

**Diferenciación mediante desarrollo de nuevo producto: producción de azúcar orgánica.
Adecuación de procesos productivos tradicionales a orgánicos, caso LEDESMA.**

Trabajo Final de Graduación



Laura Daniela Brandán

31171675

VADM11051

Licenciatura en Administración

Argentina, Ciudad Autónoma de Buenos Aires

Noviembre 2021

Agradecimientos

A *Milo*, por prestarme nuestro tiempo de juego juntos para poder invertirlo en palabras, papeles y demás cosas aburridas de gente grande. Gracias por recordarme constantemente cual es la verdadera esencia de la vida.

A *Coco*, por ser mi otra mitad, mi compañero y eterno soporte. Esto es tan tuyo como mío.

Sin ustedes nunca habría llegado tan lejos...

Resumen

Planificación estratégica, en el marco de la administración de negocios aplicada al estudio de caso de Ledesma, para su unidad de negocio de azúcar. Se realiza una breve introducción de la empresa, con presentación de antecedentes y un posterior análisis situacional. El mismo comprende primeramente un análisis externo: de macroentorno con herramienta PESTEL y del microentorno con las fuerzas de la industria según Porter. En segundo lugar, un análisis interno a través del entendimiento de la cadena de valor, y análisis de Estados Contables. A continuación se procede a sustentar un marco teórico que permita arribar a una conclusión diagnóstica, con eje en la problemática de los niveles de rentabilidad de la compañía. Se procede con la propuesta de una solución a través de una estrategia de crecimiento con foco en la diferenciación a través del desarrollo de un nuevo producto: azúcar orgánica. Se diseña un plan de implementación con horizonte espacial en el territorio Argentino, y plazo de 5 años. Se enuncia un objetivo principal con tendencia a remediar el problema de rentabilidad, desagregado en dos objetivos menores con foco en las utilidades (precio y volumen). Se verifica la factibilidad de implementación y el éxito de los resultados a través de un Estado de Resultado y Situación Financiera Proyectado. Se enuncian las principales conclusiones y recomendaciones del caso. Palabras Clave: planificación estratégica, diferenciación, rentabilidad, azúcar orgánica, alimentos orgánicos, sustentabilidad, agroecología, alimentos agroecológicos, producción orgánica.

Abstract

Planning strategic development applied to the Sugar Business Unit of Ledesma Company, in a business administration framework. A brief company introduction is made, followed by some background cases. The situational analysis includes an external point of view using the PESTLE tool for the macroenvironment, and the Porter Model for the industry microenvironment. From the internal point of view, a value chain analysis is made, followed by a Financial Statements review. After that, a theoretical framework is settled in order to assemble a final organizational diagnosis. The main focus is on the company's profitability problems. A differentiation strategy approach is proposed, by a new product development: organic sugar. An implementation plan is designed to be applied for the Argentinian market in the following 5 years. The proposal aims to increase competitive advantage and hence the company profitability, supported by a price and a volume strategy. The implementation plan and the achievement of its goals are validated by Financial Statements forecasting. At last but not least, conclusions and recommendations are settled. Key Words: strategic planning, differentiation, profitability, organic sugar, organic food, sustainability, agroecology, agroecological food, organic production.

Índice

Introducción.....	6
Análisis de situación.....	7
Análisis externo: Macroentorno, Modelo PESTEL.....	7
Factores Políticos	7
Factores Económicos	8
Factores Sociales.....	9
Factores Tecnológicos.....	9
Factores Ecológicos	10
Factores Legales.....	10
Análisis externo: Microentorno, Modelo de las Fuerzas de Porter.....	11
Intensidad de la rivalidad entre las compañías establecidas en la industria.....	12
Riesgo de que posibles competidores ingresen a la industria	12
El poder de negociación de los clientes	13
Poder de negociación de los proveedores	13
El riesgo de la existencia de productos sustitutivos de la industria	14
Análisis interno: Cadena de valor.....	14
Actividades Primarias	14
Actividades de Soporte	16
Análisis interno: Estados financieros consolidados y separados (<i>Cifras monetarias expresadas en miles de pesos</i>) (Bolsa de Comercio de Buenos Aires [BOLSAR], 2021).....	17
Marco Teórico	18
Conclusión Diagnóstica.....	21
Propuesta y plan de implementación	23
Alcance de la propuesta	23
Objetivos de la propuesta.....	23
Objetivo General	23
Objetivo específico N ^{ro} 1	24
Objetivo específico N ^{ro} 2	24
Acciones de la propuesta	25
Plan de acción 1	26
Plan de acción 2	27

Medición de la propuesta	28
Objetivo General	29
Objetivo específico N ^{ro} 1	29
Objetivo específico N ^{ro} 2	30
Conclusiones.....	30
Recomendaciones	31
Anexos	33
Anexo 1 – Análisis del mercado de productos orgánicos en Argentina.	33
Anexo 2 – Gantt Propuesta	33
Anexo 3 – Justificación Objetivos	33
Anexo 4 – Estados de Resultados y Situación Financiera Proyectados	33
Referencias	34

Introducción

Por medio del presente documento, queda constituido el Trabajo Final de Graduación, correspondiente a la carrera de Licenciatura en Administración de la Universidad Siglo 21. En él, se desarrollarán las etapas del proceso de Planeación Estratégica, aplicado a un Caso de Estudio. La organización bajo análisis será Ledesma, con un alcance acotado a la Unidad de Negocios de Azúcar. Se procurará evaluar la factibilidad de la implementación de procesos productivos orgánicos, aplicados a la caña de azúcar, a fin de adicionar un nuevo producto al *portfolio: azúcar orgánica de producción propia*, para comercialización en el mercado local. El fin último de la propuesta, es la de reforzar la diferenciación de la marca y aumentar su participación de mercado.

Ledesma es una empresa con 112 años de trayectoria. Si bien es una sociedad anónima, la mayoría del paquete accionario se encuentra en posesión de una familia Argentina (90% del capital social). Cuenta con 10 plantas productivas, más de 7000 colaboradores, 150,000 hectáreas de campo propio. Dedicada a la agroindustria produce y comercializa azúcar, papel y derivados, frutas y jugos, alcohol y bioetanol, molienda húmeda de maíz, carne y granos. Su presencia se centra mayoritariamente en la provincia de Jujuy. En la localidad de Ledesma, más precisamente en la ciudad de Libertador General San Martín. Asimismo, tanto la ciudad como el establecimiento productivo se encuentran dentro de la reserva de biosfera de las Yungas (Ledesma, 2020). Entre los valores principales que rigen sus negocios podemos mencionar: ética, las personas, desarrollo personal y profesional, trabajo en equipo, innovación y creatividad, seriedad, eficiencia, calidad, servicio al cliente, cliente interno, utilidades, disciplina y coherencia (Ledesma, 2020).

Líderes en el mercado azucarero argentino, con un *market share* aproximado del 40% en consumo masivo y 11% en el mercado industrial (todos sus negocios). Su producto insignia y fundacional, es el azúcar con su emblemática presentación de 1KG, presente en gran parte de los hogares argentinos. Su producción se debe en gran medida a los cultivos de cañaverales propios (más del 80%), pero también a productores independientes de la región (Ledesma, 2020a). Sus canales de distribución, se componen de grandes cadenas de supermercados, mayoristas y comercios regionales en todo el país. En cuanto a la comercialización industrial, cuenta con alrededor de 200 clientes que adquieren el azúcar como materia prima para la elaboración de sus productos. La empresa cuenta, además, con presencia en mercados internacionales como: Chile, Uruguay, Paraguay, Brasil y Estados Unidos (Ledesma, 2020).

Para emprender este recorrido, estaremos acompañándonos de la experiencia de los siguientes casos de Éxito. *Ingenio la Providencia* (2021), es el único ingenio de Colombia con producción propia de azúcar

orgánica. El *Ingenio San Javier* (Instituto de Fomento Agropecuario e Industrial [IFAI], 2021), ubicado en la provincia de Misiones, que ha logrado con éxito reconvertir parte de su proceso productivo a la modalidad orgánica. Por último, pero no menos importante, el *Ingenio San Isidro* (2021), que fue el primer productor de la Argentina en incursionar en el mundo de la azúcar orgánica, siendo hoy el principal productor del país en esa materia

Análisis de situación

A continuación, a fin de contextualizar la realidad en la que se encuentra inserta la compañía, se procederá a realizar un breve pero exhaustivo análisis de los principales factores internos y externos, que influyen en el normal desarrollo de sus negocios. Dicho análisis permitirá arribar en principio, a un correcto diagnóstico organizacional y con posterioridad a una propuesta de implementación certera y efectiva.

Análisis externo: Macroentorno, Modelo PESTEL

El punto de partida en el análisis situacional de la organización, será la comprensión de su macroentorno. El cual se entiende como el conjunto de factores con los cuales la organización se ve obligada a interactuar a diario, pero cuyo comportamiento excede las capacidades de control de la empresa. La metodología elegida para ilustrar este entendimiento, es la herramienta PESTEL: Análisis de factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales.

Factores Políticos

El cambio de gestión presidencial iniciado en Argentina en diciembre 2019, dio inicio a un nuevo ciclo de Políticas Públicas. Varias de ellas en sintonía con los principales valores partidarios del gobierno de turno; otras simplemente, consecuencia de la pandemia COVID-19 que sorprendió y somete al mundo desde hace más de 18 meses. Uno de los ejes principales de estas políticas, es el fortalecimiento del sistema de Protección Social. Esto se refleja en un sinnúmero de programas y acciones estatales, de los cuales a continuación, nombraremos solo algunos relacionados con el consumo y la alimentación. El *Plan Argentina contra el Hambre*, creado como refuerzo del *Programa Nacional de Seguridad Alimentaria* (PNSA). Buscan garantizar el acceso a la canasta básica alimentaria de los sectores más vulnerables, a través de medidas como la *Tarjeta Alimentar* (Ministerio de Desarrollo Social, 2021). Otro ejemplo es la *Asignación Universal por Hijo/a* (AUH), que otorga una retribución económica mensual por cada hijo menor de 18 años, a uno de sus dos progenitores que se encuentre encuadrado en una de las situaciones preestablecidas por el programa (desocupado, trabajo no registrado, etc.) (Administración Nacional de la Seguridad Social [ANSES], 2021a). *Ingreso Familiar de*

Emergencia (IFE) que otorga una prestación económica excepcional a aquellas familias que vieron afectados sus ingresos por la pandémica del COVID-19 (ANSES, 2021b).

