

# Strategic planning in the sugar agribusiness: the case of Ledesma

## La planificación estratégica en la agroindustria azucarera: el caso Ledesma

Federico German Gamero<sup>1</sup>, Claudia Navas<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Universidad Siglo 21, Licenciatura en Administración. Argentina.

### Cite as

Gamero FG, Navas C. Strategic planning in the sugar agribusiness: the case of Ledesma. SAP Transport, Mobility & Society. 2022; 1:36. <https://doi.org/10.56294/tms202236>

### Publication History

Submitted: 25-05-2022

Revised: 27-07-2022

Accepted: 20-12-2022

Published: 21-12-2022

### ABSTRACT

**Introduction:** the study analyzed strategic planning as an essential resource to guide the growth of organizations. It was emphasized that this process was not limited to a projection, but integrated long-term objectives with immediate decisions. In agro-industrial sectors, such as the Argentine sugar-alcohol industry, such planning acquired special relevance due to the nature of commodities, where cost leadership was essential to ensure sustainability.

**Development:** the context of the Ledesma company in Argentina was examined through tools such as PESTEL analysis, Porter's Five Forces model and the value chain. It was observed that the macroeconomic and political environment exerted strong pressures on competitiveness, while post-pandemic social changes generated new demands for more sustainable and digital consumption. It was also noted that technological innovation, with the incorporation of artificial intelligence, big data and precision agriculture, offered opportunities to optimize processes and respond to environmental demands. The analysis of the microenvironment showed a high level of rivalry among competitors and the growing threat of substitutes linked to healthy consumption trends. Internally, Ledesma consolidated competitive advantages thanks to its vertical integration, diversification and investment in innovation, human resources and social responsibility.

**Conclusions:** the paper concluded that strategic planning should be understood as a dynamic and adaptive process. In the sugar agribusiness, the key lay in articulating operational efficiency with innovation and sustainability, thus ensuring resilient and competitive companies in the face of changing environments.

**Keywords:** Strategic Planning; Cost Leadership; Agribusiness; Sustainability; Innovation.

### RESUMEN

**Introducción:** el estudio analizó la planificación estratégica como un recurso esencial para guiar el crecimiento de las organizaciones. Se destacó que este proceso no se limitaba a una proyección, sino que integraba objetivos de largo plazo con decisiones inmediatas. En sectores agroindustriales, como la industria sucroalcoholera argentina, dicha planificación adquiría especial relevancia por la naturaleza de los commodities, donde el liderazgo en costos resultaba indispensable para garantizar sostenibilidad.

**Desarrollo:** se examinó el contexto de la empresa Ledesma en Argentina a través de herramientas como el análisis PESTEL, el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter y la cadena de valor. Se observó que el entorno macroeconómico y político ejercía fuertes presiones sobre la competitividad, mientras que los cambios sociales posteriores a la pandemia generaban nuevas demandas de consumo más sustentable y digital. Asimismo, se destacó que la innovación tecnológica, con la incorporación de inteligencia artificial, big data y agricultura de precisión, ofrecía oportunidades para optimizar procesos y responder a exigencias ambientales. El análisis del microentorno evidenció una alta rivalidad entre competidores y la amenaza creciente de sustitutos vinculados a tendencias de consumo saludable. En el ámbito interno, Ledesma consolidaba ventajas competitivas gracias a su integración vertical, su diversificación y la inversión en innovación, recursos humanos y responsabilidad social.

**Conclusiones:** el trabajo concluyó que la planificación estratégica debía entenderse como un proceso dinámico y adaptativo. En la agroindustria azucarera, la clave residía en articular eficiencia operativa con innovación y sostenibilidad, garantizando así empresas resilientes y competitivas frente a entornos cambiantes.

