
Plan de accion 2					
Contratación de colaboradores	\$ 1,260,000.00	\$ 5,040,000.00	\$ 30,240,000.00	\$ 8,820,000.00	\$ 8,820,000.00
Compra de muebles y útiles	\$ 850,000.00				
Diseño plataforma web		\$ 1,950,000.00			
Implementación de la plataforma					
<b>Total</b>	<b>\$ 2,110,000.00</b>	<b>\$ 6,990,000.00</b>	<b>\$ 30,240,000.00</b>	<b>\$ 8,820,000.00</b>	<b>\$ 8,820,000.00</b>
Plan de accion 3					
Diseño de capacitación	\$ 45,000.00				
capacitación		\$ 90,000.00			
Evaluación y control		\$ 40,000.00	\$ 120,000.00	\$ 240,000.00	\$ 320,000.00
<b>Total</b>	<b>\$ 45,000.00</b>	<b>\$ 130,000.00</b>	<b>\$ 120,000.00</b>	<b>\$ 240,000.00</b>	<b>\$ 320,000.00</b>

Tabla 5: presupuestos

Elaboración propia

Flujo de Fondos	2022	2023	2024	2025	2026
<b>Años del proyecto</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>
<b>INGRESOS</b>					
Ingresos	\$ 178,554,690.00	\$ 163,020,431.97	\$ 117,374,711.02	\$ 84,509,791.93	\$ 60,847,050.19
Ingresos por Plan de accion 1		\$ 101,887,769.98	\$ 73,359,194.39	\$ 52,818,619.96	\$ 38,029,406.37
Ingresos por Plan de accion 2		\$ 5,705,715.12	\$ 4,108,114.89	\$ 2,957,842.72	\$ 2,129,646.76
Ingresos por plan de accion 3		\$ 3,056,633.10	\$ 2,790,706.02	\$ 2,009,308.33	\$ 1,446,702.00
<b>Total de ingresos</b>	<b>\$ 178,554,690.00</b>	<b>\$ 273,670,550.17</b>	<b>\$ 197,632,726.31</b>	<b>\$ 142,295,562.94</b>	<b>\$ 102,452,805.32</b>
<b>EGRESOS</b>					
Egresos	\$ -62,494,141.50	\$ -57,057,151.19	\$ -41,081,148.86	\$ -29,578,427.18	\$ -21,296,467.57
Egresos por plan de accion 1	\$ -1,450,000.00	\$ -320,000.00	\$ -320,000.00	\$ -285,000.00	\$ -250,000.00
Egresos por plan de accion 2	\$ -2,110,000.00	\$ -6,990,000.00	\$ -30,240,000.00	\$ -8,820,000.00	\$ -8,820,000.00
Egresos por plan de accion 3	\$ -45,000.00	\$ -130,000.00	\$ -120,000.00	\$ -240,000.00	\$ -320,000.00
<b>TOTAL DE EGRESOS</b>	<b>\$ -3,605,000.00</b>	<b>\$ -64,497,151.19</b>	<b>\$ -71,761,148.86</b>	<b>\$ -38,923,427.18</b>	<b>\$ -30,686,467.57</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$ 174,949,690.00</b>	<b>\$ 209,173,398.98</b>	<b>\$ 125,871,577.45</b>	<b>\$ 103,372,135.77</b>	<b>\$ 71,766,337.75</b>
IMPUESTO A LAS GANANCIAS	\$ 61,232,391.50	\$ 73,210,689.64	\$ 44,055,052.11	\$ 36,180,247.52	\$ 25,118,218.21
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ 113,717,298.50</b>	<b>\$ 135,962,709.34</b>	<b>\$ 81,816,525.35</b>	<b>\$ 67,191,888.25</b>	<b>\$ -30,686,467.57</b>
<b>VAN</b>	<b>\$ 64,183,357.36</b>				
<b>TIR</b>	<b>184%</b>				

Tabla 5: Flujo de Fondo

Elaboración propia

<b>ROI</b>	
Beneficios	\$ 290,299,659.63
Costos	\$ -60,460,000.00
<b>ROI</b>	<b>380%</b>