En cuando a las políticas públicas de desarrollo comercial y productivo, actualmente se encuentran en proceso planes como: *Argentina Programa*, que es una capacitación en programación gratuita y virtual. *Ahora 12*, que propone una financiación del consumo en cuotas fijas con la menor tasa de interés del mercado. *Desarrollo productivo verde*, que es un plan para incorporar una visión sostenible en toda la producción argentina, con planes de financiación y otras facilidades (Ministerio de Desarrollo Productivo, 2021a).

Asimismo, la balanza de Intercambio comercial argentino cerró en Junio 2021 con un superávit de USD 1.5 Mio (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos [INDEC], 2021a). Políticas públicas que contribuyeron a este resultado, desde el punto de vista de la industria azucarera, son las referentes a la regulación de la carga impositiva. En materia tributaria, la industria de la azúcar se vio beneficiada desde hace algunos años (gestión presidencial anterior), por una serie de medidas en busca de promover las exportaciones. Por decreto se eliminaron los derechos de exportación (del 5%) y se elevaron los reintegros de 4,05% a 5,00% (Ministerio de Hacienda, 2018).

Factores Económicos

Según el último reporte del IPC (Índice de Precios al Consumidor) publicado por INDEC (2021b), el mes de Julio reporta nuevos aumentos en los precios de la canasta de bienes y servicios de la República Argentina. Arrojando una variación mensual del 3%, una interanual del 51,8% y una acumulada de 29,1%. Además, según el último reporte de EPH (Encuesta Permanente de Hogares) emitida por INDEC (2020), los niveles de pobreza del país son alarmantes. Los resultados del segundo semestre de 2020, con una cobertura de 31 aglomerados urbanos, arrojaron las siguientes cifras. El porcentaje de hogares por debajo de la línea de pobreza es de 31,6% (el 42,0% de las personas). Dentro de los cuales, un 7,8% de los hogares (el 10,5% de las personas) está debajo de la línea de indigencia. Básicamente estamos hablando de 2.926.890 hogares con 12.000.998 personas pobres y 720.678 hogares con 3.007.177 personas indigentes. Según señala United Nations International Children's Emergency Fund (UNICEF, 2020), una de las variables con más impacto frente a la disminución de los ingresos en los sectores vulnerables, es en el consumo de alimentos. De acuerdo con la cuarta entrega de la *Encuesta de percepción y actitudes de la población*, referente al impacto COVID-19 que realizó este Ente, se hacen las siguientes observaciones. El porcentaje de los hogares encuestados que se vio obligado a dejar de adquirir algún tipo de alimento, por no tener ingreso suficiente, disminuyó levemente del 28 al 26%. Sin embargo, la concurrencia a comedores populares aumentó del 8% al 10% (UNICEF, 2021).

Este proceso inflacionario, de depresión económica, devaluación del peso argentino y pobreza generalizada, tiene distintas consecuencias en la industria, todas ellas negativas. Por un lado, deprime la demanda, dado que los consumidores ven afectado su poder adquisitivo. Si bien los productos de primera necesidad como el azúcar tienen demanda inelástica, los productos con azúcar agregada pueden verse más afectados. Adicionalmente, genera incertidumbre respecto de posibles inversiones de capital, lo que paraliza la industria, afectando el crecimiento económico y la generación de nuevos puestos de trabajo. Otro de los factores que impacta negativamente en las empresas es el espiral precio/salario de la planta de colaboradores. Por último, frente a este crecimiento escalonado de costos, la industria queda sujeta a medidas restrictivas respecto de los aumentos de precio. Siendo un ejemplo de esto, el programa de *Precios Cuidados*, impulsado por el Estado como parte del paquete de herramientas que busca poner un control a la inflación desmedida. (Ministerio de Desarrollo Productivo, 2021b).

Factores Sociales

Según una investigación del Estudio Latinoamericano de Nutrición y Salud (ELANS, 2018), sobre los patrones de ingesta de azúcar total y agregada en ocho países latinoamericanos (Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, Perú, y Venezuela), Argentina presenta los mayores niveles de consumo de la región. Con un consumo de 115,2 gramos (sobre un promedio de 99.4gr.) totales diarios, de los cuales 91,4 gramos (sobre un promedio de 65.5gr.) es azúcar agregada. Esto duplica la cantidad máxima de consumo diario recomendada por la Organización Mundial de la Salud (OMS, 2018), establecida en 50g. Sin dudas este patrón de consumo local, es un factor social que impacta positivamente en la industria azucarera.

Otro de los acontecimientos a tener en cuenta, es la preocupación creciente por las epidemias de ENT (enfermedades no transmisibles), entre las cuales se encuentra la obesidad y sus consecuencias como la diabetes e hipertensión arterial, entre otras. Cada vez más, se asocia el exceso de consumo de ultraprocesados, y azúcar como causales de estas enfermedades (Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas [CONICET], 2019; Centro de Estudios de Estado y Sociedad [CEDES], 2018) . Este factor está impactando negativamente en la industria azucarera.

Factores Tecnológicos

En los últimos años el desarrollo tecnológico llamado *Cosecha en Verde*, ha tenido un impacto positivo en la industria azucarera. Esta tecnología propone la cosecha de los cañaverales de manera mecánica a través del uso de maquinaria rodante, suplantando el proceso tradicional manual y la quema del cultivo. Este método

presenta beneficios desde dos puntos de vista diferentes. En primer lugar, significa una mejora en la productividad, en cuanto supone: una reducción importante de los tiempos y de la mano de obra. En segundo lugar, propone un avance en cuanto a la mitigación del cambio climático, al reducir de manera considerable la emisión de gases de efecto invernadero, que solían ser desprendidos a la atmosfera durante la quema de los cultivos (Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria [INTA], 2020) .

Otra de las tecnologías con impacto en la industria del azúcar, son los avances de la biotecnología aplicada a la caña de azúcar. Mediante esta tecnología se busca mejorar las variedades de las cañas de azúcar existentes o modificarlas genéticamente para lograr nuevas variedades que sean más resistentes a los factores climáticos, a distintas plagas, enfermedades, insectos o herbicidas. Actualmente en Argentina, la caña de azúcar transgénica no se encuentra aprobada para su producción y comercialización (Consejo Argentino para la Información y el Desarrollo de la Biotecnología [ARGENBIO], 2021). Sin embargo, la Estación Experimental Agroindustria Obispo Colombes (EEAOC) ya ha diseñado una caña transgénica que ha sido validada por la Comisión Nacional Asesora de Biotecnología Agropecuaria (CONABIA,2015) y el Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria (SENASA,2015). Esta caña (TUC-873RH-7) fue genéticamente modificada para tolerar los herbicidas a base de glifosato.

Factores Ecológicos

La creciente preocupación por el Cambio Climático, el impacto de las industrias en el medioambiente, la sustentabilidad y el respeto por la naturaleza, están gestando un despertar de conciencia consumista. La tendencia del consumo responsable exige disponibilidad de productos verdes, libres de agrotóxicos y respetuosos con el medioambiente. Se incrementa la presión de las regulaciones medioambientales sobre las empresas. Es un factor que influye de manera negativa en la industria azucarera, en cuanto y en tanto, la industria no sepa acompañar el cambio.

Factores Legales

La promulgación de la Ley de Biocombustibles (n° 26093) con vigencia hasta el 2030, garantiza la obligatoriedad del corte de bioetanol en combustibles líquidos a base de petróleo. Lo cual le proporciona previsibilidad a la industria azucarera, para realizar inversiones y aumentar la producción, generando miles de puestos de trabajo. Los porcentajes son: en el caso de la nafta, un mínimo de 12% de bioetanol y una eventual reducción al 9%. Para el gasoil el corte mínimo será de un 5%, con una eventual reducción al 3%, y finalmente

en la caña de azúcar, un mínimo de 6% de mezcla obligatoria (Ministerio de Economía, 2021). Esta ley es un factor que viene impactando positivamente en la industria azucarera desde el 2016 a la actualidad.

El proyecto de Ley de Etiquetado Frontal (Expediente 7072-D-2018) que fue sancionado por la Cámara de Diputados, podría afectar negativamente a la industria si llegara a sancionarse como ley. Esta normativa establecería la obligatoriedad de una nueva codificación en el *packaging* de los alimentos y bebidas. A través de este, se señalaría con un octógono negro el frente de los productos con leyendas nutricionales del índole *Exceso en azúcares* (“Etiquetado Frontal”, 2018). Resulta útil tomar como referencia empírica el caso del vecino país de Chile, pionero en la implementación de esta ley (2012). Basándonos en el estudio realizado este año, por la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO, 2021) y el Instituto de Nutrición y Tecnología de los Alimentos de la Universidad de Chile (INTA), podemos corroborar que uno de los principales impactos observados, es la disminución del contenido de azúcares de los productos.

En conclusión, teniendo en cuenta los planes alimenticios que aseguran el acceso a la canasta básica, garantizando a su vez, la demanda de azúcar de los sectores carenciados. Así como los programas de desarrollo comercial y productivo que buscan impulsar la actividad. Podemos concluir que estos factores políticos tienen una incidencia positiva en la industria. Sin embargo los factores económicos como la inflación creciente, el aumento del índice de pobreza, y la devaluación entre otras, agobian a ésta y el resto de las Industrias. Deprimiendo la demanda de bienes y servicios, e incrementando los costos de la cadena de valor. Además, en una sociedad con el mayor consumo de azúcar de la región, se advierte que la creciente preocupación por las epidemias de ENT asociadas al consumo de azúcar entre otras causas, podrían comenzar a afectar negativamente la demanda. Sin embargo, los factores tecnológicos descritos afectan de manera positiva dado que estas innovaciones permiten un aumento en la productividad de la cadena de valor. Desde el punto de vista ecológico, más allá de los riesgos climáticos propios al que está expuesta la actividad; la creciente preocupación por el Cambio Climático, el cuidado del medioambiente y la sustentabilidad, afectan negativamente a la Industria. Dado que exige a las empresas una sólida política de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), y un replanteo de procesos desde una mirada verde. Finalmente, la ley de biocombustibles representó un gran espaldarazo positivo para la Industria, aportando previsibilidad y garantizando demanda. Por el contrario la posible promulgación de la ley de etiquetado frontal, podría tener un desastroso impacto negativo en la demanda de los productos con azúcar agregada, y por ende en la demanda de azúcar general.