**Palabras clave:** Planificación Estratégica; Liderazgo en Costos; Agroindustria; Sostenibilidad; Innovación.

## INTRODUCCIÓN

La planificación estratégica constituye, en la actualidad, uno de los pilares fundamentales para la dirección y el crecimiento sostenido de las organizaciones. Lejos de ser un simple ejercicio de proyección, se trata de un proceso sistemático de reflexión orientado a definir en el presente aquello que la organización aspira a ser en el futuro, articulando objetivos de largo plazo con la toma de decisiones inmediatas. En este sentido, el plan estratégico se concibe como una herramienta que recoge las decisiones corporativas asumidas por la alta dirección en un momento específico, con la finalidad de guiar las acciones de la empresa hacia horizontes temporales que, por lo general, abarcan un periodo de tres a cinco años. La trascendencia de este instrumento radica en su capacidad para integrar los intereses de los diferentes grupos de interés —stakeholders— en torno a un propósito común de competitividad y sostenibilidad.

Desde la perspectiva teórica, la estrategia empresarial ha sido ampliamente analizada y sistematizada en modelos que ofrecen marcos interpretativos sólidos para comprender la dinámica competitiva de los mercados. Hill, Jones y Schilling identifican las denominadas estrategias genéricas de negocio como aquellas que permiten a una organización definir una posición particular y, a partir de ella, construir una ventaja competitiva sostenible que le otorgue rentabilidades superiores al promedio del sector. Estas estrategias se expresan en dos formas predominantes: liderazgo en costos y diferenciación, que implican, respectivamente, la optimización de procesos con el fin de ofrecer precios más bajos sin comprometer la rentabilidad, y la incorporación de atributos únicos en productos o servicios que los distingan de los de la competencia.

Por su parte, Porter sistematizó estas aproximaciones en el reconocido modelo de estrategias genéricas, integrando al liderazgo en costos y a la diferenciación la estrategia de enfoque o focalización, mediante la cual una empresa concentra sus recursos en un segmento o nicho específico del mercado. Aun hoy, dichas categorías constituyen un referente analítico imprescindible, dado que permiten caracterizar las posiciones estratégicas a nivel corporativo y de negocio, y facilitan la comprensión de las decisiones ofensivas y defensivas que las organizaciones adoptan para sostener su competitividad en entornos complejos.

El estudio de la planificación estratégica adquiere particular relevancia cuando se lo aplica a sectores económicos intensivos en recursos, como la agroindustria y, en especial, la industria sucroalcoholera. En este tipo de actividades, los productos poseen un carácter de commodity, lo que limita las posibilidades de diferenciación y convierte al control de costos en una condición sine qua non para la supervivencia y el crecimiento. Bajo estas circunstancias, la eficiencia logística, la optimización de procesos productivos y la capacidad de generar economías de escala se tornan elementos críticos para mantener márgenes de rentabilidad. Asimismo, la incorporación de innovaciones tecnológicas y la adaptación a nuevas exigencias de sostenibilidad ambiental se configuran como vectores indispensables de competitividad.

No obstante, las condiciones del entorno macroeconómico y político ejercen presiones significativas sobre el sector. Factores como la inestabilidad económica, las tensiones sociales, las políticas fiscales orientadas a la recaudación, así como los cambios en los hábitos de consumo tras la pandemia de COVID-19, imponen desafíos adicionales que requieren ser abordados desde una perspectiva estratégica integral. Herramientas como el análisis PESTEL y el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter resultan particularmente útiles para identificar y evaluar las oportunidades y amenazas del entorno, mientras que la aplicación del análisis de la cadena de valor permite visibilizar fortalezas y debilidades internas que pueden convertirse en fuentes de ventaja competitiva.

En este marco, la presente revisión tiene como propósito examinar críticamente los fundamentos teóricos de la planificación estratégica y contrastarlos con el análisis de la situación actual del sector agroindustrial azucarero. Se busca, de este modo, establecer un puente entre la teoría y la práctica, destacando cómo las empresas, y en particular el caso de Ledesma en Argentina, enfrentan la necesidad de articular estrategias de liderazgo en costos con crecientes exigencias de innovación, sostenibilidad y responsabilidad social. Esta aproximación permitirá no solo comprender la dinámica competitiva del sector, sino también aportar elementos de reflexión sobre el papel que desempeña la planificación estratégica en la construcción de empresas resilientes y orientadas al futuro.

