

## EL PLAN ESTRATÉGICO Y LA IMPORTANCIA DE SU GESTIÓN EN LA INDUSTRIA TEALERA <sup>1</sup>

Rau Elvio Fabian<sup>2</sup>; Gómez Gerardo Sebastian<sup>3</sup>; Posluszny Lucio Hector<sup>3</sup>; Posluszny Jose Antonio<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> Trabajo de Investigación, Proyecto de Investigación Facultad de Ingeniería, Universidad Nacional de Misiones (UNaM), Código 16/1126

<sup>2</sup> Integrante de Proyecto, Estudiante de Ingeniería Industrial, [fabianrauingenieria@gmail.com.ar](mailto:fabianrauingenieria@gmail.com.ar)

<sup>3</sup> Integrante de Proyecto, Estudiante de Ingeniería Industrial, [sebasgmz@gmail.com.ar](mailto:sebasgmz@gmail.com.ar)

<sup>4</sup> Director Proyecto de Investigación, Ingeniero Electromecánico, [poslul@fio.unam.edu.ar](mailto:poslul@fio.unam.edu.ar)

<sup>5</sup> Co-director Proyecto de Investigación, Ingeniero Químico, [posluj@fio.unam.edu.ar](mailto:posluj@fio.unam.edu.ar)

### Resumen

Este trabajo surge como una manera de dar a conocer los avances arribados en el marco de un proyecto de investigación llevado a cabo en la Facultad de Ingeniería de Oberá (UNaM).

El enfoque metodológico seguido fue en primer lugar una revisión bibliográfica y seguido posteriormente con un estudio de caso de una industria tealera de la región.

El objetivo perseguido con la concreción de este trabajo es generar una herramienta que permita dar vida al plan estratégico en una organización (empresa).

Respecto a los principales resultados alcanzados, se arribó a la conclusión que la empresa caso de estudio, a pesar de contar con una planificación estratégica (misión, visión y objetivos), no continúa gestionando. Esto es, no se realiza un análisis del entorno de la empresa. Las herramientas que posibilitan tanto el análisis externo, como el interno de una organización están al alcance y son muy factibles de ser utilizadas. En este sentido, falta concientizar sobre las ventajas competitivas del sector que se podrían lograr, si se las utilizara correcta y sistemáticamente.

**Palabras Clave:** *Planificación Estratégica – Té – Gestión*

## Introducción

Es importante en primer lugar, contextualizar la industria tealera argentina, como está posicionada mundialmente y también hacer hincapié en la importancia de la misma para la región, en especial para la provincia de Misiones.

En la actualidad existen alrededor de 40000 hectáreas implantadas, de las cuales el 95% se encuentran en la provincia de Misiones y el restante 5% en la de Corrientes. Datos de la FAO (2010) ubican a la república argentina entre los primeros diez países productores de Té a nivel mundial. Con respecto al mercado externo, los principales destinos de exportación del Té Argentino son Estados Unidos y Chile que en conjunto reciben aproximadamente el 70% de la producción.

Situándonos en un contorno regional, según el Informe Ampliado sobre las Exportaciones de la Provincia de Misiones Año 2016 (IPEC), el Té es el segundo producto más exportado, con una participación porcentual del 26% respecto del total de exportaciones. Además de constituirse una importante fuente de empleos, que según estimaciones de IERAL generan 3.200 empleos directos y 5.700 empleos indirectos.

Debido a que el mayor mercado del té argentino es la exportación, es de suma importancia tener presente en primer lugar, que se deben cumplir con los requisitos y estándares de calidad establecidos por los compradores externos, en este sentido el sector industrial es muy heterogéneo, ya que en las industrias de la región se pueden encontrar una gran diversidad de tecnologías e infraestructura donde 5 grandes empresas cuentan con un gran nivel de desarrollo tecnológico, poseen procesos estandarizados, y se adaptan con mayor celeridad a las exigencias del mercado. Mientras que la demás, debido principalmente a su poca capacidad financiera y a no lograr acceder a fuentes de financiación fueron quedando cada vez más relegadas. En segundo lugar está el alto nivel de competencia que se tiene con los demás países productores del mundo.

