

Universidad Empresarial Siglo XXI



Licenciatura en Administración de Empresas

Trabajo Final de Grado

**“Implementación de la herramienta Planificación Estratégica en la
unidad de negocio azúcar de la empresa Ledesma”**

Autor: Santiago Morton

DNI: 39142068

Profesora: Sofia Rinero

Legajo: VADM19807

2022

Índice

Introducción	2
Análisis del Entorno	5
Análisis microentorno	9
Cinco Fuerzas de Porter	9
Análisis de Mercado	11
Análisis interno	12
Cadena de valor.....	12
Marco Teórico	16
Diagnóstico y discusión	18
Propuesta de aplicación	20
<i>Bibliografía</i>	25
Tabla 1: Plan de acción objetivo 1	22
Tabla 2: Plan de acción objetivo 2.....	23
Tabla 3: Plan de acción objetivo 3.....	23
Tabla 4: Gantt.....	24

Introducción

En el presente Trabajo Final se llevará adelante un análisis de la situación de la empresa Ledesma a través de una planificación estratégica en la unidad de negocio dedicada al azúcar y alcohol con el objetivo de desarrollar una estrategia de crecimiento de integración vertical hacia atrás, aplicando una nueva fuente de energía térmica a base de paneles solares fotovoltaicos, en la unidad de negocio: azúcar y alcohol.

En la actualidad, la aplicación de la herramienta planificación estratégica en empresas, es totalmente necesaria dados los momentos de cambio e incertidumbre en los que estamos inmersos. La buena implementación de esta herramienta produce cambios flexibles y dinámicos, permitiendo establecer el camino que deben recorrer las organizaciones para alcanzar las metas previstas, y a su vez, respetando los objetivos y misión de la empresa.” La planificación estratégica consiste en el proceso de definición de (hoy) de lo que queremos ser en el futuro, apoyando en la correspondiente reflexión y pensamiento estratégico” (Sainz de Vicuña Acín, 2018, pág. 39).

En la provincia de Jujuy, en la localidad Libertador General San Martín, nace Ledesma SAAI (sociedad anónima agrícola industrial), construida en 1908, propiedad de la familia Blaquier, Arrieta. Es una empresa agroindustrial con más de 100 años de historia, ese crecimiento se cimenta sobre una visión a largo plazo. Esa visión parte de una obsesión por agregar valor a través de la integración, invirtiendo constantemente para innovar e introducir tecnología.

La compañía nació en 1908 como un ingenio azucarero, donde producían la materia prima básica, la caña de azúcar. Con los jugos de la caña, elaboraban azúcar y alcohol y, desde 1965, con su fibra pasta celulósica, con la que se fabricaba papel, al que se le agrega valor convirtiéndolo en resmitas, cuadernos, formularios y repuestos escolares y comerciales. Durante las primeras décadas, las condiciones de la explotación y la escasa o nula mecanización de los procesos requirieron la participación de centenares de trabajadores; cuando no existían los conceptos de responsabilidad social ni de sostenibilidad.

Hoy, Ledesma es una empresa agroindustrial argentina que emplea a más de 7.000 personas, lidera los mercados del azúcar y papel para impresión y el de cuadernos y repuestos escolares. Además, tiene participación en los mercados de futras y jugos cítricos, carne y cereales, alcohol hidratado y bioetanol, y jarabes de maíz.

En Ledesma se desarrolla la actividad productiva en una región de alta valoración ambiental, las yungas del noroeste argentino, selvas subtropicales de montaña. Es por ello que se asume el compromiso de llevar adelante los negocios de forma sostenible, formalizado la política ambiental. Esta señala el marco en el cual todo el personal, proveedores y clientes operan y actúan en cumplimiento del marco legislativo ambiental vigente. (Ledesma, 2022)

La empresa cuenta con varias unidades de negocios ubicadas en distintas zonas geográficas, Jujuy, Salta, Tucumán, San Luis, Entre Ríos y en la provincia de Buenos Aires. Y a nivel internacional. Ledesma está presente en Chile, Uruguay, Paragua, Brasil y Estados Unidos. Organiza sus actividades por unidades de negocio, cada negocio se administra de forma independiente y representa una estructura organizacional de la misma.

La producción sostenible es una política que Ledesma adopto en el último año con objetivo de determinar un marco y guía de la gestión económica, social y ambiental de la empresa. Ledesma S.A.A.I se autoabastece de energía renovable, 45% que proviene del bagazo y la hidroeléctrica, el resto de la energía, es de la red eléctrica y del gas natural (Ledesma, 2020).

Desde el principio la organización cuenta con política ambiental se centra en la protección de los ecosistemas nativos y de la biodiversidad, aplicando en cada unidad estratégica de negocio medidas para minimizar el impacto de contaminación en el proceso. La empresa cuenta con 100.000 hectáreas protegidas en Jujuy y 4.000 hectáreas protegidas en la provincia de entre ríos.

Se puede observar que Ledesma presenta diversos problemas que disminuyen su competitividad afectando su crecimiento. Presenta una deuda financiera neta de miles de \$11 524 662. El 67 % de ese endeudamiento es en dólares y el 33 % en pesos, el 9 % de la deuda en moneda extranjera está cubierto con derivados financieros, por lo que el porcentaje expuesto a subas del dólar estadounidense es del 58 %.

Otro problema es la desorganización y falta de control del proceso del área de marketing, esto se da a que la empresa hace muy poco tiempo noto que su competencia había comenzado a generar una gran penetración en el mercado a través de publicidades, y medios de comunicación para llegar al cliente, por lo tanto, se vio en la obligación de acelerar los proceso y generar un sector de marketing, no tiene una buena diferenciación de los servicios ofrecidos en base a los distintos tipos de público que pueden demandar estos tipos de servicios.

Para lograr el objetivo propuesto se realizarán distintos tipos de análisis, tanto del entorno externo como interno de la empresa, estudiando en profundidad cada uno de los elementos que componen el proceso de planeación estratégica, que influyen directamente sobre la marca del negocio, competitividad y crecimiento. La empresa deberá a diseñar una estrategia competitiva para aumentar la rentabilidad a través del crecimiento, mejorando la competitividad, reducir costo mediante la sustitución del 55% del uso de energía no renovable, por la incorporación de energía solar reduciendo el costo de energía de la red y del gas natural que es utilizada en la elaboración de la azúcar y el alcohol y otros productos de la empresa.

