



Universidad de  
**San Andrés**

**Universidad de San Andrés**

**Escuela de Negocios**

**Licenciatura en Administración de Empresas**

*Estrategias aplicadas en empresas comercializadoras  
de productos agrícolas para la implementación de  
nuevas tecnologías en el desempeño logístico de las  
cadenas de suministro.*

Caso: Louis Dreyfus Company

Autor: Sergio Leandro Paleari Espindola

Legajo: 23309

Mentor: Enrique Hofman

Buenos Aires, Argentina

**Universidad de San Andrés**  
**Escuela de Negocios**  
**Licenciatura en Administración de Empresas**  
**TRABAJO FINAL DE GRADO**

***Estrategias aplicadas en empresas comercializadoras de productos agrícolas para la implementación de nuevas tecnologías en el desempeño logístico de las cadenas de suministro***

**. Caso: Louis Dreyfus Company**

**Autor: Sergio Leandro Espindola Paleari**

**Mes, Año: Diciembre, 2020**

**Resumen**

El presente trabajo busca desarrollar la aplicación de las nuevas tecnologías digitales en la comercialización de agro productos, enfocándose en el área de servicio de las mismas. Para ello, prestará especial atención al desarrollo de la empresa Louis Dreyfus Company en cuanto a la integración de nuevas tecnologías al sector de servicios y el desempeño de las mismas. La transformación digital representa un reto para el mercado empresarial, no solo de Argentina sino también el mundo entero. Presentarse en economías globalizadas exige mantener patrones de avance constante en el que se responda de manera eficiente a las necesidades del rubro. La presente investigación busca analizar las estrategias aplicables por las agro industrias en virtud de la digitalización que a través de la planeación estratégica se busca la consecución de los objetivos planteados. Metodológicamente se presenta como un trabajo de tipo documental y descriptivo, no experimental y cualitativa.

**Palabras claves:** Digitalización, Planeación, Estratégica, Agroindustria.

**Universidad de San Andrés**  
**Escuela de Negocios**  
**Licenciatura en Administración de Empresas**  
**TRABAJO FINAL DE GRADO**

***Estrategias aplicadas en empresas comercializadoras de productos agrícolas para la implementación de nuevas tecnologías en el desempeño logístico de las cadenas de suministro. Caso: Louis Dreyfus Company***

**Autor: Sergio Leandro Espindola Paleari**

**Mes, Año: Diciembre, 2020**



**Abstrac**

The present work seeks to develop the application of new digital technologies in the commercialization of agro products, focusing on their service area. To do this, it will pay special attention to the development of the Louis Dreyfus Company in terms of the integration of new technologies into the service sector and their performance. The digital transformation represents a challenge for the business market, not only in Argentina but also the entire world. Presenting yourself in globalized economies requires maintaining constant progress patterns in which you respond efficiently to the needs of the industry. The present investigation seeks to analyze the strategies applicable by the agro industries by virtue of the digitalization that through strategic planning seeks to achieve the stated objectives. Methodologically it is presented as a documentary and descriptive, non-experimental and qualitative work.

Key words: Digitization, Planning, Strategic, Agroindustry

## INDICE DE CONTENIDO

|  |    |
|--|----|
| INDICE DE CONTENIDO .....  | 4  |
| CAPITULO I .....   | 6  |
| 1.1 Problemática .....   | 6  |
| 1.2 Preguntas de investigación .....   | 8  |
| 1.2.1 Pregunta Central.....  | 8  |
| 1.2.2 Sub Preguntas .....  | 8  |
| 1.3 Objetivos .....  | 8  |
| 1.3.1 General.....   | 8  |
| 1.3.2 Específicos .....  | 8  |
| 1.4 Justificación de la investigación.....                                       | 9  |
| 1.5 Hipótesis .....  | 9  |
| 1.5.1 Hipótesis general.....   | 10 |
| 1.5.2 Hipótesis descriptivas .....   | 10 |
| CAPITULO II .....  | 11 |
| 2.1 Planeación .....   | 11 |
| 2.1.1 Planeación Estratégica.....  | 12 |
| 2.2 The Value Chain .....  | 13 |
| 2.3 Las Cinco Fuerzas de Porter.....   | 15 |
| 2.3.1 Poder de Negociación de los Proveedores.....                               | 15 |
| 2.3.2 Poder de Negociación de los Clientes .....                                 | 15 |
| 2.3.3 Amenaza de Productos Sustitutos.....                                       | 15 |
| 2.3.4 Amenaza de Ingreso de Nuevos Competidores .....                            | 16 |
| 2.3.5 Rivalidad entre competidores .....   | 16 |
| 2.4 Elementos Básicos e Integradores de una Visión Estratégica del Servicio..... | 16 |
| 2.5 Indicadores de desempeño logístico.....                                      | 18 |
| 2.6 Estrategia tecnológica logística.....  | 20 |
| 2.7 Control Estadístico de Procesos .....  | 21 |
| 2.8 Business Model Canvas.....   | 22 |
| 2.9 Otros Aspectos a Tener en Cuenta.....  | 22 |

|   |    |
|---|----|
| 2.9.1 Gestión Logística de la Distribución Física Internacional.....          | 22 |
| 2.9.2 Market Research: AMIS (Agricultural Market Information System) .....    | 23 |
| 2.9.3 Indicadores del Tracking.....   | 23 |
| 2.10 Marco regulatorio .....  | 24 |
| CAPITULO III .....  | 26 |
| 3.1 Tipo de Investigación. ....   | 26 |
| 3.2 Método de Recolección de Información. ....                                | 27 |
| 3.3 Población .....   | 28 |
| 3.4 Técnicas de recolección de datos .....                                    | 28 |
| CAPITULO IV.....  | 30 |
| 4.1 Comercialización de granos en Argentina.....                              | 30 |
| 4.2 Benchmarking .....  | 37 |
| CAPÍTULO V .....  | 43 |
| 5.1 Descripción de la empresa.....  | 43 |
| 5.2 Estrategias Globales .....  | 47 |
| 5.3 Desempeño y Calidad de Procesos .....                                     | 52 |
| 5.4 Comparación Benchmarking .....  | 60 |
| 5.5 Digitalización e implementación de Nuevas Tecnología .....                | 65 |
| CAPÍTULO VI .....   | 67 |
| 6.1 Análisis del trabajo .....  | 67 |
| 6.2 Análisis y tendencias en un Futuro Cercano de la Agrocomercialización ... | 69 |
| Bibliografía .....  | 74 |

# CAPITULO I

## PLANTEO DEL PROBLEMA

### 1.1 Problemática

En este panorama de incertidumbre estamos inmersos en incognitas y vale la pena considerar algunas posibilidades que siempre han estado pero ahora cobran mayor relevancia. Los distintos tipos de problemas habidos en una misma situación surgen como desafiantes a la razón humana a través de los cuales el hombre desarrolla su pensar. El afronte a los problemas científicos enriquece el saber del hombre y genera en él, mecanismos naturales de evolución.

La aplicación de nuevas tecnologías enfocadas en la innovación de los servicios, lleva a las empresas a digitalizar sus componentes físicos, permitiéndoles brindar servicios digitales a sus clientes que adquieren sus productos. Este suceso es conocido como la innovación digital (Gack, 2018).

El trabajo desarrolla el impacto de la aplicación de las nuevas tecnologías digitales sobre el desempeño logístico en empresas dedicadas a la comercialización de agroproductos. Para ello, se presta especial atención a la empresa Louis Dreyfus Company que se dedica, desde 1851, al procesamiento y comercialización de bienes de consumo agrícolas, petrolíferos y energéticos. Por otra parte, el trabajo se enfoca en los procesos de integración de las nuevas tecnologías en su desempeño general.

En la actualidad, las empresas tales como Louis Dreyfus Company se ven ante el reto de mantener una mejora continua en sus productos y servicios. Por ello, el uso de las nuevas tecnologías digitales facilitará alcanzar dicho objetivo, sin un aumento en el precio de los productos comercializados, manteniendo la competitividad frente a las empresas rivales.

La innovación tecnológica conlleva diversos desafíos que las empresas deben afrontar. Sin embargo, es un hecho que las innovaciones mejoran los

diversos procesos de una compañía en toda la cadena de suministro. Dicha cadena está dividida en diversas etapas, siendo una compleja red entre los proveedores, el procesamiento de los productos, el transporte, entre otros. La existencia de etapas separadas complejiza la toma de decisiones y la eficiencia de la cadena de suministro, ya que accionar ante sucesos que se presentan en el momento se vuelve más difícil y se actúa con lentitud. El uso de tecnologías digitales resultará fundamental para solucionar problemas de comunicación y tomas de decisión dentro de una empresa mediante un flujo constante de información.

Mediante el uso de las tecnologías digitales, se generan muchas oportunidades de sistematizar la información recopilada por las compañías comercializadoras de productos agrícolas, sin embargo debido a la complejidad de la gestión los diversos servicios prestados, resulta complejo mantener un sistema fiable de intercambio de datos. La tecnología Blockchain, es un sistema de la tecnología de la información (Y. Lin, J. Petaway, J. Anthony et al. 2017) que brinda transparencia y seguridad al manejo de datos sensibles y de suma importancia para la empresa, eliminando ineficiencias y manteniendo un nivel récord de control sobre los intercambios de información que realice la compañía, tanto para los clientes como para la cadena de suministros.

Debido a las limitaciones de la cadena de suministros, existe un cierto nivel de incertidumbre en la previsibilidad en sus diversas etapas, ya que por la falta de información, resulta complicado mantener un control total sobre el movimiento de la mercadería en tiempo real. Por ello, el Internet de las Cosas es un concepto fundamental a tener en cuenta a la hora de analizar las nuevas implementaciones tecnológicas, ya que brinda una nueva perspectiva a la logística de la cadena de suministro.

Por todo lo mencionado anteriormente resulta pertinente fomentar el uso de los análisis que se obtendrán, mediante el estudio de los datos recolectados, para innovar y desarrollar nuevos servicios digitales que brinden valor a las compañías agroindustriales.

## **1.2 Preguntas de investigación**

### *1.2.1 Pregunta Central*

*¿Cuáles son las estrategias que se aplican dentro de las empresas comercializadoras de productos para la implementación de nuevas tecnologías en el desempeño logísticos de las cadenas de suministro?*

### *1.2.2 Sub Preguntas*

- ¿Cuál será la repercusión de las nuevas tecnologías digitales en la logística de la cadena de suministro dentro de un futuro cercano?

- ¿Qué metodología emplear para alcanzar los beneficios de las nuevas tecnologías digitales en la logística de la cadena de suministro?

- ¿Cuáles son los beneficios alcanzados por la implementación de las nuevas tecnologías digitales en la logística de la cadena de suministro en la empresa Louis Dreyfus Company?

## **1.3 Objetivos**

### *1.3.1 General*

Analizar la necesidad de planeación en virtud de generar estrategias tendientes a canalizar el impacto causado por la digitalización logística de las empresas de comercialización de agro productos, específicamente en la empresa Louis Dreyfus Company

### *1.3.2 Específicos*

- Analizar la necesidad de desarrollar las actividades logísticas de la empresa LouisDreyfus Company a través de la planeación estratégica de sus actividades.



- Estudiar los beneficios obtenidos en virtud de la implementación de nuevas tecnologías a la cadena de suministro de una empresa comercializadora de productos agrícolas.
- Identificar las ventajas competitivas que se obtendrán por el desarrollo tecnológico dentro de la cadena de suministro.

#### **1.4 Justificación de la investigación.**

La justificación del presente estudio encuentra su base en la importancia de la industria agropecuaria en la Argentina. Siendo el principal eje económico del país, resulta determinante analizar el desempeño del mismo en función al desarrollo tecnológico digital que sucede alrededor del mundo, en conjunto con los efectos de la globalización sobre los mercados agrónomos.

Por otra parte, la agroindustria comercializa *commodities*, por lo que diferenciarse de la competencia resulta una tarea sumamente ardua. Es por ello que el sector de servicios en las empresas de la mencionada industria depende en demasía de brindar servicios que generen una diferenciación predominante de valor por sobre la competencia. Debido a esto, la implementación de los servicios digitales resulta determinante para lograr ventajas competitivas por sobre las demás empresas agroindustriales.

En relación a lo expresado, estudiar la capacidad de empresas agroindustriales de digitalizar e innovar mediante la aplicación de tecnologías digitales sobre una industria con tendencia a quedar rezagada en el desarrollo de innovaciones tecnológicas, podría poner en evidencia la posible generación de valor, mediante el aprovechamiento de la recolección de datos brindados en tiempo real por el internet de las cosas.

Es así, como la justificación práctica de esta investigación encuentra su enfoque en generar análisis que contribuyan con el desarrollo de las estrategias aplicables que aporten crecimiento agroindustrial.

#### **1.5 Hipótesis**

El uso de las nuevas tecnologías genera sin duda alguna crecimiento a las organizaciones empresariales del rubro agro industrial, es necesario mantenerse en la vanguardia de los cambios tecnológicos a los que estamos sometidos constantemente.

#### *1.5.1 Hipótesis general*

La implementación de nuevas tecnologías de información en conjunto con el internet de las cosas logra mejorar la eficiencia de la logística en la cadena de suministro.

#### *1.5.2 Hipótesis descriptivas*

Los avances tecnológicos han logrado mejorar la precisión de la trazabilidad logística de las empresas comercializadoras de agro productos.

Las empresas comercializadoras de productos agrícolas se encuentran en una industria sumamente competitiva. Esto hace requerir a dichas empresas a innovar constantemente con el fin de diferenciarse de la competencia mediante la prestación de servicios eficientes y precisos.

Implementar nuevas tecnologías digitales en la logística de la cadena de suministro permite mantener un control eficiente sobre el transporte del producto y brindar un mejor servicio al cliente.

## CAPITULO II

### MARCO TEORICO

Explica Rodríguez (2008) que el Marco Referencial comprende una revisión de los trabajos previos realizados sobre el problema en estudio y de la realidad contextual en la que se ubica.

El marco teórico consiste en el desarrollo de la teoría con el fin de poder darle sentido y significado al proyecto en cuestión, con el fin de poder plantear eficientemente la problemática y desarrollar el trabajo acorde a las preguntas principales que generadas en el mismo. Para desarrollar un marco teórico consistente, es necesaria la investigación de diferentes documentos y artículos que sean de interés para la problemática dada, así poder tener una base de fundamentos con los cuales desarrollar el trabajo.

#### 2.1 Planeación

Busto (2003) señala la necesidad de plantear un camino a seguir fijando objetivos y procedimientos para alcanzar un fin determinado, el autor lo denomina como Planeación, ya que requiere distintas etapas que conllevan al desarrollo final del plan. Existen distintas clasificaciones de planes:

- a. Clasificación por tipo de plan, donde se indican cuáles son los objetivos, programas y presupuestos. Y se avanza acorde a lo planeado.
- b. Clasificación por el objetivo del plan.
- c. Clasificación por uso del plan, si es de un solo uso, o repetitivo.

Continúa el mismo autor mencionando lo indicado por Alfred D en 1962, cuando indico que: “Chandler propuso un enfoque de “estrategia inicial”, definiéndola como la determinación de las metas y objetivos básicos de una empresa a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de los recursos necesarios para lograr dichas metas.”.

Como confirma el autor, el pensamiento estratégico es la sinergia de los individuos de una empresa, tanto en creatividad como en coordinación, con el fin de planificar una estrategia acorde a lo dictaminado por el tipo de negocio y el entorno en el cual se desarrolla la empresa en cuestión. Para poder desarrollar una estrategia exitosa, es necesario la obtención de información acerca del entorno, para poder afrontar situaciones extraordinarias, tanto en lo político, como en lo económico.

El fin de la planeación es poder comprender el entorno y desarrollarse en base al mismo, teniendo en cuenta los objetivos previstos para lograr sacar el mayor provecho posible. De esta forma, es posible plantearse diferentes sucesos posibles, que darán mayor agilidad de respuesta en situaciones adversas, así también, la posibilidad de aprovechar mejor aquellas situaciones beneficiosas.