Análisis externo: Microentorno, Modelo de las Fuerzas de Porter

A continuación, se abordará el estudio de los factores que rigen el microentorno organizacional, entendido como las fuerzas que influyen (positiva o negativamente) en la industria azucarera. Este análisis se instrumentará a través de la comprensión de las Fuerzas de PORTER: competidores actuales, clientes, productos sustitutos, proveedores, potenciales competidores. A fin de hacer foco en el segmento meta al cual estará enfocada la propuesta de valor del presente trabajo, se adjunta el [Anexo 1 – Análisis del mercado de productos orgánicos en Argentina.](#)

Intensidad de la rivalidad entre las compañías establecidas en la industria

El 99,5% del total de la producción de azúcar de la Argentina se encuentra geográficamente localizado en Tucumán (68%), Jujuy (23%) y Salta (8%). Actualmente existen solo 20 ingenios operando distribuidos de la siguiente manera: Tucumán 15, Jujuy 3, Salta 2. Por otra parte, en el 2017 el Valor Bruto de Producción (VBP) azucarera, fue el causal del 0,2% del total nacional. Asimismo, el 78% de ese VBP corresponde específicamente a la producción de azúcar propiamente dicha y no a otro subproducto. Adicionalmente, en el territorio argentino, tan solo 8 grupos económicos representan el 80% de la producción de azúcar total (Ministerio de Hacienda, 2018). En Argentina la zafra 20/21, arrojó una producción de 1.753.360 toneladas, 13% más contra el año anterior. A su vez, las exportaciones del sector fueron de 250.000 toneladas de azúcar (un 23% con respecto al año anterior, lo que dejó un stock inicial para la zafra 2021 de 155.000 toneladas (Ledesma, 2021a). En base a lo antes expuesto se corrobora que estamos ante una industria consolidada, liderada por un escaso grupo de Compañías importantes, en una suerte de oligopolio. Como consecuencia la rivalidad entre ellas es fuerte, lo que origina entre otras cosas, que compitan constantemente por maximizar su *market share*. Además, esta especie de vínculo competitivo directo tiene consecuencias sistémicas, ocasionando que el accionar de una de las organizaciones repercuta sobre la operatoria del resto. Asimismo, poseen mayor posibilidad de ejercer presión a la hora de fijar precios en el mercado.

Riesgo de que posibles competidores ingresen a la industria

El riesgo de ingreso de posibles competidores a la industria es bajo. Lo que se fundamenta principalmente en las altas barreras de ingreso y egreso del segmento. En primera instancia, montar un ingenio requiere inversiones elevadas en activos fijos (maquinarias, equipamiento, campos, etc.). En segunda instancia, la única forma de ser competitivos en un mercado maduro y hacer frente a los actores ya consolidados, es alcanzar una economía de escala. Con respecto a las barreras de salida, no es sencillo liquidar estos activos fijos que, al ser tan específicos, reducen considerablemente el grupo de compradores interesados. Así mismo, las barreras de conocimiento técnico, los tiempos naturales necesarios de los cultivos, los diversos avatares climáticos como

las sequias, pestes y enfermedades, hacen que sea un negocio riesgoso de utilidades inciertas para cualquier potencial nuevo jugador en la industria.

El poder de negociación de los clientes

Del total del azúcar producido, aproximadamente el 85% es azúcar blanco y el 15% restante es azúcar crudo para exportación. La comercialización en el mercado interno posee dos segmentos: el industrial (embotelladoras de gaseosas y otras bebidas, fabricantes de alimentos y de golosinas) y el fraccionado (consumo masivo: mayoristas, supermercados e hipermercados y grandes cadenas). El consumo del mercado interno es de aproximadamente 1.5 Mio de toneladas, de las cuales el 72% se destina al segmento industrial y el 28% restante al fraccionado. Por lo tanto, las ventas se concentran en grandes consumidores de bajo riesgo crediticio (Ledesma, 2020a). Lo que significa que el poder de negociación de los clientes en la industria es medio. Si bien no todos los clientes tienen el mismo peso comercial, está claro que en general tienen mucho más poder de negociación que los consumidores finales descentralizados. Una de las razones es que, debido a la poca diferenciación de los productos en la industria, a los intermediarios les resulta relativamente sencillo optar por una marca u otra. En este aspecto tendrán mayor relevancia a la hora de elegir (más allá del producto y su calidad) el servicio y los tiempos de entrega, el nivel de cobertura, los plazos y metodologías de pagos entre otros. Otra de las razones del poder de negociación del cliente, son los elevados volúmenes de compra, en cuanto que algunos de ellos pueden significar la diferencia entre alcanzar o no, los objetivos de venta planificados.

Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores en la industria azucarera, puede catalogarse como débil. Si bien la granularidad de estos varía de acuerdo con la categoría de insumo, en general se encuentran bastante atomizados. Con lo cual no tienen fuerza suficiente como para fijar precios en su conjunto y afectar negativamente los costos de los compradores. Asimismo, los ingenios azucareros al ser pocos y relativamente grandes, representan mayor poder de negociación a la hora de presionar, en cuanto el volumen que ellos adquieren puede ser decisivo en la subsistencia de algunos proveedores. En su mayoría (a excepción de las máquinas y repuestos, por ejemplo), es bajo el nivel de diferenciación entre los insumos, lo que hace sencillo la rotación de proveedores. Además, la probabilidad de que los proveedores se integren verticalmente hacia adelante y actúen como competencia de los Ingenios es poco probable debido a las altas barreras de entrada y salida del negocio.

El riesgo de la existencia de productos sustitutos de la industria

El riesgo de existencia de productos sustitutos que limiten los precios y, por ende la rentabilidad de la industria, es bajo. Como sustitutos inmediatos del azúcar podemos enunciar principalmente edulcorantes artificiales, estevia, miel, siropes, etc. Se debe tener en cuenta que muchos de los ingenios azucareros existentes, se han diversificado por lo que producen y comercializan ellos mismos estos productos dentro de su *portfolio* de marcas. En cuyo caso estaríamos hablando de canibalización de sus productos. De todas maneras, los sustitutos son escasos, sus precios son siempre más elevados y si bien cumplen con la función de endulzar, no todos lo hacen con el mismo sabor, ni son tan versátiles en sus aplicaciones.

En conclusión, podemos decir que estamos ante una industria rentable. La existencia de pocos competidores (oligopolio), propicia la competencia fuerte en busca de market share, y el poder de negociación a la hora de fijar precios. Dado que las barreras de ingreso y salida son altas, desalienta la entrada de futuros competidores, lo que minimiza el riesgo de tener que repartir las utilidades entre un número cada vez mayor de participantes. Además, los precios no se encuentran fuertemente determinados por los clientes, cuyo poder de negociación es medio. En cuanto a los costos, salvo excepciones puntuales antes expuestas (como algunas maquinas o repuestos), no se encuentran fuertemente condicionados por los proveedores. Dado que éstos se encuentran atomizados, con poca diferenciación y poca probabilidad de integración vertical hacia delante. Los precios tampoco se ven altamente condicionados por productos sustitutos que capten la demanda, dado que son escasos, la versatilidad y funcionalidad del producto no es exactamente la misma, y los precios de éstos son siempre mayores.

Análisis interno: Cadena de valor

Para continuar con el entendimiento situacional de la organización, se dará curso al análisis de la morfología de su Cadena de Valor (Actividades primarias y de soporte). De este modo, se busca comprender cuales son las particularidades de las principales actividades que en su conjunto producen, comunican y entregan la propuesta de valor de Ledesma a su cliente meta.

Actividades Primarias

Producción: representa el *core* del negocio y comprende todas las actividades relacionadas con alguna etapa del proceso productivo de los *SKUs* del negocio de azúcar. Las actividades principales son (“*Grupo Ledesma*”, 2021):

- *Zafra*: incluye el cultivo de la caña de azúcar, la cosecha y el transporte desde el campo a las plantas procesadoras.
- *Molienda*: comprende el prensado de las cañas cosechadas, mediante la utilización de trapiches. De este proceso se extrae el jugo que luego se convertirá en azúcar y como subproducto la fibra que luego será utilizada por otro negocio para producir papel y energía.
- *Encalado, decantado, evaporación, cocción, centrifugado y cristalización*: se clarifica el jugo obtenido de los trapiches, se depuran impurezas y se produce un concentrado (melaza). Se procede con la cocción para obtener los granos de azúcar. Se obtiene el azúcar crudo, con el centrifugado y por último se realiza la refinación para obtener el azúcar común tipo A.
- *Fraccionado, embolsado y paletizado*: donde se procede a fraccionar y disponer en el packaging correspondiente el producto, según el SKU que se esté produciendo (sobres individuales, presentación de 1KG, Big Bags industriales, etc.). Finalmente se preparan los bultos para su posterior despacho a distribución.

Comercialización: a cargo de un equipo de 25 colaboradores de longeva trayectoria, abarca la gestión de las relaciones con la cartera de clientes (B2B). La piedra fundacional de este vínculo comercial se basa en la confianza. Ledesma cree firmemente que las relaciones comerciales (ya sean proveedores o consumidores) se construyen en el día a día. Los clientes son cuidadosamente seleccionados en base a un listado de criterios previamente establecido por la compañía y se mantiene con ellos un contacto personalizado, constante y proactivo. Dicha comunicación se establece mediante la asignación de ejecutivos de cuenta, que están a disposición para resolver cualquier vicisitud que así lo amerite, antes o después de la entrega del producto. Como parte de sus políticas de atención al cliente, y en sintonía con las certificaciones de los sistemas de calidad (ISO 9001:2015), la empresa realiza cada año y medio una encuesta sobre satisfacción al cliente. El objetivo de la misma, es poder evaluar la percepción de los productos y el servicio brindado en contraposición con las expectativas previas del consumidor (“Grupo Ledesma”, 2021).

