

UNIVERSIDAD SIGLO 21



Trabajo Final de Grado
Licenciatura en Administración

“Planificación Estratégica para el continuo crecimiento de la empresa
Agroindustrial Ledesma, mediante la diversificación en calzados sustentables”

Alumno: Ríos Pablo Martín

DNI: 31.922.177

Número de legajo: VADM 12716

Tutor: Patricia Barrón

Octubre 2021

Resumen

Las empresas establecen estrategias e implementan nuevas herramientas para posibilitar un constante crecimiento de la misma, con proyección a un mejor posicionamiento en el mercado y mayor rendimiento para los accionistas, produciendo un impacto positivo para sus clientes, colaboradores, sociedad y medio ambiente.

En este trabajo se propone para el grupo Ledesma la implementación de la herramienta de la Planificación Estratégica para mejorar el desempeño de la organización, pensar en el futuro, enfocar la misión de la misma y orienta de manera efectiva su rumbo, facilitando la dirección y el liderazgo, para el crecimiento continuo; en base al desarrollo de una nueva unidad de negocio que potencia y permite una nueva forma de reutilización de una de los desechos que más posee, el bagazo.

En base a este desperdicio, se propone la producción de suela de calzado en base al bagazo. La reutilización del bagazo para un producto que toma protagonismo, que es innovador, de consumo necesario para las personas, cooperando con el medioambiente y siendo ecológico, es que se propone la estrategia de crecimiento de diversificación creada por Ansoff, para impulsar el aumento de la rentabilidad, ya que es uno de las variables que se ha visto afectada en forma negativa en los últimos años por diversos motivos.

La propuesta desarrolla la forma y los recursos necesarios para lograr los objetivos propuestos, el detalle de los planes de acción, personas involucradas como así también capitales, costos, proyección de los ingresos, determinando los beneficios de la misma; logrando así la eficacia y eficiencia de los recursos involucrados y maximizando la rentabilidad, para los accionistas, considerando la ecología, sociedad, personal y demás involucrados en el sistema de esta empresa.

Palabras claves: Planificación estratégica- Diversificación -Desperdicio- Planes de Acción



Abstrac

Companies establish strategies and implement new tools to enable their constant growth, with a projection of a better position in the market and higher returns for shareholders, producing a positive impact for their clients, collaborators, society and the environment.

In this work, the implementation of the Strategic Planning tool is proposed for the Ledesma group to improve the performance of the organization, think about the future, focus on its mission and effectively guide its course, facilitating the direction and leadership, for continued growth; based on the development of a new business unit that enhances and allows a new way of reusing one of the most common waste, bagasse.

Based on this waste, the production of footwear sole based on bagasse is proposed. The reuse of bagasse for a product that takes center stage, that is innovative, of necessary consumption for people, cooperating with the environment and being ecological, is that the diversification growth strategy created by Ansoff is proposed, to promote the increase of the profitability, since it is one of the variables that has been negatively affected in recent years for various reasons.

The proposal develops the form and resources necessary to achieve the proposed objectives, the details of the action plans, people involved as well as capital, costs, income projection, determining the benefits thereof; thus achieving the effectiveness and efficiency of the resources involved and maximizing profitability for shareholders, considering the ecology, society, personnel and others involved in the system of this company.

Keywords: Strategic Planning- Diversification -Waste- Action Plans



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	8
2.1.2 Factor Económico	8
2.1.3 Factor Social	8
2.1.6 Factor Legal	10
2.2 Análisis del Micro-Entorno	11
2.2.1 Poder de negociación de los proveedores	11
2.2.2 Amenaza de los nuevos entrantes (competidores)	12
2.2.3 Amenaza de productos sustitutos	12
2.2.4 Poder de negociación de los clientes	12
2.2.5 Rivalidad de los competidores	13
2.3 Cadena de Valor	13
2.3.1 Actividades Primarias	13
Logística Interna:	14
Operaciones:	14
Logística Externa:	14
Marketing y Ventas:	14
Desarrollo Tecnológico:	16
Capítulo III: Marco Teórico	17
Capítulo IV: Diagnóstico y Conclusión	20
Capítulo V: Plan de Implementación	21
<i>Objetivo General</i>	22



<i>Justificación</i>	22
<i>Objetivos Específicos</i>	23
<i>Justificación</i>	23
<i>Planes de acción</i>	24
<i>Plan de acción 1.- Objetivos específicos N°1: La naturaleza en tus pies.</i>	24
<i>Plan de acción 2.- Objetivos específicos N°2: Innovación tecnológica para la comercialización</i>	25
<i>Plan de acción 3.- Objetivos específicos N°3: Producción sustentable para reducir.</i>	26
<i>Diagrama de Gantt</i>	28
Presupuesto	28
CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	29
Referencias	31
Anexos	33
Anexo 1	33
Anexo 2	34
Anexo 3	34
Anexo 4	35

Capítulo I: Introducción

El reporte de caso que se desarrolla en este trabajo se basa en la implementación de Planificación Estratégica en la estructura de una industria madura. Ahora bien ¿a qué se denomina industrias maduras? Según Figueroa, Mauricio (2019) , la madurez tiene que ver con una etapa del ciclo de vida de la empresa. Se alcanza tras una ardua fase de crecimiento, de desarrollo sostenido que lleva a lograr: un mayor reconocimiento en el mercado, una



optimización de los recursos y eficiencia de los procesos, una mejora en la calidad de los productos comercializados y/o los servicios prestados, a contar con un sistema de gestión interno adecuado, a tener líderes, talentos y equipos capaces de manejarse con autonomía, responsabilidad y profesionalismo, a contar con una estrategia y objetivos claros, a disponer de tecnología apropiada y a tener solvencia financiera.

Luego de conceptualizar un punto clave para este reporte, se presenta la empresa sobre la cual se hace el estudio y análisis para establecer una propuesta de crecimiento.

El Grupo Ledesma, es una empresa agroindustrial con una trayectoria de más de 112 años en el mercado, nace en 1908 como un ingenio azucarero en Jujuy, donde hasta hoy se produce la materia prima básica, la caña de azúcar. Es una empresa líder en la producción de azúcar, papel y cuadernos, a su vez ha ido diversificando a otros mercados como el de frutas y jugos, alcohol y bioetanol, molienda de maíz, carne y granos. Con respecto a su posición con los clientes tiene un compromiso vital con la calidad y con sus clientes, brindando un mejor producto y el mejor servicio. En cuanto a su compromiso social monitorea continuamente el impacto sobre el medio ambiente; por otro lado desde su perspectiva interna promueve la formación y entrenamiento del personal en materia medioambiental, el 43% de la energía primaria utilizada proviene de dos fuentes renovables: el bagazo, de la molienda de azúcar, y el uso del recurso hídrico para generación hidroeléctrica.

A lo largo de los años baso su visión de largo plazo en agregar valor a través de la integración, invirtiendo constantemente para innovar e introducir tecnología. La integración de sus actividades es la característica principal de la empresa. Su trabajo abarca desde la producción de su materia prima básica – la caña de azúcar- y la producción de energía para su autoabastecimiento hasta la distribución de productos. El grupo Ledesma tiene varias unidades de negocio con su misión y visión, aportando al desarrollo continuo de la misma.

La empresa bajo estudio corresponde a la industria agroindustrial, en Argentina el sector Agroindustrial constituye el 25% de la industria manufacturera y representa el 40% de las exportaciones.

El término agronegocios (en inglés 'agribusiness') se utiliza para hacer referencia a las actividades económicas derivadas o ligadas a los productos del campo. Tanto a la producción de los mismos como al procesamiento, transporte y distribución posterior. La agricultura -y todas sus derivadas económicas, sociales, demográficas...- es un sector cuya actividad tiene impacto en



prácticamente todos los objetivos de desarrollo sostenible. (Ares, 2021) 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)

Unos de los criterios que apoyan el desarrollo de los Agronegocios, a nuestro modo de pensar, es sin duda alguna la “Planificación Estratégica”. En términos generales, esta ciencia, que a la vez es un arte, promueve la vinculación de todas las áreas tomadoras de decisiones en una empresa, negocio o emprendimiento. Es así que el enfoque referido, implica la consideración de los lineamientos de la Planificación Estratégica como modelo de generación de patrones de fomento a la actividad empresarial (Soruco Cusi, 2017).