#### *2.1.1 Planeación Estratégica.*

Acle Tomasini, Alfredo (1990) indica que la planeación estratégica son diversas acciones que buscan objetivos estratégicos en común, fijando problemáticas a resolver y asignando recursos para poder superarlas. De esta forma, es necesario asignar personal responsable que lleve a cabo distintas tareas vitales para que el planteamiento estratégico realizado sea funcional. Además, el autor señala la necesidad de medir los avances de forma periódica.

Igor Ansoff (1980), señala el surgimiento de la idea de planificación estratégica con la década de 1960, debido a cambios en las capacidades estratégicas en la fecha previamente señalada.

Para los autores y los estudiosos en la rama de planificación es importante realizar un plan aplicando estrategias, estudiando los posibles escenarios existentes al momento de aplicarlas, sea por la competitividad en el mercado, la economía del país o el entorno donde se va aplicar la estrategia. Esta, viene a ser los pasos a seguir para cumplir un objetivo o meta, donde se debe planificar que se va hacer primeramente y lo que sigue para conseguir lo requerido.

Las instituciones de gran envergadura tomaron decisiones concretas para todo lo relacionado con los servicios principales. Empresas que fijaran estrategias y reglas que no se adapte a la actualidad, verán afectadas sus ventas. La planeación guiaría la misión de los objetivos mediante estrategias, las cuales harán más fácil el desarrollo del plan en cada una de sus funciones.

Para Caldera (2000) la planeación estratégica es más de tipo general, ya que funciona más como una guía hacia ciertos objetivos planteados y no genera una estructura firme y rígida dentro del cual los individuos deberán desarrollarse, y se mide en cuanto a eficacia.

El autor destaca las principales características de su visión de planeación estratégica:

- Debe ser llevada a cabo por los directivos de la empresa.
- Su función es establecer un marco de referencia que indique a la organización el camino a seguir.
- Tiende a afrontar mayores niveles de incertidumbre debido a su enfoque generalizado.
- El enfoque general propuesto por el autor tiende a cubrir mayores periodos de tiempo.
- Es crucial medir la eficacia ya que este tipo de planeación se basa en dicho parametro.

## **2.2 The Value Chain**

El modelo teórico presentado por Porter (1985) expresa el valor total generado por la cadena de actividades de una empresa. Resulta de suma importancia el análisis del impacto en el valor final del producto generado por la implementación de innovaciones tecnológicas en las diferentes partes de la empresa. Los puntos relevantes para el análisis son las categorías genéricas explicadas por el autor, que se dedican a las actividades primarias de una empresa.

### *2.1 Logística interna*

Es la actividad encargada del control sobre los movimientos dentro de la empresa, ellos pueden ser los envíos de productos, control de inventario, almacenamiento de materia prima, entre otros.

### *2.2 Operaciones de producción*

El procesamiento de las materias primas dentro de la empresa, transformando la materia prima y dándole forma al producto final. Esto incluye el empaquetado, control de calidad, entre otros.

### *2.3 Logística externa*

La actividad está encargada del almacenamiento de los productos terminados y la posterior distribución hacia su destino final.

### *2.4 Marketing y Ventas*

Se enfoca en darle un medio a los potenciales clientes para que estén interesados en adquirir los productos de la empresa.

Servicio: La actividad se dedica a brindar apoyo post venta al cliente, mediante la manutención del producto o facilidades y garantías que brinden un valor mayor sobre el producto.

La digitalización de la cadena de valor en una compañía agroindustrial puede apalancar el valor final del producto, ya que cada actividad dentro de una empresa genera una gran cantidad de información utilizable con el fin de mejorar la eficiencia

general de la empresa. Por ello, el análisis del impacto de las innovaciones tecnológicas sobre la cadena de valor pondrá en evidencia el potencial del internet de las cosas sobre cada una de las actividades de dicha cadena.

### **2.3 Las Cinco Fuerzas de Porter**

Es fundamental la innovación estratégica en sintonía con los objetivos de la empresa y sus ventajas competitivas, por lo tanto, el análisis estructural de los sectores de la agroindustria ayudará a determinar cuál enfoque toman las empresas agrícolas y como ello afecta a la relación con su entorno. En este caso, veremos las 5 fuerzas de Porter (1980) para luego analizarlas en función de la agroindustria, utilizando como eje principal a la empresa Louis Dreyfus Company.

#### *2.3.1 Poder de Negociación de los Proveedores*

Esta fuerza hace referencia a la inclinación de la balanza de negociación entre la empresa y sus proveedores, donde un proveedor con gran poder de negociación hará que la empresa este a merced de sus decisiones y sus objetivos estratégicos, ya que la compañía depende fuertemente de dicho proveedor por diversos motivos. El poder de negociación de un proveedor está condicionado dependiendo la industria, ya que depende de la cantidad de proveedores existentes de la materia prima, que tan organizados estén dichos proveedores, entre otros.

#### *2.3.2 Poder de Negociación de los Clientes*

Este poder está relacionado con la disposición a pagar de los compradores, ya que, si poseen un fuerte poder de negociación, el cliente podrá tener mayor control sobre el precio a pagar por el producto. Dicho poder está condicionado por diversos factores influyentes tales como el grado de concentración de los clientes y su cantidad, diferenciación de productos en la industria, dependencia con la empresa, entre otros.

#### *2.3.3 Amenaza de Productos Sustitutos*

Es la posibilidad de que el producto comercializado por la empresa sea sustituido por otro debido a circunstancias diversas tales como el precio, la disponibilidad, la diferenciación de dichos productos, entre otros.

#### *2.3.4 Amenaza de Ingreso de Nuevos Competidores*

Esta fuerza explica la posibilidad de que nuevos competidores ingresen a la industria donde se desempeña nuestra empresa, buscando acaparar un porcentaje del mercado, obligándonos a accionar frente a esta nueva amenaza mediante modificaciones en el precio o nuestra estrategia vigente. Esta amenaza está directamente relacionada con las barreras de entrada, como la economía de escala, la diferenciación de los productos en el mercado, capital necesario para iniciar un negocio dentro de la industria, la posibilidad de acceder a los canales de distribución y las leyes gubernamentales.

#### *2.3.5 Rivalidad entre competidores*

La rivalidad entre competidores es el producto de las 4 fuerzas anteriores, donde se analiza la cantidad de competidores dentro de un mercado, así como el nivel de rivalidad que hay entre ellos, generando una cadena de acción y reacción debido a la búsqueda de una mejor posición en el mercado. Existen diversos factores que determinan el nivel de competencia dentro de una industria, uno de ellos es la cantidad de empresas rivales, ya que mientras más empresas se encuentran presentes, menor será el porcentaje que conseguirán de la cuota del mercado. También importan las barreras de salida, la diferenciación de los productos, el nivel de los costos fijos de la industria y la diversidad de competidores.

### **2.4 Elementos Básicos e Integradores de una Visión Estratégica del Servicio**

Heskett (2008) propone elementos básicos e integradores en relación a las prestaciones de servicio por parte de una compañía hacia el cliente o consumidor, con el fin de generar valor. Nos enfocaremos en 6 elementos críticos para poder



analizar el enfoque innovador que presentan las empresas agroindustriales en relación al servicio prestado.

- Segmento del mercado objetivo: La segmentación es un elemento crítico que nos permite diferenciar e identificar grupos de consumidores, quienes presentan características comunes entre sí, permitiéndonos enfocar el desarrollo y la implementación de servicios digitales en función a las necesidades de los mismos.
- Concepto de servicio: Especifica aquellos elementos fundamentales que deben ser implementados en función del cliente. La compañía agroindustrial debe cumplir con una respuesta casi inmediata ante las demandas de sus clientes, fomentando la adecuada comunicación entre ambas partes.
- Estrategia Operativa: Determina aquellos elementos importantes que contiene la estrategia de la compañía. Enfoca los esfuerzos de la empresa sobre componentes clave, como financiación, comercialización y los recursos humanos. Es fundamental contar con una fuente de datos relevantes para sostener un control adecuado sobre dichos elementos, permitiendo una estrategia óptima y con capacidad de predecir posibles eventos.
- Posicionamiento del Servicio: Explica como pretende el concepto del servicio atender las necesidades del cliente.
- Apalancamiento Valor-Costo: Este elemento hace foco en qué medida la relación Valor-Costo maximiza los beneficios por medio de la estandarización de elementos. La estandarización tiende a reducir los costos, pero su exceso puede afectar el valor que proyecta la compañía.
- Integración Estrategia-Sistema: Analiza y explica la relación entre la estrategia y el sistema de prestaciones de servicio, buscando explicar si su integración atiende las necesidades de la estrategia de la empresa.

- Sistema de Prestación de Servicios: Busca explicar cuáles son aquellas características importantes en cuanto al sistema de prestación de servicios.

## **2.5 Indicadores de desempeño logístico**

Según Castellano Ramirez (2015), existen diversos indicadores aplicados a la cadena logística que nos permiten analizar y cuantificar los numerosos procesos que ocurren dentro de la cadena mediante flujos constantes de información, permitiéndonos así medir el progreso y la evolución de los procesos de distribución, entrega, facturación, entre otros. El uso de dichos indicadores resulta fundamental para alcanzar objetivos estratégicos claros, por lo tanto, es necesario para la toma de decisiones debido al almacenamiento de información vital de la compañía.

Dichos indicadores resultan fundamental a la hora de analizar el impacto de la digitalización y el uso del internet de las cosas con fines de eficiencia. Los indicadores se desglosan de la siguiente manera:

### **5.1 Indicadores de Abastecimiento y Compras**

El autor destaca la capacidad de dicho indicador de medir los niveles de abastecimiento y compra de materia prima y productos finales, tanto en sus clientes internos, como los externos. El indicador busca controlar todo lo relacionado con las compras y negociaciones realizadas con el proveedor. Además, tiene un subconjunto de indicadores que resultan fundamentales para un análisis más profundo: Facturas sin problemas, entregas perfectamente recibidas, nivel de cumplimiento de los proveedores, costo medio de orden de compra, ciclo de la orden de compra.

### **5.2 Indicadores de Almacenamiento**

Están encargados de medir y controlar los diversos procesos relacionados con los centros de distribución de la empresa, debido a la importancia en cuanto a

los costos de operación que impactan en las finanzas de la compañía. Los subindicadores son: Costo de almacenamiento por unidad, costo por unidad despachada, nivel de cumplimiento del despacho y costo por metro cuadrado.

### 5.3 Indicadores de Inventario

Se enfocan en brindar información detallada en relación a los movimientos de materia prima y productos a lo largo de la cadena de suministro con el fin de optimizar el reabastecimiento de productos y materia prima, minimizando los costos operacionales y maximizando la eficiencia y los tiempos. Los subindicadores son: Días de inventario, faltantes de inventario, índice de rotación de mercancías, índice de duración de mercancías y exactitud del inventario.

### 5.4 Indicadores de producción

Miden los diferentes procesos de producción buscando acumular información destacada que permita a la compañía la posibilidad de crecer mediante la toma de decisiones en base a los datos recolectados. Los subindicadores son: Capacidad de producción utilizada y rendimiento de máquina.

### 5.5 Indicadores de Transporte y Distribución

Hacen hincapié en la medición de eficiencias de la gestión logística de la empresa en cuanto a la asignación de recursos y el manejo de herramientas que definen la red de distribución de la empresa. Los subindicadores son: Porcentaje del costo de transporte sobre las ventas, nivel de utilización de los camiones, costo de transporte por kilogramo movido y por modalidad, comparativo costo de transporte, porcentaje de utilización del espacio en el centro de distribución y relación porcentual entre los costos de operación del centro de distribución y las ventas.

### 5.6 Indicadores Financieros

Están encargados de medir el costo de las operaciones logísticas dentro y fuera de la empresa, en otras palabras, el valor monetario de las actividades

realizadas por la compañía con el fin de brindar servicios a los clientes, tanto pre venta como post venta. Es decir, la planificación, administración, distribución y almacenamiento de productos para los clientes. Los subindicadores principales son: Costos logísticos, márgenes de contribución y costos por cada 100 pesos despachados.

### 5.7 Indicadores de Importación y Exportación

Estos indicadores buscan calcular el costo por unidad de exportar o importar un producto, con el fin de conocer qué porcentaje de los costos totales es atribuido a costo de importación o exportación.

### 5.8 Total Quality Management

Como destaca Krajewski (2008), la administración de la calidad total (TQM) busca alcanzar los más altos estándares de calidad de los procesos mediante 3 principios principales: La satisfacción del cliente, la participación de los empleados y el mejoramiento continuo del desempeño. Cada uno de los principios previamente nombrados se encuentran íntimamente relacionados con la eficiencia organizacional de una empresa, y son determinantes a la hora de tomar decisiones. Por ello, utilizaremos el TQM para analizar el impacto de la digitalización de aquellos procesos íntimamente relacionado con los principios, ya que resulta fundamental comprender dicho impacto para determinar el valor agregado generado por las nuevas tecnologías.

## 2.6 Estrategia tecnológica logística

La integración de tecnología a los procesos de desarrollo logístico de cualquier empresa, desde la perspectiva de la mejora del manejo y la administración de los procesos que se llevan a cabo, implica la inclusión y relación de las tecnologías y herramientas digitales al desenvolvimiento cotidiano de la empresa. En la actualidad, existen tres factores que obligan o demandan que este hecho sea llevado a cabo de manera imperativa dentro de cualquier organización: la consolidación de las actividades y ambientes de trabajo, la mejora de la

competitividad de la empresa y la necesidad de cambio y adaptación al mundo digitalizado en el que actualmente se desenvuelve el ser humano (Arias, 2006).

Las estrategias tecnológica-logísticas representan un conjunto de decisiones a tomar en lo concerniente al direccionamiento de la empresa en su accionar cotidiano y en el alcance de las metas y objetivos teniendo en consideración nuevas herramientas que además de actualizar y mejorar las formas de trabajo, contribuirán a facilitar los procesos. Desde la visión tecnológica, en estas estrategias se definen los mejores recursos tecnológicos a utilizar y el alcance que las tecnologías de la información y comunicación tendrán dentro de las acciones y finalidades empresariales (Arias, Briceño y Nuñez, 2007).

Toda estrategia debe englobar necesariamente la planeación evolutiva continua de la organización con las necesidades actuales y futuras del cliente. De esta manera, los objetivos de una estrategia tecnológica-logística deben buscar la alineación de las tecnologías con la institución o empresa, crear una infraestructura completa de tecnología que sirva como partida de la mejora de los procesos de comercialización, el aprovechamiento de estos recursos como forma de mejora de la productividad, la disposición de plataformas digitales que permitan monitorear y manejar los procesos desde cualquier espacio o lugar y generar una cultura donde los procesos puedan ser analizados de manera conjunta y sincronizada.

Las estrategias tecnológicas dentro de la logística tienen una serie importante de ventajas, entre las que se pueden mencionar: la optimización de la operatividad, la identificación pronta y acertada de los puntos a mejorar y de los cuellos de botella, una toma de decisiones más rápida, mejora de los tiempos de acción y respuesta ante diferentes circunstancias, mayor eficacia y eficiencia, mejora de la visibilidad y perspectiva de cada uno de los procesos de la cadena de valor y la evolución de la participación y experiencia del trabajador (Arias, Briceño y Nuñez, 2007).

## **2.7 Control Estadístico de Procesos**

En relación con el punto anterior, Krajewski (2008) pretende evaluar los procesos más críticos de la cadena de suministro y determinar si los resultados de dichos procesos concuerdan con lo que el cliente desea mediante el Control Estadístico de Procesos (SPC). Esta aplicación de técnicas estadísticas permite la recopilación de datos relacionados con los procesos vitales de la compañía, permitiéndonos relacionar la generación de valor de las mejoras realizadas a los procesos con los resultados obtenidos. Por ello, resulta fundamental medir los beneficios obtenidos por la implementación de nuevas tecnologías a los procesos de la compañía, generando valor para el cliente.

