



“Aplicación de Cuadro de Mando Integral para la implementación de estrategias de penetración en Ledesma UNE Azúcar”

Alumno: Lucena, Mauro Edgardo

DNI: 30.174.832

Legajo: VADM21354

Licenciatura en Administración

Neuquén, 13 de noviembre de 2022.

Índice

Contenido	
Índice	2
Resumen	4
Abstract.....	4
Introducción.....	5
Análisis de Situación	7
Análisis Externo.....	9
Análisis del Macroentorno.....	9
P.E.S.T.E.L.....	9
Análisis del Microentorno	13
Cinco Fuerzas de Porter	13
Análisis Interno.....	14
Cadena de Valor.....	14
Actividades Primarias	14
Actividades secundarias	16
FODA.....	18
Matriz BCG.....	20
Marco Teórico	20
Diagnóstico y Discusión.....	23
Declaración del problema.....	23
Justificación.....	24
Conclusión.....	24
Plan de Implementación	25
Objetivo general.....	25
Fundamentación:	25
Objetivos específicos:	25
Perspectiva Financiera:	25
Perspectiva Clientes:	28
Perspectiva Procesos:	31
Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento:	33
Alcance y limitaciones.....	36
Diagrama de Gantt	37
Perspectiva desde el CMI.....	37
Análisis de la inversión.....	37

Análisis de los indicadores financieros (VAN, TIR, ROI)	37
Conclusiones.....	38
Recomendaciones	39
Referencias	41
Anexos	46

Índice de Anexos

Anexo 1: MATRIZ FODA	46
Anexo 2: Diagrama de Gantt.....	47
Anexo 3: Esquema de implementación de planes tácticos por perspectiva.	48
Anexo 4: Mapa Estratégico CMI. LEDESMA UN AZUCAR	52
Anexo 5: Modelo CMI a implementar en Ledesma UN Azúcar, Jarabe y Alcohol.....	52
Anexo 6: Presupuesto Anualizado	53
Anexo 7: Flujo de fondos proyecto	54
Anexo 8: Flujo de fondos primer año proyecto desglosado	55
Anexo 9: Encuesta de clima laboral propuesta	56
Anexo 10: Balance Ledesma 2022. Apartado ganancias UN Azúcar	57
Anexo 11: Cuadro REM Adoptado para la actualización por inflación.....	57
Anexo 12: Presupuesto otorgamiento de licencias Software Power BI	58
Anexo 13: Encuesta de Satisfacción del Cliente	59

Resumen

Mediante el presente trabajo se analizará y trabajará con la empresa Ledesma SAAI asesorando a su directorio en la implementación de un Cuadro de Mando Integral para la atención de distintas perspectivas que hoy aquejan a la unidad de negocios de Azúcar, Jarabes y Alcohol afectando su rentabilidad en el mercado de los productos saludables en el campo de los endulzantes.

Se logra determinar que mediante la implementación de esta herramienta se puede lograr una mejora sustancial en la rentabilidad de la línea de productos light de la unidad de negocios obteniendo un 4% adicional para la totalidad en el lapso de 5 años.

Adicionalmente se vislumbra el mejoramiento en distintos aspectos que hacen a la organización tanto en el área operativa como financiera, comercial y recursos humanos lo cual impulsa sinérgicamente el resultado obtenido deviniendo en una mejora integral.

Palabras Clave: CMI, Rentabilidad, Penetración en mercado, Productos Saludables

Abstract

In this work, we will analyze and work with Ledesma SAAI company, providing advisory services to its board of directors in the implementation of a Balanced Scorecard for addressing different perspectives that currently affect the profitability of the Sugar, Syrups, and Alcohol business unit in the healthy products market within the sweeteners field.

It is determined that by implementing this tool, a substantial improvement in the profitability of the light product line within the business unit can be achieved, resulting in an additional 4% over the course of 5 years.

Additionally, improvements are foreseen in various aspects that contribute to the organization's overall performance, including operational, financial, commercial, and human resources areas. This synergistically drives the obtained result, leading to comprehensive enhancement.

Keywords: Balanced Scorecard, Profitability, Market Penetration, Healthy Products.

Introducción

Este Trabajo Final de Grado analizará y trabajará con la empresa Ledesma S.A.A.I asesorando a su directorio en la implementación de un Cuadro de Mando Integral para poder atender diferentes problemas en la compañía que se suscitan en las distintas perspectivas que en esta se trabajan con el fin de aumentar la rentabilidad consolidando la gama de opciones de productos ofertados en el mercado de productos saludables.

El grupo económico de origen Argentino Ledesma, propiedad de la familia Blaquier Arrieta tiene como asiento la localidad de Libertador General San Martín, provincia de Jujuy. A su vez también posee representaciones comerciales en otros sitios del país tales como Mar del Plata, Bahía Blanca, Rosario, Salta y Mendoza.

Esta compañía nació en 1908 inicialmente como ingenio azucarero, en 1911 Enrique Wollmann adquiere la totalidad de las acciones de lo que hasta ese momento se conocía como Compañía Azucarera Ledesma. Ya en 1914 se formalizó la estructura societaria que está vigente hasta la actualidad. Desde 2013 ejerce la presidencia el Sr. Carlos Herminio Blaquier Arrieta, bisnieto del fundador.

El crecimiento de la compañía en más de 100 años tuvo como sostén la visión de largo plazo mantenida a través de las generaciones: Obsesión por agregar valor a través de la integración invirtiendo constantemente en innovación tecnológica y una diversificación de actividades acotadas a aquellas que produzcan sinergias con los negocios tradicionales. Adicionalmente a esto, una política prudente en materia de endeudamiento, lo cual pudo significar en algún momento un crecimiento lento, pero a las claras sostenido dentro de la inestable economía argentina.

La compañía cuenta con más de 7000 empleados y su orientación estratégica pregona sólidos principios y valores centrados principalmente en el respeto por la dignidad de estos, así como también de clientes, consumidores, proveedores y vecinos de las comunidades. (Ledesma, 2009, p.9).

El grupo cuenta con las siguientes unidades de negocio:

- Azúcar, Jarabes y Alcohol
- Papel
- Frutas y Jugos

- Negocio Agropecuario

El grupo Ledesma nació como compañía azucarera y actualmente es la principal productora de azúcar en la Argentina (17% de la producción total). Se procesan aproximadamente 4 millones de toneladas de caña por año de las cuales se obtiene la sacarosa del jugo para lograr el azúcar.

El azúcar de caña se produce principalmente en América y Asia, en cambio la de remolacha principalmente se produce en Europa y en menores cantidades en Norteamérica. En 1980 la materia prima para la producción de azúcar eran en partes iguales caña y remolacha. En la actualidad el 80% de la producción mundial proviene del cultivo de caña, siendo éste el único que se desarrolla actualmente en el país (Nishihara Hun, Mele, & Pérez, 2011)

La presente propuesta busca consolidar ese dominio de mercado consolidando la oferta de productos relativos al endulzado de alimentos mediante el impulso a las propuestas saludables y novedosas a los que ya ofrece Ledesma, considerando los nuevos públicos florecientes y de vertiginoso crecimiento en la última década como lo son los de productos saludables y veganos.

Diversas fuentes especializadas coinciden en afirmar que existen distintos tipos de azúcar aptas para el consumo de este último público mencionado. El motivo fundamental por el que el público vegano elige otras variantes a la azúcar convencional es porque, para obtenerla, se utiliza carbón activado en su blanqueamiento, habida cuenta que éste se logra a partir de la carbonización de los huesos sin grasa de bovinos.

Si bien la marca cuenta con gran variedad de subproductos, endulzantes y otros productos light para abastecer al público que se inclina por las bajas calorías, se vislumbra que estos son poco conocidos o que el cliente no lo asimila con la compañía, tampoco obviamente con su prestigio. Se busca ante esto aprovechar la imagen consolidada de calidad que brinda la marca y el posicionamiento líder de ésta, así como también los canales de comercialización que ya están creados. La intención es implantar el marketing adecuado para la inserción de los nuevos productos en el mercado como: “Línea de azúcares bajas calorías y aptas para veganos”.

Las causas de los problemas evidenciados de la compañía pueden listarse principalmente en los siguientes: 1) Lenta adaptación a los cambios: No se ha observado

la intención de cubrir las nuevas demandas de los consumidores, especialmente a la corriente de la comida bajas calorías, el ejercicio y los cuidados corporales y de salud con el combate del sobrepeso y diabetes movimientos que se han puesto en boga en el último tiempo. 2) Gran incertidumbre sobre el precio doméstico, especialmente en el segmento de consumo masivo. 3) Problemas en la organización tales como deficiencias estructurales, no sistematización de operaciones y falta de políticas. En cuanto a los recursos humanos: falta de capacitación, planes de carrera y estándares de desempeño.

Todo lo expuesto redundando en un estancamiento de la rentabilidad de la UN Azúcar. Se busca impulsar un relanzamiento al mercado, aprovechando el auge en la demanda de los productos saludables posicionando mejor en el mercado los ya existentes en la compañía tales como el azúcar de mascabo, el edulcorante o stevia.

Para esto se propone la aplicación de un Cuadro de Mando Integral como forma de evaluar el desempeño organizacional considerando otros factores además de la perspectiva financiera. Se propone analizar tanto la parte de finanzas como la de clientes, procesos internos, y activos haciendo foco en las personas, la innovación y el crecimiento. Mediante esta herramienta se busca un aumento en la rentabilidad luego de la aplicación de estrategias para paliar las causas de los problemas antes mencionados.

Esta herramienta permite integrar indicadores de gestión, financieros y no financieros lo cual aporta mayor valor a las organizaciones con información precisa para facilitar la toma de decisiones. La importancia de la implementación del CMI es que permitirá realizar un control y un seguimiento de la gestión en todos los niveles de la organización además de satisfacer tanto clientes internos como externos de información.

Se establecen indicadores de gestión basándose en objetivos estratégicos. Esta herramienta controla el cumplimiento de los mismo teniendo una visión clara de la estrategia lo cual facilita la toma de decisiones y la corrección de los desvíos en las operaciones diarias para garantizar la optimización a largo plazo mejorando la competitividad empresarial.

Análisis de Situación

La observación realizada para el presente trabajo marca que se está frente a un escenario de estancamiento en la rentabilidad de la unidad de negocios azúcar. Esto está dado principalmente por 3 razones fundamentales:

En primer lugar, la lenta adaptación a los cambios predominantes en el mercado de los endulzantes el cual marca un crecimiento vertiginoso de aquellos denominados saludables, light o veganos en desmedro de la tradicional azúcar blanca, la cual adicionalmente a que aporta calorías vacías, está fabricada utilizando compuestos animales lo cual apareja a largo plazo un daño a la salud.

De acuerdo con las últimas tendencias en lo que respecta a los cuidados en la alimentación y considerando el escenario actual en el cual incluso se ha promulgado una ley al respecto, la 27.642 de etiquetado frontal y Promoción de la alimentación saludable, los consumidores están buscando opciones saludables en su alimentación. Adicionalmente a esto, la tendencia vegana gana adeptos de manera rauda y día a día las noticias muestran expresiones en favor del cuidado animal.

En segundo lugar, encontramos una gran incertidumbre sobre el precio domestico del azúcar, compuesto de jarabe y alcohol. Esto siempre marcado por la inestable economía argentina y por la suba en la demanda de commodities por parte del mundo entero en un escenario de guerra en Europa y que en la actualidad involucra al mundo entero.

Una tercera causa de problemas se encuentra a nivel organizacional, en donde pueden apreciarse problemas tales como deficiencias en la estructura, falta de sistematización de operaciones y de políticas. En cuanto a los recursos humanos existe una falta de capacitación planes de carrera y estándares de desempeño, así como una falta de sistematización en los sectores de compras y ventas. Se deberán reforzar también los controles los cuales se tornan deficientes en varios puntos.

Se propone una mejora de la gestión mediante la utilización de un Cuadro de Mando Integral, la cual es una herramienta de gestión que ayuda a la toma de decisiones gerenciales brindando información de manera periódica sobre el nivel de cumplimiento de los objetivos previamente establecidos mediante indicadores. El CMI permite la asimilación de la estrategia de la organización en objetivos concretos y la evaluación de la interrelación entre los diferentes indicadores. Estos indicadores recogen aspectos tanto financieros como no financieros.

El CMI da apoyo continuo a la toma de decisiones contribuyendo a comunicar la estrategia e implica a las personas en su elaboración y seguimiento. Aquí se integran cuatro perspectivas claves y las relaciona con la misión, visión y objetivos. Estas cuatro

perspectivas son la financiera, la formación, los procesos internos y la relación entre los clientes/usuarios (Kaplan & Norton, 1996).

Análisis Externo

En este apartado se pretende realizar un análisis de entorno macro con la utilización de la herramienta PESTEL y un análisis micro con la herramienta de las Cinco Fuerzas de Porter que nos darán una aproximación muy certera del entorno en el cual se encuentra contenida la UEN.

Análisis del Macroentorno

P.E.S.T.E.L.

Político: Durante este año 2022 y como consecuencia de la sequía ya se habrían perdido más de 1500 millones de pesos, con un daño que alcanzaría al 50% de la producción. Confederaciones Rurales Argentinas (CRA) advirtió que los productores cañeros de Jujuy y Salta se encuentran al borde del quebranto. La situación del sector cañero es muy crítica especialmente aquellos cañeros independientes, esto será mayor por la falta de macollo en los cañaverales todo esto de cara a la zafra 2022 (InfoCampo, 2022).

A la alerta por la sequía se le suma la falta de financiamiento, precios bajos, insumos caros, altas cargas impositivas, entre otros factores. Todo esto impidió la renovación de cañaverales y propició una atención mínima a las plantaciones. Por esta razón se le solicitaron al gobierno medidas urgentes para afrontar esta difícil situación, es de vital importancia la implementación de éstas para garantizar la continuidad de la producción y salvar miles de fuentes de trabajo que dependen de esta actividad (InfoCampo, 2022).

Productores de caña denuncian la quema intencional de sus cañaverales para posteriores sanciones ambientales por parte del gobierno. la situación se repite todos los años en época de zafra Y si bien no todos se atreven a asegurar que los incendios son intencionales otros alegan que es gente de la zona o punteros políticos que los mandan a quemar. Denuncian falta de protección legal para el sector agropecuario. Sostienen que las actas de infracción que realizan en fiscalización ambiental no cumplen con los principios del derecho penal. Y que esto tiene como finalidad el poder informar cada año acerca de las multas por salvar al medio ambiente que emite la secretaría (InfoCampo, 2020).

Económico: De acuerdo con estadística del Banco Mundial (2022) la actividad económica en Argentina se ha recuperado más rápido de lo esperado, con un incremento del 10.3% del PBI en 2021. El déficit fiscal se redujo con respecto a 2020 a causa de la reducción del gasto relativo a la pandemia de COVID-19, por la promulgación de impuestos a las grandes fortunas y una mayor recaudación proveniente principalmente de derechos de exportación en un contexto de suba internacional de los commodities. Sin embargo, la economía sigue mostrando desbalances macroeconómicos especialmente por la emisión monetaria para financiar el déficit fiscal. En la actualidad la inflación se encuentra en el 52.3% anual (Banco Mundial, 2022).

Muchos países están en una situación complicada en lo económico, con números en rojo, pero esto no les representa un problema tan grande como a la Argentina. La mayoría de los países para afrontar sus cuentas, incluso algunos con niveles de déficit aún mucho mayores que nuestro país simplemente emiten deuda para financiar el desbalance. Argentina, siendo la tercera economía de Latinoamérica lleva tantos años gastando de más que el déficit es uno de los mayores problemas macroeconómicos. Esto imposibilita al gobierno de tomar el mismo rumbo que el resto para salir de esta situación porque ha pedido tanto dinero, tantas veces que ya ha caído en default en ocho ocasiones. (Smink, 2022)

Es por ello que, si el gobierno pretende tomar más deuda, deberá afrontar cada vez mayores intereses. Mucho más altos que el resto de los países. Ante esta limitante, y especialmente durante la pandemia, el gobierno de Alberto Fernández aumentó la impresión de moneda para la afrontar sus deudas, lo cual aumenta la inflación. Esta metodología ya se ha convertido en la política económica del actual gobierno: Política inflacionaria. (Smink, 2022)

Dentro de los alimentos que conforman la canasta básica el azúcar es uno de los que ha registrado mayores aumentos en el último tiempo. El último registro oficial del mes de Julio 2022 arrojó que, para el rubro alimentos y bebidas, las sumas fueron del 6% respecto del mes anterior, el azúcar trepó un 30,5% en el mismo lapso. Y considerando a sólo los comercios minoristas, ése aumento asciende al 60% tomando como referencia lo informado por el INDEC. Uno de los posibles motivos que propician estos aumentos es que los ingenios, concentrados en Tucumán, destinaron más cantidades de caña a la producción de Bioetanol dado el faltante de combustible, aplacando la producción de azúcar que vio disminuida su oferta (Muscatelli, 2022).