Elaboración propia

Luego de realizar el flujo de fondo proyectado, con las premisas establecidas sobre un aumento del 6,25% anual de los ingresos con el objetivo 1, un incremento del 3,5% de ingresos con el plan 2 y el 3% de aumento de ingresos sobre el plan 3. Demuestra con el resultado del VAN Con una tasa exigida del 76% que el proyecto es viable, se recupera la inversión con la tasa exigida y se obtiene un excedente de \$ 64, 183,357.36. La tasa interna de retorno determinar que el proyecto puede exigir hasta 184%. El ROI demuestra que se genera por cada peso invertido \$3,8.

## **Conclusión y recomendaciones**

Luego de los análisis realizado se estableció la propuesta a desarrollar, demostrando que es una oportunidad que la empresa debe aprovechar ya que la empresa se encuentra bien posicionada en una marca líder en el mercado, una de las empresas que más ventas en este rubro tuvo en los últimos periodos.

Aprovechar el aumento de las ventas online realizando los cambios en las plataforma, ayuda a mejorar la rentabilidad de la empresa, llegar a más empresas, aumentar los volúmenes de ventas.

Realizados los objetivos de la planificación estratégica y los planes de acción, se obtuvo los presupuestos que se actualizaron con los índices de inflación proyectados y publicados por el Banco Central, se demostró que el proyecto es viable, se le puede exigir más al proyecto como la tasa interna de retorno lo indica. Se deben desarrollar los planes establecidos con el tiempo determinado para lograr los objetivos propuestos, tener un buen control sobre la planificación desarrollada que esta alineada a la misión, visión estrategia y políticas de la empresa.

### **Recomendaciones:**

La empresa puede desarrollar un cuadro de mando integral para mejorar el control de la planificación desarrollada, desarrollando los objetivos para las perspectivas financieras, clientes, procesos internos y aprendizaje y desarrollo, con su respectivo mapa estratégico.

La empresa puede aprovechar el crecimiento de las ventas online, para elaborar papel de embalaje sustentable así mejorar su posicionamiento, aplicar políticas sustentables que es muy valorados por los consumidores, actualmente la empresa se encuentra muy comprometida con el cuidado del medioambiente.

## Bibliografía

Cabot, Diego. «La Nación .» 28 de 03 de 2021.

<https://www.lanacion.com.ar/economia/cada-vez-mas-impuestos-la-presionfiscal-crece-en-la-argentina-y-podria-marcar-un-nuevo-record-estenid28032021/>.

Calvo, Iara Lopez. El Cronista. 3 de 4 de 2022.

[https://www.cronista.com/economiapolitica/marzo-cerro-con-un-piso-de-inflacion-de-6-pct-cuanto-aumentaran-los-productos-de-precios-cuidados-desde-](https://www.cronista.com/economiapolitica/marzo-cerro-con-un-piso-de-inflacion-de-6-pct-cuanto-aumentaran-los-productos-de-precios-cuidados-desde-abril/#:~:text=La%20inflaci%C3%B3n%20en%202022%20advienten,a%C3%B1o%20del%2014%2C4%25)

[abril/#:~:text=La%20inflaci%C3%B3n%20en%202022%20advienten,a%C3%B1o%20del%2014%2C4%25](https://www.cronista.com/economiapolitica/marzo-cerro-con-un-piso-de-inflacion-de-6-pct-cuanto-aumentaran-los-productos-de-precios-cuidados-desde-abril/#:~:text=La%20inflaci%C3%B3n%20en%202022%20advienten,a%C3%B1o%20del%2014%2C4%25).

Carranza y Espinoza. «Diseño de Cuadro de Mando Integral con la Metodología de Balanced Scorecard a una Distribuidora de Materiales de Contrucción.» 2013. <https://bit.ly/3jFy3uh> (último acceso: 18 de septiembre de 2020).

Casa. El CMI. Etapa de restructuración interna. Córdoba: Instituto Universitario Aeronáutico, 2015.