Con todo lo expresado hasta el momento se debe considerar que la empresa bajo estudio, si bien tiene una estructura estable, con compromiso social, desarrollo de tecnología, profesionalización continua para sus empleados; en los últimos años ha tenido inconvenientes con la rentabilidad, la pandemia que se produjo en el año 2020 provocó que algunas de las unidades de negocios tuvieran que paralizar sus operaciones tal es el caso de la papelera, aunque otras pudieron producir con resultados positivos, lo que en definitiva ha podido incrementar en algunos puntos la rentabilidad perdida. Desde este análisis es que se propone implementar la Planificación Estratégica con dirección a aplicar la estrategia de crecimiento de Ansoff de diversificación agregando una unidad de negocio relacionada con el desarrollo de suelas para la industria del calzado a partir de bagazo, desperdicio producido de la caña de azúcar, agregando a la empresa innovación, sustentabilidad, compromiso con el medioambiente, siendo una de las primeras empresas a nivel mundial en desarrollar este producto.

Como antecedentes que permiten corroborar el éxito de implementar este tipo de herramienta la Planificación Estratégica podemos nombrar que en el XX Congreso de Internacional Contaduría, Administración e Informática realizado en la ciudad de México en el



año 2015, se presentó una investigación desarrollado por Cortés, González y Montealegre de la universidad de Colombia bajo el título de “Relaciones entre el pensamiento estratégico y la gestión de los procesos de innovación de productos en empresas agroindustriales del departamento del Tolima”; donde se expone desde la investigación que dos empresas (28,5%) utilizan técnicas de pensamiento estratégico para construir el futuro empresarial de estas organizaciones, son ellas: Pollos Gar y Colombiana de Alimentos. Estas son organizaciones con bastante tiempo en el mercado, poseen un posicionamiento muy definido para sus marcas, experiencia acumulada de muchos años en el mercadeo y venta de sus productos. Son empresas estructuradas en áreas funcionales definidas, con procesos de innovación de productos medianamente definidos y cuentan con un marco estratégico que les permite ser líderes en el departamento del Tolima en el sector en donde se desempeñan.(Cortés, González & Montealegre, 2015)

Otro ejemplo de la importancia de la Planificación estratégica en una empresa es el caso del grupo ARCOR, en un informe de la misma empresa expresa que los ciclos de planeamiento estratégico han sido clave para desarrollar un diagnóstico de situación, dialogar con los grupos de interés y definir lineamientos estratégicos para responder a los nuevos desafíos y oportunidades de la sustentabilidad con una visión a largo plazo. Puertas adentro, la formación en sustentabilidad y el trabajo articulado con los distintos negocios y áreas de la compañía ha sido fundamental. Hacia afuera, el foco ha estado puesto en la creación de valor compartido con todos los actores involucrados, ampliando la mirada a toda la cadena de valor, analizando las oportunidades a trabajar en cada eslabón. (Grupo Arcor, 2015)

Capítulo II: Análisis de la Situación

2.1 Análisis del Macro-Entorno

A fin de poder tener una visión amplia del macro entorno emplearemos la herramienta PESTEL, considerando únicamente algunos factores que podrían tener influencia en el desarrollo de esta planificación. Según Parada(2015) En el lenguaje comercial se aplica este principio porque para poder definir cursos de acción es necesario tener claro de los cuatro factores del



entorno: político, económico, tecnológico y social, así como el impacto que los mismos tienen en la organización.

2.1.1 Factor Político

Elecciones Legislativas en Argentina

El valor del Dólar Blue depende de muchos factores económicos y políticos, domésticos y externos.

Uno de ellos es la “incertidumbre forzada”, previa a los procesos electorales.

El componente especulativo existe, y se “nota” cada vez que estamos en los días previos a una cita electoral.

No cambian las variables económicas, pero el Blue sí. Esta semana electoral comenzó con el Blue en 182 \$ y el día miércoles ya tomaba un valor de 187 \$ (aumento de 3 % en 2 días y de 4,5 % en el último mes).

2.1.2 Factor Económico

La industria argentina continúa el sendero de la recuperación en julio con indicadores que anticipan un crecimiento de casi 4% en la industria respecto al mismo mes de 2019 y del 5,2% por encima del promedio de ese año. Estos datos reafirman la tendencia positiva de junio, mes en el cual la actividad industrial alcanzó el mayor nivel desde mayo de 2018. Al mismo tiempo, indicadores de consumo muestran signos de recuperación en los rubros más afectados por la pandemia, como actividades turísticas e indumentaria y calzado(...).

Por su parte, en junio el saldo comercial fue positivo en US\$ 1.067 millones, sobre todo por las ventas de manufacturas industriales y agropecuarias, y por mayores precios de exportación. Se trata del sexto superávit consecutivo tras el déficit de diciembre. Otro dato sobresaliente es que las exportaciones registraron en junio su nivel más alto desde 2014. Crecieron 41,7% en comparación con el mismo mes de 2019 y 79,1% en la medición frente a 2020.

Asimismo, el informe del CEP XXI detalla que desde mediados de junio, las ventas con el programa Ahora 12 en valores constantes se ubican en torno al 12% por encima de la primera quincena de marzo de 2020. Los consumos empiezan a parecerse más a los de la prepandemia:



las ventas de indumentaria y calzado retornaron a niveles similares a los de principios de marzo de 2020

2.1.3 Factor Social

La pandemia de Covid 19 y el aislamiento social como forma de combatirla agravaron la situación del país respecto a años anteriores. La pobreza urbana en Argentina sigue siendo elevada alcanzando un 42,9% de la población en el segundo semestre de 2020, con un 10,5% de indigencia y una pobreza infantil (niños menores de 14 años) del 57,7%.

Consumo Consciente: La tendencia por la moda sustentable se va posicionando fuertemente en la argentina, el 26% de los argentinos comprueba efectivamente si la marca a la que compran emprende iniciativas de RSE (Responsabilidad Social Empresaria) o apoya proyectos sociales, el 65% da importancia a la composición de los productos, observando si sus ingredientes son naturales y sostenibles, mientras que el 33 % comprueba si los productos son libres de crueldad animal.

2.1.4 Factor Tecnológico

La irrupción del coronavirus derivó en un crecimiento exponencial de la cantidad de argentinos que realizaron consumos digitales. Entre abril de 2020 y marzo de 2021, se sumaron ocho millones de nuevos usuarios al e-commerce, que probaron por primera vez la facilidad de comprar y pagar online.

El número representa el doble del flujo que en la pre-pandemia. Así lo asegura un estudio de mercadopago, el brazo financiero de mercadolibre. Para el relevamiento, la empresa tomó en cuenta a quienes usan medios de cobro virtuales, como el *link* de pago y sitios *web*, y excluyó las ventas realizadas a través de su Marketplace. (Devincenzi, 2021)

2.1.5 Factor Ambiental

En Argentina existen muchos y diversos problemas que afectan al medio ambiente en esta parte del mundo y que, a su vez, están totalmente ligados a los problemas globales. Consumo irresponsable. (Novillo,2019)



1. Producción no ecológica.
2. Uso de energía procedente de combustibles fósiles
3. Producción y gestión de residuos.
4. Sobrepesca y explotación de océanos.
5. Megaminería.
6. Frontera agropecuaria.
7. Pérdida de suelo.
8. Contaminación atmosférica.
9. Cambio climático.
10. Retroceso de glaciares.
11. Pérdida de la biodiversidad.

2.1.6 Factor Legal

El Consejo Argentino Agroindustrial (CAA) –conformado por cámaras de la agroindustria, de cultivos y ganados, asociaciones de cadenas, entidad 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 1º 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)



Con los datos recogidos se puede observar que después de más de un año en que las industrias no sólo nacionales, sino que a nivel mundial tuvieron que hacer un freno en sus actividades por una variable sanitaria que afectó la vida social y económica; hoy se plantea una nueva realidad con algunas variables que afectan desde siempre a la economía Argentina como el valor del dólar, alto rangos de pobreza, políticas económicas poco claras y sin visión de futuro.

Por otro lado, hay reactivación económica, cambios de formas de trabajo y de hábitos de consumo, proyectos estatales para apoyar al desarrollo, conciencia social por el ambiente, desarrollos de tecnologías. Estas variables posibilitan nuevas aperturas para negocios innovadores, con visión hacia un mercado diferente en crecimiento.

2.2 Análisis del Micro-Entorno

Buscando comprender el micro entorno de del negocio evaluaremos las 5 fuerzas de PORTER. En primera instancia evaluando el área del negocio de donde se obtendrá la Materia Prima.

2.2.1 Poder de negociación de los proveedores

En la agroindustria los principales proveedores provienen de actividades de apoyo o anexas, ya que por lo general ellos son los primeros en la cadena de producción. Los proveedores están relacionados con insumos de químicos, petróleo, informática, desarrollo de tecnología. Son un gran número y con precios estándares ya que muchos de ellos se cotizan en dólares, lo que disminuye el nivel de negociación. Aunque a veces pueden manipular lo oferta tendiendo a mantener un precio dentro del mercado.