Social: La industria azucarera se destaca por la gran importancia socioeconómica que tiene. Hay mayor industrialización y una ampliación en la infraestructura productiva en las zonas de cultivo lo cual genera un incremento en el número de empleos, especialmente en la época de cosecha. Adicionalmente, hay diversas actividades que se desarrollan en torno al sector azucarero de índole agroindustrial, comercios y sistemas de abastecimiento (Nishihara Hun, Mele, & Pérez, 2011).

Existe una creciente preocupación por lo que los argentinos llevan a su mesa, hay una mayor dedicación a la cocina y se prefieren las frutas y verduras producidas con un mayor cuidado por el medio ambiente. La estadística muestra que el 92% de los habitantes del país se inclina por un consumo sustentable y que tres de cada diez argentinos leen la etiqueta trasera de los alimentos para conocer los alimentos que adquiere (Marabotto, 2020).

Como contrapartida, un informe revela que el consumo de azúcar de los argentinos es de 115 gramos por día, lo cual duplica lo recomendado por la Organización Mundial de la Salud. (Medina, 2018)

Tecnológico: El amplio crecimiento de las tecnologías, las cuales avanzan a pasos agigantados en las últimas décadas, tienen una repercusión muy grande en las organizaciones, dado que las maquinarias le han ganado lugar a la mano de obra tradicional, haciendo los procesos o procedimientos más innovadores. Estos procedimientos de cierta manera se adaptan optimizando recursos y aumentando eficiencia, esta variable es muy importante ya que contribuye en brindar mejor calidad reduciendo errores. La inversión en recursos tecnológicos redundará inevitablemente en una mejora en la rentabilidad (Canals & Baquer, 2020).

Ecológico: Los impactos ambientales en la industria azucarera están asociados a cada una de las etapas de producción, siendo mayoritariamente adjudicadas a las prácticas agrícolas. Estudios han detectado el uso de fertilizantes nitrogenados de origen fósil y el uso de combustibles fósiles para el accionamiento de la maquinaria como puntos críticos. Se deberá también mejorar la eficiencia del lavado de los gases de combustión de calderas y adecuar las instalaciones para recuperar el dióxido de carbono. Se hace imperioso determinar con exactitud el impacto ambiental que tiene la industria azucarera mediante el cultivo de caña (Nishihara Hun, Mele, & Pérez, 2011).

Tanto en la agricultura, ganadería y actividades forestales se producen una enorme cantidad de residuos en el noroeste argentino. Tucumán por caso tiene uno de los desechos más característicos y abundantes y éste proviene de la caña de azúcar luego de su cosecha. Si bien algunos ingenios usan esa biomasa para producir energía mediante su quema en calderas esto produce otro problema: el aumento desmesurado en las emisiones de dióxido de carbono. por esto, investigadores están llevando a cabo el desarrollo de filtros para la potabilización de agua elaborados a partir de estos residuos con el objetivo de transformarlos en renovables y aprovechando su abundancia reemplazando los filtros importados que se usan en la actualidad. Hay una gran necesidad de obtener agua limpia para uso doméstico e industrial (Luna, 2022).

Legal: a partir del año 2020 y bajo la ley número 9312 se creó el instituto de promoción del azúcar y alcohol de Tucumán. Entre sus principales funciones se encuentra la de elaborar una estimación de la producción de azúcar excedente del consumo interno en cada zafra, esto tiene como fin poder orientar a los productores para definir estrategias sectoriales. Otra finalidad es la de elaborar y mantener de manera actualizada un sistema de información sobre molineras, rendimientos, producción y exportaciones. Se promueve una perspectiva nacional en el abordaje de la problemática de los asuntos sucro-alcoholeros. se llevarán a cabo en este instituto estudios e investigaciones tendientes a difundir las ventajas del consumo de azúcar y la promoción de una dieta equilibrada. también se dictarán cursos, conferencias, reuniones, congresos, etc. referidos a dichas temáticas (IPAAT, 2020).

A partir del 20 de agosto del presente año los supermercados deberán informar acerca de los alimentos con excesos de azúcares, grasas, calorías y sodio en todos los alimentos y bebidas que se comercialicen de acuerdo con la ley de etiquetado frontal la cual fue promulgada en noviembre 2021. Aunque el azúcar, la sal, aceites, y frutos secos están por fuera de la misma existe un cuestionamiento profundo por parte de productores de alimentos que se valen de estos componentes incluidos en los mismos y que deben declararlos como un aspecto negativo en la etiqueta frontal. (Corso, 2022)

Dado el análisis PESTEL presentado se podría deducir que hay muchos factores que son comunes a toda la industria y no sólo problemas para Ledesma. Todas las empresas del sector que presenten una estructura de unidades de negocios de distintos ramos pueden ser alcanzadas por las mismas problemáticas y las realidades mencionadas.

Párrafo aparte merece la mención al mal momento que está viviendo el productor cañero con sus desavenencias tanto económico/financieras como ecológicas, así como también por el mal pasar a nivel social asociado con la mala imagen pregonada desde un punto de vista ecológico.

A esto hay que sumarle la tendencia desde lo social al impulso que tiene la comida saludable y la reticencia que se está gestando en relación al azúcar por ser considerado como un alimento que sólo aporta calorías vacías.

Se puede aprovechar la sinergia que podría lograrse con otras UEN para ofrecer productos diversos que se adapten a los gustos de los nuevos usuarios.

Análisis del Microentorno

Cinco Fuerzas de Porter

Con la finalidad de examinar el microentorno de la industria azucarera, trabajada en nuestro reporte de caso, a la que pertenece el grupo Ledesma SAAI es que se utilizará la herramienta de las Cinco Fuerzas de Porter.

Rivalidad entre competidores: Fuerza Alta. Existe una alta rivalidad competitiva en este sector. Sólo en la provincia de Jujuy existen 3 grandes e importantes ingenios y los demás de envergadura también se encuentran situados en el noroeste argentino. Basándonos en el tamaño de todos y no en tanto en la cantidad de estos es que se deduce esta elevada competitividad. Los ingenios en Argentina son 23, 15 se encuentran en la provincia de Tucumán, 3 en Jujuy, 2 en Salta, 2 en Santa Fe y uno en Misiones. Se puede clasificar su destino como el 40% del azúcar como consumo doméstico, mientras que el 60% restante es utilizado para la industria.

Barreras de entrada a la industria: Son altas debido a los altos requerimientos de capital con los que hay que contar, así como tener vasto conocimiento de la parte productiva. Esta industria, al poseer economías de escala hace muy difícil su ingreso debiendo el aspirante a ingresar contar con mucho dinero, tiempo, tecnología y estructura. Otro de los puntos a considerar, no menos relevante, se encuentra en la accesibilidad a los insumos de producción dado que los mismos se encuentra casi en totalidad captados por los actuales ingenios.

Productos Sustitutos: Es moderada. El sustituto del azúcar es el edulcorante, hablando a grandes rasgos y considerando los productos que toman la mayor parte del

mercado. Dentro de los segundos podemos contar con los de alta densidad (no calóricos) y los jarabes de alta fructosa (edulcorantes calóricos). En la Argentina, los más difundidos son el aspartamo, el ciclamato, la sacarina, la sucralosa, el acesulfame K y los glicósidos de esteviol (stevia). Se debe tener en cuenta que el precio de los edulcorantes es elevado en relación con el de la azúcar y éstos no poseen la misma llegada al público a pesar de compartir canales de distribución. La diferencia principal radica en su baja asequibilidad en comercios menores y la baja publicidad que se invierte en éstos.

Poder de negociación de los clientes: El mercado industrial cuenta con una base de 200 principales grandes clientes que usan el azúcar como materia prima para la elaboración de sus productos. Aquí se puede interpretar que el poder de estos clientes es moderado dado que puede darse un caso de cooperación entre ellos para ejercer fuerza sobre los principales productores.

En cuanto a los consumidores finales, el poder de negociación de estos clientes es bajo dado que las compras son menores y los grandes competidores son pocos. Así también estamos hablando de un producto de primera necesidad con una demanda inelástica, es decir, que deben aceptar los precios que el mercado dictamina.

Poder de negociación de los proveedores: los principales proveedores de la industria son los denominados cañeros que cuentan con campos propios y arrendados para la producción de caña de azúcar. Estos cuentan con terrenos que van entre los 500 y las 2000 hectáreas. muchos de estos, grandes productores, cuentan con maquinaria propia e incluso con flota de camiones para acercar su producción hasta el ingenio más cercano con aquel que hayan alcanzado mejores condiciones comerciales. Gran parte de los volúmenes finales de producción alcanzados dependen de la cantidad de acuerdos que se logren con estos productores. Con lo cual se puede decir que su poder de negociación es alto en tanto y en cuanto la oferta de caña al inicio de la temporada no sea también alta.

Análisis Interno

Cadena de Valor

Actividades Primarias

Logística Interna

Está a cargo del área de logística y servicio. Su alcance va desde recepción de la caña de azúcar, la fabricación de azúcar y alcohol, logística, abastecimiento, venta, servicio posventa para los productos comerciales.

Plan de abastecimiento estratégico: la gerencia de abastecimiento tiene un nuevo enfoque de relacionamiento tanto con los clientes internos como con los externos donde se buscan alianzas, relaciones sustentables, mejora de la planificación y calidad de acuerdo con nuestros proveedores.

Operaciones

Las principales actividades de producción dentro de la Unidad de Negocio del Azúcar son:

- Zafra: cosecha de la caña de azúcar.
- Molienda: elaboración del piloncillo o panela, éste es un producto natural sólido obtenido por la concentración de jugo de caña.
- Decantado, cocción y cristalización: El jugo proveniente de los molinos, pasa al tanque, donde se rebaja su grado de acidez. Luego el jugo clarificado pasa a los evaporadores y se le extrae el 75 % del contenido de agua al jugo, para obtener el producto o meladura. Por último, el cocimiento de la sacarosa producirá azúcar crudo, azúcar blanco o azúcar para refinación.
- Refinado: El azúcar disuelto se trata con ácido y sacarato de calcio para formar un compuesto que arrastra las impurezas, formando una mezcla homogénea.
- Secado y empaque: El azúcar refinado se lava con condensadores de vapor, se seca con aire caliente, se clasifica según el tamaño del cristal y se almacena en silos para su posterior envasado. Para terminar el proceso de producción el azúcar refinado se envasa en presentación.

Logística externa

Azúcar: el 35% de la producción de azúcar es destinado al consumo masivo para lo que se cuenta con una de las más amplias redes de distribución compuesta por más de 100 cadenas de supermercados y mayoristas nacionales. El 40% restante es destinado a industria utiliza que el azúcar como materia prima con más de 200 clientes. El resto tiene

como destino final mercado internacional con exportación a Chile, Uruguay, Paraguay y Estados Unidos.

Marketing y venta: se carece de un área específica de marketing, pero en el organigrama de la empresa se ve reflejada la gerencia comercial. Ésta se encarga de llevar adelante el equipo de vendedores. Se cuenta con unas 25 personas que mantienen contacto directo con los clientes.

Servicios postventa: se cuenta con un sistema de gestión de reclamos en el sector de fruta fresca del mercado interno y de exportación. Se realizan encuestas de satisfacción a los clientes mayoristas del mercado interno, a los supermercados del mercado interno y los clientes de exportación.

Actividades secundarias

Infraestructura de la empresa

Ledesma está dividida en unidades de negocio, su estrategia se basa en que cada una de ellas se maneje de manera independiente haciéndose responsable de todo el proceso del producto.

Corporativamente, se divide en la Gerencia General, la Gerencia corporativa de Auditoría y la de Asuntos Institucionales. dentro de la Gerencia General se encuentran la Gerencia de Negocios de Azúcar, Jarabes y Alcohol; La Gerencia de Negocios del Papel; La Gerencia de Negocios de Frutas y Jugos; La Gerencia de Negocios Agropecuarios; Asistencia de gerencia general; Gerencia Corporativa de Recursos Humanos; Gerencia Corporativa de Contraloría; Gerencia Corporativa de Finanzas; Gerencia Corporativa de Sistemas y la Gerencia Corporativa de Asuntos Legales.

Los asuntos institucionales están compuestos por: la administración general de ingenio, el asistente de directorio y la Gerencia de Asuntos Institucionales.

Gestión de Recursos Humanos

Esta área se encuentra centralizada y cuenta con el comité de recursos humanos que se reúne cada 2 meses para tratar temas salariales y otras políticas

Desarrollo Tecnológico

Una de las claves en la misión de Ledesma es la de utilizar la tecnología más avanzada del momento, para lo cual invierte constantemente nuevas tecnologías buscando aumentar la capacidad productiva y la máxima calidad. Esta tecnología en el negocio de las frutas y los jugos le permitió a Ledesma abastecer los mercados más exigentes como la Unión Europea, Rusia, medio oriente y Asia.

Se cuenta con un programa llamado GÉNESIS XXI, el cual incluye un plan agrícola para aumentar productividad en la finca de caña de azúcar incorporando infraestructura y nuevas tecnologías a la vez que se amplía el equipamiento de producción de resmas sustentables para exportaciones del negocio del papel

Aprovisionamiento

Ledesma cuenta con una cadena de abastecimiento compuesta por pequeñas y medianas empresas. se busca fomentar el desarrollo local de las mismas. en la planta de jugos concentrados se adquieren toneladas de frutas de terceros.

Conclusión de la Cadena de Valor

Analizando la cadena de valor del grupo Ledesma SAAI se pueden observar puntos fuertes y debilidades que la empresa tiene en su funcionamiento interno.

En Ledesma el negocio diversificado cuenta con una utilización buena de los recursos lo cual permite estar a la altura de los mercados y hacer frente a la demanda. Su importante infraestructura garantiza la máxima seguridad de sus productos.

Con respecto a las debilidades, la mayor es el área de marketing de la empresa. la misma se debe encargar de la realización de investigación de mercado análisis de nuevos productos y competidores.

Como consecuencia de no contar con un área de marketing Ledesma no logra obtener los mejores resultados con aquellos subproductos de índole saludable como lo son el azúcar light y los edulcorantes. Se observa que su innovación tecnológica no es suficiente para impulsar estos productos, sino que se deben modernizar canales de comunicación con sus clientes.

FODA

Ver tabla análisis FODA en anexo 1.

Fortalezas

La principal fortaleza del grupo Ledesma radica en su gran participación en el mercado del azúcar, en donde detenta el 17% del mismo. El gran porcentaje de producción a partir de molienda de caña producida en campos propios también marca una gran diferencia respecto de la competencia en el sentido del aseguramiento de la producción anual, un 90% de su molienda se origina en caña propia y el resto de cañeros independientes.

Su producción a gran escala posibilita la inversión de millones de dólares en tecnología y equipamiento para la mejora en la producción de sus 40.000 hectáreas ubicadas en Libertador General San Martín. A su vez para combatir escenarios de escasez hídrica la empresa ha realizado una serie de inversiones destinadas a mejorar la competitividad mediante la tecnificación del sistema de riego para contrarrestar el efecto de la sequía aplicando mediciones de humedad en el suelo con información satelital (Devincenzi, 2022).

La visión estratégica de sus directivos que implementan proyecciones a 5 años para ganar productividad y competitividad impulsa inversiones en infraestructura y tecnología que llevan a que Ledesma sea un modelo de transformación tecnológica.

Ser una empresa con mucha experiencia y renombre de marca. Ofreciendo productos con calidad certificada, generan una confianza y una positiva aceptación de los consumidores lo cual a partir de la fuerza de venta genera precios competitivos.

Debilidades

Entre las debilidades podemos mencionar la falta de un departamento de marketing consolidado.

No poseer sedes en otros países lo cual limita su crecimiento internacional y su poder exportador.

Su exposición a ganancias fluctuantes motivadas por problemas climáticos en un entorno de clima cambiante propiciado por el calentamiento global lo cual genera sequías, heladas e incendios.