## **2.8 Business Model Canvas**

El modelo de negocios Canvas propuesto por Osterwalder (2010) es una herramienta que nos ayuda a comprender un modelo de negocios de una manera estructurada en relación con los clientes, los canales utilizados por la empresa y la fuente de ingresos. Es fundamental para el análisis de empresas de la agroindustria, tal como la que tendremos en cuenta en este trabajo de graduación, Louis Dreyfus Company, ya que nos describe de qué manera la empresa logra generar valor a través de su estrategia de negocios. El modelo de negocios Canvas propone dividir la estructura de la empresa en 9 bloques: Segmento de clientes, Propuesta de valor, Canales, Relación con los clientes, flujo de ingresos, recursos clave, actividades clave, asociaciones clave y la estructura de costes. El análisis detallado que cada uno de los bloques previamente mencionados nos dará una visión integral del modelo de negocios propuesto por la empresa Louis Dreyfus Company, ayudándonos a adentrarnos en la estrategia competitiva de la empresa.

## **2.9 Otros Aspectos a Tener en Cuenta**

### *2.9.1 Gestión Logística de la Distribución Física Internacional*

La gestión logística de la distribución física internacional (DFI) es el conjunto de costos generados por la exportación de productos, desde el empaquetado del producto hasta su arribo a destino. Castellano Ramirez (2015) los clasifica como

directos o indirectos. Los directos corresponde a aquellos costos que afectan directamente a la cadena de distribución de la empresa, aquella representada por “Pais exportador – Transito Internacional – Pais Importador” e incluye los siguientes costos: Empaque, embalaje, unitarización, documentación, manipulación, transporte, seguros, almacenamiento, costos aduaneros, costos bancarios y agentes. Mientras que los costos indirectos están limitados a los costos: Administrativos y Capital. Resulta redundante el análisis del impacto de la digitalización en la logística general de la distribución de productos para determinar las posibles mejoras en eficacia que puedan generar las nuevas tecnologías.

### *2.9.2 Market Research: AMIS (Agricultural Market Information System)*

El Sistema de información de Mercado AMIS es una plataforma que provee a las empresas y las agencias agropecuarias información relacionada al consumo general de productos agrícolas en el mundo. Esta información es esencial para toda empresa en la agroindustria, ya que provee de datos relevantes tales como:

- Información en tiempo real de mercado, como suministro, demanda y disponibilidad de productos agrícolas para exportación.
- Pronósticos precisos en relación al mercado agrícola y los *commodities*. Necesidades futuras de productos dependiendo el mercado.
- Variaciones en el precio de acciones, precios de los productos, tanto en mercados nacionales como internacionales.

Cada uno de los beneficios de AMIS son gracias a la recolección de datos entre las diferentes empresas de la agroindustria, permitiendo un intercambio en tiempo real gracias al Internet de las Cosas.

### *2.9.3 Indicadores del Tracking*

Los KPI logísticos (Key Performance Indicator) son fundamentales para obtener datos en tiempo real sobre el seguimiento de los productos y el control sobre los procedimientos de entrega. Esto se debe a que nos permite, mediante el



análisis y la recolección de datos, tomar decisiones y solucionar conflictos y problemáticas en los procesos de la empresa. Además, contribuye a la disminución de costos totales en cuanto al transporte logístico y generar valor hacia el cliente. Por ello, destacamos la importancia de incluirlo en nuestro análisis, ya que una cadena de suministro respaldada por procesos eficientes del servicio al cliente, puede generar mayor valor para la empresa.

## **2.10 Marco regulatorio**

El comercio de granos en la Argentina se encuentra regido principalmente por la Ley N° 20.573 “Comercialización de granos y otros productos agrícolas y el Decreto 1058/99 sobre comercio de granos.

La ley N° 20.573 tiene como objetivo el regular la comercialización de granos dentro del país y de otros productos agrícolas, estableciendo entre sus principales disposiciones que todos los productos y subproductos agrícolas dentro de la industrialización primaria están a cargo del Estado, estableciendo además todos los actores y formas legislativas que actuarán en cada caso y tipo de empresa y manejo comercial que se tenga.

Ahora bien, el decreto 1055/99 fija los procedimientos a seguir con la finalidad de mejorar la actuación de las Bolsas y Cámaras Arbitrales de Cereales, propendiendo a la desregulación de su actividad con relación a la captación, generación y suministro de información pública orientativa del mercado de granos y oleaginosas. En este decreto se fijan además regulaciones relativas al manejo e informe de precios comerciales por parte de los entes empresariales, donde se deben pautar además modalidades de pago, plazo de entrega, volumen, calidades, destino u otras condiciones de comercialización, brindando públicamente un panorama integral informativo sobre el estado de los mercados granarios.





Universidad de  
**San Andrés**

## CAPITULO III

### MARCO METODOLOGICO

De acuerdo a lo explicado por Chamorro y Fernández (2005), en esta sección del trabajo especial de grado se exponen "...de manera precisa el tipo de datos que se requiere indagar para el logro de los objetivos.", así como la descripción de los distintos métodos y las técnicas que posibilitaron obtener la información necesaria.

#### **3.1 Tipo de Investigación.**

Según Chamorro y Fernández (2005), el tipo de investigación se determinó en base a los procesos de interpretación científica que conllevan a la solución de la problemática planteada.

Dentro de este mismo orden de ideas, este estudio se fundamentó en una investigación descriptiva, tuvo carácter descriptivo, ya que los datos obtenidos en las distintas situaciones planteadas, fueron interpretados según la realidad planteada en la empresa.

Igualmente, esta investigación comprendió aspectos documentales, ya que como lo expresa Chamorro y Fernández (2005), para su desarrollo, "el investigador se apoya en anteriores descripciones teóricas impresas (revisiones bibliográficas)" (p.27).

Tal como se expuso en los párrafos anteriores se ha optado por realizar un estudio de tipo descriptivo. Esto se debe a que el objetivo del trabajo es el análisis del impacto de la digitalización en la logística de las empresas comercializadoras de agroproductos, ya que podremos describir de qué manera será afectada la eficiencia de sus procesos, así también, la creación de valor gracias a la implementación de nuevas tecnologías, que conllevan nuevas prácticas. De esta manera, el trabajo también buscara explicar cómo afectarían las

nuevas tecnologías al futuro de la comercialización de dichos productos, poniendo en evidencia un posible escenario futuro dentro de un periodo de 5 años.

### **3.2 Método de Recolección de Información.**

Para la presente investigación utilizaremos el método de investigación cualitativa que se centra en la recopilación de información. Emplearemos junto con la ayuda del tutor diversas estrategias de recolección de datos, por ejemplo: análisis de la realidad, documentos, noticias periodísticas, opiniones de especialistas en el área, la observación participante y la investigación archivos.

Luego, la información obtenida será analizada de una manera interpretativa, subjetiva y lógica para poder alcanzar una conclusión.

El objetivo principal de esta investigación es brindar una descripción completa y detallada del tema tratado, así como generar propuestas tendientes a resolver la problemática planteada.

Igualmente, como se mencionó en el apartado anterior, esta investigación comprendió aspectos documentales, ya que como lo expresa Chamorro y Fernández (2005), para su desarrollo, el investigador se apoya en anteriores descripciones teóricas impresas (revisiones bibliográficas).

Así pues, toda investigación necesita una investigación documental, la cual permite conocer a fondo el tema de interés, al explicar y orientar al investigador los posibles orígenes del problema y las soluciones más factibles.

Como toda investigación debe mantener un orden argumental, su organización y análisis permite estructurar los contenidos que servirán de base al hecho a investigar, y continuamente guiarán y darán sustento a la investigación.

### **3.3 Población**

Según Rodríguez (2008) “la población o universo puede estar referido a cualquier conjunto de elementos de los cuales pretendemos indagar y conocer sus características, o una de ellas, y para el cual serán válidas las conclusiones obtenidas en la investigación” (p.111).

El trabajo de graduación incluirá el análisis de una empresa en la agroindustria exponiendo su caso. Con este fin, se utilizará a la empresa Louis Dreyfus Company, siendo una de las líderes en la industria. Se ha optado por dicha compañía ya que, actualmente, es una de las referentes en cuanto a las mejores prácticas de la industria, así también, de la implementación de nuevas tecnologías con el fin de mejorar la eficacia de sus procesos.

Por ello, la empresa se encuentra, junto con su competencia, en la vanguardia tecnológica de la industria agrícola, permitiéndonos comparar sus prácticas con aquellas que lideran otras industrias, logrando así benchmarking relevantes que ponen en evidencia el camino por el cual transitan las empresas agroindustriales, y su posible destino.

### **3.4 Técnicas de recolección de datos**

Con el fin de obtener la información necesaria para el desarrollo del trabajo de graduación, se recurrió a la obtención de datos de tipo primario, así también como secundario. Básicamente, la recolección de datos primarios será en base a los propios intereses que requiera el trabajo, también así, recurriendo a la información obtenida por otros investigadores en investigaciones que serán citadas.

En cuanto a la obtención de datos de tipo primaria, se optó por recurrir a las entrevistas de respuestas cerradas a miembros de la empresa Louis Dreyfus Company, así también, a la competencia. Esto se debe a que los empleados de dicha compañía se encuentran sumamente informados sobre los avances que la empresa realiza en materia de eficiencia y la implementación de nuevas tecnologías. Los datos obtenidos nos permitirán afirmar la generación de valor

mediante la implementación de nuevas tecnologías digitales. Las entrevistas se realizarán a las siguientes personas:

- Robertino Paleari. Gerente General en Louis Dreyfus Company Paraguay.
- Javier Raciatti. Jefe regional y director ejecutivo de LDC Región sur / oeste de América Latina



## CAPITULO IV

### ANALISIS MERCADO AGROINDUSTRIAL

#### 4.1 Comercialización de granos en Argentina

Como primer aspecto a abordar dentro de la caracterización de la comercialización de granos en Argentina, es importante mencionar que este proceso económico comercial basa su desarrollo en los esquemas de comercialización, donde cada uno de los eslabones que lo componen condicionan finalmente la calidad del servicio ofrecido y su efectividad dentro del país. El sector agrario está considerado dentro del país como el principal sector exportador, además de que provee cerca del 40% de las divisas que ingresan al país como consecuencia de la actividad productiva y de exportación (López, 2011).

El sistema de comercialización de granos que existe actualmente tuvo sus inicios a principios de los años 90, cuando se implementaron una serie de políticas públicas estatales que cambiaron estructuralmente el modo de comercialización de los productos agropecuarios. Uno de los principales hechos que marcaron esta trascendencia y cambio fue la disolución de la llamada Junta Nacional de Granos (JNG), hecho que trajo consigo el inicio de un periodo de liberación del comercio tanto exterior como interior de los granos que caracteriza aun los procesos de producción agrícola dentro del país. El comercio libre que surgió de este hecho, en conjunto con la ausencia de regulaciones provenientes de los entes estatales, generó que la regulación y el poder de manejo del mercado quedaran en manos de las grandes empresas exportadoras y acopiadoras.

Durante esta etapa se dieron dos acontecimientos principales que marcaron al sector agropecuario en su totalidad: se dio en primera instancia un gran aumento de la producción nacional, seguido esto de un incremento de la concentración de las actividades productivas. En lo concerniente a la producción y como consecuencia directa del aumento de la misma, las superficies cultivadas a nivel nacional se vieron ampliadas, además de que se desarrollaron de manera

bastante heterogénea entre las diferentes regiones. Todo este crecimiento llevó de manera general a la inclusión exponencial de tecnologías de manejo y control productivo, incluyendo tanto agroquímicos y maquinarias agrícolas, como la necesidad de implementar sistemas administrativos que contribuyeran con el manejo administrativo y comercial de los productos finales, generando finalmente explotaciones intensivas del campo con la finalidad de generar un número mayor de capital (Algán, 2015).

Todas las transformaciones económicas que contextualizaron esta evolución productiva afectaron de gran manera el sector agropecuario del país, pues debido a la inexistencia de regulaciones comerciales del producto, se comenzó a producir la centralización y concentración de las actividades productivas y de las propiedades en el ámbito agrario. Como consecuencia de este proceso, la situación de los productores y las decisiones a tomar pasaron a ser dependientes de los precios internacionales, lo que trajo consigo que la oscilación de estos valores afectara de manera innegable la situación nacional y local.

El comercio libre en la actividad comercial de granos, trajo consigo que el Estado no fuese capaz de controlar, manejar e intervenir en estos procesos, por lo que tampoco podía manejar apropiadamente los efectos que esto tenía sobre la producción de otros rubros y las transformaciones acaecidas sobre el medio social y económico del país. Argentina pasó a ser el único país en un grupo de grandes importadores que no contaba con alguna entidad pública o privada que manejara el comercio interior y exterior de los granos producidos (Algán, 2015).

Como un punto adicional a mencionar, el aumento del precio a nivel internacional de la soja trajo consigo la acentuación de la “sojización” que venía enfrentando el país, lo que convirtió a este producto en el principal cultivo dentro de Argentina. Todo este proceso de producción sobrevaluada, generó una gran demanda sobre los pequeños productores del país, trayendo consigo la desaparición de un porcentaje importante de los mismos. En el gráfico que se muestra a continuación, se observa la evolución de las hectáreas sembradas de diferentes cultivos en el periodo comprendido entre 1969 y 2010. Se aprecia en

este gráfico de manera evidente el gran empeño que se le ha aplicado a la producción de soja dentro del país, y como otros cultivos han mantenido e incluso reducido sus áreas productivas en los últimos años.

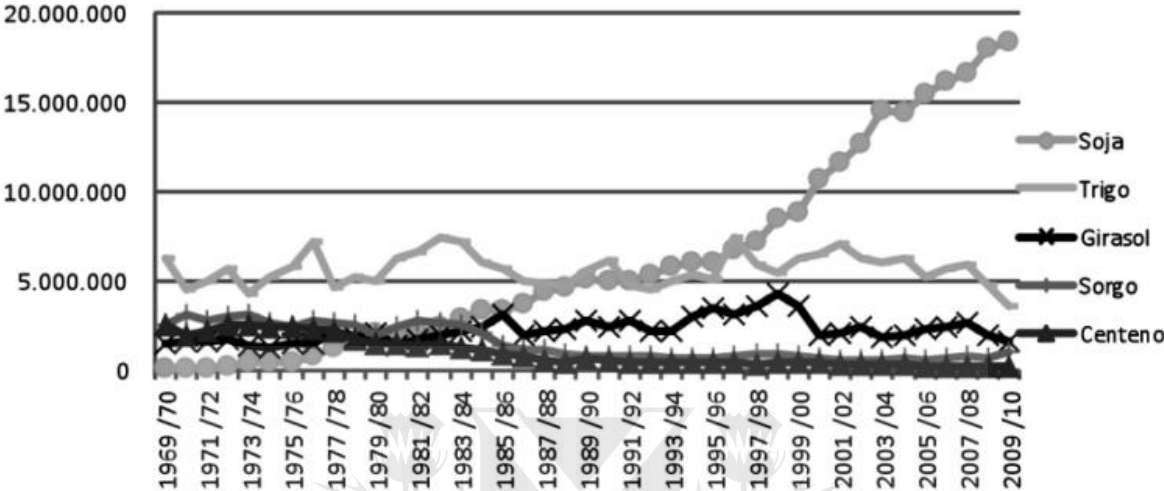


Gráfico 1: Evolución de la superficie sembrada en hectáreas 1969/2010  
 Fuente: Abramovich y Amarilla (2012)

En otro contexto, es importante conocer la contribución que tiene Argentina a las exportaciones totales a nivel mundial de grano y los principales países que lideran estas contribuciones. Para esto, se muestra a continuación un gráfico que representa de manera porcentual la producción que tuvo la Argentina para el año 2014-2015 en cultivos como el trigo, el maíz, el sorgo, la soja, la harina de soja, el aceite de soja y el girasol con respecto al mundo en su totalidad:



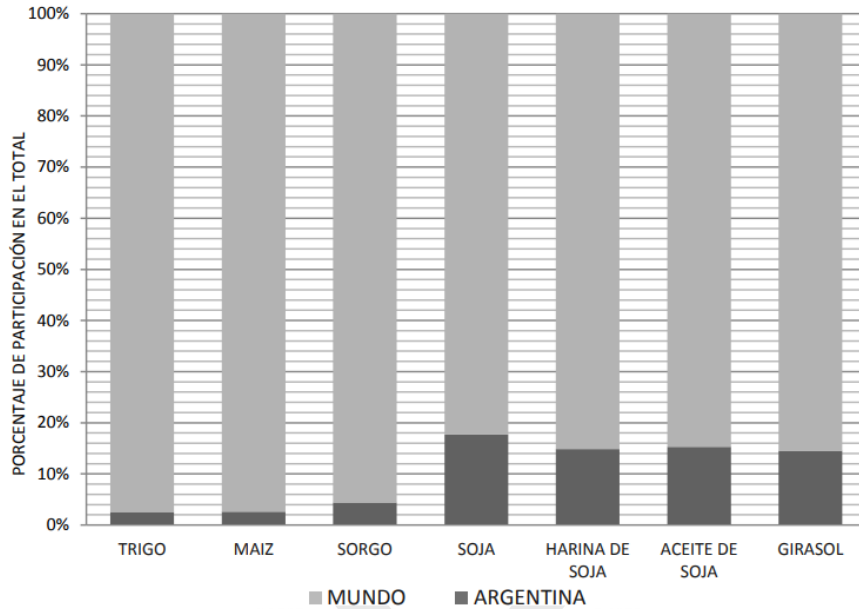


Gráfico 2: Participación de Argentina en la producción internacional (campana 2014-2015)  
 Fuente: Algán (2015)

Se aprecia en este gráfico que la soja representa cerca del 19% de la producción total de granos a nivel mundial, seguida por sus derivados y por el girasol. Los demás productos se encuentran valorados cerca del 2% de la producción mundial. Ahora bien, la participación argentina en exportaciones de estos cultivos muestra una elevación importante que condiciona el comercio dentro y fuera de este país. En el gráfico planteado a continuación, se muestra el porcentaje de participación en las exportaciones a nivel mundial que tiene la Argentina con respecto al resto del mundo:

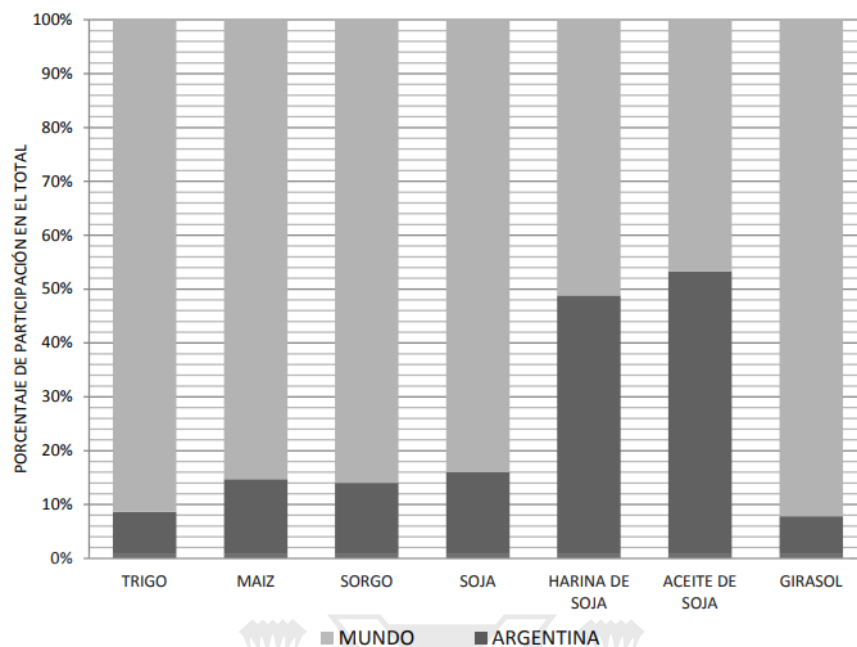


Gráfico 3: Participación de Argentina en el comercio internacional de granos (campaña 2014-2015)  
Fuente: Algán (2015)

Sustentado en el gráfico anterior, Argentina se encuentra ubicada en la actualidad en el primer lugar de países que comercian aceite y harina de soja, seguido por Brasil y Estados Unidos de América. En las tablas mostradas a continuación, se presentan las estimaciones hechas en el periodo 2005-2010 de exportación y producción de soja en los ocho países valorados con mayores cantidades dentro de este ranking:

Tabla 1: Producción mundial de soja

| País                         | 2005/06 | 2006/07 | 2007/08 | 2008/09 | 2009/10 |
|------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|
| <b>Millones de toneladas</b> |         |         |         |         |         |
| <b>Estados</b>               | 83,5    | 87,0    | 72,9    | 80,7    | 90,3    |
| <b>Brasil</b>                | 57,0    | 59,0    | 61,0    | 57,0    | 63,0    |
| <b>Argentina</b>             | 40,5    | 48,8    | 46,2    | 32,0    | 53,0    |
| <b>China</b>                 | 16,4    | 16,0    | 14,0    | 15,5    | 14,5    |
| <b>India</b>                 | 7,0     | 7,7     | 9,5     | 9,1     | 8,8     |
| <b>Paragua</b>               | 3,6     | 5,9     | 6,9     | 3,9     | 6,7     |
| <b>Canada</b>                | 3,2     | 3,5     | 2,7     | 3,3     | 3,5     |
| <b>Total</b>                 | 220,7   | 237,1   | 221,1   | 210,9   | 250,3   |

Tabla 2: Exportación mundial de soja

| País                  | Harina de soja (mill. Ton) |         |         | Aceite de soja (mil. Ton) |         |         |
|-----------------------|----------------------------|---------|---------|---------------------------|---------|---------|
|                       | 2007/08                    | 2008/09 | 2009/10 | 2007/08                   | 2008/09 | 2009/10 |
| <b>Argentina</b>      | 26,8                       | 24,4    | 26,7    | 5,8                       | 4,7     | 5,2     |
| <b>Brasil</b>         | 12,1                       | 13,0    | 12,2    | 2,4                       | 1,9     | 1,5     |
| <b>Estados Unidos</b> | 8,4                        | 7,7     | 8,7     | 1,3                       | 1,0     | 1,5     |
| <b>India</b>          | 4,8                        | 3,2     | 3,7     | 0,1                       | 0,1     | 0,1     |
| <b>Paraguay</b>       | 1,1                        | 1,2     | 1,1     | 0,3                       | 0,2     | 0,3     |
| <b>Total mundial</b>  | 55,8                       | 52,5    | 55,2    | 10,9                      | 9,0     | 9,5     |

Todas las situaciones mencionadas (grandes diferencias entre actores de la industria, concentración de las actividades productivas y de las áreas sembradas y la producción de soja sobre otros productos) y la identificación de los altos niveles productivos de la Argentina, permiten obtener una perspectiva general de la situación de comercialización de granos que vive en la actualidad este país y como la misma presenta un gran crecimiento dentro de las grandes empresas que requieren cada vez más nuevas formas de manejar productiva, administrativa y comercialmente sus actividades internas.

Algunas de las principales empresas que se han dedicado a la distribución y comercialización nacional e internacional de agro productos dentro del país son la empresa China National Cereals, Oil & Food (COFCO), la multinacional Cargill, a Archer Daniels Midland (ADM), la firma Vicentín y la firma exportadora Oleaginosa Moreno Hnos. Todas estas empresas han liderado en los últimos tres años el listado de exportación de productos y subproductos oleaginosos, incluyendo soja, girasol, maní, colza, lino y algodón. El nivel de venta de estas empresas ha estado condicionado por el tamaño de las mismas a nivel nacional e internacional, por la capacidad de inversión, por la gran cantidad de hectáreas productivas que tienen y por su liderazgo en el mercado.

El aumento de los procesos de comercialización de granos a nivel mundial, ha traído consigo la necesidad de reestructurar la logística utilizada dentro de las cadenas de producción en las empresas e industrias, lo que consecuentemente se ha traducido en la inclusión de nuevos recursos tecnológicos que mejoren cada uno de los eslabones que componen las cadenas de mercado.

Las empresas desde su logística han tenido que cambiar toda su estructura interna, modificando las formas de almacenamiento, las flotas de distribución y los métodos tecnológicos utilizados. Con respecto a esto último, se han incluido formas de manejo de la logística empresarial a través de redes digitales o el internet, donde ahora los procesos pueden ser sincronizados y monitoreados por medio de equipos y herramientas interconectadas vía internet. La logística en los últimos años ha sido manejada a través de diferentes softwares existentes en el mercado, los cuales posibilitan que las distintas áreas que componen a la empresa logren comunicarse entre sí por medio de redes informáticas sin la necesidad de la movilización de trabajadores o la ejecución de papeleo excesivo.

Como parte de este desarrollo tecnológico, se espera que en un futuro todos los softwares y formas de manejo digital de los procesos administrativos encuentren mejoras y nuevas formas innovadoras de llevar a cabo cada una de sus acciones y actividades, basándose para esto en el medio tecnológico y en la planificación inteligente y programada de cada una de las áreas que pertenecen a las empresas.

Adicionalmente, es importante hacer referencia a que los aspectos vinculados al transporte y a la logística de los mismos han sido uno de los aspectos más dinámicos y cambiantes dentro de las industrias de producción de granos a nivel mundial, pues los mismos además de cumplir un papel primordial y principal en las operativas del comercio nacional e internacional, son determinantes en la efectividad de las cadenas productivas y en la competitividad de las exportaciones internas y externas. El sector del transporte es primordial dentro de la comercialización por el hecho de que logra la generación de empleos directos de

transporte, almacenaje, manipulación y agregado de valor al tránsito terrestre y a las cargas.

Con la finalidad de aumentar las exportaciones, los procesos de comercialización a nivel mundial han traído consigo la necesidad de mejora de las vías terrestres, fluviales, ferroviarias y estructuras portuarias y aeroportuarias, además de algunas reformas de normativas y legislaciones que buscan mejorar la logística aplicada y la gestión de la distribución de mercadería. La planificación logística del transporte contiene de forma inherente la planificación de aspectos como la distribución y concentración de cargas basados en las ventajas topográficas, geográficas y regulatorias de cada región en particular, aspecto que finalmente permite la reducción de los costos de escala, del almacenamiento y el transporte de productos y suministros.

#### **4.2 Benchmarking**

El benchmarking es una herramienta utilizada para evaluar, describir y mejorar los resultados u objetivos organizacionales de una determinada empresa a través de la comparación de sus propios procedimientos y prácticas con los de aquellas empresas que se consideran como líderes en el rubro, y luego de manera paulatina, lograr superarlas a través de la ejecución exitosa de las prácticas que estas llevan a cabo. Ninguna organización o ente empresarial comprende a cabalidad las formas de llevar a cabo sus procedimientos con el 100% de efectividad o sin cometer algún error, por lo que se recurre a la necesidad de valorar y analizar de forma continua las actividades que otras empresas, con más experiencia y crecimiento, realizan (Marciniak, 2017).

La comparación empresarial a través del benchmarking es un proceso estructurado en acciones y pasos a seguir por medio de los cuales se llegan a comparar los servicios, actividades, procesos, productos y resultados con el fin específico de reconocer y tomar a modo de ejecución propia las buenas prácticas que la empresa comparable desarrolla. Es importante indicar que el benchmarking no busca copiar o imitar alguna práctica, pues en cambio el objetivo que se persigue

es el de interiorizar, emular y adaptar las prácticas identificadas como positivas o aprovechables a la propia organización y a la propia cultura interna (Spendolini, 2005).

Si bien Louis Dreyfus Company es una empresa líder, es necesario observar las mejores prácticas realizadas por empresas líderes en logística y en la calidad de sus procesos. Las mejores prácticas de calidad deben surgir de un enfoque que considere a las empresas líderes dentro y fuera de la industria que apuntan a una ventaja competitiva sostenible en el futuro y no se queden atrás en este sentido. Este análisis se realiza sobre la base de los puntos principales de la gestión de calidad total (TQM) ya mencionados. Primero, en términos de satisfacción del cliente, que es el área de estudio más relevante en esta empresa, ya que es esencialmente una empresa que brinda servicios que necesita una atención al cliente excepcional para poder trabajar con ellos por el alto nivel de competitividad en el que se encuentra inmerso. En este sector, podemos destacar a Amazon como una empresa líder en satisfacción del cliente, ya que ofrece transparencia en el comercio y valor agregado en todos los procesos.

Es importante mencionar en el contexto de las estrategias empleadas por Amazon para la satisfacción de la clientela, la ubicación o presencia mundial que esta empresa tiene. En la actualidad, las sedes de Amazon se encuentran ubicadas en muchas de las naciones más importantes del mundo, además de que, por la ubicación central o equitativamente equidistante a otros países, permite que el alcance y la distribución de los productos se haga de una forma rápida y sin mayores complicaciones. En el mapa mostrado a continuación se observa la presencia directa que tiene la empresa Amazon en el mundo:



Figura 1: Presencia directa de Amazon en el mundo  
Fuente: Muñoz (2018)

Como es posible observar en la figura anterior, la presencia directa de Amazon puede ser identificada en Estados Unidos, Reino Unido, Francia, España, Italia, Alemania, Canadá, Japón y China, sin embargo, la distribución de los productos que se venden por el Marketplace de esta empresa alcanza prácticamente cualquier parte del mundo.

Otro punto a favor de la empresa Amazon en la satisfacción de la clientela a la cual asiste, es la adaptación que ha tenido como sitio de ventas a las diferentes necesidades de los consumidores. Esto ha sido posible a través de la diversificación de los productos ofrecidos y de los servicios que se brindan, pues a pesar de que inicialmente era solo un espacio digital donde se podían adquirir productos de varias índoles, en la actualidad ofrece la posibilidad de tener televisión en *streaming*, crear negocios propios a través del marketing de afiliados, conectar a docentes y alumnos, ofrecer libros electrónicos y funcionar como un asistente virtual basado en los propios recursos y elementos que Amazon produce.

Además de lo mencionado, es importante enfatizar que en la actualidad la disponibilidad y aprovechamiento del tiempo es uno de los principales factores que las personas buscan a la hora de adquirir productos o afiliarse a nuevos métodos de compra. El comercio electrónico en este ámbito ha adquirido una importancia



relevante, pues las compras a través de redes digitales evitan el esfuerzo de asistir a espacios comerciales físicos o realizar llamadas que en ocasiones demandan más tiempo del deseado, destacándose en este ámbito también la entrega de los productos en espacios de tiempo bastante reducidos.

Amazon es una empresa que se desenvuelve sustentada en herramientas y estrategias de características digitales desde sus inicios, pues incluso antes de que existieran los almacenes o depósitos, su tienda era totalmente virtual. Las diferentes estrategias que esta empresa adopta y aplica tienen como base esencial las estrategias tecnológicas. Esta empresa se encuentra en constante innovación, pues esta variable ha sido el pilar fundamental de crecimiento, de eficacia y eficiencia para la empresa. Para sustentar esto que se afirma, en la siguiente figura se puede observar que Amazon ha sido en la actualidad la empresa que más recursos ha invertido en Investigación y Desarrollo (I+D):



Figura 2: Ranking de empresas que más invierten en I+D  
Fuente: Muñoz (2018)

Como último aspecto a mencionar sobre esta empresa, es imperativo dejar en claro que Amazon goza de una posición dominante en el mercado actual basándose en los resultados económicos y financieros que ha tenido con la implementación de sus estrategias, siendo considerada por diferentes



economistas, expertos y analistas como una empresa con una posición competitiva sumamente fuerte.

En otro contexto, la transparencia es un objetivo que las empresas están tratando de alcanzar en esta industria debido a la importancia de la seguridad alimentaria y el alto volumen comercial están teniendo. Se puede hacer referencia en este aspecto a las metas estratégicas que se ha propuesto la empresa UPS, la cual en la actualidad ha desarrollado a través de medios digitales y tecnológicos nuevas formas de hacer seguimiento a los paquetes que se envían. Para esto, ha desarrollado una página web para clientes con dispositivos móviles en la cual además de rastrear los envíos, es posible calcular tarifas, tiempos de tránsito, realizar nuevos envíos y encontrar incluso los centros de servicio UPS más cercanos.