En cuanto a la industria del calzado, tienen una organización en cuanto a encuentros o muestras de los distintos proveedores del sector. Esto se puede observar que un anuncio del mes de septiembre del 2021 comunica que Finalmente CAIPIC, la Cámara Argentina de Industriales Proveedores de la Industria del Calzado y Afines, confirmó la realización de su próximo evento para los días martes 19, miércoles 20 y jueves 21 de octubre en el predio Costa Salguero de Buenos Aires.

La muestra será nuevamente un referente de tendencias y un ámbito de contactos y negocios entre expositores y compradores, después de un largo período de ausencias a causa de la crisis sanitaria de Covid-19.

Fabricantes de calzados, marroquinería e indumentaria, junto a diseñadores, modelistas y empresarios de la moda podrán actualizarse observando los nuevos materiales, componentes y tecnología disponibles para esta industria.

Pieles, cueros, suelas y fondos, sintéticos, textiles, componentes y accesorios, maquinarias y servicios, serán algunos de los rubros que integrarán la oferta destinada a la próxima temporada de Invierno. Una oportunidad para que muchos proveedores reanuden sus relaciones con industriales nacionales y de países limítrofes, consecuentes visitantes de EXPOCAIPIC. (CAIPIC, 2021)

2.2.2 Amenaza de los nuevos entrantes (competidores)

Los competidores tienen una alta barrera de ingreso ya que las inversiones a realizar son cada vez más altas, el profesionalismo para generar mejores resultados, tecnologías que posibiliten mejores rendimientos de los cultivos y los altos costos de logística para trasladarlos mismos para su posterior transformación. del producto elaborado, tienen gran peso a la hora de decidir ingresar en el mercado o no.

En particular en la industria del calzado hay barreras por el control de las políticas de importación, posibilitando un mayor espacio de desarrollo.

2.2.3 Amenaza de productos sustitutos

Los productos sustitutos son posibles y latentes, ya que las empresas agroindustriales pueden desarrollar productos similares, teniendo como base la misma materia prima. La tecnología, la innovación, los servicios son los que podrán determinar una brecha o una barrera.



2.2.4 Poder de negociación de los clientes

Los clientes en esta industria no sólo son nacionales sino en gran medida internacionales.

Por ello 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, y muchas veces precios internacionales o políticas internas que impiden el comercio a nivel internacional.

2.2.5 Rivalidad de los competidores

La rivalidad en los negocios agroindustriales, está impulsada principalmente por la fuerza de las grandes empresas, pequeñas industrias muchas veces agrupadas en cooperativas para lograr un impulso mayor y poder tener mayor presencia. resulta ser un proceso. Esta rivalidad tiene como variables que van jugando tales como 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, cada una va pujando por una porción mayor del mercado. Las empresas deben enfrentarse en una constante lucha, en precios, publicidad e ingreso de nuevos productos.

Las industrias han tenido grandes cambios, abriendo una brecha entre aquellas que pudieron sostenerse antes los cambios abruptos y las que hoy aparecen en una aparente estabilidad, que le permita dentro de las perspectivas futuras, poder evolucionar y crecer. La capacidad de adaptarse a los cambios, pudiendo invertir en innovación que apunte a la sostenibilidad, sustentabilidad, eficiencia y eficacia, permite poder a muchas de ellas encontrar un camino al crecimiento en este nuevo escenario.

2.3 Cadena de Valor

Para Porter la Cadena de Valor es una herramienta de análisis estratégico para la empresa. que evalúa su funcionamiento interno, en actividades, procesos (eslabones). Estas actividades y proceso juntos, de una forma sistemática e integral, aportan o buscan aportar valor para el mercado.

Para Porter lo esencial es maximizar valor, minimizando costos. Este concepto se aplica a cualquier tipo de empresa, de servicios (comercios, servicios profesionales, etc.).o para empresas



de transformación, que es donde quizás su aplicación sea más famosa y estudiada(Ruiz Barroeta, 2020)

2.3.1 Actividades Primarias

Logística Interna:

El desarrollo de una estrategia de integración vertical donde desde la producción de la materia prima, de la propia energía hasta la distribución de los productos ha integrado canales de recepción, almacenamiento y distribución de todos los recursos necesarios para cumplir con las actividades de todas las unidades de negocio. Entre las distintas unidades de negocio o dentro de las distintas se proveen de materiales y se convierten en clientes y proveedores. Por lo que es sumamente importante la comunicación y respetar los tiempos para lograr una sincronización y disminución de costos.

Operaciones:

La suma de las partes produce el total de la empresa, por ello es importante detectar los factores críticos que pudieran perjudicar a cada una de las unidades de negocio, detectando a tiempo los desfases, para lograr mayor rendimiento de los procesos y así lograr el mayor aporte de valor para la empresa.

Logística Externa:

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

Esta es una de las áreas críticas ya que el traslado a tiempo de la materia prima a ciertas unidades de negocio produce el cumplimiento del siguiente proceso o unidad de negocio que necesita de ese material.

Marketing y Ventas:



La compañía tiene una gran variedad de clientes, con diversas necesidades según la unidad de negocio. Pero como premisa común el compromiso fundamental se da con la calidad y con sus clientes, a quienes le brinda el mejor producto y el mejor servicio.

Veinticinco personas tienen larga trayectoria en la empresa; ella mantiene 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. Tienen a disposición de los mismos sitios web, redes sociales, encuestas de satisfacción, gestión de reclamos, entre otras labores continuas y crecientes en post de los clientes de la empresa.

Servicio de Post Venta:

La eficiencia, calidad y servicio al cliente, son importantes ya que está presente en la misión y visión de la empresa en todas sus unidades de negocio. Evalúa la satisfacción de los clientes de tres canales: clientes mayoristas de mercado interno, supermercados de mercado interno y clientes de exportación. Cada año se abarca el 50% del volumen de ventas y tendientes a evaluar a todos los clientes.

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:



Los RRHH son una de las bases importantes de la empresa. 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.

La empresa desarrolla distintos medios de obtener información para mejorar el área de RRHH tales como encuesta de Clima Laboral, charlas abiertas, visitas a fábrica y planta, revista interna, correos electrónicos de comunicaciones internas, encuesta de comunicación interna, capacitaciones permanentes, intranet, encuestas de satisfacción sobre talleres y cursos.

Desarrollo Tecnológico:

Los avances en tecnología provienen 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.

Implementación de las mesas de implementación estableciendo objetivos, metas y actividades de investigación, desarrollo e innovación.

Compras:

Las áreas de abastecimiento de los diferentes negocios de la empresa tienen como objetivo asegurar la continua provisión de materia primas, insumos y servicios con niveles de calidad que satisfagan los requerimientos estipulados, a precios adecuados y cumpliendo las pautas de la empresa. Ledesma aplica los procedimientos de compras, selección, evaluación y calificación de los proveedores y verificación de las previsiones bajo la Norma ISO 9001:2015.

Lo que demuestra el pleno compromiso de la empresa para cumplir con las pautas de calidad, para brindar los mejores productos y servicios a los clientes para sostener el crecimiento constante.

Del análisis de la parte de los estados contables se puede observar que la rentabilidad de la empresa en los años anteriores decayó fuertemente. Las distintas unidades de negocios aportan de



diferentes maneras siendo las más tradicionales las que mantienen la continuidad de la empresa y las nuevas e innovadoras unidades impulsan su crecimiento.

Lo dicho anteriormente se puede visualizar en el informe presentado por la empresa que determinó que en el ejercicio cerrado el 31 de mayo de 2019, Ledesma arrojó una pérdida neta del ejercicio por operaciones continuadas después de impuestos de miles de \$1 686 940, valor superior a la pérdida de miles de \$1 200 018, del ejercicio económico anterior.

Los gastos de comercialización tuvieron un incremento del 9 %, fundamentalmente por aumento de los volúmenes vendidos y los gastos de administración, una disminución del 10 %. La baja de estos últimos fue producto de una serie de medidas de reducción de costos que empezaron a tener impacto durante este ejercicio, pero [cuyo] su efecto pleno se verá en el ejercicio 2019/2020.

En el ejercicio cerrado el 31 de mayo de 2020, Ledesma arrojó una ganancia neta del ejercicio por operaciones continuadas después de impuestos de miles de \$735 891, que, si bien representa solo un 2,6 % sobre las ventas, refleja una mejora importante respecto de la pérdida de miles \$2 423 174, registrada el ejercicio económico anterior, producto de la combinación de(a) una sensible reducción de los costos financieros, (b) el efecto positivo de diversas iniciativas de productividad y (c) el correspondiente cargo de impuesto a las ganancias del ejercicio.

Los gastos de comercialización se mantuvieron en valores similares a los del ejercicio pasado y los gastos de administración muestran una disminución del 6 %. (Informe de Ledesma, 2020)

Capítulo III: Marco Teórico

Toda empresa, para ser competitiva, debe poseer fortalezas, aprovecharlas oportunidades y buscar que predominen las cinco para que a la competencia le resulte imposible copiarlas a corto plazo.