Escueta cartera de productos saludables y falta de visión futura sobre el consumo de los clientes que está cambiando.

Problemas en la organización tales como deficiencias estructurales, no sistematización de operaciones y falta de políticas.

En cuanto a los recursos humanos: falta de capacitación, planes de carrera y estándares de desempeño

Oportunidades

Programa de precios cuidados que perdura y se actualiza en este 2022 teniendo la posibilidad de captar mayor cantidad de ventas por integrar el mismo.

Políticas proteccionistas implementadas por la Argentina de manera tal de evitar que la azúcar brasileña desplace a la local en el mercado interno

Crecimiento en la demanda de productos saludables.

Avances tecnológicos que posibiliten la mejora en la producción y en el cuidado de los cultivos de caña de azúcar.

Amenazas

Una de las mayores amenazas que se tiene es la ley de etiquetado frontal que puede hacer caer las ventas de azúcares con motivo de su reducción de su incorporación en productos.

Gran incertidumbre sobre el precio doméstico, especialmente en el segmento de consumo masivo motivado por las políticas inflacionarias del gobierno que disminuyen el poder adquisitivo de los consumidores.

Restricciones a las importaciones de insumos esenciales para la producción. Restricciones a las exportaciones de artículos esenciales como el azúcar para la satisfacción del mercado interno.

Brasil como principal exportador de azúcar a nivel mundial compitiendo por participación en el mercado en Chile y Uruguay, principales compradores de la azúcar argentina.

Políticas proteccionistas de mercados con cuotas impuestas para la exportación argentina tengo un contexto de guerra internacional.

Matriz BCG

Mediante la aplicación de la matriz BCG podemos describir distintos rangos y categorías que ocupan las unidades estratégicas de negocio actualmente en el grupo Ledesma. Estos son azúcar y alcohol, jugos, papel y energías renovables:

Producto Perro: la empresa Ledesma no cuenta con ningún producto que genere grandes pérdidas y que pueda llevarlo a considerar descartable para el grupo dejando de invertir en el mismo.

Producto Vaca: aquí encontramos la unidad de negocios de frutas y jugos, su porcentaje alcanza el 13.3% cuenta con una alta participación en el mercado, pero su crecimiento se ha estancado y puede decirse que no está logrando tener un mayor crecimiento. Sucede lo mismo con el papel en donde su producción llega casi al 30% pero este crecimiento no se da en sintonía a su participación en el mercado.

Producto Estrella: aquí se encuentra la unidad estratégica de negocio azúcar y alcohol cuenta con casi el 50% de la producción y un elevado crecimiento en el mercado con una alta participación en el mismo. Al ser una fuente de ingresos para la compañía se impulsa el desarrollo productivo y de las demás UEN. Ledesma no debe perder el foco y mantener los niveles de venta e inclusive una penetración mayor en el mercado.

Producto Incógnito: Aquí podemos encontrar una apuesta que viene desarrollando el grupo Ledesma y se trata del sector de las energías renovables. A partir de fuentes solares, hídricas, eólicas o de biomasa situadas en el noreste argentino se busca operar en el sector de las energías renovables, aunque aún no genera certeza necesaria para saber en qué instancia se sitúa este proyecto. Por el momento es una inversión de investigación y desarrollo, esta nueva alternativa en la que el grupo Ledesma está incursionando lo puede convertir en precursor y luego en líder sobre este negocio.

Marco Teórico

En el presente apartado se desarrollará el marco teórico, el cual tiene como principal objetivo explicar, a través de citas de diversos autores y teorías, el enfoque que se le dará al presente trabajo desde lo más general hacia lo más específico relacionando las teorías a implementar para dar resolución a la problemática planteada en Ledesma SAAI UN Azúcar.

Implementación del CMI

El cuadro de mando integral es una de las herramientas del sistema de gestión y control ampliamente difundido en todo el mundo empresarial, el *Balanced Scorecard* como se lo conoce en inglés, se estructura en orden a cuatro perspectivas clave de una empresa a saber: la de los resultados financieros, la perspectiva del cliente, la de los procesos internos y la de las capacidades de los empleados (Kaplan & Norton, 1996).

Estos autores resaltan que el modelo financiero no contempla para su control y seguimiento la incorporación de activos tangibles e incluye activos intangibles como pueden ser los productos y servicios de alta calidad o empleados expertos y motivados tanto como clientes leales y satisfechos. Se reconoce de todos modos las dificultades que tiene el poder darle entidad en valores financieros, por ejemplo, a la motivación de los empleados, la fidelidad de los clientes, a las capacidades críticas y de procesos entre otros activos una empresa en la era de la información.

Cada una de las perspectivas pondrá en relieve las ventajas y desventajas de su inclusión en el cuadro de mando integral para la implementación de la estrategia mencionada del crecimiento en el mercado, todo depende de la evaluación de desempeño que quiera darle la empresa.

El Cuadro de mando integral se enfoca en la necesidad de los directivos de poder contar con una visión total de la organización con claridad y criterio integrador (Gan & Triginé, 2006) con el fin de optimizar los procesos y poder mejorar la competitividad asegurando la continuidad (Quintero Chacón & Fernández Elías, 2017). Esta herramienta está definida como una serie de medidas de actuación que se despliegan de la estrategia, sus mediciones impulsan a todos los niveles de la empresa a cumplir con los objetivos. En pocas palabras, se logra traducir la misión y visión en patrones para guiar la gestión (Vega Falcón, 2015).

El CMI propone su construcción basada en indicadores financieros y no financieros, es clave que no se prioricen ninguno sobre el otro y sean vistos a través de relaciones de causa y efecto. Para el armado de éste se establecen cuatro perspectivas a saber: la financiera, la del cliente, de los procesos y por último aprendizaje y crecimiento (Castillo & Villarreal, 2014).

- La perspectiva financiera proviene de los estados contables y constituye solo una parte de la valoración del desempeño de la organización. Esta mide la creación de valor para los socios.
- La perspectiva del cliente se basa en la valoración del mismo sobre la empresa, sus productos o servicios, se integran aquí métricas de indicadores relacionales.
- La perspectiva de procesos que dispone y mide los procesos necesarios para cumplimentar las otras perspectivas se focaliza en criterios de optimización
- Y la perspectiva de aprendizaje y crecimiento donde se monitorea el punto de vista de las personas y los sistemas de la información aquí se hace foco en el conocimiento de lo que la organización precisa para su funcionamiento y crecimiento, su cultura y capacidad de resiliencia empresarial (Rogel Gutiérrez & Urquiza Villafuerte, 2019).

El cuadro de mando integral muestra de manera fácil y comprensible la estrategia corporativa mediante un mapa estratégico, éste brinda el marco para presentar la forma en la cual se relacionan activos tangibles e intangibles con la creación del valor (Kaplan & Norton, 1996).

Según Ruiz Acosta y Camargo Mayorga (2017), se establece que el CMI desafía la capacidades y recursos de las 4 perspectivas propuestas a la vez que pregona la creación de valor por medio del conocimiento.

Financiera: Recursos financieros, propiedad, capacidades, liquidez y rentabilidad

Clientes: Recursos, bases de datos, conocimiento de la plaza, capacidades: servicios, imagen y prestigio.

Procesos: Recursos, infraestructura, capacidades, crecimiento, negociación.

Aprendizaje y crecimiento: Recursos, liderazgo, capacidades, Know How y trabajo en equipo

La principal observación que surge en la implementación del CMI es la falta de material preciso para soportar las conclusiones (Voelpel, Leibold, & Eckhoff, 2006), se les adjudica cierta rigidez no permitiendo el ingreso de ideas innovadoras. Porporato y García buscan esclarecer estas limitaciones del CMI mencionando que el análisis contempla desde el estado de ánimo del evaluador hasta el mal desempeño de la

herramienta en empresas multidivisionales (Porporato & García, 2007). Se cuestiona asimismo las llamadas causa efecto modificando la esencia del cuadro de mando integral (Norreklit, 2000). Otro debate se suscita en la flexibilidad y adaptación del CMI en organizaciones de naturaleza dispar y poniendo en duda la rigidez de los indicadores propuestos, pero a su vez, concluyen que esta rigidez es superada por la capacidad de retroalimentación de la herramienta cuando se la utiliza (Santos Cebrián & Fidalgo-Cervino, 2004).

Conclusión del marco teórico

De acuerdo a lo expresado por los distintos autores citados, la búsqueda se centra en lograr un crecimiento en el mercado de los endulzantes y una penetración en el mismo mediante pautas publicitarias logrando a futuro la fidelización de los clientes como hoy se cuenta en el mercado del azúcar. Mediante la aplicación del CMI se buscará la aplicación de determinados índices que nos mostrarán la evolución de la aplicación de las políticas descritas en el tiempo con la posibilidad de observar desvíos y corregirlos en pos de consolidar las políticas implementadas.

En cuanto a lo que respecta al cuadro de mando integral se concluye que las ventajas de este instrumento son mayores a las críticas encontradas siendo aconsejable su implementación. dado que éste permite que las organizaciones se mantengan vigentes mediante la evaluación del desempeño de todas las variables allí controladas.

Diagnóstico y Discusión

Declaración del problema

La compañía Ledesma UN Azúcar enfrenta diversos desafíos que han afectado su rentabilidad. Entre las principales causas se encuentran la lenta adaptación a los cambios del mercado, especialmente en el segmento de alimentos saludables, y la incertidumbre sobre los precios domésticos de consumo masivo. Además, se presentan problemas organizacionales, como deficiencias estructurales, falta de sistematización de operaciones y políticas poco claras. Asimismo, los recursos humanos carecen de capacitación, planes de carrera y estándares de desempeño establecidos. Para resolver esta problemática y aprovechar la demanda creciente de productos saludables, se propone relanzar al mercado los productos existentes, como el azúcar de mascabo y el edulcorante de stevia. Para evaluar el desempeño organizacional, se anticipa la implementación de un Cuadro de

Mando Integral, que considerará las perspectivas financieras, de clientes, procesos internos y activos, con especial énfasis en las personas, la innovación y el crecimiento. Este enfoque permitirá medir la rentabilidad después de implementar estrategias para abordar las causas mencionadas anteriormente.

Justificación

La gerencia de Ledesma necesita mirar a la organización desde una perspectiva integral, considerando cada elemento a la estrategia. Las diferentes áreas requieren sistemas y procesos que le permitan trabajar de manera coordinada. Es importante la utilización de herramientas de gestión que contribuyan a solucionar los inconvenientes detectados dado que se proyecta siempre ir hacia una expansión. La inclusión de normas, políticas y procedimientos son necesarias para la aplicación y regulación del control interno. Se debe brindar solidez a la gestión empresarial.

Es imperioso dar impulso a las habilidades, fomentando el desarrollo personal y profesional de cada uno de los integrantes de la empresa. La clave para este crecimiento sostenido se basa en la diferenciación como ventaja competitiva, para esto es necesario crear valor.

Conclusión

El caso de la compañía Ledesma UN Azúcar es destacable en el contexto de la propuesta de implementación presentada debido a los desafíos significativos que enfrenta y las oportunidades que se presentan.

La lenta adaptación a los cambios del mercado, la incertidumbre sobre los precios domésticos y los problemas organizacionales han impactado negativamente en la rentabilidad de la empresa. Sin embargo, al relanzar al mercado los productos existentes, enfocándose en alimentos saludables como el azúcar de mascabo y el edulcorante de stevia, se busca aprovechar la creciente demanda en este segmento. La implementación de un Cuadro de Mando Integral (CMI) permitirá evaluar el desempeño organizacional de manera integral. Con esta herramienta, se podrán solucionar los problemas y errores identificados, como la falta de sistematización de operaciones y la falta de capacitación y estándares de desempeño para los recursos humanos. Además, el CMI superará las limitaciones propias de un enfoque centrado únicamente en la perspectiva financiera, brindando una visión más completa y estratégica de la empresa.

Plan de Implementación

Objetivo general

Aumentar en un 4% la rentabilidad de la línea de productos light de la UN Azúcar, Jarabes y Alcohol de la empresa Ledesma en a través de un aumento en la participación en el mercado buscando adicionalmente fidelizar clientes. Todo lo mencionado se estipula para el año 2026.

Se prevé para el mercado de los sustitutos del azúcar una tasa de crecimiento del 5,1 % entre los años 2022 y 2024 en América Latina, alcanzando un valor superior a los 1,71 mil millones de dólares a finales del último año pronosticado (revistaialimentos.com, 2020). Dada la creciente demanda de productos de bajas calorías y de las nuevas tendencias de consumo de los clientes resulta viable un aumento en la rentabilidad pronosticado en los valores mencionados.

Fundamentación: De acuerdo con los motivos declarados en el Marco Teórico se implementará un CMI para eficientizar la aplicación de las estrategias tendientes a incrementar la rentabilidad. Se establece, para esto, la fijación de objetivos, tácticas y acciones específicas a implementar para las cuatro perspectivas componentes de la herramienta. Luego se presentará el esquema de aplicación mediante un Diagrama de Gantt (Anexo 2).

Los indicadores de eficacia aquí planteados determinarán si los resultados se condicen con las metas planteadas o se enmarcan en un rango de tolerancia. Se logrará el éxito de la propuesta si los resultados se ubican dentro de los parámetros establecidos o mejor aún si se los supera.

Objetivos específicos:

Se presentan a continuación los distintos objetivos específicos afines al general mencionado. Se invita al lector a la visualizar los planes de acción de éstos en las tablas realizadas para tal fin donde se brinda más información acerca del método de implementación. Ver [Anexo 3](#)

Perspectiva Financiera:

- 1) Aumentar las ventas de los productos light y saludables en un 11% respecto al último resultado, lo que representa un incremento de 411 millones de pesos en masa de

dinero bruto tomando en cuenta que el ingreso por edulcorantes es de un 9,6% respecto de los ingresos por azúcar de acuerdo con un informe del instituto de desarrollo productivo de Tucumán.

Esta acción está dirigida a los clientes actuales y potenciales de los productos light y saludables de la empresa. Se llevará a cabo durante el próximo año fiscal 2023.

Encargado de desarrollo: Un equipo interno será responsable de implementar las tácticas y medidas del plan de acción, así como de coordinar con el equipo de ventas y marketing.

Descripción detallada de los planes:

a) Fomentar las prácticas de Cross selling y Up selling: Se implementarán estrategias de venta para mejorar la experiencia del cliente y aumentar las ventas. Se proporcionará al equipo de ventas el software analítico de avanzada Power BI para obtener información sobre los clientes y mejorar la oferta de productos. Tres referentes de ventas serán seleccionados y capacitados en el uso de esta tecnología.

b) Reforzamiento de las acciones de marketing y ventas: Se implementarán medidas como oportunidades en kits de productos, combos por cantidad, productos complementarios, envíos gratis, descuentos y ahorros por compras por volumen, gift cards y productos de regalo, entre otras, con el fin de incrementar las ventas.

c) Sistema de premios para vendedores: Se establecerá un sistema de incentivos para los vendedores, donde se premiará la incorporación de nuevos clientes activos cuyas compras superen al menos el 10% del ticket promedio. Cada compra realizada por un cliente por encima de la media del año anterior significará una comisión del 1% del bruto de la operación para el vendedor.

Seguimiento, evaluación y control: Se realizará un seguimiento constante del progreso del plan de acción, evaluando las ventas obtenidas y comparándolas con los resultados anteriores. Se establecerán indicadores clave de rendimiento para medir la eficacia de las estrategias implementadas.

Análisis de resultados: El profesional a cargo de la implementación de este proyecto será el encargado de realizar el análisis de los resultados obtenidos. Se evaluarán los indicadores clave de rendimiento establecidos y se generarán informes periódicos para identificar áreas de mejora y tomar decisiones estratégicas.

Con la implementación de este plan de acción, se busca aumentar las ventas de los productos light y saludables, mejorar la experiencia del cliente y motivar al equipo de ventas a través de incentivos.

$$\text{Indicador: } \% \text{ Aumento ventas} = \left(\frac{\text{Ventas actuales} - \text{Ventas del año anterior}}{\text{Ventas del año anterior}} \right) * 100$$

Rango de eficacia: Verde $\geq 20\%$ / Amarillo $< 20\% > 10\%$ / Rojo $\leq 10\%$

Responsables: Gerente de Ventas y Gerente Comercial. Jefes zonales.