En la actualidad hay empresa que aplicaron esta estrategia, son empresas con fuertes políticas sustentables.

La empresa La Moraleja productora de limones instaló un sistema de paneles fotovoltaicos en su finca de Salta, llegó a un acuerdo con la empresa San Atanasio Energía SA (SAESA), proveedora de energía, para el suministro del 30% de su consumo eléctrico en el transcurso de 2020 (Econo journa, 28 de Julio 2021).

La empresa harinera Gastaldi Hermanos, de General Deheza provincia de Córdoba, instaló 30 paneles solares la cuales generan el 35% de la energía que consume ese edificio, en los momentos que no alcanza a generar toda la energía que consume, consume de la res, cuando genera más energía que consume, inyecta automáticamente el excedente en la red, así los saldos se compensan en la factura eléctrica (La Nación, 25 de Noviembre, 2019).

Análisis del Entorno

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

A continuación, se realizará un análisis del escenario externo en el cual se encuentra operando actualmente la empresa mediante la herramienta PESTEL, la cual brinda información del macroentorno examinando los aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales.

Factor Político

En un contexto de la inflación más alta desde 1991, con un acumulado de 16,1% en el primer trimestre, la estabilización de las cotizaciones alternativas del dólar por debajo de los 200 pesos fue una noticia positiva, dada la incidencia de la evolución de los dólares libres en las expectativas de devaluación y su efecto en la formación de precios transables. En las últimas siete semanas se concretó la fuerte baja del dólar libre de un 12,4%, desde el récord histórico de \$222,50, a la par del descenso de 17,8% del bursátil “contado con liquidación”, desde su máximo de \$231,03 pesos. Este desplome tuvo sus fundamentos de corto plazo en el acuerdo rubricado entre el Gobierno y el Fondo Monetario, una agresiva suba de tasas en pesos impulsada por el Banco Central y las liquidaciones de exportaciones récord del agro.

Es cierto que una inflación tan alta como la presente es un incentivo para la demanda de divisas como cobertura y un motor para que el precio del dólar suba. Pero en un marco de debilidad de la actividad económica, con ingresos que acumulan cuatro años de deterioro de poder adquisitivo, la inflación puede producir lo contrario, sin excedente de pesos en los bolsillos, la demanda de dólares se acota y crece la oferta de divisas. (Gasalla, 2022)

El Banco Nación lanzó BNAConecta y ofrece créditos por \$ 1.300 millones a tasa Cero para la adquisición de maquinaria agrícola para las empresas metalmecánico y de producción nacional. Par sus clientes créditos de 15 millones para compra de maquinara agroindustrial con tasa bonificada por el Banco Central (BNA, 8 de Marzo 2022).

Factor Económico

En las últimas décadas a la economía argentina la han abordado diferentes problemáticas que hoy en día la tienen en apuros y más aun teniendo que enfrentar el impacto del coronavirus como los demás países. El economista en jefe del Banco Mundial para América Latina, William Maloney, reconoció que la crisis de Ucrania afectó las proyecciones de crecimiento y que la región crecerá 0,4% menos, aunque alentó a la aplicación de una fuerte agenda verde que será muy positiva a mediano plazo, y donde la región tiene "tremendas ventajas comparativas".

En cuanto a los datos de la Argentina, el reporte precisó que se espera un déficit fiscal primario de 2,5%, manteniendo la línea de las proyecciones del acuerdo con el Fondo Monetario Internacional (FMI), y advirtió que el país tiene margen para mejorar el gasto público, a la vez que tiene grandes potenciales para seguir con las inversiones en litio. En cuanto a la región, luego de un rebote de 6,9% en 2021, se espera que el PIB regional crezca 2,3 % este año y 2,2% adicional en 2023, logrando la mayoría de los países revertir las pérdidas económicas que sufrieron durante la crisis pandémica, observó el organismo (El Economista, 2022).

Aumento la pobreza en 2022. En el país una familia necesita \$ 83.807 no caer en el índice de la pobreza, a comparación de junio de 2021 la Canasta Básica Total (CBT) era de \$ 66.488. Los últimos meses los sectores más vulnerables vieron disminuidos sus ingresos (cronista, 28 de Marzo, 2022).

Factor Socio-cultural

Las diversas empresas a raíz de la pandemia del COVID-19 enfrentan tiempos difíciles, muchos de ellos con cierres de comercios y fábricas, si bien el Gobierno anunció algunas medidas de socorro, como programas para subsidiar parte de los salarios de los trabajadores, y líneas de crédito bancario con tasas de interés más bajas para ayudar a las empresas a enfrentar estos problemas, muchas organizaciones tienen dificultades para cumplir con los costos básico para continuar con su actividad. Otro factor que ha golpeado considerablemente la subsistencia de estas empresas ha sido la elevada tasa de desempleo que, en 2020, fue de 11% con una suba sostenida en el año 2021 (Alzúa y Gosis, 2020).

luego de la pandemia y por los cambios que hubo en los consumidores, se establece el nuevo perfil del consumidor final, algunos de los aspectos que determinan al nuevo perfil son: consumidor digitalizado, los consumidores han incrementado las compras online, consumidor prudente y responsable, el 63% de los consumidores planifica sus compras, consumidor omnicanal, consumidor ahorrador, son más sensibles a los precios y las promociones (Interempresa, 26 de Julio 2021)

Factor tecnológico

Las nuevas tecnologías están transformando el día a día de las personas y creando nuevas posibilidades. Pero las empresas también se están beneficiando. Organizaciones en industrias como Salud, Finanzas, Telcos y Multimedios, mostraron un crecimiento importante debido a la digitalización del negocio en los sistemas de atención y la adopción de canales digitales, combinados a la necesidad de atención personalizada; lo que hizo que los mismos potenciaran y a su vez reactivaran el canal de voz en los Centros de Contacto.

Hemos visto una aceleración continua de la transformación digital, especialmente por parte de las empresas en estas verticales y una de las necesidades crecientes ha sido agregar flexibilidad a la forma en que usan la tecnología para crear experiencias consistentes y personalizadas para empleados y clientes. (Dergarabedian, 2022)

Mientras que sólo pocas empresas tienen acceso a una determinada nueva tecnología, su impacto en la competitividad aumenta rápidamente. Pero a medida que el acceso y uso de esa tecnología se diseminan, su impacto marginal disminuye y, eventualmente, desaparece. (Banco de Desarrollo de América Latina, s.f.)