Generalmente se dice que la estrategia es la capacidad y habilidad para dirigir un asunto hasta conseguir el objetivo propuesto, en el proceso estratégico. También se entiende como los medios, lineales de acción y pensar cómo se deberá actuar para conseguir algún objetivo.

La estrategia debe basarse en la descripción de la empresa, la visión, su misión, objetivos y valores, para después realizar un análisis interno y externo, además de implantar y desarrollar estrategia aplicando un presupuesto y liderazgo estratégica que integren una cultura empresarial de mejora continua. (Cipriano & González, 2014)

Según Porter, la estrategia competitiva es una combinación de fines (metas) que busca la compañía y medios(políticas) con que trata de alcanzarlos. En el nivel más general, para formular una estrategia competitiva es necesario analizar los cuatros factores que determina los límites de la compañía. Sus puntos fuertes y débiles representan su perfil de activos y sus habilidades en relación con la competencia como recursos, situación tecnológica e identificación de marca entre otras cuestiones. Los valores personales son los motivos y necesidades de los principales ejecutivos y otros empleados que se encargan de implementar la estrategia escogida. Los puntos fuertes y débiles, combinados con los valores, determinan los límites internos de la estrategia competitiva que una compañía adopta con éxito. Los límites externos dependen del sector industrial y del ambiente en general. Las oportunidades y amenazas de la industria definen el ambiente competitivo, con sus correspondientes riesgos y recompensas potenciales. (Porter, 2015)

Desde el aporte de los autores Paladines Moran, Caicedo Plúa y Romero Castro definen al plan estratégico como una las herramientas más utilizadas dentro de los negocios, de hecho, este plan ha venido surgiendo a mediados del siglo XX , esta herramienta al pasar del tiempo ha ido mejorando con diversos aportes de investigadores que han resaltado las bondades de la herramienta. Dentro del plan estratégico se traza una proyección de la institución, además señala los pasos para alcanzar la visión, donde convertimos los planes en acciones (tendencias, metas, objetivos, reglas, verificación y resultados). (Paladines Moran, Caicedo Plúa y Romero Castro, 2017)

Se puede distinguir, considerando a Guerras y Navarro, distintos niveles de responsabilidad y alcance en la formulación o definición de las estrategias: estrategias de tipo corporativa, de negocio y funciona. Estos tres niveles aparecen perfectamente diferenciados en



las empresas diversificadas y más grandes. La clave de una buena estrategia estriba en la interrelación entre los distintos niveles. Así, la alta dirección debe fijar la orientación general de la empresa y decidir acerca de su estrategia corporativa, decidir en qué sectores o mercados competir y los objetivos a alcanzar. Después definirá para cada negocio la manera de posicionarse dentro de él: lo que se denomina estrategia competitiva. Finalmente, cada unidad o sección de la empresa a la puesta en marcha de las estrategias competitivas, desarrollando el concepto de estrategias funcionales (marketing, I+D, Finanzas, producción, etc.). (Munuera y Rodríguez, 2015)

En el libro de Rodríguez Zulaica, Ainara (2020); desarrolla la descripción del análisis de distintas estrategias establecidas por varios autores. Las estrategias de crecimiento de Ansoff, propone un esquema cuando el objetivo es la expansión o crecimiento, el autor clasifica las estrategias en función del producto ofertado(actual o nuevo) y del mercado (actúa o nuevo) dando lugar a cuatro estrategias:

_ Estrategias de penetración de mercado. Consiste en incrementar la participación del mercado en los que opera con clientes actuales y productos actuales.

_ Estrategia de desarrollo de mercado: esto supone ingresar en mercados geográficos nuevos con los productos actuales.

_Estrategia de desarrollo de productos: la empresa puede lanzar nuevos productos que sustituyan a los actuales o desarrollar nuevos modelos que supongan variaciones o mejoras de los actuales.

_Estrategias de diversificación: tiene lugar cuando la empresa desarrolla, de forma simultánea nuevos productos y nuevos mercados.

Las estrategias de Porter las clasifica en función de la ventaja competitiva (perseguida costos o diferenciación) y de la amplitud del mercado al cual se dirige la empresa (todo el mercado o un segmento del mismo). De esta forma determina tres clases de estrategias genéricas: Estrategia líder en costos, estrategia de diferenciación y de especialización.

En cuanto a Kotler, este autor tiene en cuenta la actuación frente a la competencia y distingue cuatro estrategias:

_ Estrategia de líderes: una posición dominante reconocida por los demás competidores.

_Estrategia de retador: Es el que quiere alcanzar o sustituir al líder.



_Estrategia de seguidor: es un competidor con una cuota de mercado reducida que alinea sus decisiones a las de la competencia. Coexiste con el líder para repartirse mercado.

_Estrategia de especialista: busca un nicho que pueda dominar y no se atacado por la competencia. (Rodriguez Zulaica, 2020)

En la distinción del extenso marco teórico que existe en relación a ciertas definiciones que se pueden establecer en función al enfoque que se quiere dar a este estudio, resaltamos la importancia de la estrategia, la función de la planificación estratégica como herramienta de gestión empresarial que proyecta el éxito de la organización y los distintos tipos de estrategia que se pueden diferenciar en función de las variables que se presente una ventaja, se destaca como estrategia a seguir las de crecimiento de Ansoff que se enfoca en la diversificación de productos; con el objeto de captar nuevos mercados con un producto innovador que mantenga la empresa en una posición de crecimiento permanente, teniendo siempre en cuenta su misión, visión y valores.

Capítulo IV: Diagnóstico y Conclusión

La vida de una empresa y la etapa en la que se encuentre establece un parámetro importante para determinar una herramienta de gestión y una estrategia que le permita crecer en el largo plazo, teniendo en cuenta más allá de la rentabilidad, la cuales significativa para los accionistas, el impacto en el medio ambiente y el aporte social que la misma produce en el ámbito en el que se va desarrollando.

Las herramientas que se fueron exponiendo como PESTEL, 5 fuerzas de Porter y cadena de valor, dieron un marco para analizar donde se encuentra la empresa, el contexto en el cual se



está desarrollando sus actividades y las potencialidades de los mercados en los que puede introducirse.

Así se puede establecer como información sustentable en la investigación del macroentorno que existen amenazas como la recesión post pandemia que varios de los consumidores atraviesan, disminuyendo el consumo, el desarrollo tecnológico cada vez más acelerado para la obtención de mejoras en la producción, valores de la moneda externa cambiante por diferentes circunstancias, que abren una brecha de inestabilidad en ocasiones difíciles de navegar. En contraposición políticas de gobierno con proyectos para apoyar las agroindustrias, cambios en la forma de comercializar los productos permitiendo una expansión mayor y a un menor costo en muchos casos, el cambio en la mentalidad de los consumidores por apoyo con su elección en la compra de productos que aporten al medio ambiente.

Desde el microentorno la competencia desde el exterior se ve debilitada por políticas de protección permitiendo el desarrollo de la industria nacional en algunos rubros, como el calzado; los proveedores que abastecen productos no tan directos a los productos principales perdiendo así poder de negociación a la misma vez que se rigen por precios internacionales de los productos, los consumidores o clientes se determinan por la oferta y a demanda siendo variable por distintas variables estacionales, climáticas, de diferenciación, entre otras.

Desde la parte interna la cadena de valor se desarrolla en gran extensión ya que al ser una empresa que aplica desde sus comienzos la estrategia de verticalidad, posiciona a la empresa como productora de materia prima agrícola, desarrolla a su vez productos derivados de la misma y aprovecha los desperdicios desarrollando productos anexos de gran aporte a la rentabilidad. Aplica políticas diferenciadas en la atención de sus proveedores, clientes y el valor que le aporta a la zona en donde se localiza empleando personal y cuidando el medio ambiente, hacen de este grupo económico una empresa distinta.

Esta distinción debe aportar a variables que le permitan seguir creciendo, lo cual en los últimos años se ha dificultado demostrado en la pérdida de rentabilidad, lo cual se pudo observar en el análisis de sus estados financieros, que muestran en algunas unidades de negocios retrocesos.

Por ello en el presente reporte de caso se puso especial atención que el Grupo Ledesma, es una empresa con gran trayectoria en el mercado, que la misma se encuentra en la etapa de madurez y esto impulsa a pensar en una herramienta integral como es la Planificación



Estratégica, con principal enfoque en una estrategia de diversificación, con el objeto de desarrollar un producto innovador, como es la fabricación de suelas de calzados. Teniendo como materia prima el bagazo, desperdicio de la caña de azúcar, desarrollando así un nuevo producto en base a este desperdicio.