Congreso Nacional. «Ley N° 25.675, Ley General del Ambiente. .» 27 de Noviembre de 2002.

Kurt, Aleksan Buyuk. La Nacion. 8 de 12 de 2021.

<https://www.lanacion.com.ar/opinion/que-se-puede-esperar-de-2022-en-el-sector-de-tecnologia-nid08122021/>.

Ledesma. 2022. 16 de 04 de 2022. [https://www.ledesma.com.ar/informe-](https://www.ledesma.com.ar/informe-sostenibilidad/wp-content/uploads/2021/09/Reporte-Integrado-2021.pdf)

[sostenibilidad/wp-content/uploads/2021/09/Reporte-Integrado-2021.pdf](https://www.ledesma.com.ar/informe-sostenibilidad/wp-content/uploads/2021/09/Reporte-Integrado-2021.pdf).

Martin, y Reyes. «El cuadro de mando integral. una herramienta de gestión al servicio de las empresas.» Fundación Madrid por la excelencia, 2008.

Martinez Quintana, Violante. «El turismo de naturaleza: un producto turístico sostenible.» Arbor 193, n° 785 (2017).

Moyano. «Modelo de control de gestión para la empresa Maxionmontich S.A.» Córdoba, 2018.

Pérez y Veiga. Control de Gestión Empresarial. Madrid, España: Esic Editorial, 2013.

Porter, Michel. Ser competitivo. Barcelona: Ediciones Deusto, 2017.

Romero, Fernando. Cuadro de Mando Integral . Plays consultores, 2015.

Salas,Banchieri,Planas. «La implementación del CMI en la empresa Grupo Alimentario Guissona.» Lleida en Catalunya,España, 2015.

Santandertrade. santander trade. 1 de 3 de 2022.

<https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/politica-yeconomia>.

Tessore, A. «Diseño de Cuadro de Mando Integral aplicado a la Empresa

Distribuidora.» 8 de octubre de 2019. <https://bit.ly/3myKidL> (último acceso: 18 de Septiembre de 2020).

Torrealba Urdaneta, Gloria y Lucena Lopez, Yamileth. «Un acercamiento a la realidad: Iniciativas de adopción de un cuadro de mando integral en Venezuela.» Revista Scientific, 2018: 155-176.

Trade, Santander. «Santander Trade.» 03 de 2021.

[https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/politica-yeconomia?url\\_de\\_la\\_page=%2Fes%2Fportal%2Fanalizarmercados%2Fargentina%2Fpolitica-y-](https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/politica-yeconomia?url_de_la_page=%2Fes%2Fportal%2Fanalizarmercados%2Fargentina%2Fpolitica-y-)

[economia&&actualiser\\_id\\_banque=oui&id\\_banque=3&memoriser\\_choix=memoriser](https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/politica-yeconomia&&actualiser_id_banque=oui&id_banque=3&memoriser_choix=memoriser).

Vega, Santiago. «Desarrollo de indicadores de gestión y tablero de control operativo para una empresa de publicidad de la Ciudad de Córdoba.» Diciembre de 2008. [https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/12678/libro\\_de\\_tesis\\_Santiago\\_Vega\\_distribucion.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/12678/libro_de_tesis_Santiago_Vega_distribucion.pdf?sequence=1&isAllowed=y).

(Mercadotecnia, 17 de Agosto 2021) Impresionante: las ventas online de Walmart crecieron 103% en dos años. Recuperado de: <https://www.merca20.com/impresionante-las-ventas-online-de-walmart-crecieron-103-en-dos-anos/>

Sainz de Vicuña Acín, J. (2018). El plan estratégico en la practica. ESIC.