La innovación tecnológica favorece a la incorporación de energías renovables en las empresas, el año 2021 fue un año record de incorporación de tecnología renovables. Para 2026 se estima que la capacidad mundial de electricidad renovable incrementará más del 60% desde los niveles de 2020 a más de 4.800 GW. Según el informe anual sobre el mercado de energías renovables se estima que esta energía represente casi el 95% del aumento de la capacidad energética mundial hasta el año 2026. La energía solar fotovoltaica proporcionará más de la mitad (Ámbito, 20 de Diciembre 2021).

La energía solar se obtiene de energía solar fototérmica, usa el calor mediante unos colectores solares que reciben los rayos del sol luego lo transfieren a un fluido de trabajo.

Mediante la energía solar fotovoltaica, la cual transforma los rayos en electricidad a través de los paneles solares o de las células fotovoltaicas, los cuales están fabricados por silicio que, al ser excitado por la luz solar, ayuda a que se muevan los electrones y así provocar corriente eléctrica.

También se obtiene a través de energía termoeléctrica, la cual convierte el calor solar en energía eléctrica indirectamente, se trata de una combinación de las dos tecnologías anteriores. Mediante la energía solar fototérmica se genera electricidad (Fundación Naquae, 2022).

Factor ecológico

El ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible trabaja para impulsar la transición hacia un modelo de desarrollo sostenible.

Existen varios municipios que, a través de su normativa local, han abordado distintas problemáticas ambientales en sus territorios. Temas como la gestión integral de los residuos sólidos urbanos, la prohibición de plásticos de un solo uso, las áreas protegidas urbanas, la forestación urbana o el ordenamiento ambiental del territorio, entre otros, han sido tratados por gobiernos locales logrando dar respuestas de manera ajustada a su realidad. (Gobierno de la Argentina, s.f.)

Mediante la Ley 25.019 se declara de interés nacional la generación de energía eléctrica de origen eólico y solar en todo el territorio nacional (Infoleg, 1998).

Factor legal

El Gobierno envió al Congreso una ley de fomento al sector agroindustrial con la mirada puesta en potenciar las exportaciones. Son cuatro los puntos fundamentales que tendrá esta iniciativa. En primer lugar, uno de los artículos clave estará dirigido a promover las inversiones en el sector particularmente en bienes durables como maquinaria agrícola y equipos. El segundo ítem fundamental busca incentivar el uso de tecnología en los campos a través de beneficios impositivos y fiscales a partir de la compra de semillas autóгамas fiscalizadas y fertilizantes. El tercer artículo clave en discusión tiene como protagonista a la producción ganadera, se discute la posibilidad de no gravar la tenencia o eximir del impuesto a las ganancias a partir de un determinado peso de faena. El cuarto y último punto estará dirigido a ordenar y promover la estructuración de fideicomisos en el sector. (Otero, 2021)

La ley 25.019, sancionada en el año 1998 declara el interés nacional el aumento del uso de la energía solar y eólica.

En el año 2015 se promulga La ley 27.191, establece el uso de la energía renovable, con el objetivo de que el consumo de energía eléctrica logre una contribución del 20% de las fuentes de energía renovable para el año 2025(Infoleg, 23 de septiembre 2015).

Conclusión:

Analizando el marco entorno se puede observar que los factores económicas, políticas y sociales son muy importante e la situación actual después de todo los cambios que surgieron con el gobierno actual y la post pandemia, la crisis económica actual, aumento inflación, pérdida del poder adquisitivo repercute en los cambios de consumos de la mayoría de los consumidores, que tienen a buscar precios.

La tecnología es muy impórtate para reducir costos de producción, fomentar la sustentabilidad, llegar a potenciales clientes, los consumidores valoran el interés de las empresa por cuidar el medioambiente.

Análisis microentorno

Cinco Fuerzas de Porter

Análisis del micro entorno, desarrollado por Michael Porter que tiene en cuenta 5 factores claves.

Poder de negociación con clientes: El poder de negociación con clientes es moderado. Al ver tanta oferta de varias empresas, el cliente puede elegir entre productos de mejor calidad o buscar productos más accesibles. El consumo de azúcar es alto, en el país hay varias empresas que ofrecen este producto, hay empresas que ofrecen muy buena calidad y empresas que ofrecen un producto de menor calidad a menor precio.

Poder de negociación con proveedores:

Las mayorías de las empresas líderes exigen de sus proveedores un alto nivel de calidad por medio de distintas certificaciones. En esta industria se cuenta con dos tipos de proveedores. Están los proveedores que ofrecen productos accesibles, en esta situación las empresas pueden cambiar de proveedor fácilmente, por lo cual los proveedores poseen un bajo poder negociación. Los aprovisionadores de productos especializados o

exclusivos, tienen mayor poder de negociación, debido a que las empresas no pueden conseguir fácilmente estos productos y no pueden cambiar fácilmente de proveedores.

Amenaza de nuevos competidores entrantes:

La amenaza de nuevos competidores en la industria azucarera es baja. La posibilidad de que surjan depende principalmente de las barreras de entradas existentes, se tiene que invertir gran cantidad de recursos financieros para poder ser competitivo dentro del sector, sobre todo si se requiere capital para publicidad, investigación y/o desarrollo. También cuando se necesita dinero para la instalación de la empresa y además para financiar los créditos de los clientes, inventarios y las pérdidas al inicio de las operaciones. Además las certificaciones correspondientes que conlleva la producción de azúcar.

Amenaza de nuevos productos sustitutos:

Los edulcorantes de alta intensidad (no calóricos) y los jarabes de alta fructosa (edulcorantes calóricos) pueden reemplazar la azúcar en algunos alimentos y bebidas y en el mercado de edulcorantes ya existen empresas líderes. Sin embargo, la mayoría de las empresas que ofrecen azúcar, incorporaron nuevos productos como azúcar light, azúcar rubia mascado y edulcorantes.