Capítulo V: Plan de Implementación

Planificación Estratégica es la herramienta de gestión que permite conocer mejor la historia, el presente; mejora la manera de relacionarse con el entorno con el fin de lograr sobrevivir, crecer y dar viabilidad a proyectos innovadores acorde a la realidad donde se encuentra inmersa la empresa. Es, por tanto, una herramienta que facilita el hecho de que la Entidad alcance la situación adecuada para cumplir su misión y alcanzar el futuro deseado.

Al establecer una nueva unidad de negocio es importante determinar su misión y visión para poder comunicarlo a toda la empresa, encausar una estrategia adecuada y enfocar a todo el personal involucrado, con el objeto de generar el contexto adecuada para la gestión del cambio que se desea generar.

Misión

Inspirar cada uno de los productos en la naturaleza aportando a la ecología del planeta, con materiales provenientes del bagazo de la caña de azúcar, dando a los clientes calidad, confort, innovación y bienestar, para un calzado ligero, liviano y actual; mediante un alto nivel de productividad, especialización, experiencia del talento humano, para el crecimiento de toda la empresa.

Visión

Ser una de las principales empresas del mundo proveedoras de insumos de suelas de calzado producidas con materiales que aportan a la sustentabilidad, logrando prosperidad económica para los accionistas, protegiendo los sistemas naturales y proveyendo calidad a la vida de las personas; siendo una de las principales empresas de triple impacto.



Objetivo General

Alcanzar una rentabilidad del 13, 5% para diciembre del 2024 de la unidad de negocio suela de calzados, mediante la implementación de la Planificación Estratégica, con foco en una estrategia de diversificación, mediante la creación de una nueva unidad de negocio basada en la utilización del bagazo de la caña de azúcar para producir suelas de calzado.

Justificación

La empresa en año 2020 tuvo una rentabilidad del 2,6%, como consecuencia de un aporte integral de la producción de sus diversas unidades de negocio. Al considerar que el desarrollo de este nuevo mercado de acuerdo a informes de la industria aportados desde el estudio del microentorno se produce una reactivación en el sector, con la reapertura de ExpoCAIPIC.

Los datos, que fueron publicados por la Cámara Industrial del Calzado (CIC) de Argentina, muestran que en los primeros cuatro meses de este año se exportaron 297 000 pares de calzado, por un monto de 1,6 millones de dólares FOB.

En la comparación mensual de abril 2021 y 2020, se registra un fuerte aumento del 438 % en las exportaciones, superando los 69 000 pares. Basados en estos datos y en el crecimiento de esta industria se puede estimar que el crecimiento en la rentabilidad es altamente probable de ser alcanzado.

Objetivos Específicos

1. Aumentar las ventas en un 23% a través de la comercialización de suela de calzado natural a base de bagazo para diciembre de 2024, tomando como referencia las ventas relacionadas con la unidad de negocio del papel.
2. Desarrollar canales de comunicación masiva, para lograr posicionar a la marca de suelas de calzado sustentable entre las 3 mejores del mundo entre el 2021-2024.
3. Disminuir 3% para fines de 2024 los costos de producción tomando como base otros costos de fabricación.



Justificación

Se espera alcanzar un 23% de crecimiento, del cual una porción sea producto del desarrollo del canal canal online. Según estudios desarrollados la modalidad online de venta se potenció durante el encierro, pero los buenos resultados siguieron en 2021; el 35% ya compra la mitad de los productos de consumo masivo de esta manera

El crecimiento del comercio electrónico, un fenómeno que se observa desde hace una década, pero que tuvo su explosión durante la cuarentena derivada del coronavirus, no detiene su marcha: en el primer semestre de este año, las ventas por esa vía se duplicaron en términos nominales (crecieron un 101%) respecto de 2020, un año que ya había sido bueno para el sector y que había mostrado un avance de 124% en comparación con 2019. (La Nación, 2021)

Estas acciones permitirán aumentar las ventas y facturación en general, disminuir los costes, debido que, al crear un modelo de negocios que funcione online, se aprovecha el gran protagonismo que ha tomado el e-commerce en los últimos años y se sigue desarrollando la modalidad de conexión tradicional con los proveedores que van surgiendo en el nuevo negocio.

Por otra lado, el cambio en los hábitos de consumo y la apuesta por la economía circular están rediseñando las reglas del juego en la toma de decisiones de los consumidores. Las generaciones más jóvenes son las más comprometidas con la ecología y el medio ambiente. Según recoge el estudio GlobalWebindex, 6 de cada 10 millennials (22-35 años) están dispuestos a pagar un ticket mayor por productos ecológicos y sostenibles, seguidos por el 58% de la Generación Z (16-21) y el 55% de la Generación X (36-54). Casi la mitad (46%) de los Baby Boomers (55-64), serían favorables de incrementar el gasto por productos más ecofriendly. (CompromisoRSE, 2020)

Lo expresado anteriormente permite que sea posible la viabilidad de los objetivos propuestos.

Planes de acción

Plan de acción 1.- Objetivos específicos N°1: La naturaleza en tus pies.

La comunicación es una de las principales vías que posibilitan que las cosas sucedan; por ello el primer paso es realizar una reunión con todos los directivos y gerentes que estén



involucrados como el de RRHH, Comercialización, ventas, marketing; los cuales serán informados para comenzar a realizar y organizar las acciones en post de este nuevo proyecto.

El rearmado de los espacios en la fabrica de papel donde se reutiliza el bagazo, con el objeto de ahorro de traslado de materiales con productos que usan el mismo insumo, aproximadamente llevará cinco meses, tiempo necesario para instalar y acondicionar la nueva maquinaria.

Al mismo tiempo se realiza la selección y capacitación del personal al nuevo negocio, siendo RRHH el encargado de determinar este proceso.

Una vez instalada la maquinaria y capacitado el personal, se hará una prueba piloto para la puesta a punto de las nuevas instalaciones, así como los ajustes en tiempos y puestos de trabajo.

Al mismo tiempo el área de comercialización comenzará a conectar con proveedores analizando el mercado, y conectando con posibles compradores, tanto a nivel nacional como internacional, la visión de ir al mercado internacional se debe a que el producto es innovador y muchas de las grandes empresas internacionales del rubro, como es el caso de PUMA, visionarias con los cambios de gustos y elecciones en el consumidor ya han lanzado su intención de producir calzados con base a estos insumos más naturales y sustentables.

En base a proyecciones y tiempos establecidos al cabo de 7 meses el producto estará lanzado al mercado con un abanico importante de venta las cuales se estiman arrancaran para el año 2022 con un 8% y para los siguientes dos años un 11% por año.

Para el apoyo de la concreción ventas es que se desarrolla el siguiente objetivo específico referido a la promoción de este producto.

Este objetivo aportará al objetivo general en cuanto a aumentar la brecha por la incorporación de mayores ingresos, necesarios para incrementar la rentabilidad.

Los recursos necesarios se basan en personal: gerente de ventas, 3 personas vendedoras especializada en redes, computadoras, sistema operativo con información disponible en tiempo y forma. (Anexo 1)

Plan de acción 2.- Objetivos específicos N°2: Innovación tecnológica para la comercialización

Este plan de acción hace referencia a las nuevas modalidades que se han desarrollado en el último tiempo con un nuevo modelo de negocio que crece y se hizo más visible en el último



año con la pandemia de COVID-19, el mismo se basa en el desarrollo de visualización de la nueva línea de negocio en las redes sociales, acentuando la imagen de la empresa en canales como Facebook, Instagram, Twitter entre otras.

Se comienza con la apertura de un área de marketing con exclusividad en esta nueva unidad de negocio contratando a personal de marketing, el mismo tendrá como objetivo principal planear una estrategia de marketing en redes sociales, focalizando en lograr posicionar a la empresa entre las tres primeras del mundo en comercialización de este producto, el elemento diferenciador para colocarse como un referente en las mentes de los consumidores será “Un calzado que tiene base en la sostenibilidad de la naturaleza”.

El desarrollo del área de marketing en esta etapa es fundamental para que se logre el propósito. Se comienza con la determinación de las opciones de segmentación avanzadas a la cual estará dirigido el producto, seleccionando aquellas empresas o fabricas que tengan principal interés en tener productos amigables con la naturaleza. Desarrollar los distintos sitios donde la marca pueda encontrar el cauce perfecto para la difusión. Determinar campañas para el reconocimiento de marca, incrementar el tráfico del sitio web, y el seguimiento del rendimiento de los anuncios, para llegar a las personas adecuadas y que se vuelva memorable en la mente de los clientes, llegando el contenido a las personas correctas e indicadas.

Así también será de suma importancia participar en las distintas exposiciones nacionales e internacionales de ferias del calzado, para lograr los mejores resultados, conexión con fabricantes y participar de eventos donde se premie la calidad e innovación como reconocimiento de la labor de la empresa, ya que los mismo dan un prestigio y posibilitan mejores negociaciones en los distintos niveles.