Para las empresas de un sector tan competitivo como lo es el mercado internacional de té, es fundamental contar una planificación estratégica sólida que ayude a tener una mirada hacia el futuro, a hacer énfasis en las metas y los objetivos de la organización. En este sentido, según Alvarez (1996) “el planeamiento se refiere al proceso de enunciar anticipadamente lo que se ha de hacer, como hacerlo, cuando y quien ha de hacerlo”. Existen diferentes niveles de planeamiento dentro de una organización (empresa) en primer lugar se encuentra el planeamiento estratégico (largo plazo), luego continúa el planeamiento táctico (mediano plazo) y finaliza con el planeamiento operativo (corto plazo).

Las grandes empresas, que manejan el 70% de la exportación poseen un nivel de planificación comparativamente muy superior al de las PyMEs que en sintonía con lo planteado por Gomes Gras (1997) consideran que planificar es un mecanismo reservado únicamente para las empresas más grandes. Un planeamiento pobre, o en el peor de los escenarios un planeamiento inexistente, genera en las empresas (organizaciones) una gran variedad de problemas y dificultades que repercuten directamente en su normal desempeño. De acuerdo a PORTER (1997) en un mundo global en el cual la competencia es intensa, resulta fundamental, que la empresa cuente con una estrategia sólida y exclusiva, para ser diferente a las demás y así poder desempeñarse adecuadamente, de lo contrario “cualquier compañía que no tenga una estrategia es muy vulnerable y puede ser derribada por los vientos de la competencia”.

El propósito de este trabajo es generar una herramienta que permita dar vida al plan estratégico de una organización (industria tealera).

## **Metodología**

La metodología seguida fue en primera instancia la revisión bibliográfica, direccionando la búsqueda a publicaciones de autores reconocidos y tratando en todos los casos que los textos sean actuales.

A la par de esto, la información recabada fue contrastada con un estudio de caso de una empresa de la región.

## **Resultados y Discusión**

El mercado internacional de té, en que participan las empresas del sector tiene muchas características, entre las más significativas está la gran calidad exigida por los clientes, y a la par de esto, está la gran oferta existente. Esto por su parte genera un contexto de gran competencia para el sector.

Entonces, para que el té argentino siga manteniendo su posición actual en los mercados mundiales; o intente incluso insertarse en nuevos destinos comerciales, es necesario ofrecer productos que reúnan los requisitos y la calidad exigida por los clientes. La manera de lograrlo es que las empresas cuenten con una planificación operativa, en la que estén definidas las acciones específicas que permitan llevar a la práctica los objetivos establecidos en los niveles de planeación superiores, mediante planes de acción y planes de trabajo. Esto resulta muy difícil de lograr si las industrias y organizaciones no tienen un plan estratégico a largo plazo, que sirva como norte a la hora de definir la dirección perseguida por la empresa. Posteriormente, este plan estratégico debe desdoblarse en un plan táctico, que tenga por propósito llevar a la práctica los lineamientos establecidos por la alta dirección.

Una empresa estudio de caso, cuenta con una planificación estratégica (misión, visión y objetivos) acordes a su realidad, coloca la producción en Estados Unidos, esto es común en la región, ya que como se ha mencionado anteriormente, es el principal destino de exportación del té argentino. La particularidad surge en que la empresa orienta toda su producción (y con ello su funcionamiento e infraestructura) únicamente en torno a ese socio comercial. Surge el interrogante acerca de ¿qué hacer si se presenta un escenario adverso en la relación proveedor-comprador? por ejemplo una caída en las ventas o en el peor de los casos una ruptura de la relación comercial. En este contexto, es notable que en la empresa estudiada, existe falta de gestión, entiéndase, una falta de seguimiento de lo que Porter (1992) denominó “las 5 fuerzas básicas” estas son: la revalidad entre empresas que participan en un mismo sector, el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los clientes, los competidores potenciales, y los productos sustitutos. En torno a estos se encuentra la verdadera estructura competitiva del sector industrial.