Rivalidad entre competidores:

La rivalidad entre empresas es alta, hay muchas empresas que están bien posicionada en el mercado y ofrecen el mismo producto con muy buena calidad. Las empresas más competitivas son las que ofrecen variedad de productos con muy buena calidad, empresa que aportan a la sustentabilidad, cuidado del medio ambiente,

Entre esas empresas podemos nombrar a Arcor, Sucaryl, Chuker.

Análisis de Mercado

La agroindustria en Argentina constituye el 25% de la industria manufacturera y el 40% de las exportaciones, la agroindustria genera 600.000 puestos de trabajo en el país (Rotoplas, 4 de Octubre, 2021)

En Argentina la producción de azúcar es la industria pesada más antigua del país y es el corazón económico del Noroeste. Desde principios de los noventa hasta el año 2008 tuvo un fuerte crecimiento, logro un crecimiento de 83%, en ese periodo se alcanzó a moler cerca de 30 millones de toneladas de caña para tener 2,4 millones de toneladas equivalentes de azúcar. Luego a ese periodo hay una leve tendencia a la baja.

La industria sucro-alcoholera refina azúcar para uso industrial y hogareño, también elabora el bagazo. En el año 2021, las destilerías elaboraron 488 millones de litros para abastecer a clientes como YPF, Shell y Pan American Energy Group. También para The Coca Cola Company y PepsiCo, son principales demandantes del azúcar refinado que es esencial para la elaboración de las bebidas.

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

- 10- Salta Refrescos, Arca Continental, 825.000 toneladas
- 9- Grupo Minetti, Familia Figueroa Minetti Bella Vista, 875.000 toneladas
- 8- Grupo Arcor, Familias Pagani, Maranzana y cía, La Providencia, 1,55 millones
- 7- Grupo Budeguerm, Familia Budeguer, Leales y La Esperanza 1,7 millones
- 6- Azucarera del Sur, Luis Alberto Drube y Santiago Daniel Gasep La Trinidad, 2 millones.
- 5- Azucarera Argentina , Roberto Luis Arano y familia Estofán Santa Rosa y La Corona,2,11 millones.
- 4- Tabacal Agroindustri, Seaboard Corporation San Martín de Tabacal, 2,23 millones
- 3- Grupo Luque, Familia Luque, Concepción y Marapa, 3,14 millones
- 2- Ledesma, Familia Blaquier Arrieta Ledesma, 3,25 millones

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

Los hermanos Blaquier Arrieta aún conservan el título del mayor ingenio del país con 40.000 hectáreas propias sembradas con caña. Solo en la última zafra, invirtieron al menos US\$ 15 millones en tecnología. Ledesma en el ranking de productores de azúcar quedo posicionada tercera, mientras que su competencia quedo octava produciendo actualmente 150.000tn de caña de azúcar al año. (Sonatti, 2022)

Según un informe de la Organización Mundial de la Salud (OMS), el consumo de este tipo de azúcar no debe pasar de 10% de la ingesta calórica diaria total, tanto en adultos como en niños. Este tipo de azúcar está presente en refrescos, bollería o alimentos precocinados y ultra procesados. De estos, la OMS recomienda no tomar más de 25 gramos al día. "Esto equivaldría a unas seis cucharaditas tipo café o seis terrones de azúcar", apunta la experta. En algunos productos, aunque no se señale expresamente que contienen azúcar, sí que lo llevan: es el caso de los siropes, almíbar o jarabes de glucosa. (Izquierdo, 2022)

En el último estudio que se realizó respecto al consumo de azúcar, Argentina sube de nuevo al tope del ranking y supera en un 39% el promedio con 91,4 gramos diarios, que representan el 16,4% de la energía total y el 31% de los carbohidratos diarios consumidos. (Ver gráfico anexo A)

Análisis interno

Cadena de valor

A través de la cadena de valor obtendremos un análisis estratégico para determinar la ventaja competitiva de la empresa.

Actividades primarias

Logística Interna: En una empresa como Ledesma, la logística es corporativa e incluye la gestión de los depósitos tanto del inbound como del outbound, los transportes, la atención al cliente, la planificación y la programación de todos los procesos e incluso aspectos de la fabricación.

Operaciones: La integración de sus actividades es la característica principal de la empresa. Su trabajo abarca desde la producción de su materia prima básica, la caña de azúcar, y la producción de energía para su abastecimiento hasta la distribución de sus productos. La empresa inicia el proceso con el cultivo de la caña de azúcar, cuentan con 40.000 hectáreas destinadas para la cosecha, donde luego se troza y se transporta a la fábrica en Jujuy.

Una vez ingresados los camiones a la fábrica, las cañas de azúcar pasan por los trapiches, que es la molienda para extraer el jugo de la caña. El primer subproducto que se obtiene, llamado bagazo, es el residuo de materia una vez extraído su jugo, sirve para realizar papel y para producir vapor y energía.

Luego se eliminan las impurezas del jugo y cuando este se encuentre limpio, a través de máquinas especializadas, se evapora hasta que el 80% del líquido desaparece, donde se concentra el jugo para lograr jarabe y con el proceso de centralización el jarabe se transforma en azúcar crudo para pasar a la etapa de refinamiento del azúcar.

Antes del empaque se realizan pruebas de laboratorio para garantizar la calidad. Luego, se fracciona en las distintas presentaciones que llegan a los clientes y consumidores. Paquetes de 1 kg y sobrecitos de 6,25 g para consumo masivo y Para uso industrial bolsones de 1.000 kg, 1.100 kg, 1.250 kg y bolsas de 25 y 50 kg.

Logística Externa:

Comercialización y ventas: Ledesma atiende el mercado de consumo masivo llegando directamente a las empresas minoristas y a pequeños comercios a través de mayoristas y distribuidores. Por otra parte, trabaja con empresas medianas y grandes de diversos segmentos de la industria nacional y extranjera, operando con los de menor consumo a través de distribuidores. Tiene depósitos ubicados el país con lugares estratégicos para la distribución.

Servicio post-venta: El equipo de Ledesma cuenta con personas con una larga trayectoria en la empresa que mantienen contacto con clientes. Personal de Ledesma visita periódicamente a sus clientes actuales y potenciales para obtener información necesaria sobre sus operaciones. A demás realiza cada 18 meses una encuesta de satisfacción a sus clientes, para obtener resultados sobre la calidad del producto y servicio.