- 2) Incrementar el margen bruto de los productos en un 4%, manteniendo el precio de venta y mejorando la relación costo/precio para aumentar la rentabilidad.

El encargado de desarrollo será el equipo de compras y abastecimiento, en colaboración con el departamento de finanzas. Se contará con un equipo interno para llevar a cabo esta acción la cual se implementará durante el próximo año fiscal y está dirigida fundamentalmente a los proveedores.

El equipo de compras y abastecimiento serán responsables de negociar con proveedores los costos, descuentos y bonificaciones por compra por volumen.

Descripción detallada de los planes:

a) Renegociación con proveedores: Se realizará un análisis de proyección de ventas y se renegociarán los acuerdos con los proveedores para obtener mejores costos, descuentos y bonificaciones por compra por volumen. Esto permitirá mejorar el margen bruto de los productos.

b) Planificación y negociación de compras por estacionalidad: Se planificarán y negociarán las compras considerando la estacionalidad de los productos. Esto permitirá obtener mejores precios y asegurar un adecuado stock, evitando quiebres en fechas puntuales de alta rotación como festividades anuales (navidad, año nuevo o pascuas).

Seguimiento, evaluación y control: Se realizará un seguimiento constante del progreso de las negociaciones y de la rentabilidad de los productos. Se establecerán indicadores clave de rendimiento para evaluar la efectividad de las estrategias implementadas.

Análisis de resultados: El equipo de compras y abastecimiento, en colaboración con el departamento de finanzas y el profesional a cargo de la implementación de este proyecto, será responsable de realizar el análisis de los resultados obtenidos. Se evaluará la mejora en el margen bruto de los productos y se generarán informes periódicos para identificar áreas de mejora y tomar decisiones estratégicas.

Con la implementación de este plan de acción, se busca incrementar el margen bruto de los productos, mejorar la rentabilidad y mantener una buena relación costo/precio sin modificar el precio de venta.

Indicador: % aumento margen bruto: $\left(\frac{\text{Margen bruto actual} - \text{Margen bruto anterior}}{\text{Margen bruto anterior}}\right) * 100$

Rango de eficacia: Verde $\geq 4\%$ / Amarillo $<1\% >4\%$ / Rojo $\leq 1\%$

Responsables: Gerencia de Abastecimientos y Compras

Perspectiva Clientes:

- 1) Fortalecer la marca de Ledesma SAAI y posicionarla entre las primeras opciones en la consideración del público objetivo.

Duración: El plan de acción se comenzará en durante el segundo semestre de 2023 y se prevé implementar a partir del mes de diciembre.

Público objetivo: La acción está dirigida a los clientes actuales y potenciales de Ledesma SAAI.

Responsables: Se contará con un equipo interno y la firma “IT Consulting” para llevar a cabo la acción:

Encargado de desarrollo: Un programador de la contratista será responsable de crear una aplicación móvil para Ledesma SAAI. También se encargará de capacitar al personal para organizar la base de datos de los potenciales clientes.

Descripción detallada de los planes:

Desarrollo de una aplicación móvil: Se creará una aplicación para dispositivos móviles que permita a los clientes acceder a una descripción detallada de los productos de la línea light de Ledesma. La aplicación proporcionará información sobre los productos, generando confianza en los clientes y facilitando su adquisición de manera rápida y eficiente.

Base de datos de clientes potenciales: A través de la aplicación móvil, se recopilarán datos de los usuarios interesados, lo que permitirá a Ledesma SAAI segmentarlos en categorías específicas. Esto brindará a la empresa la oportunidad de organizar la información y adaptar sus estrategias de marketing de acuerdo con el perfil de cada cliente potencial.

Seguimiento, evaluación y control: Se realizará un seguimiento constante del progreso de la implementación de la aplicación móvil y se evaluarán los resultados obtenidos. Se establecerán indicadores clave de rendimiento para medir el éxito de la acción.

Análisis de resultados: La contratista, en colaboración con el equipo interno de Ledesma SAAI, serán responsables de analizar los resultados obtenidos a través de la aplicación móvil. Se evaluarán los indicadores clave de rendimiento establecidos y se realizarán informes periódicos para identificar áreas de mejora y tomar decisiones estratégicas.

Indicador: $Eficiencia\ del\ plan = \left(\frac{Ventas\ de\ la\ línea\ light\ a\ través\ de\ la\ aplicación\ móvil}{Ventas\ totales\ de\ la\ línea\ light} \right) * 100$

Rango de eficacia: Verde $\geq 20\%$ / Amarillo $< 20\% > 10\%$ / Rojo $\leq 10\%$

Responsables: Gerente de Ventas y Gerente Comercial. Jefes zonales

- 2) Aumentar en un 70% la reincidencia de clientes comerciales de productos light y saludables mediante programas de fidelización focalizados.

El encargado de desarrollo será el equipo de marketing y ventas, en colaboración con el departamento legal y el estudio Muñoz de Toro de la ciudad de Neuquén. El plan de acción se llevará a cabo durante el año 2024. Esta acción está dirigida a los clientes comerciales de productos light y saludables.

Se contará con un equipo interno y externo para llevar a cabo la acción:

- a) Equipo de marketing y ventas: Serán responsables de implementar los programas de fidelización y mejorar el servicio de atención al cliente.
- b) Abogado/a del estudio Muñoz de Toro: Será responsable de la asesoría legal, la confección y redacción del contrato entre las empresas para los acuerdos estratégicos.

Descripción detallada de los planes:

a) Captación del público del mercado de consumo de productos saludables: Se establecerán acuerdos estratégicos con empresas comercializadoras líderes en el rubro para ofrecer los productos saludables de la marca Ledesma de manera preferencial. Se necesitará la intervención de un/a abogado/a para la formulación y legalización de estos acuerdos. El estudio Muñoz de Toro se encargará de asesorar y redactar el contrato. Una vez homologado el acuerdo, el estudio recibirá un porcentaje del 0.32% sobre las ventas logradas.

b) Mejora del servicio de atención al cliente: Se brindará mayor publicidad a los canales existentes y se instruirá a los vendedores para mantener una comunicación proactiva con los clientes. Se implementará un sistema de "tickets" para resolver los casos de manera eficiente. Se enviarán informes mensuales al Gerente Comercial sobre la cantidad de clientes contactados, recurrencias y tiempos de resolución.

Seguimiento, evaluación y control: Se realizará un seguimiento constante de los programas de fidelización y del servicio de atención al cliente. Se establecerán indicadores clave de rendimiento para evaluar la eficacia de las estrategias implementadas.

Análisis de resultados: El equipo de marketing y ventas, en colaboración con el departamento legal, será responsable de realizar el análisis de los resultados obtenidos. Se evaluará el aumento en la reincidencia de clientes comerciales y se tomarán las medidas necesarias para mejorar la participación en el mercado y la calidad del servicio.

Con la implementación de este plan de acción, se busca incrementar la reincidencia de clientes comerciales de productos light y saludables, mediante programas de fidelización y mejora del servicio de atención al cliente.

Indicador: % aum reincidencia clientes = $\left(\frac{\text{Reincidencia de clientes actual} - \text{Reincidencia de clientes anterior}}{\text{Reincidencia de clientes anterior}} \right) * 100$

Rango de eficacia: Verde $\geq 30\%$ / Amarillo $< 30\%$ $> 10\%$ / Rojo $\leq 10\%$

Responsables: Gerentes Comercial, Ventas y Legales

- 3) Incrementar en un 40% el manejo y traspaso de la información cliente-empresa a través de una comunicación externa efectiva. Esto se logrará mediante la gestión profesional de las redes sociales, motores de búsqueda y páginas web de Ledesma,

enfocándose en mejorar la imagen de la empresa y la unidad de negocios, así como en aumentar la notoriedad de la marca.

Para esto se designará un Community Manager como encargado del desarrollo y gestión de los medios de difusión digital de Ledesma. La implementación del plan comenzará a finales del año 2024 con un año de implementación. Esta acción estará dirigida principalmente a los clientes y al público objetivo de Ledesma, centrándose en aquellos interesados en productos saludables.

El Community Manager, que se integrará al equipo de Ledesma como externo, será el encargado de llevar a cabo las actividades relacionadas con la profesionalización de los medios de difusión digital. Desde el área comercial se realizará un seguimiento periódico de las actividades desarrolladas por el CM, evaluando el desempeño de las estrategias implementadas y controlando los resultados obtenidos en términos de notoriedad, interacción y comunicación efectiva con los clientes.

El contratista, será responsable de presentar un análisis de los resultados evidenciando el impacto de las acciones implementadas en la comunicación externa, la imagen de la marca y el incremento de las ventas. Además, se utilizarán herramientas de análisis de datos y métricas digitales para medir el alcance y la efectividad de las estrategias implementadas.

Indicador: % *aum interac en Redes Sociales* = $\left(\frac{\text{Interacciones después} - \text{Interacciones antes}}{\text{Interacciones antes}} \right) * 100$

Rango de eficacia: Verde $\geq 20\%$ / Amarillo $< 20\%$ $> 10\%$ / Rojo $\leq 10\%$

Responsables: Gerentes Comercial y de Ventas

Perspectiva Procesos:

- 1) Optimizar los procesos logísticos de en la cadena de producción en un 30% en el plazo de 6 meses a partir de diciembre 2023. Para esto mejorará la rotación de stock a, al menos, 6 veces su costo.

El encargado de desarrollo de este plan de acción será el Gerente de Operaciones, quien será responsable de supervisar la implementación y seguimiento de las acciones propuestas. Este plan de optimización tendrá un plazo de implementación de 6 meses desde de génesis hasta su puesta en funcionamiento y control. La acción

está dirigida a los sectores logísticos de la empresa, incluyendo producción, almacenamiento, distribución y ventas.

Planificación exhaustiva de las líneas de producción: Se realizará una planificación detallada de la producción teniendo en cuenta la demanda esperada y los tiempos de entrega de los proveedores. Esto permitirá evitar la acumulación excesiva de inventarios y asegurar una producción acorde a las necesidades reales del mercado.

Optimización de las cadenas de distribución: Se buscará optimizar los flujos de distribución de los productos, analizando rutas, tiempos de entrega y costos asociados. Se podrán explorar opciones como la consolidación de envíos, la utilización de transportistas eficientes y la implementación de sistemas de seguimiento de mercancías en tiempo real.

Coordinación con el equipo de ventas: Se establecerá una comunicación fluida y constante con el equipo de ventas para conocer las previsiones de venta a futuro. Esta información permitirá ajustar la producción y los niveles de stock de manera más precisa, evitando excedentes o faltantes.

Divulgación de información entre los sectores: Se promoverá el intercambio de información relevante entre los diferentes sectores involucrados en los procesos logísticos, como producción, almacenamiento, distribución y ventas. Esto permitirá tener una visión completa de la situación y tomar decisiones de manera más coordinada y eficiente.

Reuniones periódicas de seguimiento: Se realizarán reuniones semanales para evaluar el estado de situación, analizar los resultados obtenidos y tomar medidas correctivas o de mejora. Estas reuniones serán oportunidades para compartir experiencias, identificar problemas y proponer soluciones en conjunto.

El análisis de los resultados será realizado por el equipo de gestión y dirección de la empresa, liderado por el Gerente General. Se utilizará el indicador de rotación de stocks como base para evaluar el desempeño y determinar los cursos de acción necesarios para mantener la mejora en los procesos logísticos.

Indicador: *Indic Rotac Inventarios* = $\frac{\text{Costo bienes vendidos}}{\text{Promedio Inventario}}$

Rango de eficacia: Verde ≤ 6 / Amarillo $> 4 < 6$ / Rojo ≥ 4

Responsables: Gerentes de Administración, RRHH Logística y abastecimientos, Producción, Finanzas y Ventas

- 2) Mejorar la calidad del servicio de atención al cliente aumentando el porcentaje de satisfacción de estos implementando un sistema de seguimiento de reclamos en las líneas de atención habituales. Esto permitirá recopilar información sobre los vendedores y evaluar la calidad del servicio, permitiendo conformar el Índice de satisfacción del cliente. Además, se establecerán controles de entregas para detectar errores y faltantes, centrándose en la calidad del servicio proporcionado. El plan de acción se extenderá durante un el primer semestre de 2024 con evaluaciones periódicas para medir los avances y realizar ajustes si es necesario.

El encargado del desarrollo del plan será el Gerente de Ventas y Comercialización. Esta acción está dirigida tanto al personal interno de la empresa, en particular al equipo de Ventas y Comercialización, como a los clientes de Ledesma. Los responsables de llevar a cabo esta acción serán el personal interno, es decir, los vendedores y el equipo de atención al cliente.

Se realizará un seguimiento continuo del plan de acción para evaluar su efectividad. El Gerente de Ventas y Comercialización será responsable de supervisar y controlar el progreso del plan, asegurándose de que se estén cumpliendo los objetivos establecidos. Así también velará por el análisis de los resultados. Estos datos sobre reclamos de clientes, tiempos de respuesta, pedidos efectuados y despachados, y calidad del servicio serán revisados y recopilados mediante una encuesta de satisfacción a completar por cada cliente atendido (Ver Anexo 13). Con base en este análisis, se identificarán áreas de mejora y se tomarán acciones correctivas o preventivas según sea necesario buscando mejorar, en última instancia, las ventas.

Indicador: $\text{Índice de satisfacción del cliente} = \left(\frac{\sum X \text{ Calificaciones de encuestas de satisfacc}}{\text{cantidad de encuestas realizadas}} \right) \times 100$

Rango de eficacia: Verde $\geq 80\%$ / Amarillo $<80\% \geq 60\%$ / Rojo $< 60\%$

Responsables: Gerente de Ventas y Comercialización.

Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento:

- 1) Aumentar las competencias para mejorar el desempeño del personal en un 80% mediante programas de capacitación y formación basados en las necesidades

identificadas en las diferentes perspectivas desarrolladas en el presente trabajo, con el propósito de mejorar los procesos productivos y de comercialización, y profesionalizar especialmente al personal de ventas. Estos programas, que podrán incluir talleres, cursos, conferencias y mentorías, se dirigirán tanto al personal estratégico de cada sector como al conjunto de la organización, promoviendo el trabajo sinérgico y colaborativo entre los sectores.

El plan de capacitación y formación del personal estratégico se llevará a cabo de manera continua, con programas anuales que incluyan tanto actividades virtuales como presenciales buscando el trabajo sinérgico y colaborativo de todos los sectores.

El encargado del desarrollo del plan será el departamento de Recursos Humanos en colaboración con los responsables de cada sector dentro de la organización.

La capacitación y formación pueden ser llevadas a cabo por personal interno, como el departamento de Recursos Humanos, y también pueden requerir la participación de consultores externos especializados en los temas relevantes. Para esto se realizará un relevamiento por áreas para determinar qué temas o debilidades abordar en cada caso.

Se llevará a cabo un seguimiento, evaluación y control del plan de capacitación y formación. El departamento de Recursos Humanos será responsable de monitorear el progreso de la implementación, recopilar los resultados y evaluar su efectividad.

El análisis de los resultados será realizado por el departamento de Recursos Humanos en colaboración con los responsables de cada sector involucrado en la capacitación y formación. Se evaluará el impacto de las acciones realizadas y se identificarán áreas de mejora para futuros programas de capacitación.

Indicador: $\text{Índice mejora en competencia y desemp pers capac} = \left(\frac{\text{Mejora en la competencia y desempeño del personal capacitado}}{\text{Número total de empleados capacitados}} \right) * 100$

Rango de eficacia: Verde $\geq 80\%$ / Amarillo $< 80\% \leq 50\%$ / Rojo $< 50\%$

Responsable: Gerente Ventas y RRHH

- 2) Mejorar el clima laboral en la compañía a un 80% partiendo de la implementación de una encuesta propiciando las siguientes acciones:
 - a. Transparencia ante todo: Se promoverá la imparcialidad en las evaluaciones de desempeño y se enfatizará la claridad en la comunicación con los subordinados. Se

evaluarán las habilidades y competencias de todos los colaboradores para involucrarlos en proyectos de extensión y hacerlos parte del crecimiento de la empresa.

b. Felicitación por logros obtenidos: Se instará a los superiores a felicitar de manera particular y pública los logros conseguidos. Se considerará la gratificación con objetos merchandising de la compañía o la celebración de agasajos con los compañeros.

c. Resaltar el respeto mutuo: Se fomentará un diálogo sano entre compañeros y entre jefes y empleados. Se promoverá el feedback constructivo y se evitarán situaciones que involucren maltrato verbal.

d. Condiciones de trabajo para un clima laboral positivo: Se brindarán todas las herramientas necesarias para que los empleados puedan realizar sus tareas de manera adecuada y eficiente.

e. Bienestar: Se instaurarán programas de recreación y ejercicios para liberación de estrés. Se promoverán pausas activas para reducir la fatiga laboral y recuperar energías.