De forma adicional, es importante hacer referencia a la empresa DHL, la cual desde una visión macro también se ha encargado de permitirles a sus clientes tener acceso a datos sobre sus envíos y facilitar a los mismo la interacción directa con la empresa a través de aplicaciones y páginas web. Ahora bien, esta empresa además de los métodos tecnológicos que ha tomado recientemente en cuenta, ha instituido en su cultura organizacional la formación de gerentes y líderes y no solo de empleados, logrando la satisfacción y alcance de las metas propuestas y de las propias ambiciones de sus trabajadores (Ramírez y Peña, 2018).

Por otro lado, al hablar de la participación de los empleados, se puede destacar a la empresa estadounidense Salesforce, la cual se dedica principalmente al desarrollo de software a pedido del cliente. Los productos también se centran en el servicio al cliente, marketing, inteligencia artificial e incluso gestión comunitaria. Es conocido mundialmente por su alto nivel de participación de los empleados en sus procesos y es uno de los mejores trabajos según el premio Worlds Best Workplaces Award.

Esta empresa principalmente dispone de una serie de especialistas que se encargan de asesorar, atender y ayudar a los clientes incluso antes de que los

mismos contraten los servicios respectivos. Esta empresa busca que exista una relación positiva y productiva entre el cliente y los trabajadores que lo asesoran, por lo que básicamente le otorga al primero mencionado todas las capacidades y herramientas para que este sea quien dirija la forma y el resultado del proyecto que se lleva a cabo.

La empresa Salesforce se basa en un modelo CRM o *Customers Relationship Management*, frase que traducida al español significa “Gestión de relaciones con los clientes”. La empresa en cuestión cuenta con una plataforma que posibilita el relacionamiento fácil y rápido con el cliente, almacenando información y aspectos propios e individuales de cada uno de estos: detalles personales, interacciones, productos adquiridos, nivel de soporte, entre otros aspectos. Esto mejora notoriamente la interacción final con los clientes y el relacionamiento al cual se hacía referencia anteriormente, además de que permite modelar e implementar con mayor facilidad los procesos y las estrategias empresariales que serán utilizadas en relación con el seguimiento de los clientes y la compañía en sí. Estos sistemas CRM funcionan también como softwares informáticos para la gerencia y la toma de decisiones dentro de la organización.

Finalmente, Cargill es líder en la digitalización de la industria del comercio de productos básicos y establece el tono para los pasos a seguir por sus competidores. Además de desarrollar aplicaciones y sistemas de soporte para proveedores y clientes, Cargill entendió que en el mundo de hoy no tenían la información que habían dominado previamente y que esta era su principal ventaja competitiva. Sobre esta base, también cambiaron su enfoque del producto en sí y comenzaron a diferenciarse de un enfoque sostenible (incluidas las plantas orgánicas y no modificadas genéticamente) y aventurarse en la acuicultura, cuyas previsiones futuras son favorables.

## **CAPÍTULO V**

### **ESTUDIO DE CASO: LOUIS DREYFRUS COMPANYY**

#### **5.1 Descripción de la empresa**

Louis Deyfrus Company (LDC) fue Fundada en Suiza en el año 1851, Alcanzado, hoy en día, a ser una de las empresas líderes en comercialización, transporte y procesamiento de productos agrícolas. Esto se debe gracias a su enfoque operacional, que se esfuerza en ser segura, confiable y responsable, ya que debe producir, procesar, transportar, almacenar, comercializar, investigar y distribuir la gran variedad de productos que posee, además de brindarle seguridad y calidad a su gran cartera de clientes. Además, la empresa posee una red de activos sumamente confiable, que le permite transportar miles de toneladas de productos a lo largo del mundo.

Desde 1851, el portafolio de la empresa continuó creciendo, incluyendo diversos tipos de cereales y oleaginosas, así también café, algodón, transporte y desarrollos en mercados globales. De esta forma, la empresa alcanzó a transportar 80 millones de toneladas anuales de productos diversos.

LDC es una de las empresas de mayor envergadura e influencia de la Argentina en cuanto a la agrocomercialización, y es la tercer empresa que más exporta del país. Posee más de 1300 empleados y, además de dedicarse a la producción y procesamiento de productos agrícolas, brinda servicios financieros, así también, de logística y transporte a sus clientes. La compañía se dedica, en el país, exclusivamente al procesamiento y comercialización de los productos agrícolas producidos que surgen de la industrialización. Por ellos, es pertinente aclarar que el centro de negocios de Louis Dreyfus Company es la comercialización de productos agropecuarios y sus derivados, o mejor dicho, la exportación.

En cuanto a nivel internacional, la empresa se encuentra en varias regiones del mundo, tanto en América del norte como del Sur, Europa, África, Medio Oriente y Asia. Actualmente, la empresa trabaja en más de 100 países. Anualmente, LDC

produce, procesa y transporta 81 millones de toneladas de productos agrícolas y genera 21 mil puestos de trabajo. Esto le da una esfera de influencia a nivel mundial, permitiéndoles contar con una amplia red de activos para poder proveer a su gran cartera de clientes con los productos requeridos.

Si bien Louis Dreyfus Company se extiende a lo largo del mundo, la compañía está comprometida con el desarrollo de la Argentina, siendo uno de los motores del desarrollo económico nacional. Esto se debe a que la empresa opera en el país desde el siglo 19, e invierte en el territorio nacional desde su creación. De esta forma, quintuplicaron la cantidad de empleo directo de la empresa, brindando trabajo a más de 1300 personas, e invirtiendo 500 millones de dólares en infraestructura, tanto portuaria como logística e industrial.

Los principales activos que posee esta empresa dentro del país son los siguientes:

- **General Lagos:** es en volumen uno de los puertos privados más grandes de Argentina, donde se embarcan aproximadamente cinco millones de toneladas anualmente. El complejo industrial cuenta con dos líneas de molienda de soja para la elaboración de aceite y harina de soja, con una capacidad de molienda de 12 000 tons/día. Posee además dos líneas de producción de biodiesel en base a aceite de soja, con una capacidad de producción anual de 600 000 toneladas, lo que la convierte en la mayor planta de procesamiento de biodiesel en base soja del mundo y posiciona a LDC Argentina como el principal productor y exportador nacional de biodiesel. También cuenta con una línea de producción de lecitina con una capacidad diaria de 80 toneladas.

- **Timbúes:** es una de las plantas de molienda más modernas de la Argentina, con una capacidad de procesamiento de más de 4 millones de toneladas métricas de oleaginosas por año. Es uno de los complejos agroindustriales mejor equipados tecnológicamente, asegurando altos estándares de calidad.

- **Bahía Blanca:** Es un complejo donde llegan productos vía trenes y camiones y son almacenados en dicho lugar. Siendo una de las terminales

cerealeras más modernas del país, posee tecnología de punta y es capaz de almacenar hasta 120000 toneladas métricas. Este complejo portuario, que cuenta con certificaciones ISO 9001 e ISO 14001, puede embarcar hasta 30000 toneladas métricas por día.

Louis Dreyfus Company (LDC) opera 12 unidades de negocio diferentes en todo el mundo, a las cuales se los denomina “Plataformas”. En Argentina se desarrollan siete de estas plataformas, permitiendo a la empresa ofrecer una amplia variedad de servicios a los productores argentinos y cumplir con las necesidades específicas de sus clientes. LDC Argentina es una compañía nacional líder en el procesamiento y la comercialización de productos agrícolas, incluyendo cereales, oleaginosas, algodón, arroz y lácteos, además de fertilizantes e insumos y la provisión de servicios de finanzas, comerciales y logísticos a clientes en crecimiento.

Algunos de los proyectos o crecimientos recientes que ha tenido LDC de forma reciente se tiene la asociación de actividades hecha entre la Louis Dreyfus Company (LDC) y Luckin Coffee (Luckin. Nasdaq: LK), Quienes han realizado un *joint venture* con el fin de aumentar la producción anual de café a 30.000 toneladas. Esta planta está capacitada con la última tecnología, no solo productora, sino también ecológica, ya que evita que grandes cantidades de humo toxico llegue a la atmosfera. Dicha planta comenzara su producción en el año 2021, y continuará recibiendo mejoras para alcanzar las 40.000 toneladas anuales de producción. La empresa Louis Dreyfus Company tiene actividad en china hace más de 40 años y continúa apostando por el gigante asiático en inversiones.

El proyecto entre LDC y Luckin Coffee no solo está enfocado en producir granos de café, sino también busca desarrollar un negocio de jugos según informa la compañía:

“LDC es uno de los mayores comercializadores de granos de café verde del mundo, con un diverso portfolio de productos y geográfico. Esto coincide con el enfoque de Luckin sobre los granos de café de alta calidad y productos con sabores

diversificados, para satisfacer las necesidades de los consumidores”, lo indica Jinyi Guo, Senior Vicepresidente y Co-fundador de Luckin Coffee. “A través de este joint venture de tostado de café, Luckin se proyecta upstream, hacia las materias primas y la producción, lo que le brinda un mayor control de la calidad del producto y la capacidad de ofrecer a los consumidores mejores productos y servicios, además de una mejor experiencia del café”.

El alcance global de LDC le permite fiarse de su extensa red de activos para alcanzar a todos los consumidores del mundo para lograr así una distribución adecuada y segura para ambas partes

De acuerdo con el informe publicado por la compañía en el año 2017, la empresa destaca que las estrategias aplicadas muestran resultados beneficiosos, ya que les permite amoldarse a las diversas problemáticas mundiales tales como el crecimiento constante poblacional, los cambios de preferencia y, también, el cambio climático que puede llegar a ser devastador para las cosechas anuales.

En el año 2017, la empresa registro un aumento del 5% en cuanto al volumen transportado en comparación al año pasado, generando ventas netas por el total de US\$ 43 mil millones a lo largo del año. El ingreso de la participación del grupo LDC aumentó a US\$ 317 millones, en comparación al año previo, que fue de US\$ 305 millones.

El director ejecutivo de Louis Dreyfus Company, Gonzalo Ramírez Martiarena (2017), indico que:

“Continúan existiendo desafíos en la industria, pero los resultados de 2017 permanecieron sólidos, con un aumento en los volúmenes transportados del 5% y un ingreso neto, Participación del Grupo, 4% superior respecto del ejercicio anterior. Esta tendencia en ascenso constante refleja el impacto positivo que nuestra estrategia ha tenido en el rendimiento general, un elemento central en el cual se enfoca, manteniendo el énfasis en nuestras áreas de negocio principales. Como resultado, concluimos la venta de nuestras operaciones de Fertilizantes e Insumos en África, firmamos la venta

de estas operaciones en Australia y nos encontramos en proceso de vender nuestro negocio de Metales de sólido rendimiento. Estas ventas nos permitirán invertir en nuestras actividades clave y continuar consolidando el éxito de estas actividades. Nuestra inversión continuará concentrándose, por lo tanto, predominantemente en expandir nuestra capacidad y adoptar avances tecnológicos que mejoren nuestra eficiencia y sustentabilidad”.

## **5.2 Estrategias Globales**

La estrategia de operaciones globales de LDC se sustenta en el siguiente objetivo general: “Proveer de manera segura, responsable (sustentable) y confiable, servicios y una amplia red de activos a todos sus clientes y proveedores alrededor del mundo. Construir y sostener en el tiempo relaciones sólidas basadas en la confianza y en el historial de la firma”. Según esto que se menciona, se considera pertinente relacionar estos conceptos con la empresa en estudio, debido a que Dreyfus se compone de largos procesos internos (desde el origen hasta el proceso de producción de sus materias primas) y el control o gestión de los mismos se vuelve fundamental para mantener su competitividad en el mercado.

La estrategia de operaciones vincula las decisiones de operaciones de corto o largo plazo con la estrategia corporativa de las empresas para aumentar su competitividad a través del máximo desarrollo de sus capacidades. Se establece también que la estrategia de operaciones es el eje alrededor del cual giran los procesos que componen una larga cadena de valor, extendiéndose también hacia los proveedores y clientes.

Como ya se mencionó anteriormente, The Louis Dreyfus Company (LDC) produce y comercializa, abarcando toda la cadena de valor, una amplia red de activos alrededor del mundo. Entre los procesos que componen la cadena se pueden encontrar, por ejemplo, el procesamiento, refinamiento, almacenamiento, transporte, comercialización y distribución de productos agrícolas (arroz, cereales, café, algodón, metales, azúcar, etc.). Estableciendo entonces que la empresa se compone básicamente de múltiples procesos, el área de estrategia de operaciones



es vital para continuar y mejorar la productividad de cada proceso que compone la larga cadena de Dreyfus.

Los componentes que resultan críticos y diferenciadores de la cadena de valor de la empresa son, en primer lugar, la relación que mantiene con sus proveedores. A diferencia de la competencia, Dreyfus Argentina ha mantenido contrato con múltiples productores a lo largo de los años, transmitiéndoles conocimientos y capacitación, creando así valor. En segundo lugar, todos los procesos (cosecha, procesamiento y refinamiento) son diseñados cuidadosamente para producir el menor impacto ambiental posible. Y en tercer lugar, la compañía se adapta a las nuevas exigencias de los clientes e invierte constantemente en investigar métodos más sustentables para producir alimentos, un ejemplo de esto puede ser su producción sustentable de jugos o de aceite de palma, controlando las plantaciones y los riesgos de deforestación.

Para poner en práctica la estrategia de operaciones debe existir una continua interacción entre las distintas áreas de la empresa. Esto es, la existencia de una sinergia continua entre cada sector que permita trabajar de manera interconectada para alcanzar los mismos objetivos. Este concepto puede observarse fácilmente en Dreyfus, todas las áreas de la empresa necesitan estar en contacto permanentemente, esto se debe a que la materia prima va trasladándose entre los distintos centros hasta ser vendida. Existe una estrecha conexión entre las áreas funcionales de la empresa.

Bajo la perspectiva de la estrategia global, surge la necesidad de contrastar y hacer ver el modelo de negocio que utiliza la empresa en estudio y los eslabones o basamentos que lo componen. A este respecto, se tienen los siguientes puntos constitutivos del modelo de negocio de esta empresa:

**- Segmentación de los clientes:**

Los clientes de Louis Dreyfus Company pueden ser principalmente divididos en dos: clientes dentro del territorio nacional argentino y clientes en el exterior.



Los clientes que se encuentran dentro del territorio argentino son mayormente empresas petroleras como YPF o Shell. Esto se debe a que las estaciones de servicios de las empresas petroleras que proporcionan diésel necesitan biodiesel, un subproducto de LDC derivado del aceite de soja. Otros clientes del territorio nacional son las empresas polleras o que crían cerdos para su posterior consumo.

En el caso de los clientes en el exterior, estos son incluso más variados. En lo que a soja respecta, el principal destino es China. Se vende tanto el grano de soja como varios de los subproductos pero el grano de soja en sí es más necesitado en la potencia asiática que los subproductos. No sucede lo mismo en el territorio europeo en donde el producto más solicitado es la harina de soja y el mismo está destinado a la gran mayoría de países en Europa, estos siendo España, Polonia, Francia, Italia, Irlanda, Dinamarca, entre otros. En el caso del trigo, el principal importador es Brasil el cual compra aproximadamente 15% del total de granos que posee la firma; el resto de las exportaciones se dirige en su mayoría a países del norte de África como Algeria o Egipto entre otros.

#### **- Propuesta de Valor**

LDC busca distinguirse de la competencia proponiendo productos de alta calidad y sustentables con el medio ambiente. Buscan transmitirles a los clientes que sus procesos de producción, procesamiento y comercialización generan estabilidad y crecimiento a largo plazo al satisfacer las necesidades de la compañía sin causar daño al ecosistema.

A su vez, buscan distinguir con un sistema de compromiso, tanto con los proveedores como con los clientes, donde la confianza es un vínculo afianzado y de los más importantes a la empresa. Esto la beneficia enormemente ya que, generando confianza, es capaz de generar ventas a largo plazo a clientes cuando la empresa todavía no posee el insumo vendido y asegurarse un ingreso.