Los recursos necesarios estarán relacionados con personal de sub-gerencia marketing dependiente de la gerencia de marketing general, contratación de community manager, 3 personal de recopilación y estudios de datos. En cuantos a recursos de capital fijo será computadora, software, servicios de publicidad en redes, campañas publicitarias como principales elementos a tener en cuenta.(Anexo 2)

Plan de acción 3.- Objetivos específicos N°3: Producción sustentable para reducir.

La inclusión de un nuevo producto a base de los residuos de la caña de azúcar, el bagazo es un medio más de optimización de los recursos y de utilización de la capacidad ociosa de la



empresa en el área donde se desarrolla la fabricación del papel, reduciendo costos ya que los costos fijos se distribuyen en más productos, la misma materia es optimizada y distribuida según estacionalidad de los productos desarrollados, aportando a incrementar la rentabilidad aumentando la diferencia positiva entre ingresos, costos y gastos.

El reacomodo de la planta, la posibilidad de utilización del mismo insumo para distintos productos que tienen estacionalidad diferente, que permita sobrellevar inconvenientes inesperados, la innovación permanente, la mayor producción; hace que los costos fijos sean cada vez menores y la versatilidad de los espacios impacten en una mayor eficiencia y eficacia.

Por lo que en este plan el área de producción, diseño de fábrica y capacitación de los empleados será uno de los pilares para lograrlo.

El proceso corresponde a la secuencia de operaciones que constituyen un plan de producción. Se diseña la línea de montaje referente sistema de una cadena de actividades con una producción constante. Por lo tanto, se requiere un orden en el flujo y determinación del mismo. El proceso que tendrá como normalidad para la producción será:

Comienza con el ingreso de una orden de pedido desde el departamento de venta a producción donde se analizan las existencias en inventario de materia prima y, posteriormente, se hace la programación de la producción a través de un sistema de base de datos, donde se generan las listas y folios, que no es más que una descripción detallada de lo que se debe producir. Como la materia prima producida, en el mismo espacio el tiempo de puesta a disposición es menor, facilitando el proceso y la calidad exigida.

Como la producción es un 80% mecanizada y de tecnología avanzada, el personal necesario será sólo de 8 empleados profesionalizados para diseño de programación y control de la maquinaria de los diseños solicitados, determinando a su vez una numeración para identificar el tamaño de la suela. También se le asigna, a través de un código de colores, la numeración para que los operarios puedan, mediante una simple inspección visual, tener conocimiento del número de la suela por simple representación del color. Después pasa al departamento de empaque, donde se da la última inspección a los estilos y se efectúa el control de calidad, se empaqueta y se pasa al departamento de producto terminado, donde embalan el producto, se traslada al almacenaje de producto terminado y posteriormente serán despachados a los clientes.

En base a este desarrollo se estima que el primer mes se reunirán los distintos departamentos vinculados para coordinar acciones necesarias. Los próximos 3 meses serán para



el diseño, montaje de la línea necesarias. A posteriori la instalación de maquinarias llegadas desde exterior, la preparación y puesta a punto de las mismas, producción testigo con el personal capacitado.

Recursos necesarios maquinaria, personal para instalaciones, personal de producción.
(Anexo 3)

Diagrama de Gantt

Descripción	Tiempo		12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
	Inicio	Fin																									
Reunión con los directivos y gerentes de la empresa	1/12/2021	10/12/2021	█	█																							
Reordenamiento de la planta	1/12/2021	31/1/2022	█	█	█																						
Diseño de productos	1/2/2022	31/12/2024	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
Selección, contratación personal	3/1/2022	31/1/2022	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
Compra maquinaria e instalación	3/1/2022	31/3/2022	█	█	█	█																					
Capacitación de personal	1/2/2022	31/12/2024		█	█	█			█							█							█				
Prueba piloto	1/4/2022	30/6/2022				█	█	█																			
Producción	1/7/2022	31/12/2024							█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
Negociación con clientes	1/6/2022	31/12/2024							█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
Computadoras y muebles de oficina	1/2/2022	31/3/2022				█	█																				
Selección, contratación Gerente de Marketing	1/3/2022	31/12/2024				█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
Diseño de los medios de difusión	1/4/2022	31/12/2024				█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
Ferias y exposiciones	1/10/2022	31/12/2024											█														
Servicio Mensual de La plataforma	1/5/2022	31/12/2024							█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█

Fuente: Propia

Presupuesto

La parte cuantitativa es importante para la determinación si un proyecto es viable o no.
(Anexo 4)

Desde esta perspectiva se puede apreciar que es posible llevarla a cabo, y que sea viable de acuerdo a los siguientes datos obtenidos del análisis del flujo de fondos teniendo en cuenta los presupuestos de cada plan de acción, considerando los honorarios que en la actualidad ronda los \$2034,00 por módulo, actualizando todos los montos por la tasa REM y tomando como tasa de referencia la Tasa Leliq de Banco Nación 2021.

Para análisis más categórico se estableció como parámetros VAN que dio un valor positivo, TIR de un 97% mayor a la tasa de costo (Leliq), ROI de un 389% y como rentabilidad final del 2024 un 13%. De la observación de todos estos datos nos permiten afirmar que la propuesta es viable y con proyección positiva a futuro.

INVERSION	-\$ 92.196.382,65	Rentabilidad 2023	13%
FF 1	\$ 87.605.900,26		
FF 2	\$ 120.241.722,49	Tasa Leliq	38%
FF 3	\$ 130.770.057,31		
VAN	\$ 92.196.382,65		
TIR	97%		
ROI			
Beneficio	\$ 338.617.680,06		
Inversión	\$ 86.990.156,25		
	389%		

CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El análisis del grupo Ledesma llevo a determinar que es una empresa con gran trayectoria en el mercado, diversidad de unidades de negocios, desarrollo tecnológico, visión ecológica y con compromiso social; para cumplir el fin de seguir creciendo y posicionándose en el mercado, deben estar en permanente y constante crecimiento, observando e implementando nuevas estrategias innovadoras para lograr la perdurabilidad, la satisfacción de sus clientes, colaboradores, sociedad y accionistas.

El estudio del macroentorno como principal marco de referencia de las posibles amenazas y oportunidades, que junto con el análisis de la industria, haciendo referencia éste al microentorno, con lleva a la determinación que la empresa esta en la actualidad en un entorno turbulento estableciendo como principal causa el impacto del COVID-19 del año 2020 principalmente, decaimiento de la economía, capacidad de ingreso de la sociedad retraída, políticas de gobierno son poca planeación que hacen desestabilizar convenios o proyecciones futuras comerciales, precios de los productos determinados en ocasiones a niveles internacionales, como contrapartida la introducción de cambios tecnológicos, nueva percepción de los consumidores con respecto a los productos que decide consumir más ecológicos dando un valor y apoyo mayor a las empresas que los producen, nueva forma de comercialización por medios electrónicos. Las amenazas se ven amplificadas con debilidades tales como retracción en la venta de algunos productos de la empresa, exigencia de productos de alta calidad, comercialización muy estructurada y capacidad instalada ociosa. Tener en claro las variables que pueden llegar a frenar u obstruir el crecimiento, nos permite potenciar e impulsar las

oportunidades en base a las fortalezas como la trayectoria, la comercialización, conocimiento del mercado, relaciones con el mercado nacional e internacional, apoyo al desarrollo de la tecnología, innovación, clientes, colaboradores.

Todo esto hace posible que la propuesta de este trabajo se base en una nueva unidad de negocio que le permita aplicar la Planificación Estratégica como herramienta de gestión para la creación de una nueva unidad de negocio basada en el bagazo, desperdicios que puede producir un nuevo producto a partir de él como la suela de zapato, amplificando el mercado con productos innovadores que cuidan la naturaleza y satisfacen necesidades de clientes exigentes en calidad y distinción.

La Estrategia de diversificación con visión al crecimiento, como lo propuso Ansoff, enfoca los planes al logro del objetivo general, poniendo principal atención al cumplimiento en primera instancia de los objetivos específicos, contribuyendo cada uno de la misión de esta nueva unidad de negocio y logrando resultados positivos para los accionistas y aportando al mayor plan que es la misión de la corporación del Grupo Ledesma.

Como recomendación futura para continuar este camino de crecimiento continuo se propone la integración horizontal mediante la compra de empresas que se dediquen a la fabricación de un producto integral de calzado o el establecimiento de alianzas estratégicas para permitir la evolución del negocio , la incorporación del nuevo desarrollo de la tecnología para comercializar y entablar relaciones con clientes y proveedores para agilizar y obtener información para tomar medidas correctivas, expandir mercados internacionales, seguir desarrollando políticas y productos que aporten al medio ambiente; seguir con foco en la innovación en nichos de mercado.