Los clientes pueden comunicarse a través de la gestión de quejas y reclamos, página de internet o contacto telefónico con un operador comercial.

Actividades de soporte

Infraestructura de la empresa: La empresa cotiza en la Bolsa de Comercio de Buenos Aires. Sin embargo, la mayor parte del paquete accionario pertenece a la familia Blaquier-Arrieta.

Por ser una sociedad anónima el máximo órgano decisor es la Asamblea de Accionistas. La conducción estratégica está a cargo de un Directorio, conformado por siete directores, de los cuales dos son independientes. Al mismo tiempo, las decisiones operativas quedan bajo la gestión de un Gerente General. A demás la empresa cuenta con once direcciones y una oficina de transformación. (Ledesma, Gobierno Corporativo, s.f.)

Gestión de recursos humanos: Ledesma cuenta con más de 6.100 colaboradores. Más del 80% del equipo de trabajo se desempeña en Jujuy, donde está el complejo agroindustrial. Todos los trabajadores tienen un salario por encima del salario mínimo, vital y móvil.

La empresa tiene un rol activo en acompañar, desarrollar y potenciar a los colaboradores en todos los ámbitos de su vida. A lo largo de la trayectoria se han desarrollado proyectos de acceso a la vivienda propia, financiamiento a empleados en situaciones personales difíciles y para el desarrollo de sus proyectos, programas de prevención de adicciones, entre otros.

La empresa tiene un código de ética que establece pautas de conducta y estándares de integridad y transparencia, a los que deben adherir los empleados y personas que trabajen en la empresa. A demás realiza evaluaciones de desempeño una vez por año fuera de convenio.

Desarrollo de la tecnología: La empresa invierte constantemente en nuevas tecnologías para aumentar año a año su capacidad productiva y ofrecer a sus clientes productos y servicios de alta calidad.

La empresa cuenta con áreas de investigación y desarrollo que evalúan las nuevas variedades de caña de azúcar y con los laboratorios investigan mejores prácticas para la conservación de suelos, fertilización, control de plagas y enfermedades, y control y aseguramiento de la calidad de la materia prima tanto en el campo como en el proceso industrial.

Abastecimiento: Ledesma tiene como característica importante la integración de sus actividades, su trabajo abarca desde la producción de su materia prima básica y la producción de energía para su abastecimiento hasta la distribución de sus productos. Las áreas de abastecimiento de los diferentes negocios tienen como objetivo la continua provisión de materias primas, insumos y servicios con niveles de calidad que satisfagan los requerimientos estipulados, a precios adecuados y cumpliendo las pautas de la empresa. Ledesma aplica los procedimientos de compras, selección, evaluación y clasificación de los proveedores.

Marco Teórico

En el presente marco teórico se desarrollará el concepto de planificación estratégica, como lo define el autor Sainz de Vicuña Ancín (2017) es una herramienta que utiliza la organización para definir hoy lo quiere lograr en el futuro, apoyándose en el pensamiento estratégico. Tener una planificación estratégica es muy favorable para la empresa, además que tenga flexibilidad para adaptarse a los cambios que van surgiendo día a día en el mercado. (Sainz de Vicuña Ancín, 2017).

En sintonía con lo citado de autor Sainz Vicuña Ancín el autor Best (2007) también sostiene que de la planificación estratégica es un proceso, en el cual se valoran las ventajas competitivas actuales, resultados de mercado, como la participación de mercado, los valores de venta, la rentabilidad obtenida y lo atractivo del mercado en análisis. El autor recomienda evaluar cada área de producto, mercado y oportunidades.

Hill y Jones sostienen que la estrategia genérica de negocios, es la estrategia que brinda a una organización una forma específica de posición y ventaja competitiva frente a su competencia, determinado una rentabilidad mayor al promedio. (Hill, Jones, & Schilling, 2015)

Este proceso es una secuencia por el cual los encargados de tomar las decisiones estratégicas en una organización eligen un conjunto de estrategias y o lineamientos para obtener un mejor desempeño. (Hill & Jones ,2015).

De acuerdo al autor Hernández es importante que la empresa realice un seguimiento de las fuerzas clave del marco nacional e internacional que puedan afectar su negocio, como los factores (demográficas, económicas, tecnológicas, político-legales, socioculturales), esto se realiza a través de la herramienta de análisis pestel, y un seguimientos de los actores importantes (clientes, competencia, canales de distribución, proveedores) que pueden afectar su capacidad para generar utilidades en su mercado, este análisis se lo realiza a través de la 5 Fuerzas de Porter.

Para realizar el análisis interno de la organización se utiliza la cadena de valor de Porter, en esta herramienta se especifica las actividades primarias y secundarias de la organización. Michael Porter esta herramienta para identificar la manera de generar más beneficio para el consumidor y así obtener ventaja competitiva (Hernández 2012).

Para determinar la estrategia a desarrollar el autor Porter (1994) menciona tres estrategias genéricas, estas son: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque. La que se desarrolla depende del foco y posibilidades que tiene la empresa.

Según Robbins se determina 3 tipos de estrategia corporativa: estrategia de crecimiento, estabilidad y renovación. Con la estrategia de crecimiento las empresas pueden aumentar la cuota de mercado en cual operan mediante concentración, mediante esta estrategia se centra en su principal línea de negocio e incrementa la cantidad de productos que ofrece o busca aumentar mercado. También pueden crecer mediante la integración vertical, hacia adelante, hacia atrás o en ambas direcciones. En la integración vertical hacia atrás, las empresas se convierten en su propio proveedor, esto le permite controlar sus insumos. En la integración vertical hacia adelante, asumen el papel de su propio distribuidor. En la integración horizontal, las organizaciones crecen combinándose con sus competidores. Por último, también pueden crecer mediante la diversificación relacionada o no relacionada. La diversificación relacionada es cuando se alían con compañías que operan en mercados diferentes pero relacionadas (Robbins & Coulter, 2014).

De acuerdo al autor Fred R. Davis, a través de la estrategia de integración hacia las empresas se pueden convertir en su propio proveedor, esto facilita mejorar el control de los insumos o costos que tiene la empresa (Davis, 2013).