Los conceptos de diversidad y emprendimiento también forman parte de la propuesta de valor. La empresa busca remarcar un espíritu inclusivo en área laboral

y dar la posibilidad a todos los empleados de ascender en la jerarquía de la empresa si los mismos se lo proponen. Si bien el cliente podría sentirse indiferente al valor del emprendimiento, ciertamente el concepto de la diversidad pone a la empresa “en buena luz”.

### **- Canal**

La propuesta de valor se hace llegar a través de los envíos en tiempo y forma, cumpliendo con la calidad y los estándares específicos del pedido. Además, se hace llegar con un servicio de atención al cliente que remarca la confiabilidad y sale a remarcar la virtud de la diversificación el personal. En un sentido más literal, los productos agrícolas y/o los subproductos se distribuyen a través de una flota de barcos que pueden llegar a transportar desde las 5000 toneladas hasta las 400000 toneladas. Para los traslados en tierra se utilizan camiones y las vías ferroviarias. Los datos del pedido y su ubicación mientras es trasladado pueden ser vistos en la aplicación MyLDC la cual hace llegar la propuesta de valor al cliente y las transacciones se realizan por Blockchain que incita seguridad y permite rastreo del dinero y del producto comprado o vendido.

### **- Relación con los clientes**

Los clientes pueden solicitar envíos sin que la empresa tenga la disponibilidad para cubrir los pedidos, lo que indica la existencia de una relación positiva y de confianza entre los clientes y la empresa por su capacidad propia de cumplir con sus tratos y solicitudes. Cabe remarcar que previo a la negociación de la venta, la empresa se mantiene en contacto frecuentemente con el cliente para poder obtener los detalles de lo que necesita, sin embargo, el contacto posterior a la venta estaba limitado por el servicio de atención al cliente telefónico, siendo la relación menos personalizada. Actualmente, MyLDC da la posibilidad al cliente de controlar su pedido, y si bien no hay una atención directa con el mismo, este siente una atención bastante personalizada porque las respuestas a las dudas inmediatas existentes sobre su pedido se solucionan en la inmediatez con acceder a la aplicación.

### **- Flujo de Ingresos**

El flujo de ingresos de la empresa en Argentina proviene de siete plataformas: cereales, oleaginosas, algodón, arroz, lácteos, fertilizantes y finanzas. La mayor parte de los ingresos provienen de los servicios de agricultura en donde el segmento se encarga de comprar, limpiar, almacenar, vender y transportar productos agrícolas, en particular, maíz, trigo y soja de la Argentina a los distintos lugares del mundo, y de vender subproductos de los productos agrícolas como harina, aceite de soja y biodiesel. El área de finanzas obtiene su ingreso de los servicios de agricultura al comprar lo más barato posible e intentar vender al precio más caro, intentando agrandar la contribución marginal que le proporciona cada bien.

### **- Recurso clave**

Los recursos claves son aquellos que generan valor al producto y resaltan la propuesta de valor de la compañía. Entre ellos se pueden destacar la infraestructura y tecnología necesaria para poder tener los productos agrícolas frescos en las condiciones óptimas para poder ser vendidos. Esto implica silos que mantengan los granos en las temperaturas necesarias, procesadoras que produzcan la menor cantidad de desperdicio posible y centros para humedecer y secar las semillas según se necesite. También se puede destacar la tecnología necesaria para resaltar la confiabilidad y entrega en tiempo y forma de la empresa entre las cuales se encuentra el servicio de atención al cliente por llamado telefónico, la aplicación MyLDC, una amplia gama de transportes navales según el producto que se esté enviando, transporte terrestre por camiones y vías ferroviarias. La propuesta de valor de diversificación y emprendimiento se remarcan en el mejoramiento continuo de las plantas y productos.

### **- Actividades clave y alianzas**

Las actividades claves y alianzas en este caso parecen estar muy relacionadas dado que las actividades que remarcan la propuesta de valor intentan enfatizar los objetivos de las alianzas. Algunas alianzas que buscan remarcar la

propuesta de valor de la sostenibilidad son la WBCSD (World Business Council for Sustainable Development) y la SSI (Sustainable Shipping Initiative) las cuales tienen como algunos de sus objetivos el reducir la contaminación y desperdicios, lo cual se traduce posteriormente en una reducción de costos para la empresa en el largo plazo. Las alianzas con los proveedores de granos locales y clientes, tanto locales como externos, aseguran la confianza y credibilidad de la empresa, permitiendo a las tres partes actuar en el largo plazo confiando en la disponibilidad y voluntad de mantener negocios con la empresa.

### **- Costos**

Si bien no se ha podido analizar la estructura de costos con la cual cuenta la empresa (como el sistema de costo estándar o el sistema de costeo histórico), los costos que derivan de ella parecen ser los mismo que los de cualquier otra empresa en donde estos derivan de la materia prima, la mano de obra y el gasto de estructura. Evidentemente, dada la infraestructura de las plantas, la fuerza motriz, la mano de obra y el transporte serán los costos más grandes.

### **5.3 Desempeño y Calidad de Procesos**

Con el objetivo de alcanzar los más altos niveles en términos de calidad y desempeño en los procesos, Louis Dreyfus Company hace un fuerte hincapié en cumplir con todos los requisitos medioambientales y de seguridad exigidos por diferentes organizaciones tanto a nivel nacional como internacional.

Dentro de esto es importante definir qué significa calidad para la compañía. Louis Dreyfus Company se define como una empresa de servicios con especial énfasis en logística que tiene el objetivo de brindar un trato de calidad a sus proveedores y clientes. Esto se refiere a un recibimiento correcto de la mercadería con un manejo responsable del tiempo, una gestión eficiente de las plantas de procesamiento para ofrecer el mejor producto y servicio a los clientes y una comunicación sencilla y transparente. Este último aspecto es fundamental dado que, en esta industria, la honestidad es de especial relevancia puesto que gran

número de compras y ventas se lleva a cabo a través de acuerdos de palabra y no necesariamente a través de un contrato debido a las restricciones de tiempo.

La filosofía de *Total Quality Management* a la que la compañía suscribe, remarca que la satisfacción del cliente, la participación del empleado y el mejoramiento continuo forman los tres pilares principales para alcanzar altos niveles de desempeño en los procesos.

#### **- Satisfacción del cliente**

Louis Dreyfus Company está familiarizada con la relevancia que porta en esta industria de altos niveles de competencia el desarrollar relaciones de fidelidad tanto con sus clientes como con sus proveedores. La calidad constante y la seguridad en cuanto a tiempos de entrega y volúmenes de pedidos son aspectos que pueden considerarse parte de este tipo de relaciones de sociedad a largo plazo y con beneficio mutuo. Algunos de los métodos que utiliza la firma para poder medir y comprender la satisfacción del cliente son las encuestas y “*workshops*”. Estas permiten entender cuáles son las expectativas del cliente y en qué áreas el cliente se siente insatisfecho.

En cuanto a sus proveedores, la empresa ha establecido una serie de requisitos para los productores que busquen trabajar con ellos: las Buenas Prácticas Agrícolas (BPA), el cultivo de soja sustentable y documentos que certifiquen políticas de calidad y regularidad impositiva. Los vínculos construidos con estos tienen la finalidad de garantizar la satisfacción de sus clientes a nivel producto.

Con el objetivo de procesar materias primas de alta calidad, Louis Dreyfus Company cuenta con centros de logística de alto desarrollo tecnológico, más de veinte puntos estratégicos en todo el país y una gran capacidad de almacenamiento en plantas de acopio. Además, desde el campo a la planta de procesamiento, la compañía considera relevante llevar a cabo procesos sustentables. Esto se refiere al desarrollo de prácticas que son capaces de sostenerse en el tiempo sin incidir

de manera negativa en las generaciones futuras. En la actualidad, esto también se considera parte de la propuesta de valor y ayuda a complacer al cliente.

Por otra parte, a nivel de los servicios, Louis Dreyfus Company busca satisfacer a sus consumidores mediante la atención de sus reclamos adaptándose y brindando respuestas rápidas. Buscan generar comunicación efectiva con todas las partes para cumplir con los requisitos y necesidades del cliente.

La trazabilidad de los pedidos y del procesamiento de pagos y documentación y la transparencia de estos son una parte integral de la propuesta de valor de la compañía. Para garantizar esto, LDC lanzó una aplicación conocida como MyLDC que mejora la calidad percibida por el cliente (y por lo tanto su satisfacción) en materia de conformidad con las especificaciones, soporte y conveniencia de uso. Esto se debe a que la plataforma está orientada al consumidor en la medida en que facilita las negociaciones, es más eficiente respecto a tiempo, seguridad y transacciones y genera, de esta manera, una sensación de cercanía y contacto con la empresa. MyLDC brinda a sus usuarios la posibilidad de acceder a información vinculada al peso y la calidad del producto y de gestionar sus contratos de transacción, envíos, facturas, pagos y otros documentos de forma instantánea.

Por otra parte, se busca crear altos niveles de desempeño y calidad al aumentar la satisfacción de los clientes internos por medio del aumento de costos de prevención. Es decir, en vez de contar solamente con un departamento exclusivamente dedicado al control de calidad del producto terminado, el cliente interno también es parte de ese proceso y tiene acceso a un soporte para solucionar las complicaciones que se presenten.

La misma propuesta está disponible para los clientes externos: la compañía cuenta con un número telefónico para reportar cualquier inconveniencia a fin de que la satisfacción del cliente sea asegurada. Además, las plataformas web de la empresa, en las cuales se enfatiza el enfoque de LCD sobre la calidad de sus productos, también aumentan la satisfacción de los clientes al generar en ellos impresiones psicológicas positivas.

## **- Participación del empleado**

El alcanzar altos niveles de desempeño y calidad requiere un fuerte grado de participación del empleado. Esto implica un compromiso por parte de cada uno de los trabajadores a buscar la calidad en sus trabajos independientemente de la etapa del proceso productivo en la que se encuentren. La compañía debe, para esto, motivar a los empleados y fomentar la búsqueda de la calidad total a través de una cultura organizacional abierta y participativa.

La cultura en Louis Dreyfus Company está dirigida a crear un buen ambiente laboral y a estimular la relación entre los empleados para generar en estos un sentimiento de pertenencia que los lleve a trabajar en pos de un mismo objetivo. A través del trabajo en equipo se trascienden las prioridades individuales, se fomenta la comunicación entre distintas áreas de la empresa, cada empleado busca aportar su parte porque se lo juzga individualmente dentro del grupo, el liderazgo es compartido y se logra un verdadero equipo en vez de una delegación de tareas de un superior a sus subordinados.

Al contar con un amplio conjunto de activos y empleados, la organización tiene bien en claro que esto implica numerosos retos con respecto a los recursos humanos. Al invertir en capacitaciones y programas de desarrollo profesional, Dreyfus busca mejorar constantemente su cadena de valor.

La compañía estableció ciertos objetivos para mantener sus estándares respecto a su relación con sus empleados:

- Crear un ambiente libre de accidentes para todos sus empleados y subcontratistas
- Destacarse en el desarrollo de sus empleados en cuanto a capacitación y educación
- Promover un ambiente de discriminación cero



- Trabajar con sus socios con el fin de erradicar el trabajo de menores en toda su cadena de valor

Siguiendo la línea de la manera en la cual la firma fomenta el buen ambiente laboral, la relación entre sus empleados y la unión del trabajo en equipo, la compañía también implementa distintos tipos de programas como el denominado “*Safety Day*” el cual es un día en el que se reúnen los empleados a celebrar los esfuerzos realizados durante el año para reducir la tasa de accidentes en las plantas, dar cursos y realizar actividades.

La cultura de la importancia del trabajo que hace cada empleado es fundamental para cualquier empresa. El empleado necesita sentirse valorado como miembro de la empresa, es decir, que su trabajo es útil para el grupo y es suyo. Es necesaria esta cultura para formar la actitud y mentalidad de los empleados de que estos están fuertemente vinculados en la organización y sus actividades.

#### **- Mejoramiento continuo**

El mejoramiento continuo es una filosofía cuya idea y objetivos fundamentales son mejorar los procesos a través de cambios pequeños y graduales. Esta creencia es un elemento clave en el fin de la compañía de ser esbelta y ágil a través de operaciones eficientes, optimización de recursos y locación estratégica con un enfoque orientado a la sustentabilidad. La manera de implementar esta filosofía es a través de la inculcación en el empleado del sentimiento de que el proceso le pertenece puesto que quienes están más cerca del proceso son aquellos que más fácilmente pueden identificar las fallas que se encuentran en este.

En LDC se instruye a los empleados para lograr identificar la brecha entre el resultado del proceso y lo que el cliente realmente desea. Dado que existen distintos niveles de empleados dentro de la compañía, cada sector cuenta con programas distintos para formarlos: la “*Trading Academy*” para el sector de finanzas, el de “*e-learning*” para todos los sectores restantes y el “*Graduate Program*” para los futuros líderes de la empresa. Además, una de las más recientes



mejoras en los procesos del área de finanzas fue el uso de blockchain como un medio sobre el que llevar a cabo una transacción.

Al capacitar a los empleados en herramientas para mejorar la calidad y desempeño de los procesos, formar equipos de trabajos con gente hábil en el uso de estas herramientas e instaurar en el empleado la idea de que el proceso le pertenece para que participe en la resolución de problemas con el equipo, el área de finanzas logró a través de esta tecnología que el tiempo de los procesos de transacción sea cinco veces más rápido, que haya una reducción en el riesgo de fraude y una mayor verificación de información y que se pueda seguir el progreso de la operación en tiempo real.

Por otra parte, Louis Dreyfus Company está certificada con las normas ISO 9001 de Sistema de Gestión de Calidad e ISO 14001 de Sistema de Gestión Ambiental. La primera de éstas busca estandarizar los procesos y, de esa manera, lograr una mejoría que implique un incremento de la rentabilidad y una disminución de los costos. Además de aumentar la satisfacción de los clientes, las probabilidades de errores o fallas caen. Por otra parte, la segunda, que implica la evaluación del impacto ambiental de las actividades en cada paso del proceso, es de gran importancia para la reputación de la empresa y la disminución de costos de producción y de legales.

Más allá de las capacidades competitivas que tiene una empresa, existen estrategias y formas de desempeño que se ejecutan con la finalidad de ofrecerle a los clientes productos y servicios de valor. Entre las principales áreas de desempeño de esta empresa se tienen las siguientes:

- **La Variedad de los Productos:** este aspecto se enfoca en aumentar la oferta de la empresa hacia el cliente, así también para captar nuevos mercados. Dreyfus ofrece una amplia gama de productos y servicios para darle valor a la cadena de la empresa. Sin embargo, la variedad de los productos requiere de procesos flexibles para ser llevada a cabo.

- **El Diseño:** es muy utilizado para diferenciarse de la empresa dándole un atractivo estético al producto, así también de seguridad, facilidad de uso y características diferentes. Esta estrategia de diferenciación está estrechamente relacionada con la calidad superior y la velocidad de desarrollo ya que son fundamentales para que la empresa se mantenga al frente de la competencia

- **La Innovación:** hace referencia a la capacidad de la organización de desarrollar nuevas tecnologías para luego convertirlas en nuevos productos que llegarán al mercado objetivo. La empresa que logre un producto innovador con tecnologías nuevas lograra obtener, generalmente, una gran ventaja competitiva frente a sus competidores. Sin embargo, la innovación requiere de grandes inversiones en desarrollo e investigación, y no asegura el éxito. Por lo tanto, así como la recompensa es grande, el riesgo también lo es.

- **El Servicio Ofrecido por la Empresa:** puede tener un valor agregado para complementar al producto. En el caso de Dreyfus, la empresa cuenta con servicios financieros, consultoría y un equipo de profesionales para los inconvenientes que pueda tener el cliente antes, durante, y luego de la venta. Esto complementa la experiencia del cliente con DLC, entablado una buena relación entre el consumidor y la empresa. Es de suma importancia para Dreyfus ya que, en general, tiene contratos con los clientes a quienes brinda los productos y servicios.