El encargado del desarrollo del plan será el Departamento de Recursos Humanos en colaboración con los líderes y responsables de cada área dentro de la organización.

La implementación del plan de acción comenzará con el lanzamiento de una encuesta de clima laboral para poder evaluar los pasos a seguir en pos de lograr los hitos antes mencionados y lograr un clima laboral positivo y de colaboración permanente lo que será un proceso continuo y a largo plazo.

La acción está dirigida a todos los colaboradores de la organización, incluyendo tanto al personal de mando medio como al resto de los empleados.

La acción será llevada a cabo principalmente por personal interno, especialmente el Departamento de Recursos Humanos, quienes serán los responsables de diseñar e implementar las estrategias para mejorar el clima laboral. Sin embargo, en casos específicos y según las necesidades identificadas, se podría considerar la participación de consultores externos especializados en gestión del clima laboral.

El seguimiento, evaluación y control del plan de acción será llevado adelante por el Departamento de Recursos Humanos el cual será el responsable de instaurar estas actividades, monitoreando el progreso de la implementación, recopilando resultados y evaluando la efectividad de las estrategias implementadas. Se buscará la participación de los líderes y responsables de cada sector involucrado en la mejora del clima laboral.

En el anexo 9 se puede observar el modelo de encuesta clima laboral propuesta.

Indicador: % indicativo de satisfacción resultante de la encuesta

Rango de eficacia: Verde $\geq 80\%$ / Amarillo $< 80\%$ $> 70\%$ / Rojo $\leq 70\%$

Responsables: Gerente General y RRHH.

Alcance y limitaciones.

El alcance de este estudio está basado en las cuatro perspectivas del CMI sobre las cuales se pautaron los objetivos específicos que hacen al objetivo general de aumento de rentabilidad. Esta investigación se basó en el estilo de gestión de los directivos de Ledesma y su impacto considerando los aspectos a mejorar. Por esto las conclusiones y medidas propuestas son fruto de la investigación realizada en los puntos de mejora y fallas detectadas. Se propone la optimización del uso de recursos por medio de una integración e interrelación de los procesos e implementando un control permanente teniendo como meta el logro de los objetivos estratégicos descritos. Este reporte de caso se limita a la puesta en marcha de un cuadro de mando integral con las condiciones de implementación que supone la adopción de metodologías mencionadas.

Este estudio se realizó con datos e información obtenidas en un momento determinado, se lo situó en el presente y se prevé analizar los resultados una vez que haya pasado determinado tiempo de haberse puesto en marcha la propuesta. Se recomienda luego de la implementación que el presente CMI sea un instrumento de medición para evitar desvíos a futuro.

Se plantea que el presente método se ha establecido para su práctica en todas las dependencias de Ledesma, en una primera instancia para la presente unidad de negocios analizada de Azúcar, jarabes y alcohol.

Diagrama de Gantt

Ver Diagrama de Gantt en Anexo 2

Perspectiva desde el CMI

Se expone en el anexo 4 un mapa estratégico donde se podrán observar las relaciones entre los activos tangibles y los recursos intangibles para demostrar cómo afecta el resultado del accionar en la creación de valor para los socios.

En la siguiente figura se verá la estructura del Cuadro de Mando Integral con los planes de acción en función cada una de las perspectivas estratégicas de diferentes objetivos planteados y un tablero de control con los indicadores clave de rendimiento para estos. Cada perspectiva está relacionada con un objetivo, y cada uno de estos objetivos a su vez está asignado a un responsable que debe contemplar los tiempos de ejecución y evaluar el desempeño y los cumplimientos:

Ver figura CMI a implementar en el presente reporte de caso en el anexo 5.

Análisis de la inversión

Análisis de los indicadores financieros (VAN, TIR, ROI)

De acuerdo al flujo de fondos que se presentará a continuación se puede ver que el ROI expresado indica que por cada millón invertido por la Organización en los plazos estipulados para este plan se generarán 5.24 millones. A su vez, la VAN y la TIR, indicadores que reflejan la conveniencia de la inversión expresan números positivos que indican que se recupera la misma y se obtiene un rendimiento mínimo deseado.

VAN	\$ 29.241.942
TIR	553%

* Tasa utilizada para el cálculo del VAN es Badlar: 70%

*En miles de pesos

Inversión a realizar	\$	Rentabilidad	
Flujo del periodo 1	\$ -1.918.643,73	Año 2026	23,18%
Flujo del periodo 2	\$ 17.542.213,81	Año 2022	22,75%
Flujo del periodo 3	\$ 31.679.960,93	Diferencia	0,43%
Flujo del periodo 4	\$ 55.198.665,58		
Flujo del periodo 5	\$ 96.873.529,50		

ROI	
Beneficios	\$ 11.964.310,40
Costos	\$ -1.918.643,73
ROI	524%

Fuente: Elaboración Propia (2022)

Para el presente cálculo se tomó una tasa de rendimiento esperada del 70% la misma corresponde a la tasa de interés BADLAR que publica el Banco Central para depósitos a plazo fijo mayores a un millón de pesos de bancos privados.

Se tomaron los ingresos de la UN Azúcar para el presente año de acuerdo al balance presentado por la entidad en mayo 2022 (Anexo 10). En lo sucesivo se contemplaron los valores inflacionarios previstos por el Banco Central al día de la realización del reporte para los años 2023 y 2024 y esta última se contempló para los años 2025 y 2026 (Anexo 11).

Es por esto que de los análisis de dichas variables cuantitativas se considera que es recomendable llevar a cabo este reporte de caso.

Ver anexo 6. Presupuesto Anualizado

Ver anexo 7. Flujo de fondos proyecto

Ver anexo 8. Flujo de fondos desglosado para el primer año.

Conclusiones

Luego de trabajar exhaustivamente en esta unidad de negocios de azúcar, jarabes y alcohol de la empresa Ledesma SAAI, entendiendo las distintas problemáticas que se daban en cada una de las áreas atacadas en el presente RC y al vislumbrar resultados positivos en la implementación de un Cuadro de Mando Integral se puede concluir que esta herramienta es ideal para atender la problemática mayor que embargaba a esta unidad como lo era la falta de rentabilidad en el mercado de los productos saludables y dirigidos a un público no convencional como el vegano.

Se logró en el presente RC consolidar el dominio marcado por esta empresa de reconocimiento nacional, líder en el mercado el azúcar, ahora dentro de esta variante de vertiginoso crecimiento en el último tiempo, tal como lo marcan las estadísticas que refuerzan que con el tiempo ganará más y más preponderancia en la participación del mercado de los endulzantes en general.

Mediante el uso del Cuadro de Mando Integral atendiendo a las perspectivas financieras y de clientes se puede vislumbrar cómo aumenta significativamente la

rentabilidad logrando el objetivo general que se tenía de aumentar la rentabilidad de la línea de productos light de la unidad de negocios en un 4% en un lapso de 5 años.

Es importante destacar que todas las perspectivas mejoradas mediante la aplicación del CMI son importantes porque hacen también a la sinergia para lograr los objetivos mayores de rentabilidad: estos son los correspondientes a la de Aprendizaje y Crecimiento y la de Procesos las cuales mejoran las condiciones para poder lograr el objetivo descrito.

Se contrarrestó la lenta adaptación a los cambios que se tenía mediante profesionalización de los medios de difusión digital, se refuerzo de la agresividad de ventas mediante capacitación, estadística, alianzas estratégicas y seguimiento de la calidad de las entregas. Se establecieron planes de capacitación al personal, se mejoraron los procesos de información, se mejoró la rotación de stock en almacenes, mejora en la productividad general, mejora en los márgenes de ganancia de los productos, mejora en la reincidencia de compra de los clientes. Por sólo citar los principales.

Por último y no menos importante se trató una mejora en el clima laboral de la unidad mediante la proposición de mejoras del trato hacia los empleados.

Recomendaciones

En base a los hallazgos presentados en este informe de caso, se recomienda implementar un enfoque integral de planificación en toda la unidad de negocios examinada. Si bien el análisis se centró en el sector de productos saludables de la unidad de negocios de azúcar, jarabes y alcohol de Ledesma, este enfoque podría ser aplicado también a todos los mercados en los que la compañía participa. Es posible inferir que una acción de esta magnitud, llevada a cabo a gran escala como se requiere, podría tener un impacto aún mayor, situando a la empresa en una posición destacada a nivel mundial, ya que cuenta con la capacidad, experiencia y recursos necesarios para lograrlo.

Para una implementación exitosa del plan, se deben considerar aspectos tanto "hard" como "soft".

Inversiones constantes: Es fundamental destinar recursos financieros para realizar inversiones en infraestructura, tecnología y capacidades productivas. Esto garantizará que la empresa cuente con los recursos necesarios para respaldar su crecimiento planificado

y mantenerse competitiva en el mercado. Por ejemplo, se podrían invertir en maquinaria moderna y eficiente para aumentar la capacidad de producción, así como en sistemas de información y software especializado que mejoren la gestión de la cadena de suministro y la toma de decisiones.

Desarrollo de una cultura organizacional favorable: Es esencial promover un cambio de mentalidad y establecer una cultura organizacional que fomente la innovación, la adaptabilidad y la mejora continua. Esto implica capacitar y empoderar a los empleados para que sean proactivos en la generación de ideas, la resolución de problemas y la búsqueda de oportunidades de mejora. Además, se debe promover la comunicación abierta y el trabajo en equipo, fomentando un ambiente colaborativo donde se valoren diferentes perspectivas y se impulse la creatividad.

Estos aspectos "Hard" y "Soft" trabajan en conjunto para respaldar la implementación exitosa del plan propuesto. Las inversiones constantes proporcionarán los medios y recursos tangibles necesarios, mientras que el desarrollo de una cultura organizacional favorable garantizará que la empresa cuente con un entorno propicio para la innovación, la adaptabilidad y la ejecución efectiva de las estrategias. Al combinar estos dos aspectos, la compañía estará en una mejor posición para lograr sus objetivos a mediano y largo plazo y mantenerse competitiva en un entorno empresarial dinámico.

Referencias

- Alcaide, J. C. (2015). *Fidelización de Clientes* (Primera ed.). Madrid: Esic Editorial. Recuperado el 1 de Octubre de 2022
- Ámbito Financiero. (1 de Julio de 2022). Especialistas explican "¿dónde está parada la Argentina económica y políticamente para lo que queda del año?". Recuperado el 7 de Septiembre de 2022, de <https://www.ambito.com/fausto-spotorno/especialistas-explican-donde-esta-parada-la-argentina-economica-y-politicamente-lo-que-queda-del-ano-n5476501>
- Banco Mundial. (13 de Abril de 2022). Argentina: panorama general. Recuperado el 7 de Septiembre de 2022, de <https://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview>
- Canals, C., & Baquer, O. C. (13 de Febrero de 2020). Las nuevas tecnologías: ¿qué son y cómo afectan a la economía? (C. Research, Ed.) Recuperado el 07 de Septiembre de 2022, de <https://www.caixabankresearch.com/es/economia-y-mercados/actividad-y-crecimiento/nuevas-tecnologias-son-y-como-afectan-economia>
- Castillo, C. A., & Villarreal, J. L. (2014). los Sistemas de información Contable y el Balanced Scorecard en las pymes industriales de Pasto. *Contaduría Universidad de Antioquia*, 35-47. Recuperado el 22 de Octubre de 2022
- Corso, P. (17 de Agosto de 2022). Empieza a regir la Ley de Etiquetado Frontal. (Perfil, Ed.) Recuperado el 06 de Septiembre de 2022, de <https://www.perfil.com/noticias/modo-fontevecchia/empieza-a-regir-la-ley-de-etiquetado-frontal-modof.phtml>
- Cosoy, N. (08 de Julio de 2022). Análisis: Argentina, una coalición de Gobierno en tensión constante y un contexto económico crítico. Recuperado el 05 de 09 de 2022, de <https://www.france24.com/es/am%C3%A9rica-latina/20220707-an%C3%A1lisis-argentina-una-coalici%C3%B3n-de-gobierno-en-tensi%C3%B3n-constante-y-un-contexto-econ%C3%B3mico-cr%C3%ADtico>
- Coulter, M., & Robbins, S. P. (2010). *Administración* (Décima ed.). México DF: Pearson. Recuperado el 1 de Octubre de 2022
- Devincenzi, A. (19 de Mayo de 2022). *Cronista.com*. Recuperado el 1 de Octubre de 2022, de <https://www.cronista.com/negocios/gigante-azucarero-invierte-us-28-5-millones-para-optimizar-la-cosecha-ante-la-sequia/?jr=on>
- El Economista. (14 de Agosto de 2022). Las 3 estrategias del Gobierno para (intentar) reducir el déficit fiscal. Recuperado el 6 de Septiembre de 2022, de <https://eleconomista.com.ar/economia/las-3-estrategias-gobierno-intentar-reducir-deficit-fiscal-n55431>
- ESIC.edu. (1 de Octubre de 2020). Estrategias de diversificación: definición y tipos. Recuperado el 10 de Septiembre de 2022, de <https://www.esic.edu/rethink/management/estrategias-de-diversificacion->