Las organizaciones crecen por la información, capacidad de recursos, innovación, creatividad y riesgos a incorporar en nuevos desafíos que permitan fortalecer su estructura en post de su misión y visión apoyados en los valores que establecieron y construyen día a día; adelantándose a los movimientos el mercado.

Referencias

Ares, S. P. (2021, 12 julio). *¿Qué son los agronegocios y por qué es importante su desarrollo?*

BBVA NOTICIAS.

<https://www.bbva.com/es/sostenibilidad/que-son-los-agronegocios-y-por-que-es-importante-su-desarrollo/>

Argentina: panorama general. (2020). World Bank.

<https://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview>

Devincenzi, A. (2021, 6 mayo). *Las ventas online se dispararon un 1000%: sector por sector cuáles crecieron más.* ECC.

<https://www.cronista.com/apertura-negocio/empresas/las-restricciones-dispararon-hasta-un-1000-las-ventas-online-de-comercios-esenciales/>

En julio la industria creció casi 4% y los sectores más golpeados por. (2021, 17 agosto).

Argentina.gob.ar.

<https://www.argentina.gob.ar/noticias/en-julio-la-industria-crecio-casi-4-y-los-sectores-mas-golpeados-por-la-pandemia-comienzan>

Figueroa, M. C. (2020, 26 octubre). *¿Cuándo se puede considerar madura a una empresa?*

Estratego.

<https://www.estratego.cl/post/cu%C3%A1ndo-se-puede-considerar-madura-a-una-empresa>

Novillo, C. (2019, 11 junio). *Principales problemas ambientales en Argentina.*

ecologiaverde.com.



<https://www.ecologiaverde.com/principales-problemas-ambientales-en-argentina-2011.html>

Núm. 16 (2017): agosto - diciembre. (2017). *Revista Iberoamericana de Estudios Municipales*.

Published. <https://doi.org/10.32457/riem.vi16>

¿Qué es la Industria 4.0? (2021, 14 abril). Argentina.gob.ar.

<https://www.argentina.gob.ar/produccion/planargentina40/industria-4-0>

Rural, A. V. M.-E. L. (2021, 28 abril). *Trascienden detalles del proyecto de ley para fomentar la agroindustria*. EL ABC RURAL.

<https://elabcrural.com/trascenden-detalles-del-proyecto-de-ley-para-fomentar-la-agroindustria/>

Silva, J. (2021, 11 septiembre). *Dólar Blue y elecciones en Argentina*. CELAG.

<https://www.celag.org/dolar-blue-y-elecciones-en-argentina/>

Steinmann, P. (2020, 8 octubre). *Encuesta: Crece en Argentina la demanda de productos de consumo sostenible y socialmente conscientes*. Marie Claire.

<https://marieclaire.perfil.com/noticias/sociedad/consumo-sostenible-encuesta-argentina-thankyouthankyou.phtml>

Parada, P. (2015). Análisis PESTEL, una herramienta del estudio del entorno. Obtenido de

<http://www.pascualparada.com/analisis-pestel-una-herramienta-de-estudio-del-entorno>

66 ExpoCaipic – Caipic. (2021, 9 septiembre). CAIPIC. <https://www.caipic.org.ar/66-expocaipic/>

Alemán, J. L. R. E. A. I., & Munuera Alemán, J. L. R. E. A. I. (2020). *Estrategias de marketing*.

Un enfoque basado en el proceso de dirección. ESIC.



- Cortés, González, Montealegre. (2015, 9 octubre). *XX congreso internacional de contabilidad, administración e informática*. Congresos.
<http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xx/docs/1.15.pdf>
- García, M., Navarro, M. S., & de Guadalupe Rico García, M. (2017). *Fundamentos empresariales*. ESIC.
- González, A. C. L. (2014). *Administración Estratégica*. Grupo Editorial Patria.
- Morán, J. N. P., Morán, J. P. P., Morán, J. N. P., Plúa, C. R. C., & Castro, M. I. R. (2017). *MODELO DE PLAN ESTRATÉGICO DE SISTEMAS PARA LA GESTIÓN Y ORGANIZACIÓN A TRAVÉS DE UNA PLATAFORMA INFORMÁTICA*. 3Ciencias.
- Porter, M. E., & Martínez, J. L. O. (2015). *Estrategia competitiva* (2 edición ed.). Grupo Editorial Patria.
- RODRIGUEZ ZULAICA, A. I. N. A. R. A. (2015). *Asesoramiento, venta y comercialización de productos y servicios turísticos*. Google Books.
https://books.google.com.ar/books?id=lwkpCgAAQBAJ&pg=PA105&dq=estrategias+de+crecimiento+y+generales+de+porter+2015&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwiapYD-vK_zAhUeppUCHXEhBFAQ6AF6BAgLEAI#v=onepage&q=estrategias%20de%20crecimiento%20y%20generales%20de%20porter%202015&f=false

Anexos

Anexo 1



glassdoor.com.ar/Sueldos/gerente-de-ventas-sueldo-SRCH_K00.17.htm

Sueldos Entrevistas

Sueldos en Argentina

Ubicación: Ciudad o área metropolitana o Encuentra un empleador específico: Nombre del empleador Ordenar: Popular

Empresa	Sueldo base promedio en (ARS)	Intervalo
Palmero Gerente De Ventas - Por mes 3.6 ★ 2 sueldos Ver 2 sueldos de todas las ubicaciones	Sobre \$350 K - \$379 K	\$350 K - \$379 K
MAERSK Gerente De Ventas - Por mes 4.1 ★ 2 sueldos Ver 2 sueldos de todas las ubicaciones	Sobre \$271 K - \$762 K	\$271 K - \$762 K

glassdoor.com.ar/Sueldos/vendedor-online-sueldo-SRCH_K00.15.htm?clickSource=searchBtn

Sueldos en Argentina

Ubicación: Ciudad o área metropolitana o Encuentra un empleador específico: Nombre del empleador Ordenar: Popular

Empresa	Sueldo base promedio en (ARS)	Intervalo
Ninguno Vendedor Online - Por mes 3.8 ★ 1 sueldos Ver 1 sueldos de todas las ubicaciones	Sobre \$46 K - \$49 K	\$46 K - \$49 K
Dyktel Vendedor Online - Por mes 2.8 ★ 1 sueldos Ver 1 sueldos de todas las ubicaciones	Sobre \$16 K - \$18 K	\$16 K - \$18 K
Aleani Travel Vendedor Online - Por mes 4 ★ 1 sueldos Ver 1 sueldos de todas las ubicaciones	Sobre \$44 K - \$48 K	\$44 K - \$48 K
Gofix Vendedor Online - Por mes 1 sueldos Ver 1 sueldos de todas las ubicaciones	Sobre \$36 K - \$40 K	\$36 K - \$40 K

Anexo 2

glassdoor.com.ar/Sueldos/gerente-de-marketing-sueldo-SRCH_K00.20.htm

Sueldos Entrevistas

El sueldo promedio nacional para el puesto de Gerente De Marketing es \$181.409 por mes en Argentina. Fíjate a por qué pagamos para ver los sueldos estimaciones de sueldos se basan en 338 sueldos enviados anonimamente a Glassdoor por empleados con el cargo de Gerente De Marketing.

Sueldos en Argentina

Ubicación: Ciudad o área metropolitana o Encuentra un empleador específico: Nombre del empleador Ordenar: Popular

Empresa	Sueldo base promedio en (ARS)	Intervalo
Telecom Argentina Gerente De Marketing - Por mes 3.7 ★ 2 sueldos Ver 3 sueldos de todas las ubicaciones	Sobre \$249 K - \$645 K	\$249 K - \$645 K
Falabella Gerente De Marketing - Por mes 4 ★ 2 sueldos Ver 2 sueldos de todas las ubicaciones	Sobre \$527 K - \$701 K	\$527 K - \$701 K
The Coca-Cola Company Gerente De Marketing - Por mes 4 ★ 2 sueldos Ver 4 sueldos de todas las ubicaciones	Sobre \$102 K - \$625 K	\$102 K - \$625 K

Empresa	Sueldo base promedio en (ARS)
Freelancer Community Manager - Por mes 4.2 ★ 14 sueldos Ver 32 sueldos de todas las ubicaciones	\$59.638/mes
Freelancer Community Manager - Por mes 4.2 ★ 7 sueldos Ver 32 sueldos de todas las ubicaciones	\$46.700/mes
Freelancer Community Manager - Por mes 4.2 ★ 5 sueldos Ver 32 sueldos de todas las ubicaciones	\$50.924/mes
Regus Community Manager - Por mes 2.9 ★ 5 sueldos Ver 5 sueldos de todas las ubicaciones	\$64.000/mes
Independiente Community Manager - Por mes 4.3 ★ 4 sueldos Ver 10 sueldos de todas las ubicaciones	\$38.833/mes