Innovación, medioambiente y energía: en primer lugar, hace referencia a las actividades de investigación y desarrollo que se realizan en los nueve campos experimentales de la organización, y en el instituto de investigación Chacra Experimental Agrícola Santa Rosa (Salta). Los objetivos perseguidos son la evolución de las variedades de la caña de azúcar y la mejora de las técnicas de producción, que reditúan en un aumento de la productividad, mejoras en la conservación de los suelos, en la fertilización, el control de plagas y las enfermedades. En segundo lugar, abarca las actividades preventivas relacionadas con el cuidado del medio

ambiente, que buscan a través de sinergias en los distintos procesos productivos, cuidar los recursos naturales y minimizar los impactos medioambientales. Por último, refiere a las actividades que regulan la administración de la energía eléctrica que Ledesma genera y se auto abastece. Esta energía es de origen vegetal, totalmente renovable y proviene del aprovechamiento del bagazo de la molienda de azúcar y del agua de los canales de riego (energía hidroeléctrica). Además, cuentan con un proyecto de generación de energía a partir de biomasa. Esta materia sería resultado de la malhoja o rastrojo (residuo post cosecha) y restos de madera proveniente de forestaciones de campos propios no aptos para cultivo. Gracias al aprovechamiento de esta energía autogenerada, Ledesma cubre el 50% de los requerimientos energéticos de su complejo industrial (incluyendo todos los negocios). Asimismo, en momentos de bajo consumo, la empresa vende a la red pública su producción energética excedente. El volumen de esta venta, supera con creces el volumen de energía que Ledesma adquiere de la red pública en sus periodos de máxima demanda (“*Grupo Ledesma*”, 2021).

Actividades de Soporte

Abastecimiento: abarca todas las actividades de suministro de materiales, materia prima y servicios que son requeridos por el negocio para el funcionamiento de sus operaciones. Éste se desarrolla cuidando siempre la calidad de los productos adquiridos, teniendo en cuenta que es la única manera de garantizar la calidad final de la oferta de valor Ledesma. En línea con este principio, los procesos del área de Compras (selección, evaluación, calificación, adquisición, recepción de mercadería) se realizan de acuerdo con las normas de Calidad ISO 9001:2015. Asimismo, la empresa desarrolla innumerables programas de apoyo, capacitación y desarrollo para los proveedores en la región. Estos no solo buscan aumentar la densidad de oferta de proveedores en la industria, sino que, además buscan generar en los beneficiarios un crecimiento real y autosuficiente, para que su subsistencia no esté supeditada al volumen de compra de Ledesma. La naturaleza de la relación comercial con sus proveedores es de largo plazo, y en esta construcción estratégica persigue como fin último, el beneficio mutuo (“*Grupo Ledesma*”, 2021).

Recursos humanos: abarca todas las actividades como capacitaciones, desarrollo de talento interno, recompensas por resultados, oportunidades de carrera, etc. Con una planta de más de siete mil empleados, el 85% se localiza en la provincia de Jujuy. Actualmente se encuentran implementando un sistema de informativo que facilite los procesos de capacitación interna. Todo el personal fuera de convenio se encuentra sujeto a la metodología de evaluación de desempeño, mediante la cual el rendimiento del colaborador es calibrado por su *line manager* directo y a la vez, por el *manager* de éste. Fruto de esa calibración, se le provee el *feedback* necesario al colaborador para que pueda capitalizarlo y accionar en consecuencia. Respecto al personal dentro

de convenio, todos cuentan con un salario superior al mínimo, y poseen libertad gremial para afiliarse y desarrollar actividades sindicales a su gusto. Es importante mencionar, que la empresa tiene una visión de socio estratégico sobre sus empleados, a partir de la cual, la organización es motor en la generación de infraestructura de vivienda, salud, educación y esparcimiento para los trabajadores y sus familias en la región (“Grupo Ledesma”, 2021).

Infraestructura: entre el resto de las actividades que forman parte de la organización y que apoyan la creación de valor, podemos mencionar principalmente las siguientes. El mayor órgano decisor que es la Asamblea de Accionistas. El Directorio, que ejerce la dirección estratégica, compuesto por cinco directores con larga trayectoria dentro de la compañía. La dirección operativa se encuentra a cargo de un Gerente General. La empresa cuenta, además, con un área de Auditoría interna, a cargo de ser custodio del Código y el Programa de Ética, la Matriz de Riesgo de Corrupción y sus respectivos controles, etc. (“Grupo Ledesma”, 2021).

Análisis interno: Estados financieros consolidados y separados (Cifras monetarias expresadas en miles de pesos) (Bolsa de Comercio de Buenos Aires [BOLSAR], 2021)

Para finalizar el análisis interno de Ledesma, se hará un breve recorrido por las principales variables de sus Estados Financieros correspondiente al 108° Ejercicio (1° de junio de 2020 al 31 mayo de 2021).

Ledesma obtuvo una Utilidad Bruta de ARS 15.366 Mio contra ARS 16.740 Mio del ejercicio anterior (8% menos). Lo que se explica con una caída de las ventas del 3% y un aumento del Costo de la Mercadería Vendida del 2% (con un índice de ventas/costos del 0.68 vs 0.65 del periodo anterior). Donde una de las principales causas es el deterioro de los márgenes producto del avance de la inflación, en combinación con las políticas de control de precio del Estado. Por ejemplo, la categoría de azúcar fraccionado, solo obtuvo aprobación para un incremento de precios cercano al 15%, mientras que el IPC para el mismo periodo fue de 48.8%. La Utilidad Operativa fue de ARS 3.891 Mio contra ARS 4.640 Mio del ejercicio anterior (19% menos). Al respecto no hubo mucha variación de los gastos de comercialización, mientras que los gastos administración se redujeron en un 4%. Dicha reducción se explica principalmente a un ahorro en los gastos de publicidad, en energía y combustibles, sueldos y jornales, y un menor impacto de deudores incobrables. Sin embargo, la Utilidad Neta para el ejercicio fue de ARS 5.203 Mio contra ARS 1.094 Mio del periodo pasado (376% más). Esta variación en la utilidad se explica principalmente con dos sucesos. Primero, a una optimización de la gestión financiera (sobre todo en los costos financieros), que provocó un ahorro de ARS 4.302 Mio. Segundo, al ingreso extraordinario proveniente de la venta de Glucovil (Negocio de molienda húmeda de maíz y fabricación de jarabe de fructosa, glucosa, almidones y otros subproductos) por ARS 840.82

Mil. Esto tuvo un impacto positivo en la rentabilidad de la empresa, que pasó de un ROA del 2.7% al 13.3% (Utilidad neta/Activos). Lo que además impactó en el Fujo de Efectivo y permitió un suba del ratio de liquidez que pasó de un 1.33% en el ejercicio anterior a un 1,71% (Activo corriente/Pasivo corriente). Asimismo, teniendo en cuenta el alto nivel de apalancamiento financiero de la organización (el 79% de éste es en USD), es importante destacar el pago de obligaciones bancarias que permitieron una reducción del 35% de la deuda. Lo que permitió bajar el ratio de endeudamiento de 2.14 puntos a 1.16. Como resultando el índice de apalancamiento financiero (Activo total/Patrimonio Neto) bajo a 2.16 puntos contra 3,14 puntos del ejercicio anterior. Adicionalmente, podemos apreciar un aumento del patrimonio neto como consecuencia de la constitución de la reserva legal y facultativa, consecuencia de los resultados positivos del ejercicio.

Finalmente, con respecto al negocio de Azúcar (y alcohol), presenta ingresos por ARS 21.8 Mio (un 52% de las ventas totales), lo que se traduce en un aumento del 4% respecto al periodo anterior. Vale aclarar que se procesaron 3.6 Mio toneladas de caña, un 3% menos que el año anterior. Esta baja del volumen se debe a la sequía (primavera 2019 hasta comienzo del 2020), que generó una menor producción de los productores independientes. Pero que de todos modos redituó en un aumento del 1.5% de la producción de azúcar (328.830 toneladas) respecto al ejercicio anterior (324.300 toneladas), debido al excelente rendimiento sacarino de la caña y una menor producción de alcohol. Es importante mencionar, que el 21% de la producción de caña de azúcar tiene como destino final la producción de bioetanol, aproximadamente 500.000 toneladas de azúcar sobre 2.500.000 toneladas de producción anual promedio. Finalmente se vendieron 344.500 toneladas totales de azúcar, representando un 3,1% más que los valores del año pasado. A su vez se vivenció un importante crecimiento de las exportaciones del 126%, que representan 96.400 toneladas contra 42.600 del ejercicio anterior. Las ventas del mercado interno sufrieron una reducción respecto del ejercicio anterior. Esta caída se compone en un 19% proveniente del consumo masivo, y un 12% del mercado industrial. La causa fue un exceso de oferta en el país, originada por excelentes rendimientos sacarinos en todo el país y la escasa demanda de etanol para combustibles (menor circulación vehicular por las restricciones COVID-19). Respecto de consumo masivo, es oportuno destacar que las ventas de los nuevos productos han vuelto a tener un crecimiento importante: Azúcar Rubia Mascabo (113%) fue la de mayor impacto, seguida por Azúcar Light (65%) y Edulcorantes (30%). (Ledesma, 2020b).

Marco Teórico

El objetivo de este apartado, es el de suministrar una base teórica que sustente los ejes principales del presente trabajo. Como tal, busca brindar claridad sobre los fundamentos teóricos básicos que permitan

interpretar el diagnóstico organizacional, la problemática abordada, su propuesta de mejora y su posterior plan de implementación. Se comenzará por desarrollar el concepto de planificación estratégica, tratando entre otros aspectos, su concepción desde el punto de vista empresarial, la definición de su alcance y su objetivo. En línea con este concepto, se procederá con la presentación del concepto de ventaja competitiva y las distintas estrategias genéricas desarrolladas por la literatura especializada. Finalmente, se tratará específicamente la estrategia seleccionada para abordar la solución de la problemática en cuestión.

Desde los orígenes de la planificación estratégica con fines militares, a su actual aplicación al ámbito empresarial, los enfoques sobre esta práctica han sufrido innumerables modificaciones. Las definiciones actuales de la literatura empresarial guardan mucha similitud en los aspectos básicos, cambiando el enfoque sobre el factor clave, según la orientación del autor. En términos generales la planeación estrategia puede ser concebida como la manera en la que las organizaciones planifican como llegar de un estado actual a un estado futuro deseado (visión), mediante la manera más eficiente y eficaz de desarrollar sus actividades (misión), en sintonía con sus habilidades y recursos, y en coherencia con las condiciones de su entorno.