## DESARROLLO

### Análisis de situación

Cualquier empresa que quiera ser competitiva debe mantener una búsqueda permanente de baja en sus costos, esto no implica que se deba bajar la calidad de los productos comprando materias primas de menor calidad, eludir impuestos, etc. La eficiencia en el uso de los recursos y la optimización de éstos debe ser uno de los pilares de las empresas para un crecimiento sólido y sostenido. Dentro de la industria alimenticia esta situación es frecuente entre las empresas productoras de Granos, Azúcares, Harinas etc., que son las que necesariamente deben adoptar una estrategia de Liderazgo en Costos. Al comercializar commodities, éstos son productos de difícil diferenciación, y las ganancias se dan por el volumen de ventas. Es por lo que los costos deben ser medidos y controlados minuciosamente, ya que pequeños desvíos en los mismos pueden producir pérdidas. Dentro de los costos, los logísticos, tienen una gran importancia por su peso en el costo total.

### Macroentorno

Para realizar el análisis del macroentorno utilizaremos la herramienta PESTEL.

Análisis Político: debido a la delicada situación económica por la que atraviesa el país hace años, con altos porcentajes de pobreza y desempleo, la deuda con el Fondo Monetario Internacional, la situación social con constantes tensiones entre el gobierno y los movimientos sociales y agrupaciones sindicales terminan repercutiendo en altos costos productivos y logísticos para las agroindustrias que luego de aplicar programas como los de “precios cuidados” no pueden recuperar. Por otro lado, son uno de los pocos sectores con superávit fiscal en la balanza de pagos, lo que genera un especial interés en los gobiernos a la hora de aplicar políticas con fines recaudatorios a las exportaciones.

**Análisis Económico:** algunos países productores transitan con cierta dificultad por la distorsión de los precios relativos y/o desequilibrios macroeconómicos, a lo que se suma la pérdida del atractivo comercial por el precio que tiene el etanol sobre el azúcar. Brasil (mayor productor mundial) opera como un factor decisivo por su escala productiva.

**Análisis Social:** la pandemia COVID-19 ha modificado los hábitos y decisiones de los argentinos a la hora de consumir productos y servicios, según un estudio realizado por la consultora Kantar<sup>(1)</sup>. A la hora de elegir productos y servicios, los consumidores indican que, en mayor medida, valorarán la cercanía, la sustentabilidad, la salud y lo digital. En esta línea, el 62 % reveló que la mayor parte los adquirirá de manera online y 67 % elegirá aquellos que ayuden a reducir el impacto ambiental. Además, expresaron que prestarán más atención al origen de los alimentos que ingieren. Cuando todo vuelva a la normalidad, el 85 % de los encuestados planea tener un estilo de vida más saludable. El informe revela que una de las características principales que tendrá el consumo post-COVID 19 es que la mayoría de las compras se realizarán de manera online utilizando medios de pago digitales, fenómeno que se aceleró durante el aislamiento social y obligatorio en todas las clases sociales y edades. Así lo demuestran las cifras, comparando julio de 2019 con mayo de 2020, el pago a través de código QR aumentó más de un 140 %.

**Análisis Tecnológico:** comparado con sus pares a nivel global, el campo argentino es un adoptador temprano de tecnologías. Pese a ello, las tecnologías digitales en el campo recién están comenzando en relación con otras industrias relevantes como la financiera o las de servicios. Las tres macro tendencias específicas que transforman la agroindustria a diario son: la ambientalización (todo lo que hacemos tendiente a la producción sostenible), la industrialización (mejora de los procesos productivos, optimización y mejora continua) y la transformación digital (las tecnologías aplicadas que generan nuevos modelos de negocio atravesando desde el productor hasta el consumidor, pasando por toda la cadena comercial, de fiscalización y control). Internet de las cosas, Inteligencia Artificial y Big data nos llevarán a medir muchas más cosas de las que medimos hoy, a poder evaluar muchas más alternativas de las que tenemos, a modelizar mejor, optimizar y todo ello para mejorar la sostenibilidad del sistema productivo y mejorar los servicios ecosistémicos de los lugares de producción. Tecnologías como la realidad aumentada, robótica, mejoras en los sensores, etc., nos van a permitir hacer trabajos más precisos y bajar el impacto ambiental negativo, disminuir enormemente la cantidad de errores y poder ajustar los sistemas para manejar individualmente cada factor de producción y mejorarlo aún más. Estas tecnologías, además, van a ir cambiando las cadenas comerciales con tendencias de desintermediación como así también aumentando la trazabilidad y sostenibilidad de los productos.<sup>(2)</sup>