DLC es una empresa que busca innovación constantemente, no solo en sus productos, sino también en su logística para mejorar los procesos y brindar una mejor experiencia para el cliente. Por esta razón, es posible afirmar que se trata de una empresa líder ya que intenta ser la primera en lanzar productos y servicios innovadores al mercado. Existen empresas que se denominan como moderadas ya que esperan a que las empresas líderes lancen los productos innovadores antes de movilizarse, y otras empresas que son denominadas rezagadas ya que esperan con antelación que algún producto innovador tenga éxito en el mercado para continuar con su producción.

Si bien las prioridades competitivas ayudan a una empresa a crear nuevos productos y servicios para satisfacer las necesidades cambiantes de los clientes, es necesario darle valor a los mismos mediante diversos métodos. Uno de ellos es la capacidad de brindar una gran variedad de productos al cliente sin afectar la calidad del mismo. De esta forma, Dreyfus mantiene una amplia variedad de productos de calidad superior que ofrece a clientes, ya sean del país productor o clientes internacionales.

La amplia demanda de los clientes en el mercado agrícola fomenta que las empresas, como Louis Dreyfus, amplíen la gama de productos que ofrecen a sus clientes, mejorando la rentabilidad de las ofertas existentes.

DLC suele expandirse hacia nuevos mercados mediante la producción y procesamiento de nuevos productos en distintas regiones del mundo. Por ejemplo, al abrir la planta productora de lácteos en Australia, la empresa logra captar nuevos clientes interesados por productos derivados de la leche y abastecer el mercado de Oceanía con productos de calidad superior. El mercado de Oceanía resultaba una oportunidad para la empresa ya que carecía de la producción de grandes volúmenes de productos derivados de la leche con destino a la exportación hacia toda la región y también al consumo, en menor medida, en el país donde se produce. Otro ejemplo serían las diversas semillas que la compañía ofrece al mercado. Existe una amplia variedad de semillas para cada región, clima y suelo. Este producto está en constante innovación y desarrollo, ya que Dreyfus Company ha ampliado la oferta de tipos de semillas para el mercado internacional.

La innovación es un elemento fundamental para la producción de nuevos productos y servicios, así también para la mejora de procesos y calidad de la oferta actual. En la actualidad, los cambios tecnológicos se dan de forma ágil, por lo tanto, Dreyfus se enfoca en mejorar el rendimiento de sus activos y la calidad de sus productos mediante el uso de nuevas tecnologías de vanguardia para brindar soluciones y mejoras a todos los procesos a lo largo de la cadena de valor. Desde el productor hasta la exportación. Para lograr esto, la compañía trabaja en estrecha colaboración con los productores y proveedores de las cosechas para realizar

inversiones en nuevas tecnologías que permitan mantener la producción de los activos de la empresa en el mayor escalón posible.

Louis Dreyfus Company actualmente trabaja en la innovación desde dos perspectivas. La primera perspectiva se denomina como innovación lineal, donde la empresa busca mejorar los rendimientos de los activos mediante la investigación de nuevas tecnologías y mejores procesos. Resulta fundamental obtener información relevante sobre las capacidades actuales de la empresa, ya sea los tiempos de cosecha y producción o la calidad del producto final. De esta manera, la empresa brinda tecnología y el know-how adquirido a los productores y a las plantas de procesamiento y producción, ya sea de nuevos conocimientos en procesamiento de granos, refinamiento de aceites, logística o control de calidad.

La segunda perspectiva es la innovación disruptiva donde, por ejemplo, la empresa investiga tecnología para el blockchain en razón de facilitar el intercambio de commodities. De esta manera se busca crear una nueva gestión de flujo de comercio para las distintas partes de la cadena de suministros. Se lograría este objetivo mediante la digitalización de procesos clave para que las transacciones resulten más seguras incluso cuando existen más de dos partes involucradas. Para alcanzar este objetivo, Louis Dreyfus Company se asoció con ING, Société Générale y ABM Amro para desarrollar una plataforma de blockchain revolucionaria en la industria agrícola.

#### **5.4 Comparación Benchmarking**

Las mejores prácticas vinculadas a calidad deben verse a partir de un enfoque en que se observe a las empresas líderes tanto dentro como fuera de la industria que apuntan a una ventaja competitiva sostenida en el futuro y a no quedarse relegadas en este aspecto. Este análisis será realizado con base en los puntos principales del Total Quality Management (TQM) ya enunciados.

En primer lugar, en lo que respecta a satisfacción del cliente, que se constituye como el área más relevante a estudiar dentro de esta empresa dado que se trata, fundamentalmente, de una empresa de servicios que requiere un trato

excepcional hacia sus clientes para poder trabajar con ellos debido al alto grado de competitividad en la que está inmersa. Dentro de este sector, se puede destacar a Amazon como la compañía líder en satisfacción al cliente gracias a su impronta de ofrecer transparencia en el comercio y de aportar valor en todos sus procesos. Se destaca como brinda, a través de la plataforma, un servicio de ventas tanto para compradores como vendedores. Al igual que Dreyfus (que funciona como un gran retailer de granos en el país), Amazon no vende únicamente sus productos a través de su plataforma, sino que también la ofrece para aquellos vendedores que buscan posicionar sus productos en ella.

A su vez, la transparencia, un objetivo que las empresas de esta industria intentan alcanzar debido a la importancia de la seguridad alimentaria y de los altos volúmenes que comercian, es lo que UPS busca brindar a sus clientes con sus sistemas de trazabilidad desarrollados con tecnología de punta y la incursión que están realizando en blockchain en la actualidad.

Por otro lado, cuando se habla de participación del empleado, se puede destacar a la empresa estadounidense Salesforce. Dedicada principalmente al desarrollo de software bajo demanda, con productos también enfocados a la atención al cliente, marketing, inteligencia artificial y hasta gestión de comunidades. Es reconocida a nivel mundial por una alta participación de los empleados en sus procesos, convirtiéndose en uno de los mejores lugares para trabajar según el premio Worlds Best Workplaces.

Por otra parte, en cuanto a mejoramiento continuo, Walmart y IBM también han empezado a usar blockchain para iniciar el desarrollo de un sistema de trazabilidad de productos alimenticios con la finalidad de garantizar la seguridad alimentaria. A través de este, el consumidor podrá conocer todos los datos relevantes vinculados al producto, desde su origen hasta su sistema y lugar de procesamiento, y se podrá garantizar que todos los pasos del proceso estén realizados en conformidad con las regulaciones sanitarias vigentes. Mediante el uso de nuevas tecnologías, estas compañías buscan mejorar el *supply chain* de los

procesos, agregándoles mayor transparencia, transacciones más rápidas y sencillas, seguridad alimentaria y eficiencia en logística.

Dentro de esta misma línea, Cargill lidera la digitalización dentro de la industria del commodity trading y marca la pauta para los pasos que han de seguir sus competidores. Además de desarrollar aplicaciones y sistemas de apoyo tanto para proveedores como para clientes, en Cargill han comprendido que, en el mundo actual, no cuentan con el dominio de la información con la que contaban antes y que se constituía en su principal ventaja competitiva. Con base en esto, han modificado también su acercamiento al producto en sí y han comenzado a apostar por la diferenciación desde un enfoque sustentable (cultivos orgánicos y cultivos no modificados genéticamente, entre otros) y a incursionar en la acuicultura, cuyas proyecciones a futuro son favorecedoras .

En otro contexto y de acuerdo con lo analizado y estudiado sobre la empresa, se piensa que uno de los puntos fundamentales en los que Dreyfus debería enfocarse para afianzar su posición en el mercado local es aumentar el volumen de exportación de sus materias primas. Según un artículo publicado por el diario La Nación, la europea Dreyfus se ubica en tercer lugar del ranking nacional de exportadores, con un total exportado de 8.317.222 toneladas de granos, subproductos y aceites de la Argentina. En primer y segundo lugar las multinacionales Cargill y Bunge con 10.925.863 y 9.127.870 toneladas respectivamente.

Se considera en este contexto que muchas de las estrategias operativas que Dreyfus aplicó en otros de los países en los que actualmente se encuentra operando, podrían aplicarse de igual manera en Argentina y, de esta forma, incrementar potencialmente su curva de crecimiento.

Con base en lo publicado por el portal digital español Rankia, entre el año 2012 y 2016, el sector de las commodities agrícolas sufrió una reducción en la oferta por la sequía en EEUU y Brasil que conllevó una subida en los precios del maíz y la soja. Por otro lado, siguiendo lo redactado por el diario Reuters, el



acercamiento hacia los agricultores y la adquisición de Nidera NY y Noble Agril (dos grandes cerealeras internacionales) fueron las estrategias claves y determinantes para la expansión de COFCO en Brasil y en el mundo. El gigante chino Cofco Corporation, proveedor líder de productos diversificados en la industria de productos alimenticios y agrícolas, se embarcó en una agresiva expansión en el comercio internacional de granos y oleaginosas, donde adquirió en los últimos años las acciones de importantes empresas como Noble Group y Niedra.

Se puede considerar entonces esta última estrategia de COFCO como una opción interesante para Dreyfus Argentina. En el país existen muchas compañías más pequeñas que, al igual que las líderes, presentan los mismos desafíos en términos de volúmenes de exportación y producción. Una opción estratégica para Dreyfus puede ser la creación de relaciones o convenios tanto con otras cerealeras más pequeñas como con sus propios proveedores (productores) de los insumos para poder aumentar los niveles producidos.

Un punto fundamental de estas primeras recomendaciones se centra en proponer valor a los productores o proveedores. Un ejemplo interesante para ilustrar nuestras sugerencias puede ser el caso McDonald's y sus papas fritas. Para la empresa, las papas fritas representaban un artículo de distinción, para permitir una consistencia uniforme y estándar, McDonald's solo acepta papas con un 21% de contenido de almidón. Según lo estudiado en el caso, los miembros del personal de operaciones de campo de la compañía visitaron a los proveedores de productos con hidrómetros, un instrumento flotante que midió el contenido de almidón de las papas cuando se sumergían en un cubo de agua. Al proporcionar a los proveedores las mejores tecnologías y mejora de procesos, McDonald's consiguió la exclusividad de los mismos y mejorar la drásticamente la calidad de sus productos, adelantando y diferenciándose de la competencia.

Lo que se propone a LDC es básicamente analizar la posibilidad de brindar valor a sus proveedores (quienes siembran y cosechan la materia prima) para de esta manera aumentar el volumen y la calidad de los productos, obteniendo ventajas competitivas frente a los rivales. LDC podría brindar tecnología, como por

ejemplo, cosechadoras de última generación que agilicen los procesos de recolección sin dañar la tierra o los cultivos, mejores abonos, capacitar a sus productores mediante cursos, congresos o eventos (lo cual generaría también que los productores desarrollen cierta lealtad con la compañía, etc.).

Si bien la calidad de LDC parece ser superior a la de la mayoría de los competidores en la industria argentina, sin embargo, existen algunos aspectos que es necesario mejorar en este contexto. Una de las recomendaciones a establecer en este aspecto para la empresa es que busque imponerse y escalar en el mercado aumentando el volumen de sus exportaciones. Esto podría ser logrado por medio de una mejora en la calidad y desempeño de los procesos. Esto es así porque al mejorar el desempeño y la calidad de los procesos, se eliminan las actividades que no agregan valor, lo que llevaría a una mejor eficiencia y a un aumento en el volumen total de la producción.

Un ejemplo modelo para la sugerencia es el del caso de Toyota, la cual pudo imponerse como una de las empresas automotrices más grandes del mundo, aumentando sus exportaciones por medio de una mejora en la calidad de sus procesos internos. El sistema Kaizen permite la reducción de tareas innecesarias y aumenta el volumen de producción por lo que se considera que Louis Dreyfus Company debería implementar aspectos del Kaizen y la herramienta de las 5s.

De igual forma, se considera que en sus plantas y oficinas en Argentina la compañía podría implementar sistemas de mejoramiento continuo e ideas de mayor involucración del empleado que estén a la par con las filosofías que se usan en EEUU y los países más desarrollados de oriente. Por ejemplo, si bien se establece que el aprendizaje virtual funciona en las otras plantas a nivel global, en el contexto argentino LDC necesitaría un acercamiento más directo con la gente para desarrollar el mejoramiento continuo, sobretodo en el sector de los operarios.

Por último, es fundamental que Louis Dreyfus Company siga los pasos de la Cargill, la compañía líder en su sector, e inicie un camino hacia la digitalización. Para ello, además de continuar con el uso de blockchain del cual es pionero para



realizar transacciones, debe implementar soluciones tecnológicas “del campo a la mesa” y automatizar sus procesos para aumentar la eficiencia.

### **5.5 Digitalización e implementación de Nuevas Tecnología**

Al realizar el análisis de las características, estrategias, desempeño y calidad de las operaciones que ejecuta la empresa en estudio se distinguieron una serie de aspectos que pueden ser considerados como positivos, sin embargo, es imprescindible que se tomen en consideración para la mejora de los procesos algunos aspectos relacionados con la relación que se debe crear y mantener a largo plazo con los productores, la cual resulta de suma importancia para el correcto funcionamiento de la empresa. Esto último se debe a que los proveedores conforman una parte importante de la cadena de valor, de ellos depende la calidad de los insumos o materias primas que van a ser procesados y comercializados a futuro. A diferencia de LDC a nivel global, LDC a nivel nacional no proporciona tecnologías, método o conocimientos a sus proveedores de productos agrícolas, lo cual es un problema porque la firma se conforma con comprarle a un proveedor que cumpla con los estándares de calidad nacional en vez de apuntar a un mejoramiento, ya sea en volumen o calidad de los productos.

Otro de los problemas en la calidad de gestión de la empresa en el país pasa por el hecho de contar con sistemas de comunicación internos precarios. Dentro de las oficinas de Puerto Madero en Argentina se pudo visualizar que en las paredes había carteles del nuevo sistema de comunicación “*Office Groups*” el cual ya es utilizado por varias empresas de comunicación, telefonía e internet, como en el caso de Personal, desde hace ya varios años. Asimismo, se debe tener en cuenta la mejora del sistema de aprendizaje digital “e-learning” destinado a la formación constante de los empleados y trabajadores pues, más allá de la propuesta de valor que ofrece la empresa en cuanto a emprendimiento del empleador, el trabajo del mismo se encuentra normalmente bastante estandarizado y el nuevo recluta busca aprender de su jefe de área para la resolución de problemas de calidad imprevistos.

Otro problema en la calidad de gestión y servicios es que la empresa actualmente no recibe eficientemente los camiones que traen los granos de los proveedores. Esto se debe a que la capacidad de secado de las máquinas es insuficiente y, por lo tanto, no se puede descargar el producto del camión para el secado en tiempo y forma. Esto disminuye la calidad del servicio percibida por el cliente y disminuye los ingresos de la empresa, ya que los granos no se encuentran con la humedad prometida y, en consecuencia, rebajan el precio.

Basándose en las problemáticas descritas, es sumamente importante que se implementen en el proceso logístico de la empresa a nivel nacional la capacidad de que el cliente acceda a través de medios digitales y aplicaciones móviles a las condiciones de su pedido. Como se expresó anteriormente, esto puede ser hecho a través de la aplicación MyLDC que ya se ha implementado en diversas localidades del mundo por esta empresa, ayudando a que el cliente logre detectar las condiciones, estado y proceso de envío del pedido que ha hecho. Según los propios valores de la empresa, es importante establecer una relación estrecha con el cliente a través de diferentes medios, enfatizando en este contexto al medio digital.

Desde otro enfoque, es primordial el desarrollo de sistemas informativos que permitan la intercomunicación de las diferentes áreas de la empresa entre sí y la expresión de sus condiciones administrativas, procesuales y los aportes a la cadena de valor final de producción. Asimismo, es importante que se retome la formación constante y sostenida de los empleados que laboran en esta empresa a través de medios y estrategias de preparación digital, incluyendo cursos, conferencias web, reuniones de retroalimentación, entre otros aspectos.