En línea con este concepto, profundizaremos sobre algunos autores con una concepción de estrategia con orientación de marketing. Este tipo de enfoque surge en 1970 como respuesta al agotamiento del modelo estratégico con perspectiva de producción, y propone al consumidor como fuente rectora de toda decisión estratégica (Chiavenato y Sapiro, 2016).

Según Kotler y Armstrong (2013), la planificación estratégica es una suerte de búsqueda continua de la supervivencia y el crecimiento a largo plazo, donde el marketing desempeña un rol fundamental. En principio, aporta la premisa conductual de que la estrategia organizacional, debe girar en torno a la construcción de las relaciones con los clientes. Por otro lado, proporciona las herramientas necesarias para identificar las oportunidades latentes del contexto y evaluar la factibilidad de su aprovechamiento en pos de los objetivos de la empresa. Vale destacar, que los mismos autores dejan en claro la salvedad de que si bien la oferta de valor es la clave del proceso estratégico, el marketing por si solo no puede producir tal valor. Es decir que debe considerarse como una herramienta (la principal) dentro del proceso de planificación estratégica. Otro de los trabajos que destaca el papel de la función de marketing dentro del proceso de planeación estratégico es el de Stanton, Etzel y Walker (2007). Al igual que Kotler y Armstrong, éstos sostienen que mediante el proceso de planeación estratégica, la alta dirección alinea sus actividades y recursos según las oportunidades de marketing al largo plazo. En este sentido, existen diversos modelos estratégicos que servirán de apoyo para detectar y evaluar estas oportunidades. Es el caso de la matriz de Ansoff, el cual permite que la organización evalúe sus

mercados y productos actuales de manera tal de poder decidir si se continua *performando* en los mismos, o si es pertinente tomar riesgos e incursionar en unos nuevos (como se citó en Chiavenato y Sapiro, 2016). Producto de esta evaluación se podrá optar por alguna de las siguientes cuatro estrategias generales de crecimiento: *Estrategia de penetración en el mercado, Estrategia de desarrollo del producto, Estrategia de desarrollo del mercado o Estrategia de diversificación*. Otro de los modelos estratégicos es la matriz BCG, que permite a la organización realizar un análisis sistemático de su *portfolio* de negocios. Este análisis permite, en base a la rentabilidad esperada de los negocios, decidir en función de cuales administrar los recursos escasos de la organización. En base a este análisis los negocios pueden ser clasificados en: *Estrellas, Vacas lecheras, Interrogantes o Perros* (como se citó en Chiavenato y Sapiro, 2016).

Sea cual fuere el enfoque de la concepción estratégica aplicada, siempre es importante tener en cuenta el concepto introducido por Mintzberg (1994). El cual introduce a la realidad como variable, y la incertidumbre que ocasiona la misma. En base a la cual, cobra vital importancia el rol de la actitud estratégica. Entendido como el pensamiento estratégico necesario para hacer cumplir en la medida de lo posible, los planes iniciales. El autor reconoce que la planificación es un proceso dinámico e impredecible, que hará que los planes establecidos inicialmente se acoplen con planes emergentes que surgen sobre la marcha del día a día de la organización. Lo que hace que el proceso de planeación tenga un componente de razonamiento formal y un costado de *arte*, producto del pensamiento estratégico. Este mismo razonamiento es levantado por Chiavenato y Sapiro (2017), donde se pone foco en la combinación entre la planificación y el razonamiento, respaldado en todo momento por una actitud estratégica como clave del éxito. Finalmente el espíritu de toda estrategia es la de aprovechar el breve tiempo que una *ventana estratégica* se encuentra abierta. Situación en la cual, en la cual una oportunidad de mercado coinciden con los recursos de la empresa en cuestión (Stanton, Etzel y Walker, 2007).

Un concepto clave a desarrollar es el de la ventaja competitiva, sostenible en el tiempo desarrollada por Porter (2015). Esta ventaja encuentra su fundamento en la oferta de valor que la organización pone a disposición de su cliente meta. La cual, debe estar configurada de manera tal que supere el costo de crearla. Existen dos formas de crear esta ventaja competitiva, a través del liderazgo en costos (precios más bajos que la competencia) y la diferenciación (oferta superior que justifique un precio elevado). A la vez, estas ventajas tienen su origen en la estructura de la industria, y nacen de la capacidad de la organización para hacer frente (mejor que sus competidores) a las fuerzas que en ella imperan. Estas ventajas competitivas en combinación con el mercado meta, dan origen a las llamadas estrategias genéricas de negocios: *Liderazgo en costos o*

Diferenciación (para los mercados amplios), *Enfoque en costos* o *Enfoque en la diferenciación* (para los mercados estrechos). El autor sostiene la importancia de optar por uno de estos cuatro enfoques y alinear la planificación estratégica a la elección para evitar que la organización quede atrapada a mitad de camino entre las opciones y sea menos rentable que su competencia.

En base a todo lo expuesto, el presente Trabajo Final de Graduación buscará establecer una ventaja competitiva basada en la diferenciación, en sintonía con las estrategias genéricas propuestas por Porter. En línea con la cual, se aplicará la herramienta de desarrollo de nuevo producto, según las estrategias propuestas por Ansoff.

Conclusión Diagnóstica

Frente a todo el desarrollo precedente, se procederá a esbozar una breve conclusión diagnóstica de la situación organizacional, resaltando los puntos principales del análisis efectuado.

En primer lugar, es importante mencionar que la industria azucarera es una industria rentable. Como quedó demostrado en el análisis externo del microentorno, la estructura de la industria, sienta las bases para un desarrollo económico favorable. En términos generales, ninguna de las fuerzas imperantes, accionan con suficiente presión como para ejercer un control dominante sobre las utilidades del sector. Como consecuencia del oligopolio de los productores de azúcar, la competencia puede ser fuerte entre los principales jugadores. Sin embargo, sus acciones se encuentran supeditadas a los límites fijados por el precio del mercado de los commodities, así como por la intervención Estatal sobre la flotación de los mismos. Siendo la cartera de clientes, otra de las fuerzas a tener en consideración, los cuales poseen un poder de negociación superior a los consumidores finales por cuestiones obvias de volumen de compra.

Sin embargo, por lo revisado en el análisis interno de los estados financieros, la empresa no está explotando esta rentabilidad al máximo. Esto se evidencia en un ROA que subió un 393% en el último ejercicio respecto del anterior, pero no debido a resultados operativos. Si bien se evidencia un aumento en el ratio de liquidez del 29%, una disminución del ratio de endeudamiento del 46%, y una disminución del ratio de apalancamiento financiero del 31% (respecto al ejercicio anterior); estos resultados se consiguieron en gran medida, gracias a una serie de actividades que no están relacionadas con la actividad productiva principal de la compañía. Sino que son el resultado de un excelente trabajo de optimización de gestión de costos financieros, sumado a la operación extraordinaria de venta del Negocio de Glucovil al Grupo Cargil. Por lo que no necesariamente, debe tomarse esta mejoría como una tendencia positiva, con expectativas de ser repetida en el

próximo ejercicio. Situación que plantea un gran desafío para Ledesma, teniendo en cuenta el elevado nivel de endeudamiento que presenta, con un amplio porcentaje atado a valor USD, y la política conservadora de financiamiento de la empresa. Frente a este panorama es propicio revisar la productividad de la organización a fin de mejorar sus márgenes, así como también, buscar mejorar sus volúmenes de venta para contribuir a la mejora de su rentabilidad operativa. Veamos a continuación, una breve descripción de los principales factores que explican estos dos pilares: margen y volumen.

Con respecto a los volúmenes, no es menor el detalle de la caída del 19% del consumo masivo y el 12% del mercado industrial. La empresa explica que las principales causas se deben a un exceso de oferta y una escasa demanda de etanol para combustibles. Sin embargo, puede que se esté, ante el preludio de una problemática mayor. Por lo tanto, es menester darle entidad a uno de los factores relevados en el análisis externo a nivel macroentorno. La creciente preocupación social, por las epidemias de ENT (enfermedades no transmisibles), propone una amenaza a la demanda de azúcar refinada. Cada vez hay más información, que relaciona patologías como la obesidad, la diabetes, la hipertensión arterial, entre otras, con la ingesta de azúcar refinada. Aunque en muchos casos esta vinculación carece de sustento científico fehaciente, es muy común encontrar información como esta, de fácil acceso en redes sociales. Lo que genera que determinado público influenciado por este mensaje (principalmente Millennials), cambie sus patrones de consumo, deje de consumir el producto y probablemente predique negativamente contra éste en su círculo de pertenencia. La situación antes descrita, no es más que la consecuencia visible de una de las mayores tendencias globales en el mercado alimenticio. Lo que a su vez se debe, al gran cambio de paradigma que estamos transitando, del despertar de conciencia consumista. Los mercados cada vez más, exigen alimentos verdes, libres de agrotóxicos, sustentables, respetuosos con el medio ambiente y con la sociedad. El estado Argentino no está exento de este conocimiento, lo que queda de manifiesto con sus políticas de *Desarrollo productivo verde*. Mediante las cuales facilita financiamiento, tecnologías y conocimientos para empresas interesadas en explotar estas últimas tendencias agrícolas. Las cuales, se han ido consolidando a lo largo de los últimos años y que continúan con grandes perspectivas de crecimiento a futuro, poniendo en riesgo la continuidad del negocio de azúcar refinada tal y como lo conocemos ahora.

Con respecto al problema de la empresa con los márgenes, actualmente se explica de la siguiente manera. Una de las principales fortalezas de Ledesma es su alto grado de integración, que hace posible establecer sinergias entre sus distintos procesos productivos. Lo que, entre otras cosas, colabora ampliamente en la reducción de su estructura de costos. Sin embargo, como fue mencionado antes, no es suficiente frente a los

fuertes índices de inflación de la economía actual y la devaluación del peso argentino, en combinación con los controles de congelamiento de precios estatales. Esto no permite trasladar los costos incrementales al cliente, y por lo tanto, deben ser absorbidos por el margen de la compañía. Actualmente la empresa se encuentra desarrollando varios planes de eficiencia operativa a fin de reducir sus costos, algunos de los cuales forman parte del proyecto *Genesis XXI*.

Propuesta y plan de implementación

A continuación se detalla la propuesta de mejora para el Estudio de Caso, que se presenta como una alternativa de solución para la problemática planteada en Ledesma. Asimismo, se detallarán los elementos de su plan de implementación, siendo estos: *alcance, objetivos, recursos, acciones y medición de la propuesta*.