**Análisis Ecológico:** en el año 2021 las organizaciones, en su mayoría, intentan perseguir un desarrollo sostenible en el cual el medio ambiente es un punto fundamental. Es así como en consonancia con los 17 objetivos de desarrollo sostenible creados en asamblea general de NACIONES UNIDAS, y que tienen como fecha de finalización el año 2030, cada una de las organizaciones, en un gran porcentaje, ha comenzado a diseñar estrategias para incluir las mismas dentro de sus objetivos ecológicos. Así mismo en la actualidad existe una gran cantidad de normas y programas que tienen como objetivo proteger el medio ambiente y los recursos naturales de los biomas que se encuentran dentro de Argentina. Existe también una corriente moderna de cambio en el tipo de fertilizantes utilizados en los campos de producción, pasando del histórico fertilizante nitrogenado de origen fósil y a fertilizantes de menor impacto, como el compost, y del uso de combustibles fósiles, a biocombustibles para el accionar de las maquinarias. La tendencia que busca el cuidado del ambiente muestra indicios de su importancia en lugares bien diferentes de la cadena agrícola. El Departamento de Agricultura de Estados Unidos. (USDA) está priorizando la intensificación agrícola sostenible con un enfoque en la agricultura regenerativa, la conservación del agua, la agricultura digital y de precisión y la adaptación climática. Por el lado de los consumidores hay una tendencia a pagar más por productos que brinden calidad e información sobre cómo se están cuidando los recursos naturales mientras se producen alimentos. Una encuesta de Boston Consulting Group realizada en 2020 a 9000 consumidores en nueve países encontró que la mayoría (86 %) quiere productos alimenticios que sean “buenos para el mundo y para mí”, artículos etiquetados como orgánicos, naturales, ecológicos o de comercio justo.

**Análisis Legal:** en este punto hay dos factores importantes a analizar. El primero, la ley de emergencia laboral, que se extiende hasta el 30 de junio de 2022 la emergencia pública en materia ocupacional declarada por el decreto de necesidad y urgencia 34/2019. Que en líneas generales habla de un aumento de la indemnización que va disminuyendo gradualmente hasta el 30/07 donde finalmente queda la indemnización estándar. Por otro lado, el Gobierno reglamentó la Ley 27.642 de Promoción de la Alimentación Saludable, conocida como ley de etiquetado frontal, que tiene como objetivo advertir a los consumidores sobre los excesos de grasas, sodio y azúcares en los productos, con el fin de ayudar a combatir la obesidad, la hipertensión y los riesgos cardíacos. Además del etiquetado frontal con rombos negros y letras mayúsculas blancas, establece que este tipo de productos no pueden tener publicidad comercial dirigida a niños, niñas y adolescentes ni ser vendidos en entornos escolares. Además, los artículos con más de un sello de advertencia no podrán incluir dibujos animados, personajes, figuras públicas, regalos ni elementos que llamen la atención de niños, niñas y adolescentes en su frente. Les empresas grandes tendrán 6 meses (a partir del 23/03/22) para adecuarse a la Ley.

## Microentorno

Para realizar el análisis del microentorno utilizaremos la herramienta estratégica de las 5 fuerzas de Porter.

**Poder de Negociación de los Clientes:** el poder de negociación de los clientes es alto. El azúcar, es un producto de consumo masivo fácil de reemplazar y pose pocas características que pueda diferenciarlo. Debido a la gran cantidad de oferentes, los clientes tienen el poder de exigir menores precios o mayor calidad, ya que sería fácil cambiar por otras marcas.

**Poder de Negociación de los Proveedores:** en el caso de los proveedores el poder de negociación es medio. Si bien hay cantidad de empresas en el mercado, son productos específicos y que no son de consumo masivo. Donde hay gran diferenciación en cuanto a la calidad y la tecnología o servicio prestado.