De acuerdo al autor la estrategia de integración vertical se aplica para fortalecer el modelo de negocio de una organización y favorecer al aumento de su rentabilidad. Este autor también plantea que puede ocurrir lo contrario, esta estrategia puede provocar un aumento en la estructura de costos, son desventajas que surgen cuando la tecnología cambia con rapidez y cuando la demanda es impredecible. En ocasiones estas desventajas pueden ser tan grandes que la integración vertical y la decreciente rentabilidad, pueden provocar que la empresa se desintegre verticalmente y sale de las industrias adyacentes a su industria central en la cadena de valor de la misma (Hill y Jones, 2011)

Siguiendo con mencionado anteriormente por los autores, este autor en su concepto se asimila, sostiene que el crecimiento vertical es una estrategia lógica para una corporación con una posición competitiva sólida en una industria muy atractiva, si la empresa desea mantener e incluso mejorar su competitividad puede incorporar la estrategia integración hacia atrás para reducir los costos de adquisición de recursos y mejorar las operaciones ineficientes. La integración hacia atrás es generalmente más rentable que la estrategia de integración hacia adelante (Wheelen & Hunger, 2007).

Diagnóstico y discusión

Luego de desarrollar los análisis situacional del macroentorno, microentorno y análisis interno de la empresa, se realiza el diagnóstico de situación actual de Grupo Ledesma.

De acuerdo a los análisis la empresa Ledesma tiene como fortalezas buen posicionamiento, es una de las empresas que más produce en el país, ofrece productos de buena calidad, gran variedad de productos, la empresa constantemente aplica en su organización prácticas para el cuidado del medioambiente, se autoabastece de energía renovable, 45% que proviene del bagazo y la hidroeléctrica, el resto de la energía, es de la red eléctrica y del gas natural (Ledesma, 2020).

Desde el principio la organización cuenta con política ambiental se centra en la protección de los ecosistemas nativos y de la biodiversidad, aplicando en cada unidad estratégica de negocio medidas para minimizar el impacto de contaminación en el proceso. La empresa cuenta con 100.000 hectáreas protegidas en Jujuy y 4.000 hectáreas protegidas en la provincia de Entre Ríos.

La crisis económica actual, la alta inflación, la pérdida del poder adquisitivo provoca disminución en el consumo de los consumidores, trae consecuencia en las industrias del todo el país, a pesar de la situación actual, se ve un crecimiento en la producción de azúcar en el país, la empresa Ledesma ocupa el segundo lugar en cuanto a la cantidad de producción, la empresa al estar bien posicionada puede aprovechar las nuevas oportunidades que le brinda el mercado, aprovechar el avance de la tecnología para la incorporación de paneles solares fotovoltaicos, en la unidad de negocio azúcar y alcohol. Así poder ahorrar costo en cuanto a la energía eléctrica, y fomentar el cuidado del medioambiente, que después de la pandemia la sociedad aumento el interés por cuidar el medio ambiente, y crea valor para la empresa seguir incorporando políticas para el cuidado ambiental en la organización.

Se puede observar que Ledesma presenta diversos problemas que disminuyen su competitividad afectando su crecimiento. Presenta una deuda financiera neta de miles de \$11 524 662. El 67 % de ese endeudamiento es en dólares y el 33 % en pesos, el 9 % de la deuda en moneda extranjera está cubierto con derivados financieros, por lo que el porcentaje expuesto a subas del dólar estadounidense es del 58 %. Otro

problema es la desorganización y falta de control del proceso del área de marketing, esto se da a que la empresa hace muy poco tiempo noto que su competencia había comenzado a generar una gran penetración en el mercado a través de publicidades, y medios de comunicación para llegar al cliente, por lo tanto, se vio en la obligación de acelerar los proceso y generar un sector de marketing.

Actualmente, la empresa depende en un 55% de fuentes energéticas ajenas y no renovables, la empresa debería aplicar la estrategia de integración vertical hacia atrás, instalando paneles solares fotovoltaicos para producir su propia energía renovable, esto ayudara a la empresa a disminuir de costos fijos, también puede gozar de beneficios para empresas que aplican políticas de sustentabilidad, obtener una compensación económica que se ofrece a las empresas que generen energía sustentable e inyecten si tienen excedente a la red, como ya lo hacen varias empresas de distintos rubros del país.

La reducción de costos es de gran ayuda para la empresa, por los altos costos y la deuda de financiamiento que tiene. Reducir costos ayuda además a la empresa a aumentar su competitividad, al bajar los costos de producción puede ofrecer un precio más competitivo manteniendo la buena calidad y adquirir nuevos clientes.

Propuesta de aplicación

En base al diagnóstico expuesto, se desarrolla la propuesta de aplicación con el objetivo de abordar la problemática encontrada en la UEN de azúcar y alcohol del Grupo Ledesma. Actualmente, la empresa depende en un 55% de fuentes energéticas ajenas y no renovables, se propone aplicar la estrategia de integración vertical hacia atrás, instalando paneles solares fotovoltaicos para producir su propia energía renovable, esto ayudara a la empresa a disminuir de costos fijos, también puede gozar de beneficios para empresas que aplican políticas de sustentabilidad, obtener una compensación económica que se ofrece a las empresas que generen energía sustentable e inyecten si tienen excedente a la red, como ya lo hacen varias empresas de distintos rubros del país.

La reducción de costos es de gran ayuda para la empresa, por los altos costos y la deuda de financiamiento que tiene. Reducir costos ayuda además a la empresa a aumentar su competitividad, al bajar los costos de producción puede ofrecer un precio más competitivo manteniendo la buena calidad y adquirir nuevos clientes.

Se presenta a continuación, en una primera instancia, la etapa estratégica, donde se encuentran el plan de acción compuesto por un objetivo general y objetivos específicos, a través de los cuales, en una segunda instancia se presenta la etapa táctica donde se proponen métodos de implementación.

En el plan de acción, se enmarcan los objetivos y estrategias a llevar a cabo en base a la visión y misión que posee la empresa ha desarrollado.