Alcance de la propuesta

Con respecto al alcance de la propuesta se establecen dos tipos. El alcance espacial o geográfico, que hace referencia al territorio de la República Argentina. Y el alcance temporal, haciendo referencia al lapso de cinco años, con su horizonte temporal al 31 de diciembre de 2026.

Objetivos de la propuesta

Como se explicó en la conclusión diagnóstica, es imperante la necesidad de optimizar la rentabilidad de la empresa. Aumentar la utilidad operativa a través de un aumento en los niveles de venta y una disminución en los niveles de costos, es una prioridad mayor. Teniendo en cuenta el panorama económico-financiero y sin perder de vista la estrategia maestra de la compañía, es necesario idear un plan que permita aprovechar la ventana estratégica que nos proponen tanto las fortalezas internas, como las oportunidades externas del macroentorno, descritas en el apartado anterior. Es por esto, que la propuesta consiste en la implementación de una estrategia de crecimiento por diferenciación, a través del desarrollo de un nuevo producto. La idea consiste en la producción y comercialización de azúcar orgánica para el mercado interno.

Objetivo General

Aumentar en un 100% la rentabilidad económica del negocio de azúcar (respecto del ejercicio finalizado el 31 de mayo de 2021), en un lapso de 5 años (31 de mayo de 2026).

Este objetivo encuentra su justificación en el análisis de los Estados Contables. Donde queda de manifiesto que el problema número uno de la compañía son sus bajos niveles de rentabilidad. La empresa necesita generar utilidades operativas. Debe explotar los recursos de los que dispone mediante su normal operación, para

obtener de esta forma beneficios que reditúen entre otros, a los accionistas. Es imprescindible que dicho incremento se sustente en la operación normal de la empresa y no en operaciones financieras, para que sea sustentable en el tiempo. Para la cuantificación se tiene en cuenta que el ROA de los últimos 5 años del negocio de azúcar, fue en promedio del 13% ([Anexo 3 - Justificación Objetivos](#)). En base a este dato histórico y a la premisa del plan estratégico de crecimiento, se decide trabajar con un supuesto proyectado de un 20% de crecimiento anual. Por esa razón, se espera conseguir un aumento del 100% al término del horizonte de planeación (5 años). Este incremento de la rentabilidad se sustenta en el incremento de Utilidades Netas que obtendrá la empresa fruto de la demanda que canalizará a través de la venta de azúcar orgánica en el mercado local. Este incremento de utilidades a su vez dependerá de dos factores que veremos a continuación más específicamente: precio y volumen.

Objetivo específico N°1

Aumentar las ventas en un 100% del negocio de azúcar (respecto del ejercicio finalizado el 31 de mayo de 2021), en un lapso de 5 años (31 de mayo de 2026).

Esto se justifica desde el punto de vista de que, para poder contribuir al objetivo general planteado con anterioridad, se persigue un aumento del volumen de ventas y su consiguiente impacto positivo en la utilidad bruta. Para esto, se busca reactivar la demanda interna, apuntando a un segmento al que la industria azucarera tradicional no llega, con su propuesta actual de valor. Este segmento es el mercado de productos orgánicos en Argentina ([Anexo 1 – Análisis del mercado de productos orgánicos en Argentina.](#)). Abarcando a todos aquellos consumidores que, consecuencia de las nuevas tendencias, ven afectado su consumo por hábitos más conscientes y *ecofriendly*. Para la cuantificación del objetivo se tiene en cuenta dos factores. Primeramente, que la demanda de azúcar orgánica de los últimos 5 años en la Argentina fue en promedio de 14.5% ([Anexo 3 - Justificación Objetivos](#)). En segundo lugar, se decide adicionar el supuesto de un 5.5% incremental, debido a la macrotendencia del cambio de paradigma consumista a favor de los productos orgánicos. En base a esto, se trabaja con el supuesto proyectado del incremento anual del 20%. Razón por la cual, se espera conseguir un incremento del 100% de las ventas al término del horizonte de planeación (5 años).

Objetivo específico N°2

Aumentar la Utilidad Bruta en un 90% del negocio de azúcar (respecto del ejercicio finalizado el 31 de mayo de 2021), en un lapso de 5 años (31 de mayo de 2026).

La justificación de este punto, también se basa en la contribución al objetivo general planteado con anterioridad. Se busca un aumento de los márgenes de ganancia de la operación de producción y comercialización de azúcar orgánica, respecto del azúcar tradicional. Su fundamento se basa en la premisa de que si bien los costos de este tipo de operación siempre son superiores, respecto al azúcar tradicional, sus ingresos también lo son. Los costos se ven afectados negativamente debido principalmente, entre otros conceptos, al uso intensivo y exhaustivo de mano de obra en las distintas fases de producción primaria. Así mismo, debido al valor agregado que supone el producto terminado y en base al segmento al que están dirigidos, su colocación en el mercado soporta precios muy superiores al del azúcar común. Lo que permite obtener márgenes muy elevados respecto a los alimentos tradicionales. Para cuantificar este objetivo se tiene en cuenta el dato histórico de la Utilidad Bruta promedio de los últimos 5 años para el negocio de azúcar, que es de un 60% aproximadamente ([Anexo 3 - Justificación Objetivos](#)). En base a este dato histórico y a la premisa del plan estratégico de crecimiento, se decide trabajar con un supuesto proyectado de un 18% de crecimiento anual. Por esa razón, se espera conseguir un aumento del 90% al término del horizonte de planeación (5 años).

Acciones de la propuesta

Como mencionamos antes, la propuesta se basa en la idea de explorar los métodos productivos orgánicos propios, incluyendo los procesos que abarcan desde la zafra hasta el empaquetado y posterior comercialización. Si bien Ledesma ya ha incursionado en el comercio de azúcar orgánica, la misma no fue de producción propia y solo se destinó a la exportación (USA). Se trata de una operación realizada, con materia prima adquirida a terceros (“Ledesma cierra un”, 2018). En sintonía con la única certificación orgánica que posee Ledesma S.A. La cual, fue otorgada por el United States Department of Agriculture (USDA, 2018) y su scope de certificación se encuentra limitado solo al proceso de handling. En el 2020 significó un volumen de 2.800 ton de azúcar orgánica exportada a USA (Ledesma, 2020). Sin embargo, no es la única certificación orgánica que posee la empresa. Ledesma también se encuentra certificada ante SENASA como Operador Comercial orgánico y Operador Comercial orgánico, lo que la habilita para producir y comercializar azúcar orgánica en el territorio argentino (Dirección de Calidad Agroalimentaria [DICA], 2020). Por lo tanto, para poder producir sus propios cultivos de caña de azúcar orgánica, está faltando la certificación ante SENASA como Operador Primario orgánico. Pero para que aplique a esta certificación, la empresa debe haber estado desempeñando la modalidad orgánica por un lapso de al menos 36 meses de antigüedad (IFAI, 2021). Esta es la razón por la cual, se propone el siguiente plan de implementación:

- 2022-2025: producción y comercialización de azúcar orgánica en el mercado local, obtenida a partir de caña de azúcar orgánica adquirida de terceros. *Plan de acción 1(Objetivo específico Nro1).*
- 2026: producción y comercialización de azúcar orgánica en el mercado local, obtenida a partir de caña de azúcar orgánica propia. *Plan de acción 2 (Objetivo específico Nro2).*

Las actividades tácticas que se desarrollarán en pos de la implementación de la propuesta de mejora, y sus respectivos costos, se encuentran detalladas de manera cronológica en el [Anexo 2 – Gantt Propuesta](#). Sin embargo a continuación profundizaremos un poco sobre el contenido de cada una.

Plan de acción 1

Abastecimiento externo de caña de azúcar orgánica

A fin de proveerse de la caña de azúcar orgánica necesaria para la producción del nuevo producto, la empresa retomará conversación con los proveedores existentes de esta materia prima, cuyo destino actual es el comercio exterior. En este dialogo se buscará llegar a un nuevo consenso sobre el precio del insumo. Centrando el poder de negociación que le otorga el volumen de compra, Ledesma se concentrará en conseguir una reducción del precio de compra. Finalmente se acordarán los nuevos términos y condiciones, para avanzar así con la firma del contrato y culminar en el mes 3, con la entrega de la materia prima necesaria para poder fabricar el prototipo del nuevo SKU. Las entregas se reanudarán luego en el mes 7, a tiempo de comenzar con la producción masiva del nuevo producto, y se extenderán hasta el mes 46. Momento en el cual, se discontinuará esta forma de suministro y se migrará a la producción de cultivos propios para alimentar el proceso productivo.

Desarrollo de nuevo producto

Contempla todas las actividades referentes al proceso de desarrollo de nuevo producto: arte y packaging, cuestiones legales y regulatorias, planificación de producción, fabricación de prototipo, controles de calidad, etc. Este proceso, a cargo de un equipo interno interáreas, ocupa el 1^{er} Half del 2022, es decir que su *deadline* corresponde al mes 6.

Campaña de comunicación del lanzamiento, orientada al consumidor final

Esta etapa que comienza en el mes 5 y culmina en el mes 12, refiere al diseño y ejecución de la estrategia de promoción y comunicación del nuevo SKU. Orientada al consumidor final, y con apoyo de la agencia de marketing habitual, pondrá foco en el uso de redes sociales, embajadores de marca e *influencers* para llegar al segmento meta especificado en el [Anexo 1 – Análisis del mercado de productos orgánicos en Argentina](#).

Fortalecimiento del portfolio de clientes

A fin de empujar el volumen de venta del nuevo producto en clientes existentes, se ejecutará un plan de acciones comerciales que haga atractiva la inserción del nuevo SKU en el mix de venta (Por ejemplo, descuento lanzamiento, descuento por volumen, etc.). Asimismo, se buscará desarrollar nuevos clientes, cuyo perfil de intermediarios sea acorde al segmento de consumidores finales que se busca atraer (Por ejemplo, grandes cadenas de dietéticas). Este proceso se extenderá durante el 3Q y 4Q del 2022, es decir desde el mes 7 al 12.

Producción masiva del nuevo producto

Una vez que se da por finalizado el prototipo del nuevo SKU, se inicia la producción masiva del mismo. Esta actividad que se inicia en el mes 7 y se extiende hasta el horizonte temporal de planificación (60 meses), se realiza teniendo en cuenta distintos factores: cronograma planificado de producción con las líneas ajustadas a los parámetros orgánicos, controles de calidad sobre el producto terminado (principalmente en los parámetros orgánicos), etc. Dicho proceso incluye las tareas de paletizado, almacenaje y despacho a clientes.