**Amenaza de Nuevos Competidores:** el ingreso a este mercado está delimitado por la gran inversión y las grandes certificaciones

que solicitan para poder estar entre los grandes productores y exportadores. El sector cuenta con grandes barreras de ingreso para pequeños accionistas, no así para grandes corporaciones o inversores. En Argentina la alta tasa de impuestos, la inestabilidad política y económica también son un condicionante a la hora de invertir en el mercado. De manera que la amenaza de nuevos competidores es baja.

**Amenaza de Productos Sustitutos:** en el último tiempo hay un auge por una alimentación más saludable. Por consumir productos más “naturales”, que no estén endulzados artificialmente, bajos en calorías, etc. En este contexto, de un cambio cultural en la alimentación, la amenaza de productos sustitutos es alta.

**Rivalidad entre competidores:** la rivalidad entre competidores es alta. Argentina es un mediano productor en la industria sucroalcoholera que concentra la actividad principalmente en dos regiones del Noroeste de su territorio (NOA), por un lado, la provincia de Tucumán y por otro las provincias de Salta y Jujuy. Aunque significativamente menor en volumen, también hay producción de azúcar en las provincias de Santa Fe y Misiones. La actividad industrial en el NOA la desarrollan 20 ingenios azucareros cuya producción equivalente es de 2,2 a 2,5 millones de toneladas de azúcar, cuando el consumo interno es de 1,50 a 1,40 millones de toneladas.<sup>(3)</sup>

## **Análisis Interno**

Para realizar el análisis interno se utilizará la herramienta de análisis estratégico Cadena de Valor.

### *Actividades Primarias*

**Logística Interna:** dentro de la logística interna se pueden mencionar las actividades de traslado de materia prima (caña de azúcar) extraída de los campos a la planta de molienda y almacenes, los procesos internos de recepción de mercaderías, control de inventario, y abastecimiento a todas las áreas de las diferentes plantas del proceso.

**Operaciones:** las principales operaciones son la cosecha de la caña de azúcar, la molienda, el decantado, la cocción, la cristalización, el refinado, el secado y el empaque. En la primera etapa se elabora azúcar crudo, de la cual se obtienen como subproductos el bagazo (la fibra que surge al comprimir la caña para extraer jugo azucarado) y la melaza (mieles que aparecen al final del proceso, cuando se centrifuga la masa cocida). El azúcar crudo se puede refinar o enviar a la exportación. En la refinería, el azúcar crudo es diluido en agua y luego filtrado, evaporado y centrifugado nuevamente. El producto obtenido es el azúcar blanco. El azúcar blanco es secado y envasado (bolsas de 50 kg, paquetes de 1 kg o sobres). El azúcar procesado se destina a: consumidores finales; fabricantes de productos con alto contenido de azúcar (bebidas gaseosas y golosinas); productos donde el azúcar no representa un ingrediente mayoritario (repostería). La melaza se emplea para extraer alcohol etílico y como suplemento de la alimentación animal. Al alcohol etílico se deshidrata para obtener bioetanol. Con el bagazo se genera electricidad utilizada en la industria azucarera. El bagazo, además, constituye el insumo para la producción de papel.<sup>(3)</sup> Esto representa una ventaja competitiva ya que Ledesma es una compañía integrada y cuenta, distribuido en diferentes unidades de negocio, con todo el proceso.

**Logística Externa:** la logística externa se realiza por un lado a clientes industriales a las diferentes plantas productivas del país en forma directa, para que estas sirvan como materias primas de las empresas que abastecen y/o las distintas plantas que elaboran los subproductos derivados de la caña de azúcar. Por el lado de clientes de consumo masivo, se realiza la distribución a clientes mayoristas, distribuidores, cadenas de supermercados y clientes minoristas. También hay que tener en cuenta la distribución de los productos hacia el exterior, tanto para clientes industriales como para clientes mayoristas. Actualmente las empresas y los clientes quieren sentir que los servicios y productos que consumen no son commodities. Es decir, productos genéricos que resultan imposibles de distinguir de los que ofrece la competencia. Para generar un vínculo y una satisfacción real es necesario que el cliente perciba de manera clara y tangible el valor adicional que le está generando su proveedor. Para ello, la logística tiene dos ejes a través de los cuales crea esta ventaja competitiva. El eje del valor (servicios personalizados, fiabilidad y capacidad de respuesta) y el eje de la ventaja de costes (suministros sincronizados, optimización en la utilización de recursos, etc.).