(Cronista, 2 de Agosto 2022) *¿Cuándo asume Sergio Massa como ministro de Economía?* Recuperado de <https://www.cronista.com/economia-politica/cuando-asume-sergio-massa-como-ministro-de-economia/>

(Ámbito, 21 de Agosto 2021). *Inflación: se aceleró suba de alimentos y ya acumulan casi 5% en agosto.* Recuperado de <https://www.ambito.com/economia/inflacion/se-acelero-suba-alimentos-y-ya-acumulan-casi-5-agosto-n5515243>

(Ámbito, 09 Septiembre 2022) *Dólar: a cuánto llegará a fin de año según el mercado.* Recuperado de <https://www.ambito.com/finanzas/dolar/cuanto-llegara-fin-ano-segun-el-mercado-n5503525>

(Infobae, 6 de Junio de 2022). *Persiste el auge de las ventas online en la pospandemia: los rubros que más crecen y los desafíos que vienen.* Recuperado de <https://www.infobae.com/economia/2022/06/06/persiste-el-auge-de-las-ventas-online-en-la-pospandemia-los-rubros-que-mas-crecen-y-los-desafios-que-vienen/>

(Eeao, 10 DE Junio 2022). *La cantidad global disponible de caña para Tucumán rondaría los 15,5 millones de toneladas.* Recuperado de <https://www.eeao.gov.ar/?noticia=la-cantidad-global-disponible-de-cana-para-tucuman-rondaria-los-155-millones-de-toneladas>

News Agrofy (02de Marzo 2022). *Azúcar en Argentina: ¿Quién es quién en un negocio que genera más de 1000 millones de dólares cada año?* Recuperado DE: <https://news.agrofy.com.ar/noticia/198451/azucar-argentina-quien-es-quien-negocio-que-genera-mas-1000-millones-dolares-cada-ano>

(Mdzol, 2 de Agosto 2022). *Un producto muy consumido por los argentinos registra un fuerte aumento de precios.* Recuperado de: <https://www.mdzol.com/sociedad/2022/8/2/un-producto-muy-consumido-por-los-argentinos-registra-un-fuerte-aumento-de-precios-263183.html>

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

Drucker, Peter f. (1954). The Practice of Management. (3°. Ed). Buenos Aires: Editorial Sudamericana.



Best, R.J. ( 2017). Marketing estratégico . Cuarta Edición. España: Pearson

Hernandez, Z.T. (2014) Administracion estratégica. Primera Edicion. México: Patria SA.

Hitt, M.A., Ireland, R.D., Hoskisson R.E (2016) Administracion estratégica: Competitividad y Globalizacion. Decimo Segunda Edicion. México: Cengage Learning.

David, R.D. (2013) Conceptos de administración estratégica entaja competitiva. Decimo Cuarta Edicion. México: Pearson Educacion.

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2014). Administración (Decimosegunda ed.). Pearson.

Porter. M (2008).Ventaja competitiva .México. Grupo Editorial Patria.

(Economipedia, 2017). Matriz de Ansoff. Recuperado de: <https://economipedia.com/definiciones/matriz-de-ansoff.html#:~:text=La%20matriz%20de%20Ansoff%20fue,luego%20en%20la%20revoluci%C3%B3n%20rusa.>

Hill, C. and Jones, G. R. (2011) *Administración Estratégica. Un enfoque Integral*. Novena edición. Universidad de Washington. Universidad de Texas A&M. Cernage Learning <sup>TM</sup>. TRADUCCION (pág. 198 parte 3).

Whaalen, T. L., Hunger D.L. (2007). *Administración Estratégica Y Política De Negocios*. Novena edición. Pearson Educación de México, S.A. de C.V. (Pag. 190, parte 3)

(CACE, 2022) *Estadísticas de Comercio Electrónico*. Recuperado de: [https://cace.org.ar/estadisticas/#:~:text=El%20comercio%20electr%C3%B3nico%20en%20Argentina,cuatrocientos%20ochenta%20millones%20de%20pesos\).](https://cace.org.ar/estadisticas/#:~:text=El%20comercio%20electr%C3%B3nico%20en%20Argentina,cuatrocientos%20ochenta%20millones%20de%20pesos).)

(Nahuel Gómez, 6 de febrero 2018). *Por qué hacer una capacitación en ventas a tus vendedores 2022*. Recuperado de: <https://www.zenvia.com/es/blog/capacitacion-en-ventas-para-tus-vendedores/>