Lanzamiento de nuevo producto al mercado, seguimiento, control y ajustes

Una vez la producción, la compañía de marketing y las acciones comerciales están en marcha, es hora de lanzar oficialmente el nuevo producto al mercado (mes 8). Es de vital importancia monitorear de cerca los targets de venta a fin de detectar cualquier posible desvío que implique un peligro potencial para alcanzar nuestros objetivos. Estos targets de venta deben monitorearse a nivel global pero también, abiertos por canal de venta y finalmente a nivel cliente. Este control de cerca durante los primeros meses son claves, para poder definir cualquier cambio estratégico a tiempo (mes 12).

Plan de acción 2

Licitación Proveedor para Asesoría y Certificación Orgánica Local (productor primario)

A fin de poder abastecer la producción del nuevo SKU, con materia prima orgánica propia, se procede con la contratación de una Agencia Certificadora. Para lo cual, realizan las siguientes actividades: búsqueda de proveedores, solicitud de cotizaciones, selección del proveedor, firma del contrato, alta en sistema y generación de Orden de Compra. Este proceso estándar de compras demora 1Q, su deadline es el mes 3.

Asesoría de Certificación Orgánica Local (productor primario)

A fin de poder convertir parte de los cultivos totales propios a orgánicos, la Agencia Certificadora realiza una asesoría la cual consta de los siguientes pasos: una revisión inicial, identificación de *gaps* entre el proceso de cultivo actual de caña de azúcar vs. los requisitos de la norma a certificar, y una planificación de las acciones

de adecuación de los cultivos tradicionales a orgánicos. Todo este proceso se extiende en el 2Q y 3Q 2002 (mes 4 al mes 9).

Conversión de cultivos tradicionales a orgánicos

Fruto del plan de adecuación del punto anterior, se procede con la ejecución de una serie de tareas tendientes a la conversión de los cultivos: identificación de la variedad de caña más idónea respecto a la zona agroecológica y el suelo; adecuación del suelo (levantamiento topográfico, limpieza, nivelación, descepada, subsolado, arada, rastrillada y labranza); siembra y regado (de germinación y levante); control de malezas (manual o mecanizado - no químico); fertilización con compost orgánico (excrementos animales y desechos de origen vegetal - no químico); cosecha (corte, alce y recolección) y transporte de la caña (acorde a cronograma y capacidad instalada); control de calidad sobre parámetros fisicoquímicos y bacteriológicos exigidos como orgánicos. Este proceso abarca los tres años necesarios como antecedente para la norma: comienza en el mes 10 y se extiende hasta el mes 48, donde converge con el proceso de certificación.

Certificación Orgánica Local (productor primario)

Cumplidos los 36 meses de cultivos orgánicos, se procede con el proceso de certificación por parte de la Agencia Certificadora. Este proceso se compone de las siguientes actividades: presentación de la documentación soporte, inspección y evaluación del cumplimiento de los requisitos de la norma, emisión del informe con resultado de la inspección, implementación de acciones correctivas frente a posibles no conformidades, emisión de Certificación Orgánica frente a SENASA. Este proceso dura tres meses y tiene lugar en el 4Q 2025 (mes 46 al 48).

Sustitución de caña de azúcar orgánica tercerizada por propia

En este punto, se está en condiciones de ejecutar las cláusulas de salida de los contratos con los proveedores de cañas de azúcar orgánica. Consecuentemente se procede a ejecutar la sustitución de caña de azúcar orgánica tercerizada por la propia, en el proceso productivo de azúcar orgánica. Esta transformación comienza en el mes 47 y se extiende hasta el final del horizonte temporal de planeación estratégica, mes 60.

Medición de la propuesta

Para evaluar el impacto económico financiero de la propuesta se procederá a elaborar un Estado de Resultados y un Estado de Situación Financiera estimado, en base a los datos presentes en los Estados contables empresariales al cierre del último ejercicio. Partiendo de algunos datos base, se realizarán estimaciones de algunos otros, en base a una serie de supuestos que serán debidamente enunciados. Para comprender más en

profundidad el detalle del análisis cuantitativo, se deberá consultar el [Anexo 4 - Estados de Resultados y Situación Financiera Proyectados](#). A continuación se procederá a verificar la medición de los objetivos planteados:

Objetivo General

Se trabaja con el supuesto de un aumento constante del 45% anual en el total de Activos del negocio de Azúcar.

<u>Azúcar</u>		
	HISTORICO	PROYECTADO
	31/5/21	31/5/26
Utilidad neta del ejercicio	\$ 1,462,934	\$ 18,711,999
Total de activos ¹	\$ 15,157,462	\$ 97,155,303
ROA%	9.65%	19.26%

- ROA al 31/05/21: 9.65%
- ROA al 31/05/26: 19.26%
- Porcentaje de incremento: 100%
- Se alcanza con éxito el objetivo planteado, siempre y cuando el aumento del activo no supere el 45% en promedio durante el horizonte de planeación.

Objetivo específico N°1

Además de con las ventas, se trabaja con la demanda proyectada para neutralizar el efecto inflación.

<u>Azúcar</u>		
	HISTORICO	PROYECTADO
	31/5/21	31/5/26
Demanda	\$ 24,384	\$ 60,674
	HISTORICO	PROYECTADO
	31/5/21	31/5/26
Ventas	\$ 17,457,473	\$ 61,966,344

- Demanda al 31/05/21: \$24,384
- Demanda al 31/05/26: \$60,674

- Porcentaje de incremento: 149%
- Demanda al 31/05/21: \$17,457,473
- Demanda al 31/05/26: \$61,966,344
- Porcentaje de incremento: 255%
- Se alcanza con éxito el objetivo planteado

Objetivo específico N°2

<u>Azúcar</u>	HISTORICO	PROYECTADO
	31/5/21	31/5/26
Utilidad Bruta	\$ 5,584,819	\$ 28,787,690

- Utilidad Bruta al 31/05/21: \$5,584,819
- Utilidad Bruta al 31/05/26: \$28,787,690
- Porcentaje de incremento: 415%
- Inflación acumulada 5 años: 215%
- Porcentaje de incremento neto de inflación: 201%
- Se alcanza con éxito el objetivo planteado

Conclusiones

Hacia el final del recorrido y a modo de conclusión, se pretende exponer a continuación de manera resumida, las principales reflexiones a las que se ha arribado durante el presente desarrollo académico.

Tal como se enunció en la introducción, este Trabajo Final de Graduación, demostró la importancia y el poder de la planificación estratégica como herramienta para la administración de negocios. Basándose en el estudio de la Unidad de Negocio de Azúcar de Ledesma y manteniendo una visión sistémica de la organización, se buscó en primera instancia comprender su contexto organizacional, analizando su macro y microentorno. Donde se concluye que se está frente a una industria rentable, cuyo desempeño se encuentra condicionado por una suerte de factores económicos adversos (devaluación, inflación, pobreza creciente, etc.). Así como también, por un fuerte cambio en los hábitos de consumo sociales que demonizan el principal SKU de la empresa, y abogan por cambios profundos en los procesos productivos, la sustentabilidad, el medioambiente, y los productos terminados. En segundo lugar, se sumó el entendimiento de la realidad interna organizacional

mediante el análisis de dos pilares. Su cadena de valor, donde quedó de manifiesto el alto grado de integración de la organización, así como sus sinergias productivas que fortalecen la optimización de la estructura de costos. Sus Estados Contables, que permitieron visualizar el principal y gran problema de rentabilidad que la empresa atraviesa. Este entendimiento situacional permitió diseñar una solución al problema detectado. Se propuso la adopción de una estrategia de crecimiento, a través de la diferenciación, mediante el desarrollo de un nuevo producto: azúcar orgánica. Esta propuesta con destino al mercado local, que implica la transformación de los procesos productivos tradicionales a orgánicos, fue plasmada en un plan de implementación con horizonte temporal de 5 años. De los cuales, los primeros 4 se basan en la producción y comercialización de azúcar orgánica obtenida a partir de materia prima de terceros, para concluir en el quinto y último año, con la certificación de productor primario que habilita el uso de materia prima propia. En línea con las últimas tendencias de consumo globales, la demanda proyectada creciente de este producto, trae aparejada un volumen de venta considerable y un impacto positivo de *market share*. Además, gracias a la economía de escala, la estructura de costos de la organización, y el altísimo valor agregado del nuevo producto, se produce una mejora notable en los márgenes de ganancia. Ambos factores (margen y volumen), contribuyen de manera específica al objetivo general perseguido: mejora de la rentabilidad organizacional. Finalmente la propuesta se valida con la proyección de los Estados Contables, que permiten corroborar el éxito de los objetivos planteados.

Por todo lo anteriormente expuesto, estamos en condiciones de afirmar la idoneidad de la solución propuesta al problema organizacional diagnosticado. La adecuación de los procesos productivos tradicionales a orgánicos y la diferenciación a través de una oferta de productos más conscientes y sustentables puede significar el pivote que la empresa necesita para adaptarse y subsistir a las nuevas tendencias de consumo global, que vinieron para quedarse. Dada la dimensión y trayectoria de la compañía, la adopción de esta estrategia aportaría un apalancamiento invaluable de su ventaja competitiva, siendo uno de los primeros mega ingenios en dar este salto evolutivo. Quedando demostrado que su vez representaría, la solución a la rentabilidad del negocio, que la empresa tanto necesita.

Recomendaciones

Finalmente, se pretende exponer un breve detalle de algunos aspectos no abordados cuyo desarrollo, representa un potencial complemento del presente trabajo.

Es oportuno señalar que si bien la propuesta relevada durante este trabajo se focaliza en el consumo interno, este no es el único mercado destino del nuevo producto. Se recomienda explorar la opción del mercado internacional. Si bien la empresa ya tiene experiencia exportando azúcar, como se mencionó con anterioridad,

solo se trata de operaciones de exportación de azúcar orgánica cruda producida con materia prima de terceros. En este marco, es propicio evaluar la factibilidad de extender la certificación de productor primario orgánico ante United States Department of Agriculture (USDA). De esta manera, se podría utilizar caña de azúcar orgánica propia en el proceso productivo, mejorando los márgenes de las operaciones de exportación.