**Marketing y ventas:** Ledesma procura comunicarse con cada uno de sus grupos de interés (empleados, clientes, proveedores, comunidad) y la sociedad argentina en su conjunto a través de diferentes canales. La página de Internet de Ledesma cuenta con un sitio especial para el negocio del azúcar (<https://www.azucarledesma.com/>), a parte del sitio institucional, con toda la información pertinente sobre las presentaciones de los productos, propiedades, aplicaciones, etc. También incluye información sobre los hidratos de carbono e información sobre el sistema de gestión de la calidad. La mayoría de los productos son líderes en sus categorías y llegan a los mercados de consumo masivo a través de la amplia red de ventas y distribución. La innovación es otro aspecto central en Ledesma para responder a las necesidades de los consumidores e impulsar la competitividad de la compañía. El negocio tiene una estructura dinámica que resuelve cuestiones comerciales en el corto plazo, que permite a los clientes acceder a asistencia técnica y consultar sus inquietudes constantemente. Por ello Ledesma pone a disposición de sus clientes el contacto telefónico con un operador comercial asignado, quien cuenta con la necesaria información sobre el cliente para formalizar las operaciones. El contacto con los clientes es constante y proactivo. El equipo de Ledesma cuenta con 25 personas con una larga trayectoria en la empresa; ellas mantienen contacto con clientes que tienen una relación de varios años con la compañía. Así, la relación con los clientes es el resultado de años de trabajo y construcción de un vínculo de confianza que mejora día a día.<sup>(4)</sup>

**Servicios:** Ledesma cuenta con diferentes canales de comunicación con su cadena de valor, incluyendo reuniones personales y encuestas de satisfacción del cliente. Personal de Ledesma visita periódicamente a sus clientes actuales y potenciales para obtener información necesaria sobre sus operaciones para el buen desempeño del negocio en toda la cadena de valor. Ledesma cuenta con un sistema de gestión de quejas y reclamos para asegurar al cliente una solución inmediata a los inconvenientes que surjan con el producto o servicio ofrecido. Cada llamado es registrado en el sistema, de modo que todas las áreas conozcan la queja o reclamo y

para monitorear periódicamente la eficiencia del sistema de calidad. Este servicio de atención al cliente permite recibir las consultas de los clientes y escuchar sus inquietudes. Con la información se realizan informes semanales y cuatrimestrales con estadísticas y análisis de las quejas y reclamos recibidos. Ledesma realiza cada 15 a 18 meses una encuesta de satisfacción a sus clientes clave. Para la realización de las encuestas, se contacta personalmente a las áreas técnica y comercial de los clientes, para obtener resultados precisos sobre la calidad del producto y el servicio de Ledesma. La metodología utilizada valora la satisfacción del cliente en función de la brecha (gap) que hay entre su percepción y expectativas.<sup>(4)</sup>

### *Actividades Soporte*

**Infraestructura de la Organización:** Ledesma, posee más de 157 000 ha en Jujuy, distribuidas en 40 000 ha de caña de azúcar, 19 000 ha con instalaciones e infraestructura industrial, 2 000 ha de cítricos y 96 000 ha de reserva protegida. En promedio cosecha 3 100 000 t de caña propia y 600 000 t de cañeros independientes. Con respecto a las instalaciones, cuenta con fábricas de azúcar, alcohol, bioetanol, celulosa y papel, planta de empaque de frutas, planta de jugos concentrados, planta de aceites esenciales, planta de producción de papelería comercial, planta de generación propia de electricidad. Además, posee canchones, tomas de agua, 1 400 km de canales, 700 km de caminos internos, campos experimentales y viveros.<sup>(4,5)</sup>