Misión, Visión y Valores

Misión: Maximizar la rentabilidad que obtiene Ledesma con la fibra de caña de azúcar. Para ello debe crecer y satisfacer las necesidades de sus clientes, optimizando su competitividad básica en costos, su integración vertical, su participación de mercado y sus fuerzas de distribución, y lo debe hacer respetando su modelo cultural, sus principios y sus valores. (Ledesma, 2008, p.10)

Visión: Hacer sostenible en el tiempo el hecho de que es posible y rentable hacer papeles de calidad con la fibra de la caña de azúcar y sostener con ello el liderazgo de Ledesma en los mercados en los que participa. (Ledesma, 2008, p.10)

Valores: El Grupo Ledesma espera que sus empleados se desempeñen con estándares en sus acciones, siguiendo valores morales y éticos. Los valores del Grupo Ledesma son: ética, las personas, desarrollo personal y profesional, trabajo en equipo, seriedad, innovación-creatividad, eficiencia, calidad, servicio al cliente, cliente interno, utilidades, disciplina y coherencia.

Después de lo previamente expuesto, se puede afirmar que tanto la misión, como la visión y los valores están alineados con el fin del reporte de caso y sus bases estratégicas planteadas. General energía renovable, es una ventaja competitiva que guiará a la empresa a mejorar la rentabilidad y crecer en ventas ganando no solo competitividad sino un mejor posicionamiento y diferenciación en el mercado.

Objetivo general:

Incrementar en un 2% las utilidades brutas de la empresa para el año 2027, comparado con el ejercicio de 2020, aplicando la estrategia de integración vertical hacia atrás, instalando paneles solares fotovoltaicos para producir su propia energía renovable, esto ayudara a la empresa a disminuir de costos fijos, también puede gozar de beneficios para empresas que aplican políticas de sustentabilidad, obtener una compensación económica inyectando el excedente a la red.

Se estima un 2% de utilidad, de acuerdo a los balances de la empresa del año 2018, 2019 y 2020, se registran pérdidas en los últimos periodos, relacionado con el aumento de la inflación, aumentos de los insumos, y que la empresa cuenta con una deuda en dólares, se ve afectada por la situación económica actual. Para el periodo 2019, incremento en volumen de ventas. La unidad estratégica de azúcar y alcohol tuvo un consumo de energía eléctrica en el periodo de 2019 y 2020 de 14.214.062, al aplicar energía renovable la empresa lograra reducir los costos de energía.

Reducir un 40% los costos fijos de electricidad de la red con respecto al consumo registrado en el periodo anterior para el periodo 2027.

La implementación de la energía solar ayudara a reducir el consumo de la red, la unidad estratégica de azúcar y alcohol tuvo un consumo de energía

eléctrica en el periodo de 2019 y 2020 de 14.214.062, a través de los paneles solares se producirá energía renovable equivalente a 5685624.8.

Aumentar los ingresos de la empresa en un 1 % para el 2025, mediante la venta del excedente de energía renovable.

Las empresas que implementa la energía renovable. Pueden vender el excedente que obtienen, inyectándole a la red, lo cual provoca un ingreso.

Profesionalizar al personal 100% del personal, destinado al control y mantenimientos de los paneles solares para febrero 20203, para evitar el 90 % de errores en la ejecución de las tareas.

Es fundamental realizar capacitaciones la personal destinado al control de la nueva unidad, para disminuir los errores en las tareas a realizar.

Planes de acción para el cumplimiento de los objetivos.

Tabla 1: objetivo 1

Acciones a seguir	Tiempo	Recursos Humanos	Recursos Físicos	Recursos Financiero
Buscar presupuestos	8/2022-10/2022	Administración	Teléfono, computadora	
Elaboración de presupuestos	11/2022-12/2022	Administración	Computadora, red	
Contratar empresa instaladora	1/2023-1/2023	Administración	Computadora, red	
instalación	2/2023-05/2023	3EMPRESA PROVEEDORA	Equipamiento de la empresa contratada	
control y mantenimiento	6/2023-8/2027	3EMPRESA PROVEEDORA		\$250000000

Elaboración propia

Tabla 1: objetivo 2

Acciones a seguir	Tiempo	Recursos Humanos	Recursos Físicos	Recursos Financiero
Solicitar habilitación	2/2023-3/2023	Ingeniero	Teléfono, computadora	
Presentar la solicitud de inyectar la energía	3/2023-4/2023	Ingeniero	Computadora, red	
Adquirir la habilitación	4/2023-5/2023	Ingeniero	Computadora, red	
Evaluación del medidor bidireccional	5/2023-6/2023	Ingeniero	Computadora, red	
Emisión del Certificación de usuario– generador	6/2023-7/2023	Ingeniero	Computadora, red	

Elaboración propia

Tabla 1: objetivo 3

Acciones a seguir	Tiempo	Recursos Humanos	Recursos Físicos	Recursos Financiero
Definir la capacitaciones	5/2023-6/2023	RRHH	Computadora, red	
Determinar personal que realizara las capacitaciones	6/2023-7/2023	RRHH	Computadora, red	\$220000
Realizar las capacitaciones	7/2023-10/2023	RRHH	Computadora, red	\$600000

Elaboración propia

Bibliografía

José Ramón Gallardo Hernández (2012). *Administración Estratégica. De la visión a la ejecución*. Primera Edición Alfa omega Grupo Editor, S.A. de C.V. México.

Ámbito (20 de Diciembre 2021). 2021, año récord para las energías renovables. Recuperado de <https://www.ambito.com/energia/energia/2021-ano-record-las-s-renovables-n5338360>

Best, R. (2007). *Marketing Estratégico*. Pearson educación.

Banco de Desarrollo de America Latina. (s.f.). *Cómo beneficiarse de las nuevas tecnologías*. Recuperado el 10 de Abril de 2022, de Banco de Desarrollo de America Latina: <https://www.caf.com/es/conocimiento/visiones/2019/01/como-beneficiarse-de-las-nuevas-tecnologias/#:~:text=La%20comoditizaci%C3%B3n%20digital%20se%20refiere,en%20la%20competitividad%20aumenta%20r%C3%A1pidamente>.

BNA (8 de Marzo 2022). El Banco Nación lanzó BNAConecta y anunció créditos por \$ 1.300 millones a tasa Cero para la compra de maquinaria agrícola. Recuperado de https://www.bna.com.ar/BackOffice/institucional/prensadoc/1150_a.pdf

Comunicarse. (s.f.). *El Grupo Arcor implementó un scorecard para medir e informar sobre sustentabilidad*. Recuperado el 31 de Marzo de 2022, de Comunicarse: <https://www.comunicarseweb.com/biblioteca/el-grupo-arcor-implemento-un-scorecard-para-medir-e-informar-sobre-sustentabilidad>

Cronista (28 de Marzo, 2022). *La pobreza cayó a fines de 2021 pero volverá a superar el 40% por la inflación*. Recuperado de: <https://www.cronista.com/economia-politica/la-pobreza-cayo-a-fines-de-2021-pero-volvera-a-superar-el-40-pct-por-la-inflacion/#:~:text=La%20pobreza%20vuelve%20a%20crecer,vulnerables%20vieron%20disminuidos%20sus%20ingreso>.