Además, se recomienda evaluar la posibilidad de continuar ampliando el *portfolio* de productos, en sintonía con este nuevo paradigma de consumo responsable, productos verdes y sustentables. Analizar la viabilidad de tener una oferta amplia que incluya azúcar orgánica en otras variantes tales como: mascabo orgánica, integral orgánica, etc. De esta manera mediante la diferenciación, se procuraría obtener una ventaja sobre la competencia, que eventualmente con el tiempo destinará parte de sus esfuerzos a imitar la producción de azúcar orgánica.

En sintonía con esta última recomendación y las tendencias globales de consumo observadas, se recomienda invertir en investigación y desarrollo para ampliar la oferta de productos naturales sustitutos a los edulcorantes artificiales. Evaluar la factibilidad de producir y comercializar estevia orgánica por ejemplo, es un desarrollo que merece la pena ser analizado.

Anexos

Anexo 1 – Análisis del mercado de productos orgánicos en Argentina.



Anexo 1 - Análisis de
Mercado

Anexo 2 – Gantt Propuesta



Anexo 2 - Diagrama
de Gantt

Anexo 3 – Justificación Objetivos



Anexo 3 -
Justificación Objetivo:

Anexo 4 – Estados de Resultados y Situación Financiera Proyectados



Anexo 4 - Estados de
Resultados y Situación

Referencias

- Administración Nacional de la Seguridad Social, ANSES (2021a). *Asignación Universal por Hijo*. Obtenido de: <https://www.anses.gob.ar/asignacion-universal-por-hijo>
- Administración Nacional de la Seguridad Social, ANSES (2021b). *Ingreso Familiar de Emergencia*. Obtenido de <https://www.anses.gob.ar/informacion/ingreso-familiar-de-emergencia#:~:text=El%20Ingreso%20Familiar%20de%20Emergencia,generada%20por%20el%20COVID%2D19>
- Bolsa de Comercio de Buenos Aires, BOLSAR (2021). *Estados financieros consolidados y separados por el ejercicio finalizado el 31 de mayo de 2021, juntamente con los Informes de los Auditores Independientes y de la Comisión Fiscalizadora*. Obtenido de: <https://ws.bolsar.info/descarga/pdf/391588.pdf>
- Centro de Estudios de Estado y Sociedad, CEDES (2018). *B.A.S.T.A. Bebidas Azucaradas, Salud y Tarifas en Argentina*. Obtenido de: <https://repositorio.cedes.org/bitstream/123456789/4527/1/libro%20cedes%20FINAL.pdf>
- Chiavenato, I. y Sapiro, A. (2017). *Planeación Estratégica, fundamentos y aplicaciones*. (3a ed.). México: Mc Graw Hill Education.
- Comisión Nacional Asesora de Biotecnología Agropecuaria, CONABIA (2015). *Caña de azúcar genéticamente modificada TUC-873RH-7 (OCDE) que confiere tolerancia al herbicida a base de glifosato, presentada por la Estación Experimental Agroindustrial Obispo Colombres (EEAOC)*. https://magyp.gob.ar/sitio/areas/biotecnologia/conabia/_pdf_dd/DOC%20DEC%20TUC-873RH-7%20V1%20versi%C3%B3n%20final%20firmado%2017-09-15.pdf
- Consejo Argentino para la Información y el Desarrollo de la Biotecnología, ARGENBIO (2021). *Cultivos transgénicos*. Obtenido de: <https://www.argenbio.org/cultivos-transgenicos>
- Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas, CONICET (2019). *Especialistas del CONICET opinan acerca del consumo de azúcar*. <https://www.conicet.gov.ar/especialistas-del-conicet-opinan-acerca-del-consumo-de-azucar/>
- Dirección de Calidad Agroalimentaria [DICA], 2020. *Listado de Operadores*. Obtenido de: <https://www.argentina.gob.ar/senasa/programas-sanitarios/produccion-organica/listado-de-operadores>
- Estudio Latinoamericano de Nutrición y Salud, ELANS (2018). *Total and Added Sugar Intake: Assessment in Eight Latin American Countries*. <https://ilsi.org/mesoamerica-en/publication/total-and-added-sugar-intake-assessment-in-eight-latin-american-countries/>
- Etiquetado frontal y publicidad de os alimentos y bebidas destinadas al consumo humano* (2018). Obtenido de: <https://www.diputados.gob.ar/proyectos/proyecto.jsp?exp=7072-D-2018>
- Grupo Ledesma (2021). Obtenido de: <https://siglo21.instructure.com/courses/13175/pages/reporte-de-caso-modulo-0#org1>
- Ingenio San Isidro (2021). Obtenido de: <https://ingeniosanisidro.com.ar/home/>

Ingenio La Providencia (2021). Obtenido de: <https://www.providenciaco.com/es/>

Instituto de Fomento Agropecuario e Industrial, IFAI (2021). *El Ingenio*. Obtenido de: <https://ifai.misiones.gob.ar/el-ingenio/>

Instituto Nacional de Estadística y Censos de la República Argentina, INDEC (2020). *Informes técnicos / Vol. 5, n° 59. Condiciones de vida Vol. 5, n°4. Incidencia de la pobreza y la indigencia en 31 aglomerados urbanos*. Obtenido de: https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eph_pobreza_02_2082FA92E916.pdf

Instituto Nacional de Estadística y Censos de la República Argentina, INDEC (2021a). *Informes técnicos / Vol. 5, n° 152. Comercio exterior Vol. 5, n° 13. Intercambio comercial argentino*. Obtenido de: https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ica_08_215AF7148CA8.pdf

Instituto Nacional de Estadística y Censos de la República Argentina, INDEC (2021b). *Informes técnicos / Vol. 5, n° 146. Índices de precios Vol. 5, n° 25. Índice de precios al consumidor (IPC)*. Obtenido de: https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ica_08_215AF7148CA8.pdf

Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria, INTA (2020). *Cosecha en verde, una tecnología que contribuye a evitar la quema de cañaverales*. Obtenido de: <https://inta.gob.ar/noticias/cosecha-en-verde-una-tecnologia-que-contribuye-a-evitar-la-quema-de-canaverales>

Kotler, P. y Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de marketing*. (11a ed.). México: Pearson.

Ledesma (2020). *Informe de Sostenibilidad*. Obtenido de: <https://www.ledesma.com.ar/informe-sostenibilidad/>

Ledesma (2020a). Programa global de emisión de obligaciones negociables simples por hasta V/N US\$ 150.000.000 (o su equivalente en otras monedas). Obtenido de <https://www.ledesma.com.ar/wp-content/uploads/2020/07/Ledesma-Prospecto-Act.-y-Prorroga-2020-Completo-DEF-AIF..pdf>

Ledesma (2020b). *Memoria y Reporte Integrado*. Obtenido de: <https://www.ledesma.com.ar/informe-sostenibilidad/wp-content/uploads/2021/09/Reporte-Integrado-2021.pdf>

Ledesma cierra un nuevo ciclo colmado de grandes resultados y con la incorporación de nuevos productos, (2018). Obtenido de: <https://mercadoazucar.com/ledesma-cierra-un-nuevo-ciclo-colmado-de-grandes-resultados-y-con-la-incorporacion-de-nuevos-productos/>

Ministerio de Desarrollo Productivo (2021a). Obtenido de: <https://www.argentina.gob.ar/produccion>

Ministerio de Desarrollo Productivo (2021a). *Precios Cuidados*. Obtenido de: <https://www.argentina.gob.ar/precios-cuidados>

Ministerio de Desarrollo Social (2021). *Seguridad y Soberanía Alimentaria*. Obtenido de: [Seguridad y Soberanía Alimentaria | Argentina.gob.ar](https://www.argentina.gob.ar/seguridad-y-soberania-alimentaria)

Ministerio de Economía (2021). *El Senado convirtió en ley el nuevo régimen de biocombustibles*. Obtenido de: [El Senado convirtió en ley el nuevo régimen de biocombustibles | Argentina.gob.ar](https://www.argentina.gob.ar/economia/el-senado-convirtio-en-ley-el-nuevo-regimen-de-biocombustibles)

Ministerio de Hacienda (2018). *Informes de cadenas de valor*. Obtenido de: https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/sspmicro_cadenas_de_valor_azucar.pdf

Mintzberg, H. (1994). *The fall and rise of strategic planning*. Canada: Harvard Business Review

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, FAO (2021). *Impacto de la ley chilena de etiquetado en el sector productivo alimentario*. <http://www.fao.org/3/cb3298es/cb3298es.pdf>

Organización Mundial de la Salud, OMS (2018). *Alimentación Sana*. Obtenido de: <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/healthy-diet>

Porter, M. E. (2015). *Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. (2a ed. ref.). México: Grupo Editorial Patria. Obtenido de: <https://books.google.es/books?id=wV4JDAAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>

Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria, SENASA (2015). *Evaluación de la aptitud alimentaria del evento de caña de azúcar OECD TUC-873RH-7*. Obtenido de: http://www.senasa.gob.ar/sites/default/files/ARBOL_SENASA/INFORMACION/22_-documento_de_decision_tuc-873rh-7.pdf

Stanton, W. J., Etzel, M. J. y Walker, B. J. (2007). *Fundamentos de marketing*. (14a ed.). México: Mc Graw Hill Interamericana.

United Nations International Children's Emergency Fund, UNICEF (2020). *UNICEF actualiza la estimación de pobreza infantil: Alcanzaría a más de 8 millones de chicas y chicos*. Obtenido de: <https://www.unicef.org/argentina/comunicados-prensa/segunda-encuesta-rapida-pobreza>

United Nations International Children's Emergency Fund, UNICEF (2021). Encuesta de percepción y actitudes de la población. El impacto de la pandemia COVID-19 en las familias con niñas, niños y adolescentes. Obtenido de: [Encuesta de percepción y actitudes de la población. El impacto de la pandemia COVID-19 en las familias con niñas, niños y adolescentes..pdf \(unicef.org\)](https://www.unicef.org/argentina/comunicados-prensa/segunda-encuesta-rapida-pobreza)

United States Department of Agriculture, USDA (2018). *Operation Profile (5500005829)*. Obtenido de: <https://organic.ams.usda.gov/integrity/CP/OPP.aspx?cid=66&nopid=5500005829&ret=%252fIntegrity%252fDefault.aspx&retName=Home#topOfPage>