**Recursos Humanos:** Ledesma cuenta con un Comité de Recursos Humanos, integrado por miembros del Directorio y ejecutivos de la empresa. Es el órgano asesor del gerente general sobre los temas de equidad salarial y demás políticas de recursos humanos. Se reúne a pedido, aproximadamente cada dos meses. Desde sus inicios, el crecimiento de Ledesma se debió al trabajo y a la calidad del desempeño de su fuerza laboral. Su capital humano se caracteriza por la diversidad de estilos que enriquecen la gestión de la empresa y ayuda a adaptarse con mayor facilidad a los cambios y nuevos desafíos. La compañía valora a cada uno de sus empleados y los alienta a que crezcan junto a la empresa, brindándoles oportunidades de carrera, capacitaciones, desarrollo interno y recompensas por buenos resultados. Ledesma realiza capacitaciones diversas, atendiendo a las necesidades específicas de cada negocio, con profesionales y académicos de primer nivel. Para seguir en el camino de la mejora continua y permitir la superación constante de sus empleados, Ledesma realiza evaluaciones de desempeño al personal fuera de convenio. Así, se analiza el potencial de desarrollo que tiene la persona y su relación con los requerimientos futuros del negocio, de manera de poder trabajar en acciones de mejora y clarificar expectativas. Las evaluaciones se realizan una vez al año. Cada jefe evalúa a sus colaboradores directos y luego valida la evaluación con su inmediato superior. Una vez validada la evaluación, se realiza la entrevista de devolución en la cual se informa al colaborador los resultados y se incorporan sus comentarios. Todos los trabajadores de Ledesma tienen un salario por encima del salario mínimo, vital y móvil (SMVM). Las permanentes actualizaciones de los convenios colectivos y las renovaciones de los delegados y miembros de los comités sindicales son muestra de la libertad que otorga la empresa al funcionamiento de las asociaciones sindicales.<sup>(4)</sup>

**Desarrollo de tecnología e Innovación:** es parte de la orientación estratégica de la compañía. Ledesma invierte constantemente en nuevas tecnologías para aumentar año a año su capacidad productiva y ofrecer a sus clientes productos y servicios de máxima calidad. Ledesma invertirá este año US\$ 10 millones en el plan de inversiones que lleva a cabo como parte de su programa Génesis XXI para aumentar la competitividad y potenciar el crecimiento y la innovación de la empresa. Además, cuenta con áreas de investigación y desarrollo que tienen 9 campos experimentales donde se evalúan nuevas variedades de caña de azúcar y se llevan adelante ensayos de campo; entre ellos, la “Chacra Experimental Agrícola Santa Rosa”, un centro de investigación aplicada a la caña de azúcar, en donde se busca obtener variedades de caña resistentes a enfermedades o con atributos que mejoren la planta, y con laboratorios que 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. El objetivo es mejorar permanentemente el uso del agua y del suelo para garantizar mejoras en la productividad y la preservación de los ambientes naturales. También participa del programa “Plan Argentina Innovadora 2020” creado por el Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva que cuenta con varias iniciativas que buscan un desarrollo regional crecientemente intensivo en tecnología y generador de bienestar social.<sup>(4)</sup>

**Compras:** las áreas de abastecimiento de los diferentes negocios de la empresa tienen como objetivo asegurar 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 calificación de los proveedores y verificación de las provisiones bajo la Norma ISO 9001:2000.<sup>(4)</sup>

## **CONCLUSIONES**

El análisis desarrollado en torno a la planificación estratégica y su aplicación en la industria sucroalcoholera argentina, con especial énfasis en el caso de Ledesma, permite reafirmar que la estrategia empresarial constituye un recurso esencial para afrontar la complejidad de los entornos actuales. En primer lugar, se evidencia que, en sectores de base agroindustrial, donde la producción está centrada en commodities con baja diferenciación, el liderazgo en costos se configura como una condición ineludible para garantizar la sostenibilidad del negocio. Sin embargo, dicho liderazgo no debe interpretarse únicamente como un ejercicio de reducción de gastos, sino como una búsqueda permanente de eficiencia y optimización en toda la cadena de valor, integrando procesos productivos, logísticos y de gestión.