Davis (2013) *Conceptos de administración estratégica*. PEARSON EDUCACIÓN, México, 2013

Dergarabedian, C. (02 de Febrero de 2022). *Este gigante global recomienda dónde las empresas deben invertir en tecnología en 2022*. Recuperado el 10 de Abril de 2022, de IProfesional: <https://www.iprofesional.com/tecnologia/357578-tendencias-tecnologicas-los-pronosticos-de-avaya-para-2022>

El Economista. (07 de Abril de 2022). *El Banco Mundial prevé un crecimiento económico de 3,6% para Argentina 2022*. Recuperado el 10 de Abril de 2022, de <https://eleconomista.com.ar/economia/el-banco-mundial-preve-crecimiento-economico-36-argentina-2022-n52170#:~:text=El%20Banco%20Mundial%20proyecta%20un,Ucrania%20afect%C3%B3%20la%20recuperaci%C3%B3n%20pospandemia.>

Econo journa (28 de Julio 2021). *Una productora de limones apuesta a generar energía solar*. Recuperado de <https://econojournal.com.ar/2020/07/lamoraleja-apuesta-a-la-energia-solar/>

Fundacio Naquae (2022). *Ventajas y desventajas de la energía solar*. Recuperado de: <https://www.fundacionaquae.org/wiki/energia-solar-ventajas-desventajas/>

Gasalla, J. (14 de Abril de 2022). *Qué puede pasar con el dólar en la Argentina ante la aceleración inflacionaria*. Recuperado el 19 de Abril de 2022, de <https://www.infobae.com/economia/2022/04/14/que-puede-pasar-con-el-dolar-en-la-argentina-ante-la-aceleracion-inflacionaria/>

Gobierno de la Argentina. (s.f.). *Ejemplos de ordenanzas*. Recuperado el 07 de Abril de 2022, de <https://www.argentina.gob.ar/ambiente/gobernanza-ambiental/ejemplos>

Grupo Bimbo. (Diciembre de 2021). *El futuro de construye hoy (video)*. Obtenido de <https://www.youtube.com/c/GrupoBimboGlobal>

Infoleg (1998). *Régimen Nacional De Energía Eólica Y Solar*. Recuperado de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/50000-54999/53790/texact.htm>

Infoleg (23 de septiembre 2015). *Energía eléctrica Ley 27191*. Recuperado de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/250000254999/253626/norma.htm>

Izquierdo, R. (13 de Febrero de 2022). *La OMS establece cuánto azúcar podemos tomar por día*. Recuperado el 21 de Abril de 2022, de Diario AS: [https://as.com/diarioas/2022/02/13/actualidad/1644746779_138858.html#:~:text=Se g% C3% BAn% 20un% 20informe% 20de% 20la,producir% C3% ADa% 20beneficios% 20para% 20la% 20salud% 20](https://as.com/diarioas/2022/02/13/actualidad/1644746779_138858.html#:~:text=Se%20g%20un%20informe%20de%20la,producir%20beneficios%20para%20la%20salud%20)

Interempresa (26 de Julio 2021). *Los nuevos hábitos de consumo, tras la pandemia*. Recuperado de <https://www.interempresas.net/Puericultura/Articulos/350108-Como-la-pandemia-ha-cambiado-al-consumidor.html>

Robbins, Stephen P. y Coulter, Mary (2014). *Administración (12ed)*. México, PEARSON.

Rotoplas, 4 de Octubre, 2021). *Qué es la agroindustria y por qué es importante en Argentina*. Recuperado de: [https://rotoplas.com.ar/agroindustria/que-es-la-agroindustria-y-por-que-es-importante-en-argentina/#:~:text=La% 20agroindustria% 20en% 20Argentina% 20es,trabajo% 20en% 20todo% 20el% 20pa% C3% ADs](https://rotoplas.com.ar/agroindustria/que-es-la-agroindustria-y-por-que-es-importante-en-argentina/#:~:text=La%20agroindustria%20en%20Argentina%20es,trabajo%20en%20todo%20el%20pa%C3%ADs).

Ledesma. (s.f.). *Acerca de Ledesma*. Recuperado el 02 de Abril de 2022, de Ledesma: [https://www.ledesma.com.ar/2019/07/10/ledesma-papel-presenta-su-primera-plataforma-de-e-commerce/#:~:text=Acerca% 20de% 20Ledesma,fibra% 20de% 20ca% C3% B1a% 20de% 20az% C3% BAcar](https://www.ledesma.com.ar/2019/07/10/ledesma-papel-presenta-su-primera-plataforma-de-e-commerce/#:~:text=Acerca%20de%20Ledesma,fibra%20de%20ca%C3%B1a%20de%20az%C3%BAcar).

Ledesma. (s.f.). *Azúcar*. Recuperado el 18 de Abril de 2022, de Ledesma: <https://www.ledesma.com.ar/azucar/>

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

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

Otero, Y. (04 de Marzo de 2021). *ámbito* . Recuperado el 12 de Abril de 2022, de Ley agroindustrial: los cuatro puntos claves que discuten campo y Gobierno:

<https://www.ambito.com/economia/maquinaria-agricola/ley-agroindustrial-los-cuatro-puntos-clave-que-discuten-campo-y-gobierno-n5174141>

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

Sonatti, F. (02 de Marzo de 2022). *Azúcar en Argentina*. Recuperado el 15 de Abril de 2022, de Agrofy: <https://news.agrofy.com.ar/noticia/198451/azucar-argentina-quien-es-quien-negocio-que-genera-mas-1000-millones-dolares-cada-ano>

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

Porter, M. (1994). *Ventaja Competitiva, creación de sostenimiento de un desempeño superior*. CECSA.

Wheelen & Hunger (2007). *Administración estratégica y política de negocios*.

Décima edición. PEARSON EDUCACIÓN, México