REDES SOCIALES

	CLIENTE A	CLIENTE B	CLIENTE C	
Actualización de noticias con enlaces	\$ 1,365	\$ 1,125	\$ 1,004	Consultar
Concurso en muro	\$ 10,804	\$ 9,237	\$ 7,631	Consultar
Estrategia de marketing y comunicación en redes sociales	\$ 10,040	\$ 8,635	\$ 7,229	Consultar
Gestión de comunidades Costo mensual entre 1 y 5 posteos	\$ 6,827	\$ 5,783	\$ 4,819	Consultar
Gestión de comunidades Costo mensual entre 5 y 10 posteos	\$ 10,040	\$ 8,635	\$ 7,229	Consultar
Registro de Usuario y creación de perfil	\$ 2,008	\$ 1,727	\$ 1,084	Consultar
Subida de imágenes <small>Galería de al menos de 10 imágenes</small>	\$ 924	\$ 643	\$ 743	Consultar

Subida de imágenes <small>Galería de al menos de 10 imágenes</small>	\$ 924	\$ 643	\$ 743	Consultar
Subida de videos	\$ 1,888	\$ 1,365	\$ 1,125	Consultar

Recuerda que en los tablos de tarifas nos referimos como **CLIENTES A** a empresas o instituciones con más de 20 empleados, los **CLIENTES B** son PyMES o instituciones de cualquier índole y llamamos **CLIENTES C** a las instituciones sin fines de lucro, particulares o profesionales.



Anexo 3



← → ↻ [glassdoor.com.ar/Sueldos/gerente-de-produccion-calzado-sueldo-SRCH_K00,21_KE22,29.htm?clickSource=searchBtn](https://www.glassdoor.com.ar/Sueldos/gerente-de-produccion-calzado-sueldo-SRCH_K00,21_KE22,29.htm?clickSource=searchBtn) ☆

glassdoor Sueldos ▾ Ubicación

Para empleadores

Sueldos para Gerente De Producción en República Argentina

Actualizado el 13 de nov. de 2021

 Confianza muy alta

\$172 K /mes

Sueldo base promedio

184 sueldos

\$88 K

Bajo

\$294 K

Alto

No se informó ninguna remuneración en efectivo adicional para esta función

¿Cuánto gana un Gerente De Producción?

El sueldo promedio nacional para el puesto de Gerente De Producción es \$ 171.810 por mes en Argentina. Filtra por ubicación para ver los sueldos de Gerente De Producción en tu área. Las estimaciones de sueldos se basan en 184 sueldos enviados anónimamente a Glassdoor por empleados con el cargo de Gerente De Producción.



CON VIGENCIA DESDE EL 01 / 02 / 2022 HASTA 30 / 04 / 2022

REMUNERACIONES BÁSICAS POR HORA

Cat.	Salarios por Hora	Merienda por Hora	Total	Premio de Asistencia	Asistencia Perfecta
4	\$ 303,02	\$ 32,84	\$ 335,86	\$ 4.359	\$ 3.775
3	\$ 285,17	\$ 32,84	\$ 288,01	\$ 4.043	\$ 3.630
2	\$ 223,12	\$ 32,84	\$ 255,96	\$ 3.841	\$ 3.452
1	\$ 206,48	\$ 32,84	\$ 239,32	\$ 3.489	\$ 3.146
0	\$ 206,48	\$ 32,84	\$ 239,32	\$ 3.489	\$ 3.146

Se Aplicarán Estas Escalas Más un Adicional del 8 % No Remunerativo
Calculado sobre los Salarios vigentes al 31 de mayo de 2021

SALARIOS PARA TRABAJADORES NO COMPENDIDOS EN LA LINEA DE PRODUCCIÓN

EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS EN FABRICA

CON VIGENCIA DESDE EL 01 / 02 / 2022 HASTA 30 / 04 / 2022

Categorías	SUELDO	Merienda	SUELDO + MERIENDA	Premio de Asistencia	Asistencia Perfecta
A	\$51.809	\$ 32,84	\$55.377	\$ 4.359	\$ 3.775
B	\$49.991	\$ 32,84	\$56.559	\$ 4.043	\$ 3.630
C	\$45.551	\$ 32,84	\$52.119	\$ 3.841	\$ 3.452

Se Aplicarán Estas Escalas Más un Adicional del 8 % No Remunerativo
Calculado sobre los Salarios vigentes al 31 de mayo de 2021

MANTENIMIENTO DE FABRICA

CON VIGENCIA DESDE EL 01 / 02 / 2022 HASTA 30 / 04 / 2022

Categorías	SUELDO	Merienda	SUELDO + MERIENDA	Premio de Asistencia	Asistencia Perfecta
A	\$58.551	\$ 32,84	\$65.119	\$ 4.359	\$ 3.775
B	\$52.072	\$ 32,84	\$59.540	\$ 4.043	\$ 3.630
C	\$45.551	\$ 32,84	\$52.119	\$ 3.841	\$ 3.452

PERSONAL DE DESARROLLO

CON VIGENCIA DESDE EL 01 / 02 / 2022 HASTA 30 / 04 / 2022

Categorías	SUELDO	Merienda	SUELDO + MERIENDA	Premio de Asistencia	Asistencia Perfecta
A	\$58.551	\$ 32,84	\$65.119	\$ 4.359	\$ 3.775
B	\$47.214	\$ 32,84	\$53.782	\$ 4.043	\$ 3.630

Anexo 4



Inicio | Publicaciones y estadísticas | Subastas de Letras de Liquidez (LELIQ)

Subastas | Letras de Liquidez (LELIQ)

Las letras de liquidez (LELIQ) son instrumentos a descuento en pesos emitidos por el BCRA diariamente a través de subastas.



Fecha de la subasta	Valor nominal adjudicado en pesos	Fecha de vencimiento	Plazo en días	Tasa mínima	Tasa máxima adjudicada	Tasa promedio ponderada adjudicada (Tasa de Política Monetaria - TMP)
11/11/2021	196.981.828.595	09/12/2021	28	38,0000	38,000	38,000
09/11/2021	248.501.784.782	07/12/2021	28	38,0000	38,000	38,000
04/11/2021	303.049.826.530	02/12/2021	28	38,0000	38,000	38,000
02/11/2021	285.471.882.826	30/11/2021	28	38,0000	38,000	38,000
28/10/2021	135.184.541.134	25/11/2021	28	38,0000	38,000	38,000
26/10/2021	290.000.000.000	23/11/2021	28	38,0000	38,000	38,000

Cash Flow Unidad deNegocio "Suela de Calzado Sustentable"			
	2022	2023	2024
Ingresos Plan Acción 1	\$ 621.260.514,00	\$ 932.741.812,80	\$ 932.741.812,80
Reducción Costos Plan Accion 3	\$ 55.317.717,00	\$ 75.785.272,29	\$ 103.825.823,04
TOTAL INGRESOS	\$ 676.578.231,00	\$ 1.008.527.085,09	\$ 1.036.567.635,84
Costos de Venta	\$ 497.008.411,20	\$ 746.193.450,24	\$ 746.193.450,24
Otros costos operativos	\$ 31.063.025,70	\$ 46.637.090,64	\$ 46.637.090,64
Plan accion 1	\$ 5.149.860,00	\$ 6.723.960,00	\$ 9.211.825,20
Plan acción 2	\$ 4.556.988,00	\$ 13.130.430,72	\$ 22.485.678,09
Plan acción 3	\$ 4.021.638,00	\$ 10.854.888,12	\$ 10.854.888,12
Honorarios Proyecto	\$ 2.196.720,00	\$ 2.006.337,60	\$ 1.003.168,80
Costos	\$ 541.799.922,90	\$ 823.539.819,72	\$ 835.382.932,29
Utilidad Antes Impuestos	\$ 134.778.308,10	\$ 184.987.265,37	\$ 201.184.703,55
impuesto 35%	\$ 47.172.407,84	\$ 64.745.542,88	\$ 70.414.646,24
Utilidad Neta	\$ 87.605.900,26	\$ 120.241.722,49	\$ 130.770.057,31
información		TASA REM	
Ventas Consolidadas 2020	\$ 28.947.000.000,00	2022	1,46
Ind. Papel 29,4%	\$ 8.510.418.000,00	2023	1,37
Costos Producción	\$ 5.531.771.700,00	2024	1,37
Rentabilidad Papel 12,6%	\$ 1.072.312.668,00		
INVERSION	-\$ 92.196.382,65	Rentabilidad 2023	13%
FF 1	\$ 87.605.900,26		
FF 2	\$ 120.241.722,49	Tasa Le liq	38%
FF 3	\$ 130.770.057,31		
VAN	\$ 92.196.382,65		
TIR	97%		
ROI			
Beneficio	\$ 338.617.680,06		
Inversión	\$ 86.990.156,25		
	389%		