- Luna, N. (14 de Julio de 2022). Residuos agrícolas para potabilizar el agua. (A. TTS, Recopilador) Recuperado el 7 de Septiembre de 2022, de <https://www.unsam.edu.ar/tss/residuos-agricolas-para-potabilizar-el-agua/#:~:text=En%20el%20caso%20de%20Tucum%C3%A1n,emisi%C3%B3n%20de%20di%C3%B3xido%20de%20carbono.>
- MandoMedio. (15 de Enero de 2020). 7 estrategias para obtener un clima laboral positivo en tu organización. Santiago, Chile. Recuperado el 12 de Noviembre de 2022, de <https://mandomedio.com/blog/tips-blog/7-estrategias-para-obtener-un-clima-laboral-positivo-en-tu-organizacion/?jr=on>
- Marabotto, E. (12 de Noviembre de 2020). Cada vez más argentinos eligen comer sano. Recuperado el 06 de Septiembre de 2022, de <https://www.telam.com.ar/notas/202011/534713-alimentacion-sustentable-%20tendencias.html>
- Marino, S., & Espada, A. (7 de Enero de 2022). STOP AND GO. PERFORMANCE Y CONSUMOS DE MEDIOS EN LA ARGENTINA DURANTE LA PANDEMIA. 86. (V. e. Fénix, Ed.) Ciudad Autónoma de Buenos Aires, CABA, Argentina: Facultad de Ciencias Económicas UBA. Recuperado el 5 de Noviembre de 2022, de <https://vocesenelfenix.economicas.uba.ar/stop-and-go-performance-y-consumos-de-medios-en-la-argentina-durante-la-pandemia/>
- Medina Giacomozzi, A., Constanzo Hidalgo, A., & Sandoval Soto, R. (10 de Mayo de 2011). *Estrategias de diversificación y concentración empleadas por las sociedades anónimas en Chile*. Recuperado el 10 de Septiembre de 2022, de Scielo.org.mx: https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0186-10422012000400004&lang=es
- Medina, R. (29 de Abril de 2018). Advierten que Argentina tiene el mayor consumo de azúcar de la región. Recuperado el 06 de Septiembre de 2022, de https://www.clarin.com/sociedad/advierten-argentina-mayor-consumo-azucar-region_0_H1zI7SXTG.html
- Muscatelli, N. (14 de Septiembre de 2022). ¿Qué pasa con el precio del azúcar? Hay diferencias de precios de 100%. Ciudad Autónoma de Buenos Aires, CABA, Argentina: Clarin.com. Recuperado el 5 de Noviembre de 2022, de https://www.clarin.com/economia/-pasa-precio-azucar-diferencias-precios-100-_0_pcjcMo15dT.html?jr=on
- Nishihara Hun, A. L., Mele, F. D., & Pérez, G. A. (2011). *Perfil ambiental de la industria azucarera de la provincia de Tucumán obtenido a partir de la técnica del Análisis del Ciclo de Vida*. Paper, Universidad Nacional de Tucumán; INTA, Facultad de Ciencias Exactas y Tecnología. Recuperado el 7 de Septiembre de 2022, de https://notablesdelaciencia.conicet.gov.ar/bitstream/handle/11336/12663/CONICET_Digital_Nro.15566.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Norreklit, . (2000). The Balance on the Balanced Scorecard: A Critical Analysis of Some of Its Assumptions. *Management Accounting Research*, *11*, 65-88. Recuperado el 1 de Octubre de 2022, de <https://doi.org/10.1006/mare.1999.0121>
- Porporato, M., & García, N. (2007). Análisis de las limitaciones del CMI: revisión de la literatura e implicaciones para la práctica. *Revista iberoamericana de contabilidad de gestión*, *V*, 13-32. Recuperado el 1 de Octubre de 2022
- Porter, M. E. (1991). *Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. (T. F. Press, Ed.) Buenos Aires, Argentina: Editoria Rei Argentina S.A. Recuperado el 22 de Octubre de 2022
- Quintero Chacón, A., & Fernández Elías, R. I. (2017). La auditoría de gestión y la perspectiva financiera del Cuadro de Mando Integral. *Cofín Habana*, *13*. Recuperado el 22 de Octubre de 2022, de <http://www.cofinhab.uh.cu/index.php/RCCF/article/view/252/243>
- revistaalimentos.com. (15 de Enero de 2020). Edulcorantes crecerán hasta un 5,1 % en América Latina. Buenos Aires. Recuperado el 10 de Noviembre de 2022, de <https://www.revistaalimentos.com/es/noticias/edulcorantes-creceran-hasta-un-51-en-america-latina>
- Rodríguez, P. (20 de Abril de 2021). Las videollamadas ya saben a poco: el negocio de Zoom, Teams o Webex se está orientando a crear plataformas completas de teletrabajo. Recuperado el 7 de Septiembre de 2022, de <https://www.xataka.com/pro/videollamadas-saben-a-poco-negocio-zoom-teams-webex-se-esta-orientando-a-crear-plataformas-completas-teletrabajo?jr=on>
- Rogel Gutiérrez, E. M., & Urquiza Villafuerte, J. I. (2019). Aproximación teórica a la resiliencia en las organizaciones financieras. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, *XXV*(2), 8. Recuperado el 22 de Octubre de 2022, de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28059953009>
- Ruiz Acosta, L. E., & Camargo Mayorga, D. A. (2017). Propuesta para la evaluación de recursos y capacidades en pymes que hacen gestión del conocimiento. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, *XIII*(25), 71-91. Obtenido de <https://www.redalyc.org/jatsRepo/4096/409655122008/html/index.html>
- Sainz de Vicuña Ancín, J. M. (2017). *El plan estratégico en la práctica* (Quinta edición actualizada ed.). Madrid: Esic Editorial. Recuperado el 1 de Octubre de 2022, de www.esic.edu/editorial
- Santos Cebrián, M., & Fidalgo-Cervino, E. (2004). Un análisis de la flexibilidad del Cuadro de Mando integral (CMI) en su adaptación a la naturaleza de las organizaciones. *Revista iberoamericana de contabilidad de gestión*, *2*, 85-116. Recuperado el 1 de Octubre de 2022
- Smink, V. (18 de Agosto de 2022). 4 motivos por los que es tan difícil para Argentina reducir su histórico déficit fiscal, uno de los desencadenantes de la crisis económica. (B. N. Mundo, Ed.) Recuperado el 6 de Septiembre de 2022, de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-62044880>

- Thompson, A. A., & Strickland, A. (2012). *Administración estratégica: Teoría y casos*. New York: McGraw-Hill/Irwin. Recuperado el 10 de Septiembre de 2022
- Torres Hernández, Z. (2014). *Administración estratégica* (Primera ed.). México DF: GRUPO EDITORIAL PATRIA, S.A. DE C.V. Recuperado el 1 de Octubre de 2022
- Vega Falcón, V. (2015). Procedimiento para la implementación de un Cuadro De Mando Integral. *Ecociencia*, 27. Recuperado el 22 de Octubre de 2022, de https://www.researchgate.net/publication/329324669_Revista_Cientifica_ECOCIENCIA_Vol_2_No_4_agosto_2015_PROCEDIMIENTO_PARA_LA_IMPLEMENTACION_DE_UN_CUADRO_DE_MANDO_INTEGRAL/link/5c016a0ba6fdcc1b8d4cf7d3/download
- Voelpel, S., Leibold, M., & Eckhoff, R. (2006). The tyranny of the Balanced Scorecard in the innovation economy. *Journal of Intellectual Capital*, 7, 60. Recuperado el 1 de Octubre de 2022
- Walter, J. A. (2014). *Planificación estratégica : Nuevos desafíos y enfoques en el ámbito público* (Primera ed.). Buenos Aires: Sociedad Argentina de Análisis Político. Recuperado el 1 de Octubre de 2022

Anexos

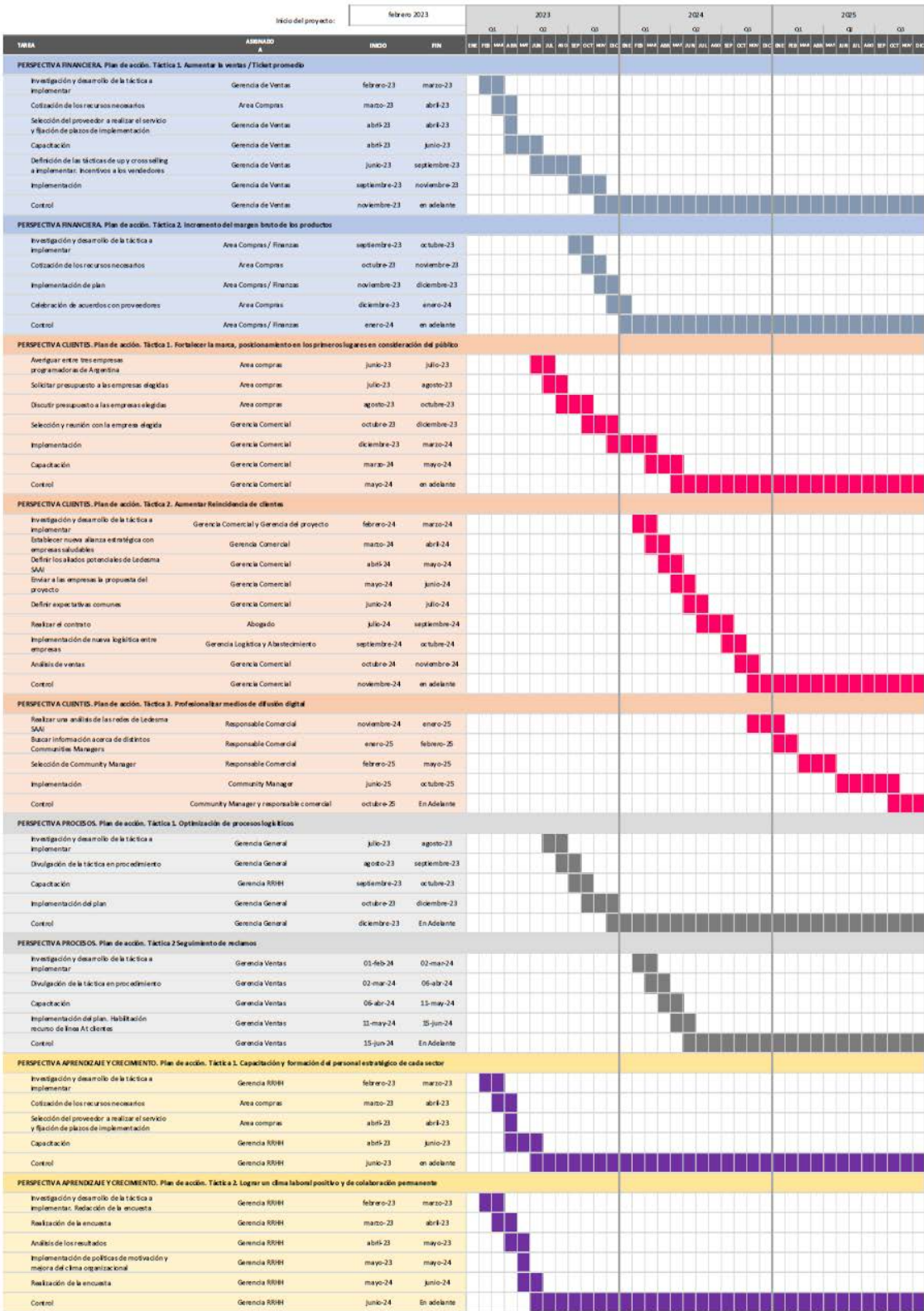
Anexo 1: MATRIZ FODA

<i>Fortalezas</i>	<i>Debilidades</i>
<ul style="list-style-type: none"> -Gran participación en el mercado -Experiencia (más de 100 años) -Positiva aceptación de los consumidores por los productos de la marca -Precios competitivos -Buen servicio al cliente -Objetivos claros -Altos estándares de calidad -Eficiencia en ventas -Compromiso y responsabilidad para con el entorno -Calidad certificada de los productos que se ofrece -Excelente posicionamiento de mercado -Infraestructura adecuada -Abastecimiento propio 	<ul style="list-style-type: none"> Departamento de Marketing pequeño -Estacionalidad productiva -Inexistencia de sedes en otros países que trae deficiencias en el control -Falta de cartera de productos saludables lo que le quita participación en el mercado -Falta de visión futura sobre el consumo de los clientes que está cambiando, produciendo baja en las ventas
<i>Oportunidades</i>	<i>Amenazas</i>
<p>Contexto mundial en guerra. Demanda de más commodities.</p> <ul style="list-style-type: none"> -Ley de precios cuidados que se mantiene e incorpora más productos -Incremento en la preocupación por cuidar el medio ambiente que favorece a las empresas que contribuyen con el mismo -Disponibilidad creciente de mayores tecnologías para las maquinarias que mejoran la producción -Crecimiento de la demanda de alimentos saludables que posibilita incursionar en nuevos productos -Inserción de Programas Laborales que permiten compartir gastos del empleado con el Gobierno 	<ul style="list-style-type: none"> -Tope de precios impuestos por el gobierno a productos de primera necesidad -Ley de etiquetado frontal -Cepo a las importaciones. Coto a las exportaciones -Consumo saludable que gana mercado frente al de la azúcar -Contexto inflacionario reduce poder adquisitivo de consumidores -Crecientes costos por controles de salubridad -Mayores enfermedades alimentarias que disminuyen en el consumo

Anexo 2: Diagrama de Gantt

“Aplicación de Cuadro De Mando Integral para la implementación de estrategias de penetración en Ledesma UNE Azúcar”

Ledesma S.A.U. UN Azúcar, Jarabes y Alcohol
Mauro Lucena



Fuente: Elaboración Propia (2022)

Anexo 3: Esquema de implementación de planes tácticos por perspectiva.

PERSPECTIVA FINANCIERA. Plan de acción. Táctica 1. Aumentar la ventas / Ticket promedio								
Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos físicos	Tercerización	Económico - Financiero	Observaciones / Proveedor
	Desde	Hasta	Área	Responsable				
Investigación y desarrollo de la táctica a implementar	02/2023	03/2023	Administración de la unidad de negocio Azucar	Gerencia de Ventas	Internet, Computadoras, Servicio WIFI	-	\$ 68.000	40hs dedicadas del personal para la realización de la tarea. PU x hs: \$1.700
Cotización de los recursos necesarios	03/2023	04/2023	Administración de la unidad de negocio	Area Compras	Internet, Computadoras, Servicio WIFI	-	-	-
Selección del proveedor a realizar el servicio y fijación de plazos de implementación	04/2023	04/2023	Area Compras	Gerencia de Ventas	Internet, Computadoras, Servicio WIFI, Servicio Audiovisual	-	-	-
Capacitación	04/2023	06/2023	Proveedor	Gerencia de Ventas	Internet, Computadoras, Servicio WIFI, Servicio Audiovisual	SI	\$ 239.940	Precisión IT
Definición de las tácticas de up y cross selling a implementar. Incentivos a los vendedores	06/2023	09/2023	Administración de la unidad de negocio Azucar	Gerencia de Ventas	Internet, Computadoras, Servicio WIFI, Servicio Audiovisual	-	-	-
Implementación	09/2023	11/2023	Administración de la unidad de negocio Azucar	Gerencia de Ventas	Internet, Computadoras, Servicio WIFI, Servicio Audiovisual	-	\$ 8.880.000	Incentivos a vendedores por productividad
Control	11/2023	en adelante	Administración de la unidad de negocio Azucar	Gerencia de Ventas	Internet, Computadoras, Servicio WIFI, Servicio Audiovisual	SI	\$ 4.200.000	Honorarios profesional a cargo de la implementación de este proyecto
Total							\$ 13.387.940	

Fuente: Elaboración Propia (2022)

PERSPECTIVA FINANCIERA. Plan de acción. Táctica 2. Incremento del margen bruto de los productos								
Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos físicos	Tercerización	Económico - Financiero	Observaciones / Proveedor
	Desde	Hasta	Área	Responsable				
Investigación y desarrollo de la táctica a implementar	09/2023	10/2023	Gerencia Abastecimientos y compras	Area Compras / Finanzas	Computadora, Internet, Documentación de la empresa, Servicio audiovisual,	-	\$ 92.000	40hs dedicadas del personal para la realización de la tarea. PU x hs: \$2.300
Cotización de los recursos necesarios	10/2023	11/2023	Gerencia Abastecimientos y compras	Area Compras	Computadora, Internet, Documentación de la empresa, Servicio audiovisual,	-	-	-
Implementación de plan	11/2023	12/2023	Gerencia Abastecimientos y compras	Area Compras / Finanzas	Computadora, Internet, Documentación de las empresa, Servicio audiovisual,	-	\$ 136.680	40hs dedicadas del personal para la realización de la tarea. PU x hs: \$3.417
Celebración de acuerdos con proveedores	12/2023	01/2024	Gerencia Abastecimientos y compras	Area Compras	Computadora, Internet, Documentación de las empresa, Servicio audiovisual,	-	\$ 205.020	60hs dedicadas del personal para la realización de la tarea. PU x hs: \$3.417
Control	01/2024	en adelante	Gerencia Abastecimientos y compras	Area Compras / Finanzas	Computadora, Papel, Lapicera, Servicio Audiovisual, Auditoría	-	-	Honorarios profesional a cargo de la implementación de este proyecto. Se aplican en plan 1 de Perspectiva
Total							\$ 433.700	

*Hora de profesional

Fuente: Elaboración Propia (2022)

PERSPECTIVA CLIENTES. Plan de acción. Táctica 1. Fortalecer la marca, posicionamiento en los primeros lugares en consideración del público								
Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos físicos	Tercerización	Económico - Financiero	Observaciones / Proveedor
	Desde	Hasta	Área	Responsable				
Averiguar entre tres empresas programadoras de Argentina	06/2023	07/2023	Administración de la unidad de negocio Azucar	Area compras	Internet, Computadoras, Servicio WIFI	-	\$ 92.000	40hs dedicadas del personal par la realización de la tarea. PU x hs: \$2300
Solicitar presupuesto a las empresas elegidas	07/2023	08/2023	Administración de la unidad de negocio Azucar	Area compras	Internet, Computadoras, Servicio WIFI	-	-	-
Discutir presupuesto a las empresas elegidas	08/2023	10/2023	Administración de la unidad de negocio Azucar y Directorio Ledesma	Area compras	Internet, Computadoras, Servicio WIFI, Servicio Audiovisual	-	-	-
Selección y reunión con la empresa elegida	10/2023	12/2023	Administración de la unidad de negocio Azucar	Gerencia Comercial	Internet, Computadoras, Servicio WIFI, Servicio Audiovisual	-	-	-
Implementación	12/2023	03/2024	Administración de la unidad de negocio Azucar	Gerencia Comercial	Los proporcionará el implementador	Si	\$ 425.000	IT Consulting
Capacitación	03/2024	05/2024	Administración de la unidad de negocio Azucar	Gerencia Comercial	Internet, Computadoras, Servicio WIFI, Servicio Audiovisual	Si	-	IT Consulting. Precio incluido en la implementación
Control	05/2024	en adelante	Administración de la unidad de negocio Azucar	Gerencia Comercial	Internet, Computadoras, Servicio WIFI	Si	-	Honorarios profesional a cargo de la implementación de este proyecto
Total							\$ 517.000	