Como aspecto final a tener en consideración, es necesario realizar una revisión, reparación y sustitución de las máquinas y elementos productivos que se encuentran en situaciones de calidad que no permiten obtener de estos el mejor desempeño y rendimiento.

## CAPÍTULO VI

### CONCLUSIONES

#### 6.1 Análisis del trabajo

The Louis Dreyfus Company (LDC) es una de las empresas líderes en la comercialización y procesamiento de productos agrícolas a nivel mundial. Está presente a lo largo de toda la cadena de valor encargándose de originar, producir, procesar, refinar, almacenar, transportar, investigar y comercializar sus productos. Hoy en día ocupa el tercer puesto en el ranking de los mayores exportadores de granos y oleaginosas de Argentina. Sin embargo, después de lo analizado a lo largo del trabajo, se piensa que la empresa todavía tiene lugar para crecer dentro del mercado argentino.

Habiendo realizado un análisis extenso y contextualizado del desempeño y la calidad de los procesos de la empresa LDC, es posible definir que esta empresa cuenta en la actualidad con una estrategia logística bastante completa y acoplada a los nuevos avances tecnológicos y digitales que se han creado. Como fue posible observar, la empresa ha creado una aplicación móvil que le permite al cliente realizar un rastreo del producto que adquirió, además de resolver dudas e inconvenientes que se presenten. Una de las principales vías y sustentos de la empresa reside en el establecimiento de una relación estrecha con el cliente, despertando en este la confianza y la tranquilidad de adquirir cualquier tipo de recurso o material directamente de la misma.

A pesar de lo que se describe, existen algunos aspectos logísticos que es necesario mejorar en el contexto comunicacional de las diferentes áreas de la empresa en sí, pues básicamente las áreas o eslabones involucrados en la cadena de valor no conocen con exactitud las condiciones administrativas y logísticas de sus eslabones antecesores o sucesores, lo que perjudica el producto final y pone en riesgo la satisfacción del cliente. La empresa cuenta con una planeación estratégica completa que puede ser mejorada si se incluyen sistemas asistenciales

informáticos que ayuden a la intercomunicación y coordinación apropiada de las actividades, además de reconocer los percances y contratiempos que se puedan presentar.

Desde la perspectiva de los cambios tecnológicos, DLC se ha enfocado en mejorar el rendimiento de sus activos y la calidad de sus productos mediante el uso de nuevas tecnologías de vanguardia para brindar soluciones y mejoras a todos los procesos a lo largo de la cadena de valor, desde el productor hasta la exportación. Para lograr esto, la compañía trabaja en estrecha colaboración con los productores y proveedores de las cosechas para realizar inversiones en nuevas tecnologías que permitan mantener la producción de los activos de la empresa en el mayor escalón posible.

La empresa en la actualidad se encuentra investigando tecnología para el blockchain en razón de facilitar el intercambio de commodities. Se busca con esto el crear una nueva gestión de flujo de comercio para las distintas partes de la cadena de suministros. Se lograría este objetivo mediante la digitalización de procesos clave para que las transacciones resulten más seguras incluso cuando existen más de dos partes involucradas.

Entre las principales recomendaciones que se deben tomar en cuenta está el ofrecer valor a los principales productores (quienes proveen los insumos y materias primas) para de esta manera aumentar el volumen de producción y exportación. Esto podría llevarse a cabo, por ejemplo, facilitando tecnología o capacitación a los proveedores. De esta manera, Dreyfus podría ganar share, exclusividad y lealtad por parte de los mismos y diferenciarse de su competencia.

Es importante que en este marco de acción y mejoras, muchas de las estrategias operativas que Dreyfus ya ha aplicado en otros de los países en los que actualmente se encuentra operando se apliquen de igual manera en Argentina, incrementando de esta forma su curva de crecimiento. En la Argentina existen muchas compañías más pequeñas que, al igual que las líderes, presentan los mismos desafíos en términos de volúmenes de exportación y producción. Una

opción estratégica para Dreyfus puede ser la creación de relaciones o convenios tanto con otras cerealeras más pequeñas como con sus propios proveedores (productores) para la distribución de los insumos que permitan elevar los niveles de producción y exportación.

Con la finalidad de evaluar su desempeño, la empresa debería implementar de igual forma indicadores KPI's que definan, valoren y caractericen la calidad de la experiencia del cliente tanto interno como externo. En la actualidad, la empresa DLC usa encuestas como método de medición de la satisfacción del cliente, instrumento que se considera precario por la amplia disposición de factores que afectan la satisfacción del mismo y los cuales no pueden ser evaluados eficientemente a través de una encuesta.

Como último punto de mejora, la compañía debe implementar sistemas de mejoramiento continuo que involucren de una forma más marcada al empleado. Si bien se establece que el aprendizaje virtual funciona en las otras plantas a nivel global, en el contexto argentino LDC amerita un acercamiento más directo con la gente para desarrollar el mejoramiento continuo, sobretodo en el sector de los operarios.

## **6.2 Análisis y tendencias en un Futuro Cercano de la Agrocomercialización**

A través del estudio y análisis de la empresa DLC fue posible establecer que los cambios tecnológicos están llegando a cada rincón de la industria agrícola, desde tecnologías de insumos, tales como las semillas y los fertilizantes, hasta la agricultura de precisión con drones y robots, los mega datos, los sensores inteligentes y los más recientes sistemas informáticos de administración de haciendas.

“La manera en que la tecnología responde a las presiones que estamos enfrentando es revolucionaria”, afirma Colin de Chirac. “Es sin dudas la revolución

que más rápidamente se está expandiendo y lo maravilloso es que puede adaptarse al nivel agrícola, en casi todas partes, a un costo cada vez menor”. Para ellos las nuevas maneras de compartir información son determinantes en el avance de los procesos.

La compañía LDC y muchas de las grandes comercializadoras agropecuarias desarrollan sus actividades a través de aplicaciones móviles que permiten de forma cómoda e instantánea poder emitir comunicados, agilizar de la mejor manera todas sus operaciones, rastrear pedidos, entre otros aspectos.

Las nuevas tecnologías se están convirtiendo cada vez más en una parte del paisaje rural. El uso de drones y de agricultura de precisión no solamente han aumentado la productividad, sino que también han ayudado a la sustentabilidad y a la reducción de residuos.

Entre los avances tecnológicos más recientes e importantes que ha desarrollado la empresa se encuentra un nuevo método tecnológico que permite optimizar el proceso tradicional de elaboración de biodiesel y mejorar la calidad a través de la reducción de los monoglicéridos. Asimismo, permite ahorrar catalizador, con la consecuente reducción de los costos operativos.

Con todos estos avances se puede evidenciar el constante crecimiento de la empresa LDC y de la industria agropecuaria en general. Mantenerse a la par de las nuevas estrategias tecnológicas es la base del desarrollo, avance y potenciamiento de la institución, así ha quedado demostrado con las cifras oficiales emitidas en todos sus informes económicos. Es necesario resaltar que, a través de la implementación de altas tecnologías, LDC se mantiene como cabecera en el rubro, siendo una empresa que como se expuso en apartados anteriores sirve a más de 100 países, lo que sin duda alguna denota su eficiencia y progreso.

Ahora bien, como parte de los eventos mundiales recientes, es importante tener en consideración los posibles cambios de hábitos y costumbres empresariales derivados de la crisis económica y la pandemia mundial. A este respecto, la crisis

económica generada por el coronavirus ha tenido un gran impacto en el ámbito empresarial de países latinoamericanos y del caribe, golpeando tanto la estructura productiva y empresarial, como las importaciones. Se espera que la empresa LDC vea una reducción en sus importaciones debido a las nuevas restricciones sociales que afectan tanto la oferta como la demanda, sin embargo, al tratarse de una empresa de alimentos, las potencialidades de recuperación y resiliencia ante los nuevos eventos puede ser tomado como una ventaja para la recuperación posterior de las cantidades producidas e importadas por esta empresa a nivel mundial.

Se ha identificado que los efectos restrictivos de la pandemia afectan de una forma más marcada a las pequeñas empresas y a aquellas que implican aglomeración y cercanía física, como las empresas de espectáculos, de turismo, los hoteles y restaurantes, los servicios personales y el transporte, viéndose las empresas de alimentos alejadas de las afecciones mayoritarias. La empresa LDC logró mantenerse operacional durante toda la pandemia mediante el seguimiento de los estrictos protocolos internacionales de salud llevados a cabo a lo largo del mundo. La dificultad yace en que cada país establece sus propios protocolos a seguir y las empresas deben amoldarse a ellos. Sin embargo, Louis Dreyfus Company ha logrado la tarea logística de llevarlo a cabo en tiempo y forma, para que sus ganancias no se vieran afectadas.

No solamente influye el hecho de que las ganancias de la empresa sean de importancia para ellos, sino también la necesidad de distribuir productos alimenticios sin interrupción para evitar hambrunas alrededor del mundo. Esto influye, no solo de manera social, sino también como mejora de la imagen de la empresa.

Según el vocero de la compañía, la empresa ha logrado superar las barreras impuestas por la situación mundial gracias al portfolio diversificado a nivel global que poseen, además de su capacidad experta del risk management que le permitió mantenerse ágil en este ambiente hostil para empresas poco adaptativas.



Durante los primeros seis meses de pandemia, la empresa registró un ingreso neto de \$126 millones de dólares, a diferencia del mismo periodo en el año pasado, que registraron \$71 millones de dólares. El segmento que más se ha beneficiado ha sido los procesos en la cadena de valor de la empresa, que arrojaron cifras de \$492 millones de dólares, más del doble que el año pasado, donde la cifra fue de \$225 millones de dólares.

En proyecciones a futuro, la empresa busca mantener la diversificación para mantenerse protegido frente a lo incierto del futuro próximo alrededor del mundo. Por ejemplo, LDC ha firmado un tratado comercial con la empresa holding ADQ de Abu Dhabi, permitiéndoles un tratado a largo plazo de un acuerdo de suministros con los Emiratos Arabes Unidos. Este tratado ayudara a ambos en caso de nuevas crisis económicas o situaciones como la pandemia.

Otro factor a tener en consideración es el aumento demostrable de la clase media en Latinoamérica y el mundo, la cual por definición tiene preferencias de crecimiento y consumo que contextualizan el comercio y las oportunidades comerciales de diferentes empresas y ámbitos de desarrollo nacional. En este contexto, la clase media favorecerá el consumo de alimentos en la región latinoamericana, lo que será positivo para la empresa LDC en cuestiones de aumento del consumo per cápita de alimentos y recursos. Este aspecto puede ser aprovechado como parte de la evolución y adquisición de clientes que la empresa busca para la promoción de su propio crecimiento.

Como se ha podido constatar, el aumento de la producción, importación, exportación y consumo de soja se ha visto bastante marcado en las diferentes naciones involucradas en esto, lo que representa para la empresa LDC una gran ventaja a aprovechar para su crecimiento, sin embargo, es importante tener en consideración que el mayor importador de soja es China y en esta nación se presentó recientemente una reducción de la necesidad de soja por el sacrificio de una gran cantidad de cerdos a los cuales se destinada una parte importante de la soja importada. Este aspecto puede afectar notoriamente la cantidad de soja a



producir por LDC para China, por lo que es aconsejable en pro de no reducir las ventas y las cantidades importadas, expandirse e intensificar sus acciones comerciales en otras naciones que requieren soja para su desarrollo económico, como los países europeos, Estados Unidos y Brasil.



Universidad de  
**San Andrés**

## Bibliografía

- Acle, Tomasisi Alfredo. (1990). Planeacion Estrategica y Control de Calidad. Editorial Gribaldo
- Arias Osorio, Javier; Briceño, Wilson; Nuñez, Martha Liliana. (2007). Estrategias de Tecnologías de Información aplicables a la cadena de abastecimiento de las PYMES del sector de elaboración de productos alimenticios y bebidas en el Área Metropolitana de Bucaramanga. Revista Colombiana de Marketing, vol. 6, núm. 8, junio, 2007, pp. 19-37
- Bioeconomia Vlog. Dreyfus adquiere tecnología biológica para optimizar la producción de biodiesel. 2019. Sustraído Julio 2020
- Busto, J. (2003). Planeación estratégica. 10 programas para la gestión y el desarrollo del factor humano. Editorial UOC
- Castellano Ramirez, A. (2015). Logística comercial internacional. Retrieved November 8, 2019, from <https://play.google.com/books/reader?id=8XhaDwAAQBAJ&hl=en&pg=GB.S.PP1>
- Gack, S. (2018). Service Innovation in Agricultural Business Exploring the Influence of Digital Information Technologies. Retrieved from <http://www.springer.com/series/13198>
- Giusti Bravo, F. (2004). KPI's logísticos para la entrega perfecta. Retrieved November 20, 2019, from <https://www.beetrack.com/es/blog/kpis-logisticos-para-la-entrega-perfecta>
- Gustafson, M. (2014). Big Data and Agriculture. 24–27. <https://doi.org/10.1002/ajh.23643>
- Heskett, J. L., Sasser, E. W., & Wheeler, J. (2008). The Ownership Quotient. Harvard Business Press, 1(December), 1–13.

- Kamilaris, A., Fonts, A., & Prenafeta-Boldú, F. X. (2019). The rise of blockchain technology in agriculture and food supply chains. In Trends in Food Science & Technology (Vol. 91). <https://doi.org/10.1016/j.tifs.2019.07.034>
- Khaled Salah, Nishara Nizamuddin, Raja Jayaraman, M. O. (2019). IEEE Xplore 數據庫 - 安全的移動商務應用的體系結構. IEEE Access, 7. Retrieved from <https://ieeexplore.ieee.org/stamp/stamp.jsp?tp=&arnumber=8718621>
- KPMG. (2016). The Changing Landscape of Disruptive Technologies, Innovation Convergence Unlocks New Paradigms. Kpmg.
- Krajewski, L., Ritzman, L., & Malhotra, M. (2008). Administración de Operaciones. In Formación universitaria (Vol. 8). <https://doi.org/10.4067/s0718-50062018000300001>
- Lin, Y.-P., Petway, J., Anthony, J., Mukhtar, H., Liao, S.-W., Chou, C.-F., & Ho, Y.-F. (2017). Blockchain: The Evolutionary Next Step for ICT E-Agriculture. Environments, 4(3), 50. <https://doi.org/10.3390/environments4030050>
- Louis Dreyfus Company. (2020). Cimentación, crecimiento, sociedad.
- Marciniak, R. (2017). El benchmarking como herramienta de mejora de la calidad de la educación universitaria virtual. Ejemplo de una experiencia polaca EDUCAR, vol. 53, núm. 1, 2017, pp. 171-207.
- Martín, F., & Viola, A. (2017). “La tecnología de la información como ventaja competitiva en la producción argentina de limón.”
- Mattern, M. (2018). Exploring Blockchain Applications to Agricultural Finance. Retrieved from <http://www.cgap.org/sites/default/files/researches/documents/Brief-Exploring-Blockchain-Applications-July-2018.pdf>
- McKinsey. (2015). THE INTERNET OF THINGS: MAPPING THE VALUE BEYOND THE HYPE. McKinsey Global Institute. <https://doi.org/10.1016/S0969->

8051(96)00204-1

- Muñoz, D. (2018). Amazon, de la innovación al éxito: un análisis desde la perspectiva estratégica. Trabajo de Grado. Universidad de Sevilla, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Sevilla, España.
- Osterwalder, A. (2010). Business Model Generation. Foreign Affairs. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Porter, M. E. (1980). Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales.
- Porter, M. E., & I, T. (1985). COMPETITIVE.
- Ramírez, A. y Peña, M. (2018). Análisis de las estrategias DHL en torno al servicio al cliente. Trabajo de Grado. Universidad del Rosario, Escuela de Administración. Bogotá, Colombia.
- Walker, R. H., Johnson, L. W., & Sean, L. (2006). Re-thinking the conceptualization of customer value and service quality within the service-profit chain. *Managing Service Quality*, 16(1), 23–36. <https://doi.org/10.1108/09604520610639946>

San Andrés



Universidad de  
**San Andrés**