Resulta importante utilizar esta herramienta, ya que la misma posibilita tener una visión global del entorno. Esto implica entre otras cosas, monitorear el comportamiento de los competidores, ya que el ingreso de estos en el mercado repercute en una disminución de las utilidades de la empresa. Además, se debe estar atentos a las nuevas demandas y exigencias de los compradores, para de esta manera poder actuar de anticipadamente y seguir satisfaciendo sus necesidades. Esto repercute directamente en que la empresa conserve su participación en el mercado. También es válido como un método para la detección nuevas oportunidades de crecimiento.

Se hace fundamental que la empresa conozca cómo se comportan los diferentes elementos que la componen. En otras palabras llevar adelante un análisis interno de la organización. En este sentido, es válida la utilización de lo que Porter (1998) denominó “análisis de la cadena de valor”. Herramienta que posibilita generar un diagnóstico interno de la organización, identificando fortalezas y las debilidades.

La empresa que es caso de estudio, se caracteriza por ser del tipo industrial. Por ello, uno de los factores que debe ser analizado y controlado es el de operaciones. En este sentido se logró observar que la misma posee un diseño rígido en cuanto a su distribución en planta de maquina y equipos. Posiblemente esto limita su adaptabilidad a los cambios de demanda y de mercado, ya que las mismas están enfocadas en buscar los estándares y volúmenes de producción requeridos por sus principales clientes. Surge el interrogante de ¿cómo reaccionaría la empresa ante un escenario de oportunidad de expandirse a otros mercados con requerimientos y especificaciones diferentes?

Responder esta pregunta y actuar en consecuencia no es tarea sencilla, pero gracias a las herramientas de análisis propuestas por Porter mencionadas anteriormente, las decisiones que se tomen contribuirán a determinar correctamente la estrategia de la empresa. Estas herramientas están disponibles y al alcance de las empresas. Pero depende solo de ellas utilizarlas en pos de lograr una mayor competitividad del sector.

### **Conclusiones**

En general, las empresas tealeras de la región que exportan sus productos, cuentan con una planificación estratégica. Además poseen certificaciones de calidad, como también certificaciones de producción y procesamiento sustentables. Esto es en gran medida, gracias a las exigencias de los clientes.

La problemática detectada es que a pesar de tener un plan estratégico, no se continúa monitoreando que sucede en el entorno y se olvida de alguna manera que la empresa está inmersa en un contexto empresarial dinámico, inestable y de gran competencia. Se hace necesario seguir de cerca las acciones de los competidores, las nuevas exigencias de los clientes, sus nuevos gustos, etc. Todo en pos de mantener la calidad del producto y la competitividad del sector.

A la par del deficiente análisis externo. Se detectó que es necesario un mayor análisis interno de la organización, esto es lograr un mayor conocimiento del comportamiento de los diferentes factores tecnológicos que la componen.

Las herramientas que posibilitan tanto el análisis externo, como el interno de la empresa están disponibles y son muy factibles de ser utilizadas. En este sentido, falta concientizar sobre las ventajas competitivas que se podrían lograr utilizándolas correcta y sistemáticamente para darle vida al plan estratégico de la empresa.

Es importante continuar avanzando en el análisis de la problemática detectada ya que la misma trasciende la industria tealera, convirtiéndose en una realidad de las empresas de distintos rubros. Es un error pensar que solamente al escribir el plan estratégico queda todo listo para ser competitivo, es fundamental comprender esto es el punto de partida y hay que tomar las acciones para ponerlo en práctica.

## Referencias

De Bernardi, Luis Alberto. (2016). Analisis Tecnologicos y Pospsectivos Sectoriales Complejo Agroindustrial de Yerba Mate y Té. Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovacion Productiva.

De Bernardi, Luis Alberto & Prat Kricun, Sergio Dante. Diagnostico de la Regios Tealera. Secretaria de Agricultura, Ganaderia, Pesca y Alimentacion. 2002.

Informe Ampliado Sobre las Exportaciones de la Provncia de Misiones Año 2016. Instituto Povincial de Estadisticas y Cesos (IPEC). Posadas, Misiones. 2017

Schwarz, Gerardo Alonso. Una Argentina Competitiva, Productiva y Federal. Actualidad y Desafios en la Cadena del Té. Año 19, Edición N° 123, 2013.

Sessa, Carolina (2013). Análisis de Diagnóstico Tecnológico Sectorial. Yerbatero y Tealero. Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovacion Productiva