En este contexto, la incorporación de la innovación tecnológica y la transformación digital se destacan como factores críticos para ampliar márgenes de rentabilidad y mejorar la competitividad. Tecnologías como la inteligencia artificial, el big data o la automatización, junto con prácticas de agricultura de precisión, no solo fortalecen la productividad, sino que también habilitan una mayor trazabilidad, transparencia y sostenibilidad, respondiendo a las nuevas demandas sociales y regulatorias. A ello se suma la

necesidad de adoptar un enfoque ambientalmente responsable, alineado con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, que posiciona a las empresas frente a consumidores cada vez más exigentes respecto al impacto ecológico de sus decisiones de compra.

El análisis PESTEL y el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter demuestran que el sector enfrenta presiones externas significativas, desde la inestabilidad macroeconómica y política hasta la creciente amenaza de sustitutos derivados de cambios culturales en los hábitos de consumo. En este escenario, las organizaciones deben articular estrategias capaces de responder a la vez a factores coyunturales y a desafíos estructurales de largo plazo. El caso de Ledesma refleja cómo una empresa con fuerte integración vertical y diversificación de productos puede consolidar ventajas competitivas, siempre que se acompañe de políticas sostenidas de inversión en tecnología, recursos humanos y responsabilidad social.

En síntesis, la planificación estratégica en la agroindustria azucarera no puede limitarse a un ejercicio técnico de predicción, sino que debe constituirse en un proceso dinámico y adaptativo que conjugue eficiencia operativa, innovación constante y compromiso con la sostenibilidad. Solo mediante esta articulación integral es posible construir empresas resilientes, capaces de mantener el liderazgo en costos sin perder de vista las exigencias de diferenciación, legitimidad social y adaptación al cambio. De este modo, se reafirma que la estrategia no es un fin en sí mismo, sino el medio para garantizar la vigencia y el crecimiento de las organizaciones en un futuro cada vez más incierto y competitivo.

## FINANCIACIÓN

Ninguna.

## CONFLICTO DE INTERESES

Los autores declaran que no existe conflicto de intereses.

## CONTRIBUCIÓN DE AUTORÍA

*Conceptualización:* Federico German Gamero, Claudia Navas.

*Curación de datos:* Federico German Gamero, Claudia Navas.

*Análisis formal:* Federico German Gamero, Claudia Navas.

*Investigación:* Federico German Gamero, Claudia Navas.

*Metodología:* Federico German Gamero, Claudia Navas.

*Administración del proyecto:* Federico German Gamero, Claudia Navas.

*Recursos:* Federico German Gamero, Claudia Navas.

*Software:* Federico German Gamero, Claudia Navas.

*Supervisión:* Federico German Gamero, Claudia Navas.

*Validación:* Federico German Gamero, Claudia Navas.

*Visualización:* Federico German Gamero, Claudia Navas.

*Redacción – borrador original:* Federico German Gamero, Claudia Navas.

*Redacción – revisión y edición:* Federico German Gamero, Claudia Navas.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Kantar. ADN 2020+ 10 claves para entender al nuevo-viejo consumidor argentino. 2020. Disponible en: <https://www.anunciantes.org.ar/archivos/informes/Kantar-ADN2020.pdf>

2. Negri R. Agroindustria y tecnología: una relación necesaria y sin límites. La Nación. 2021 Abr 20. Disponible en: <https://www.lanacion.com.ar/economia/campo/agroindustria-y-tecnologia-una-relacion-necesaria-y-sin-limites-nid20042021/>

3. Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca. Perfil del azúcar. 2019. Disponible en: [https://www.magyp.gob.ar/sitio/areas/ss\\_mercados\\_agropecuarios/publicaciones/\\_archivos/000101\\_Perfiles/999981\\_Perfil%20del%20Az%C3%BAcar%202019.pdf](https://www.magyp.gob.ar/sitio/areas/ss_mercados_agropecuarios/publicaciones/_archivos/000101_Perfiles/999981_Perfil%20del%20Az%C3%BAcar%202019.pdf)

4. Canvas. Grupo Ledesma. 2022. Disponible en: <https://siglo21.instructure.com/courses/14770/pages/reporte-de-caso-modulo-0#org1>

5. Castro J. La hidrovía como factor de integración regional. s. f. Disponible en: <https://www.santafe.gov.ar/index.php/web/content/download/17951/81942/file/descargar>