Fuente: Elaboración Propia (2022)

PERSPECTIVA CLIENTES. Plan de acción. Táctica 2. Aumentar Reincidencia de clientes								
Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos físicos	Tercerización	Económico - Financiero	Observaciones / Proveedor
	Desde	Hasta	Área	Responsable				
Investigación y desarrollo de la táctica a implementar	02/2024	03/2024	Gerencia Comercial	Gerencia Comercial y Gerencia del proyecto	Computadora, Internet, Documentación de la empresa, Servicio audiovisual, Auditorio	-	\$ 205.020	60hs dedicadas del personal par la realización de la tarea. PU x hs: \$3417
Establecer nueva alianza estratégica con empresas saludables	03/2024	04/2024	Gerencia Comercial y Directorio de Ledesma	Gerencia Comercial	Computadora, Internet, Documentación de la empresa, Servicio audiovisual, Auditorio	-	-	-
Definir los aliados potenciales de Ledesma SAAI	04/2024	05/2024	Gerencia Comercial y Directorio de Ledesma	Gerencia Comercial	Computadora, Internet, Documentación de las empresas amigas	-	-	-
Enviar a las empresas la propuesta del proyecto	05/2024	06/2024	Gerencia Comercial	Gerencia Comercial	Computadora, Internet, Documentación de las empresa, Servicio audiovisual, Auditorio	-	-	-
Definir expectativas comunes	06/2024	07/2024	Gerencia Comercial	Gerencia Comercial	Computadora, Internet, Documentación de las empresa, Servicio audiovisual, Auditorio	-	-	-
Realizar el contrato	07/2024	09/2024	Gerencia Comercial	Abogado	Recursos Financieros, Computadora, Papel, Lapicera	Si	\$ 9.104.678	Est Jur Muñoz de Toro
Implementación de nueva logisitica entre empresas	09/2024	10/2024	Gerencia Logistica y Abastecimiento	Gerencia Logistica y Abastecimiento	Servicio de Transporte Computadora, Internet, Papel, Lapicera	-	-	-
Análisis de ventas	10/2024	11/2024	Gerencia Comercial	Gerencia Comercial	Computadora, Papel, Lapicera, Servicio Audiovisual, Auditoria	-	-	-
Control	11/2024	en adelante	Gerencia Comercial y Gerencia Logistica	Gerencia Comercial	Computadora, Papel, Lapicera, Servicio Audiovisual, Auditoria	-	-	Honorarios profesional a cargo de la implementación de este proyecto
Total							\$ 9.309.698	

Fuente: Elaboración Propia (2022)

PERSPECTIVA CLIENTES. Plan de acción. Táctica 3. Profesionalizar medios de difusión digital								
Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos físicos	Tercerización	Económico - Financiero	Observaciones / Proveedor
	Desde	Hasta	Área	Responsable				
Realizar una análisis de las redes de Ledesma SAAI	11/2024	01/2025	Gerencia Comercial	Responsable Comercial	Internet, Computadoras, Servicio WIFI, Servicio Audiovisual	-	\$ 328.020	60hs dedicadas del personal par la realización de la tarea. PU x hs: \$5.467
Buscar información acerca de distintos Communities Managers	01/2025	02/2025	Gerencia Comercial	Responsable Comercial	Internet, Computadoras, Servicio WIFI, Servicio Audiovisual	-	-	-
Selección de Community Manager	02/2025	05/2025	Gerencia Comercial	Responsable Comercial	Internet, Computadoras, Servicio WIFI, Servicio Audiovisual	-	-	-
Implementación	06/2025	10/2025	Gerencia Comercial	Community Manager	Los proporcionará el implementador	Si	\$ 3.660.880	Matias Rosachio. / \$165.200 mensual (\$1.258.400 anual) + \$126.080 (Pago único)
Control	10/2025	En Adelante	Community Manager y Gerencia Comercial	Community Manager y responsable comercial	Internet, Computadoras, Servicio WIFI, Servicio Audiovisual	Si	-	Matias Rosachio
Total							\$ 3.988.900	

Fuente: Elaboración Propia (2022)

PERSPECTIVA PROCESOS. Plan de acción. Táctica 1. Optimización de procesos logísticos								
Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos físicos	Tercerización	Económico - Financiero	Observaciones / Proveedor
	Desde	Hasta	Área	Responsable				
Investigación y desarrollo de la táctica a implementar	07/2023	08/2023	Administración de la unidad de negocio Azucar	Gerencia Comercial	Internet, Computadoras, Servicio WIFI	-	\$ 92.000	40hs dedicadas del personal par la realización de la tarea. PU x hs: \$2300
Divulgación de la táctica en procedimiento	08/2023	09/2023	Gerencia Comercial	Gerencia Comercial	Internet, Computadoras, Servicio WIFI	-	-	-
Capacitación	09/2023	10/2023	Administración de la unidad de negocio Azucar	Gerencia Comercial	Internet, Computadoras, Servicio WIFI, Servicio Audiovisual	-	\$ 92.000	40hs dedicadas del personal par la realización de la tarea. PU x hs: \$2300
Implementación del plan	10/2023	12/2023	Administración de la unidad de negocio Azucar	Gerencia Comercial	Internet, Computadoras, Servicio WIFI, Servicio Audiovisual	-	-	-
Control	12/2023	En Adelante	Gerencia Comercial	Gerencia Comercial	Internet, Computadoras, Servicio WIFI, Servicio Audiovisual	-	\$ 92.000	40hs dedicadas del personal par la realización de la tarea. PU x hs: \$2300
Total							\$ 276.000	

Fuente: Elaboración Propia (2022)

PERSPECTIVA PROCESOS. Plan de acción. Táctica 2 Seguimiento de reclamos								
Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos físicos	Tercerización	Económico - Financiero	Observaciones / Proveedor
	Desde	Hasta	Área	Responsable				
Investigación y desarrollo de la táctica a implementar	02/2024	03/2024	Gerencia Ventas	Gerencia Ventas	Computadora, Internet, Documentación de la empresa, Servicio audiovisual, Auditorio	-	\$ 205.020	60hs dedicadas del personal par la realización de la tarea. PU x hs: \$3.417
Divulgación de la táctica en procedimiento	03/2024	04/2024	Gerencia Ventas	Gerencia Ventas	Computadora, Internet, Documentación de las empresas amigas	-	-	-
Capacitación	04/2024	05/2024	Gerencia Ventas	Gerencia Ventas	Computadora, Internet, Documentación de las empresa, Servicio audiovisual, Auditorio	-	\$ 205.020	60hs dedicadas del personal par la realización de la tarea. PU x hs: \$3.417
Implementación del plan. Habilitación recurso de línea At clientes	05/2024	06/2024	Gerencia Ventas	Gerencia Ventas	Computadora, Internet, Documentación de las empresa, Servicio audiovisual, Auditorio	-	-	-
Control	06/2024	En Adelante	Gerencia Ventas	Gerencia Ventas	Recursos Financieros, Computadora, Papel, Lapicera	-	\$ 205.020	60hs dedicadas del personal par la realización de la tarea. PU x hs: \$3.417
Total							\$ 615.060	

Fuente: Elaboración Propia (2022)

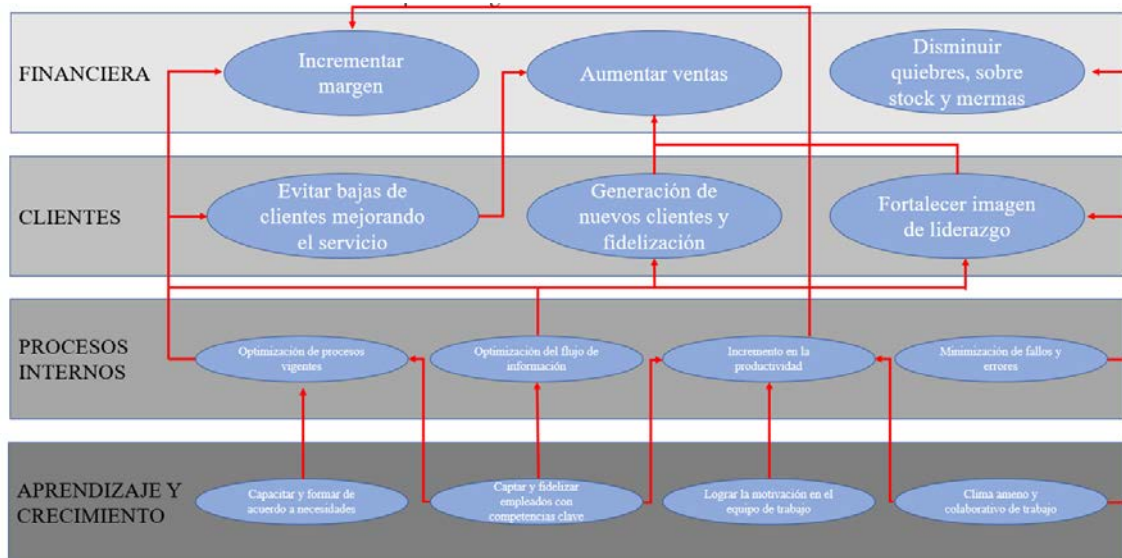
PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO. Plan de acción. Táctica 1. Capacitación y formación del personal estratégico de cada sector								
Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos físicos	Tercerización	Económico - Financiero	Observaciones / Proveedor
	Desde	Hasta	Área	Responsable				
Investigación y desarrollo de la táctica a implementar	02/2023	03/2023	Gerencia RRHH	Gerencia RRHH	Internet, Computadoras, Servicio WIFI	-	\$ 92.000	40hs dedicadas del personal par la realización de la tarea. PU x hs: \$2.300
Cotización de los recursos necesarios	03/2023	04/2023	Gerencia RRHH	Area compras	Internet, Computadoras, Servicio WIFI	-	-	-
Selección del proveedor a realizar el servicio y fijación de plazos de implementación	04/2023	04/2023	Area compras	Area compras	Internet, Computadoras, Servicio WIFI	-	-	-
Capacitación	04/2023	06/2023	Gerencia RRHH	Gerencia RRHH	Internet, Computadoras, Servicio WIFI, Servicio Audiovisual	SI	\$ 450.000	Presupuesto proveedor
Control	06/2023	en adelante	Gerencia RRHH	Gerencia RRHH	Internet, Computadoras, Servicio WIFI	-	\$ 205.020	60hs dedicadas del personal par la realización de la tarea. PU x hs: \$3.417
Total							\$ 747.020	

Fuente: Elaboración Propia (2022)

PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO. Plan de acción. Táctica 2. Lograr un clima laboral positivo y de colaboración permanente								
Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos físicos	Tercerización	Económico - Financiero	Observaciones / Proveedor
	Desde	Hasta	Área	Responsable				
Investigación y desarrollo de la táctica a implementar. Redacción de la encuesta	02/2023	03/2023	Gerencia RRHH	Gerencia RRHH	Computadora, Internet, Documentación de la empresa, Servicio audiovisual.	-	\$ 92.000	40hs dedicadas del personal par la realización de la tarea. PU x hs: \$2.300
Realización de la encuesta	03/2023	04/2023	Gerencia RRHH	Gerencia RRHH	Computadora, Internet, encuestas impresas Servicio audiovisual.	-	-	-
Análisis de los resultados	04/2023	05/2023	Gerencia RRHH	Gerencia RRHH	Computadora, Internet, Documentación de las empresa, Servicio audiovisual, Auditorio	-	\$ 92.000	40hs dedicadas del personal par la realización de la tarea. PU x hs: \$2.300
Implementación de políticas de motivación y mejora del clima organizacional	05/2023	05/2024	Gerencia general	Gerencia RRHH	Computadora, Internet, Documentación de las empresa, Servicio audiovisual, Auditorio	-	-	-
Realización de la encuesta	05/2024	06/2024	Gerencia general	Gerencia RRHH	Computadora, Internet, encuestas impresas Servicio audiovisual.	-	-	-
Control	06/2024	En adelante	Gerencia RRHH	Gerencia RRHH	Computadora, Internet, encuestas impresas Servicio audiovisual.	-	\$ 205.020	60hs dedicadas del personal par la realización de la tarea. PU x hs: \$3.417
Total							\$ 389.020	

Fuente: Elaboración Propia (2022)

Anexo 4: Mapa Estratégico CMI. LEDESMA UN AZUCAR



Anexo 5: Modelo CMI a implementar en Ledesma UN Azúcar, Jarabe y Alcohol

Estructura del cuadro de mando integral para Ledesma UN Azúcar										
Perspectiva	Objetivo	Indicador	Unidad Medida	Objetivo	Frecuencia Medición	Óptimo	Tolerable	Deficiente	Resultado	Responsable/s
FINANCIERA	Aumentar las ventas / Ticket promedio	% Aumento de ventas	Porcentaje	≥ 20%	Mensual	≥ 20%	< 20% >10%	≤ 10 %		Gerente de Ventas y Gerente Comercial. Jefes zonales
FINANCIERA	Incremento del margen bruto de los productos	%Aumento del margen bruto	Porcentaje	≥ 4%	Mensual	≥ 4%	<1% >4%	≤ 1 %		Gerencia Abastecimientos y compras
CLIENTES	Fortalecimiento de marca	Eficiencia del plan	Porcentaje	≥ 20%	Mensual	≥ 20%	< 20% >10%	≤ 10 %		Gerente de Ventas y Gerente Comercial. Jefes zonales
CLIENTES	Aumentar reincidencia de clientes	% Aumento en la reincidencia de clientes	Porcentaje	≥ 30%	Anual	≥ 30%	< 30% >10%	≤ 10 %		Gerentes Comercial, Ventas y Legales
CLIENTES	Profesionalizar los medios de difusión digital	Aum interac c/ clientes en medios digitales	Porcentaje	≥ 20%	Mensual	≥ 20%	< 20% >10%	≤ 10 %		Gerentes Comercial y de Ventas
PROCESOS INTERNOS	Optimización de procesos logísticos	Índice Rotación de inventarios	Cant Inv rotados	≤ 6	Mensual	≥ 6	> 6 ≥ 4	< 4		Gerentes de Admi, RRHH Log y abast, Prod, Fzas y Ventas
PROCESOS INTERNOS	Seguimiento de reclamos	Índice de Satisfacción del cliente	Porcentaje	≥ 80%	Mensual	≥ 80%	< 80% ≥ 60%	<60%		Gerente de Ventas y Comercialización
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Capacitación y formación del personal	Índice mejora competencias y desempeño	Porcentaje	≥ 80%	Anual	≥ 80%	< 80% ≤ 50%	<50%		Gerente Ventas y RRHH
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Lograr clima laboral positivo	Satisfacción resultante de la encuesta	Porcentaje	≥ 80%	Anual	≥ 80%	< 80% ≥ 70%	<70%		Gerente General y RRHH

Anexo 6: Presupuesto Anualizado

*En miles de pesos		Presupuesto					TOTAL
Concepto	2022	2023	2024	2025	2026		
PERSPECTIVA FINANCIERA. Plan de acción. Táctica 1. Aumentar la ventas / Ticket promedio							
Investigación y desarrollo de la táctica a implementar		\$ 68,00	\$ 119,61	\$ 210,40	\$ 370,09	\$ 768,10	
Cotización de los recursos necesarios						\$ 0,00	
Selección del proveedor a realizar el servicio y fijación de plazos de implementación						\$ 0,00	
Capacitación		\$ 239,94	\$ 422,05	\$ 742,39	\$ 1.305,87	\$ 2.710,26	
Definición de las tácticas de up y cross selling a implementar. Incentivos a los vendedores						\$ 0,00	
Implementación		\$ 8.980,00	\$ 15.619,92	\$ 27.475,44	\$ 48.329,30	\$ 100.304,66	
Control		\$ 4.200,00	\$ 7.387,80	\$ 12.995,14	\$ 22.858,45	\$ 47.441,39	
Total plan Táctica 1. Aumentar la ventas / Ticket promedio	\$ 0,00	\$ 13.387,94	\$ 23.549,39	\$ 41.423,27	\$ 72.963,71	\$ 151.224,41	
PERSPECTIVA FINANCIERA. Plan de acción. Táctica 2. Incremento del margen bruto de los productos							
Investigación y desarrollo de la táctica a implementar		\$ 92,00	\$ 161,83	\$ 284,66	\$ 500,71	\$ 1.039,19	
Cotización de los recursos necesarios						\$ 0,00	
Implementación de plan		\$ 136,68	\$ 240,42	\$ 422,00	\$ 743,88	\$ 1.543,88	
Celebración de acuerdos con proveedores		\$ 205,02	\$ 360,63	\$ 634,35	\$ 1.115,82	\$ 2.315,82	
Control						\$ 0,00	
Total plan Táctica 2. Incremento del margen bruto de los productos	\$ 0,00	\$ 433,70	\$ 762,88	\$ 1.341,90	\$ 2.360,41	\$ 4.990,89	
PERSPECTIVA CLIENTES. Plan de acción. Táctica 1. Fortalecer la marca, posicionamiento en los primeros lugares en consideración del público							
Investigación y desarrollo de la táctica a implementar		\$ 92,00				\$ 92,00	
Solicitar presupuesto a las empresas elegidas						\$ 0,00	
Discutir presupuesto a las empresas elegidas						\$ 0,00	
Selección y reunión con la empresa elegida						\$ 0,00	
Implementación			\$ 425,00	\$ 747,58	\$ 1.314,98	\$ 2.487,56	
Capacitación						\$ 0,00	
Control						\$ 0,00	
Total plan Táctica 1. Fortalecer la marca, posicionamiento en los primeros lugares en consideración del público	\$ 0,00	\$ 92,00	\$ 425,00	\$ 747,58	\$ 1.314,98	\$ 2.579,56	
PERSPECTIVA CLIENTES. Plan de acción. Táctica 2. Aumentar Retención de clientes							
Investigación y desarrollo de la táctica a implementar			\$ 205,02			\$ 205,02	
Establecer nueva alianza estratégica con empresas viables						\$ 0,00	
Definir los aliados potenciales de Lectora SAAI						\$ 0,00	
Enviar a las empresas la propuesta del proyecto						\$ 0,00	
Definir expectativas comunes						\$ 0,00	
Realizar el contrato			\$ 9.104,68	\$ 628.379,52	\$ 1.102.806,05	\$ 1.740.290,25	
Implementación de nueva logística entre empresas						\$ 0,00	
Análisis de ventas						\$ 0,00	
Control						\$ 0,00	
Total plan Táctica 2. Aumentar Retención de clientes	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 9.309,70	\$ 628.379,52	\$ 1.102.806,05	\$ 1.740.495,27	
PERSPECTIVA CLIENTES. Plan de acción. Táctica 3. Profesionalizar medios de difusión digital							
Realizar una análisis de los roles de [Lectora SAAI]			\$ 328,02			\$ 328,02	
Buscar información acerca de distintos Community Managers						\$ 0,00	
Selección de Community Manager						\$ 0,00	
Implementación				\$ 3.660,88	\$ 6.439,49	\$ 10.100,37	
Control						\$ 0,00	
Total plan Táctica 3. Profesionalizar medios de difusión digital	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 328,02	\$ 3.660,88	\$ 6.439,49	\$ 10.428,39	
PERSPECTIVA PROCESOS. Plan de acción. Táctica 1. Optimización de procesos logísticos							
Investigación y desarrollo de la táctica a implementar		\$ 92,00				\$ 92,00	
Divulgación de la táctica en procedimiento						\$ 0,00	
Capacitación		\$ 92,00	\$ 161,83	\$ 284,66	\$ 500,71	\$ 1.039,19	
Implementación del plan						\$ 0,00	
Control		\$ 92,00	\$ 161,83	\$ 284,66	\$ 500,71	\$ 1.039,19	
Total plan Táctica 1. Optimización de procesos logísticos	\$ 0,00	\$ 276,00	\$ 323,66	\$ 569,31	\$ 1.001,42	\$ 2.170,38	
PERSPECTIVA PROCESOS. Plan de acción. Táctica 2. Seguimiento de reclamos							
Investigación y desarrollo de la táctica a implementar			\$ 205,02			\$ 205,02	
Divulgación de la táctica en procedimiento						\$ 0,00	
Capacitación			\$ 205,02	\$ 360,63	\$ 634,35	\$ 1.200,00	
Implementación del plan. Habilitación recurso de línea AI clientes						\$ 0,00	
Control			\$ 205,02	\$ 360,63	\$ 634,35	\$ 1.200,00	
Total plan Táctica 2 Seguimiento de reclamos	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 615,06	\$ 721,26	\$ 1.268,70	\$ 2.465,82	
PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO. Plan de acción. Táctica 1. Capacitación y formación del personal estratégico de cada sector							
Investigación y desarrollo de la táctica a implementar		\$ 92,00				\$ 92,00	
Cotización de los recursos necesarios						\$ 0,00	
Selección del proveedor a realizar el servicio y fijación de plazos de implementación						\$ 0,00	
Capacitación		\$ 450,00	\$ 360,63	\$ 634,35	\$ 1.115,82	\$ 450,00	
Control		\$ 205,02				\$ 2.315,82	
Total plan Táctica 1. Capacitación y formación del personal estratégico de cada sector	\$ 0,00	\$ 747,02	\$ 360,63	\$ 634,35	\$ 1.115,82	\$ 2.857,82	
PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO. Plan de acción. Táctica 2. Lograr un clima laboral positivo y de colaboración permanente							
Investigación y desarrollo de la táctica a implementar		\$ 92,00				\$ 92,00	
Realización de la encuesta						\$ 0,00	
Análisis de los resultados		\$ 92,00				\$ 92,00	
Implementación de políticas de motivación y mejora del clima organizacional						\$ 0,00	
Realización de la encuesta						\$ 0,00	
Control			\$ 205,02	\$ 360,63	\$ 634,35	\$ 1.200,00	
Total plan Táctica 2. Lograr un clima laboral positivo y de colaboración permanente	\$ 0,00	\$ 184,00	\$ 205,02	\$ 360,63	\$ 634,35	\$ 1.394,00	
Total general de inversión del proyecto	\$ 0,00	\$ 15.120,66	\$ 35.879,35	\$ 67.783,80	\$ 1.189.804,92	\$ 1.918.643,73	
Valores RFM representados en el presente presupuesto							
2023						95,00%	
2024						75,90%	

Anexo 7: Flujo de fondos proyecto

*En miles de pesos

Flujo de Fondos	2022	2023	2024	2025	2026
Años del proyecto					
INGRESOS					
Ingresos	\$ 38.937.111	\$ 76.005.241	\$ 133.693.218	\$ 234.631.598	\$ 411.778.455
Ingresos plan de acción Persp Financiera		\$ 401.308	\$ 1.981.654	\$ 3.477.803	\$ 6.103.545
Ingresos plan de acción Persp Clientes					
Ingresos plan de acción Persp Procesos					
Ingresos plan de acción Persp Ap y Crec					
Total de ingresos	\$ 38.937.111	\$ 76.406.548	\$ 135.674.873	\$ 238.109.402	\$ 417.882.000
EGRESOS					
Egresos	-\$ 25.309.122	-\$ 49.403.406	-\$ 86.900.592	-\$ 152.510.539	-\$ 267.655.996
Egresos plan de acción Persp Financiera	\$ 0	-\$ 13.822	-\$ 24.312	-\$ 42.765	-\$ 75.224
Egresos plan de acción Persp Clientes	\$ 0	-\$ 92	-\$ 10.063	-\$ 632.788	-\$ 1.110.561
Egresos plan de acción Persp Procesos	\$ 0	-\$ 276	-\$ 939	-\$ 1.291	-\$ 2.270
Egresos plan de acción Persp Ap y Crec	\$ 0	-\$ 931	-\$ 566	-\$ 995	-\$ 1.750
TOTAL DE EGRESOS	-\$ 25.309.122	-\$ 49.418.527	-\$ 86.936.471	-\$ 153.188.378	-\$ 268.845.801
UTILIDAD BRUTA	\$ 13.627.989	\$ 26.988.021	\$ 48.738.401	\$ 84.921.024	\$ 149.036.199
IMPUESTO A LAS GANANCIAS	\$ 4.769.796	\$ 9.445.807	\$ 17.058.441	\$ 29.722.358	\$ 52.162.670
Inversión	-\$ 1.918.644				
Capital de trabajo	-\$ 4.118.211				
UTILIDAD NETA	\$ 8.858.193	\$ 17.542.214	\$ 31.679.961	\$ 55.198.666	\$ 96.873.530

VAN	\$ 29.241.942
TIR	553%

* Tasa utilizada para el cálculo del VAN es Badlar: 70%

*En miles de pesos

Inversión a realizar	\$	-1.918.643,73	Rentabilidad	
Flujo del periodo 1	\$	8.858.192,75	Año 2026	23,18%
Flujo del periodo 2	\$	17.542.213,81	Año 2022	22,75%
Flujo del periodo 3	\$	31.679.960,93	Diferencia	0,43%
Flujo del periodo 4	\$	55.198.665,58		
Flujo del periodo 5	\$	96.873.529,50		

ROI		
Beneficios	\$	11.964.310,40
Costos	\$	-1.918.643,73
ROI		524%

Anexo 8: Flujo de fondos primer año proyecto desglosado

FLUJO DE FONDOS DESGLOSADO PARA EL PRIMER AÑO												
CONCEPTO	AÑO 1											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
INGRESOS	\$ 0	\$ 6.367.212	\$ 6.367.212	\$ 6.367.212	\$ 6.367.212	\$ 6.367.212	\$ 6.367.212	\$ 6.367.212	\$ 6.367.212	\$ 6.367.212	\$ 6.367.212	\$ 6.367.212
COSTOS	\$ 4.118.211	\$ 4.118.211	\$ 4.118.211	\$ 4.118.211	\$ 4.118.211	\$ 4.118.211	\$ 4.118.211	\$ 4.118.211	\$ 4.118.211	\$ 4.118.211	\$ 4.118.211	\$ 4.118.211
TOTAL MES	\$ 4.118.211	\$ 2.249.002	\$ 2.249.002	\$ 2.249.002	\$ 2.249.002	\$ 2.249.002	\$ 2.249.002	\$ 2.249.002	\$ 2.249.002	\$ 2.249.002	\$ 2.249.002	\$ 2.249.002
TOTAL ACUMULADO	\$ 4.118.211	\$ 1.869.209	\$ 379.793	\$ 2.628.795	\$ 4.877.796	\$ 7.126.798	\$ 9.375.800	\$ 11.624.802	\$ 13.873.804	\$ 16.122.805	\$ 18.371.807	\$ 20.620.809

[Vea todas las tablas aquí representadas y los cálculos desarrollados online](#)

Anexo 10: Balance Ledesma 2022. Apartado ganancias UN Azúcar

	Azúcar y alcohol	Papel y librería (1)	Frutas y jugos	Productos agropecuarios	Resultados Financieros	Impuesto a las ganancias	Otros (2)	Totales
Ingresos de actividades ordinarias al 31.05.2022	38.937.111	21.470.266	7.490.434	5.189.772	-	-	-	73.087.583
Ingresos de actividades ordinarias al 31.05.2021	35.057.151	17.656.772	7.886.781	6.254.778	-	-	-	66.855.482
Ganancia (Pérdida) neta y resultado integral total por el ejercicio finalizado el 31.05.2022	2.793.614	3.949.675	(250.073)	1.317.092	2.049.772	(4.177.903)	(44.556)	5.637.621
Ganancia neta y resultado integral total por el ejercicio finalizado el 31.05.2021	2.937.787	1.560.241	137.868	1.614.574	2.823.161	(2.023.569)	1.307.875	8.357.937
Depreciación de Propiedades, Planta y Equipo, de Activos Intangibles y Derechos de uso al 31.05.2022	2.186.184	725.731	266.916	105.804	-	-	-	3.284.635
Depreciación de Propiedades, Planta y Equipo, de Activos Intangibles y Derechos de uso al 31.05.2021	1.977.479	519.617	208.187	69.800	-	-	-	2.775.083

Anexo 11: Cuadro REM Adoptado para la actualización por inflación






Cuadro 1.2 | Expectativas de inflación anual – IPC

Precios minoristas (IPC nivel general)					
Período	Referencia	Mediana (REM oct-22)	Dif. con REM anterior*	Promedio (REM oct-22)	Dif. con REM anterior*
2022	var. % i.a.; dic-22	100,0	-0,3 (1)	100,0	-0,1 (1)
Próx. 12 meses	var. % i.a.	98,8	+4,8 (8)	97,6	+2,4 (8)
2023	var. % i.a.; dic-23	96,0	+5,5 (8)	95,0	+3,7 (16)
Próx. 24 meses	var. % i.a.	74,5	+1,9 (2)	80,1	+4,6 (1)
2024	var. % i.a.; dic-24	69,6	+2,8 (9)	75,9	+3,7 (10)

*Comparación en relación al relevamiento previo, pudiendo no coincidir exactamente por efecto de redondeo. El número entre paréntesis indica por cuántos relevamientos consecutivos se mantiene la misma tendencia.

Fuente: REM - BCRA (oct-22)

Anexo 12: Presupuesto otorgamiento de licencias Software Power BI

← → ↻ precisionit.com.ar/blogs/marianokovo/tag/powerbi/     

Licenciamiento Power BI Premium

Power BI Premium se licencia por capacidad, mientras que Power BI Pro se licencia por usuario.

Pero...siempre están los peros...para poder utilizar Power BI Premium, se necesita al menos licenciar adicionalmente un usuario con Power BI Pro.

Esto es un requisito para publicar, compartir y colaborar en reportes y dashboards.

Hasta la fecha, Power BI Premium se puede comprar en base de Virtual Cores y con facturación mensual:

Configuración de Nodo	Virtual Cores	Precio Mensual
Power BI Premium P1	8	\$4,995
Power BI Premium P2	16	\$9,995
Power BI Premium P3	32	\$19,995

Y para activarlo, se podrá ver como un Add-On al servicio Power BI Pro en el portal de Office 365.

Anexo 13: Encuesta de Satisfacción del Cliente



Encuesta de Satisfacción del Cliente

Estimado cliente,

Agradecemos su preferencia como cliente de nuestra compañía. Para nosotros es importante conocer su opinión sobre nuestros productos y servicios, especialmente en relación con la atención recibida durante la recepción de su pedido y la entrega, así como la calidad de nuestros productos. Sus respuestas nos ayudarán a mejorar continuamente y brindarle un mejor servicio en el futuro.

Por favor, tómese unos minutos para completar esta encuesta. Sus respuestas serán tratadas de manera confidencial y nos permitirán tomar acciones correctivas y mejoras en nuestro servicio.

Información del Cliente:

Nombre: _____

Número de pedido: _____

Fecha de compra: _____

Atención durante la recepción del pedido:

a) ¿El personal que lo atendió fue amable y cortés?

Muy amable / Amable / Regular / No amable

b) ¿La persona que lo atendió respondió todas sus preguntas y brindó la información necesaria?

Sí, completamente / En su mayoría / Parcialmente / No, en absoluto

c) ¿La toma de su pedido fue rápida y precisa?

Sí, completamente / En su mayoría / Parcialmente / No, en absoluto

Atención durante la entrega del pedido:

a) ¿La entrega se realizó dentro del plazo acordado?

Sí, puntualmente / Con ligero retraso / Con considerable retraso / No se entregó en absoluto

b) ¿El personal de entrega fue amable y profesional?

Muy amable y profesional / Amable y profesional / Regular / No amable ni profesional

c) ¿Los productos fueron entregados en buen estado y correctamente embalados?

Sí, en perfecto estado y correctamente embalados / En buen estado, pero embalaje deficiente / Con daños menores / Con daños significativos



Calidad de los productos:

a) ¿La calidad de nuestros edulcorantes y productos endulzantes light cumplió con sus expectativas?

Sí, totalmente / En su mayoría / Parcialmente / No, en absoluto

b) ¿Los productos tienen el sabor y la textura deseados?

Sí, exactamente lo que esperaba / Aceptable, pero podría mejorar / Regular, no cumplió mis expectativas / No, no tienen el sabor ni la textura deseados

Comentarios adicionales:

Por favor, siéntase libre de compartir cualquier comentario adicional o sugerencia que tenga para mejorar nuestro servicio y nuestros productos.

Agradecemos sinceramente su participación. Sus respuestas son muy importantes para nosotros y nos ayudarán a seguir mejorando. Si desea que nos comuniquemos con usted para abordar cualquier inquietud, por favor, proporcione su información de contacto a continuación:

Nombre: _____

Teléfono: _____

Email: _____

Gracias por su tiempo y por elegir nuestros productos. Su opinión es fundamental para nosotros.

Atentamente,

Equipo de ventas Ledesma SAAI