

Desarrollo de Balanced Scorecard
para fabricante de galletas
argentino

Maestría en Dirección de Negocios 2015

Guillermo R. Quinteros



Desarrollo de Balanced Scorecard para fabricante de galletas argentino por Guillermo R. Quinteros se distribuye bajo una [Licencia Creative Commons Atribución – No Comercial – Sin Obra Derivada 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CÓRDOBA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ESCUELA DE GRADUADOS EN CIENCIAS ECONÓMICAS

MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE NEGOCIOS

TRABAJO FINAL DE APLICACIÓN

Desarrollo de un Balanced Scorecard para un fabricante galletas argentino

Autor: Guillermo Quinteros

Tutor: Dra. Luz María Marín Vinuesa

Córdoba

2015

ÍNDICE

1. *Introducción*

2. *Marco Teórico*

2.1. Dirigir de lo operativo a lo estratégico

2.1.1. Un elemento diferenciador

2.1.2. Liderar hacia lo estratégico

2.2. Control de Gestión de la estrategia

3. *Metodología del trabajo*

3.1. La empresa, estado de situación actual

3.2. Metodología

4. *Desarrollo de la propuesta*

4.1. Misión, Visión, Valores

Definiciones

Herramientas de trabajo

A. Agenda del Cambio

B. Análisis PESTEL

C. Análisis interno, el Tablero de Control Directivo

D. FODA

4.2. Las 4 perspectivas

Definiciones

Perspectiva Financiera

Perspectiva de Clientes

Perspectiva de Procesos

Perspectiva de Aprendizaje

4.3. Análisis Estratégico

Definiciones

Formulación

4.4. El Mapa Estratégico

4.5. Indicadores y Metas

Definición

Condiciones

Indicadores

-Indicadores de Financieros

-Indicadores de Clientes

-Indicadores de Procesos

-Indicadores de Aprendizaje

4.6. Iniciativas

Definición

Mapeo

Detalles

5. Discusión de los resultados de la propuesta

5.1. Presentación de la herramienta

Introducción

El BSC propuesto

5.2. Discusión sobre el control, aprendizaje y adaptación

El loop del aprendizaje estratégico

Revisión de la estrategia

Las reuniones de seguimiento

Correlaciones

Las estrategias emergentes

6. Conclusiones

Bibliografía

1 - Introducción

El motivo que guía la realización de este trabajo es satisfacer la necesidad por parte de las organizaciones de profundizar en el conocimiento del diseño y la aplicación de una herramienta de control estratégico, concretamente del Balance Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral (CMI), que ayuda a la implantación, comunicación y seguimiento de la ejecución de la estrategia.

En este trabajo se trata de abordar una aplicación práctica de la herramienta a una realidad concreta, es el caso de una empresa fabricante de productos con harina.

En mi desempeño profesional en dicha compañía he observado que ésta no cuenta con una herramienta donde se codifiquen los indicadores que permitan el seguimiento y control de la ejecución de su estrategia. Utiliza diferentes Tableros de Control Operativos (TCO) en la gestión de sus operaciones y un Tablero de Control Directivo (TCD), en un nivel superior, pero carece de un mecanismo formal para transformar los objetivos vinculados a su estrategia en indicadores que le permitan realizar un seguimiento del cumplimiento de la misma y le ayuden en la toma de decisiones.

Este tipo de herramientas pueden desarrollarse o adquirirse, actualmente, en el mercado se encuentra un amplio número de alternativas idóneas que pueden implementarse para gestionar cada situación concreta, dependiendo de la propia problemática, por ejemplo de resultados, de oportunidad, financiera, la gestión de los recursos humanos y otras. Muchas de ellas son de fácil acceso, pero esto no garantiza su correcta implementación, ni tampoco lo hace el hecho de invertir en aplicativos ya probados, ya que esta inversión en ocasiones termina traduciéndose en un gasto. Las razones de lo anterior se pueden encontrar en diversas causas, muchas veces en la incorrecta evaluación del estado de la situación actual, determinando erróneamente la necesidad a satisfacer, muchas otras por la falta de un compromiso de los responsables de la gestión, la incorrecta comunicación del objetivo perseguido con la implantación de la herramienta, e incluso por la falta de madurez organizacional.

La alternativa de desarrollarla no es menos desafiante pero la exitosa experiencia adquirida con el TCD en la empresa objeto de estudio, y la sinergia que generó su gestación, implementación y utilización, me han impulsado a enfocar este trabajo desde el punto de vista del desarrollo.

Este proyecto consiste en el desarrollo de una herramienta de gestión estratégica, en donde desde las perspectivas de un mapa estratégico se definan las variables o conceptos a monitorear, para que en función de esto se pueda conducir al cumplimiento de visión y misión de la empresa, controlando la implementación, comunicación y seguimiento de la ejecución estratégica. Siendo usuarios de esta el Directorio, la Gerencia General y las Gerencias funcionales de la organización bajo análisis.

De entre las posibles herramientas que existen para el control de aspectos y objetivos estratégicos, he optado, por un BSC, considerando que el desarrollo e implantación de esta herramienta podría ser de gran utilidad para la empresa objeto de estudio, posibilitando monitorear el cumplimiento de objetivos que conduzcan a la consecución de los planes operativos previamente establecidos en pos de su estrategia empresarial. Entiéndase que esta propuesta no es un proyecto de métricas, sino una herramienta de un modelo de gestión estratégica.

Además, la propuesta respondería a la secuencia de evolución que, desde un punto de vista teórico, se sugiere para el desarrollo de este tipo de procesos de control de gestión: TCO, TCD y BSC. En la mencionada empresa abundan los datos operativos y en menor medida los datos directivos, pero no existen herramientas que permitan hacer el link entre el cumplimiento de los objetivos a corto plazo y la estrategia, que no sea en la mente del Gerente General.

En el proceso de evolución de una empresa, en su crecimiento y maduración, es clave el desarrollo del pensamiento estratégico, consensado entre los que corresponde, participativo, integrado e integrador, ya que éste conduce al cumplimiento de la visión de los fundadores, por ello la implantación de un BSC puede reportar gran utilidad, facilitando la dirección por objetivos, tanto en seguimiento como en ejecución, al poder disponer de datos claros, concretos y entendibles como parte de un todo, vinculados al cumplimiento de los objetivos estratégicos.

La presente propuesta se realiza para la División de Negocios, Productos con Harina de una multinacional alimenticia, se circunscribe por tanto al proceso de desarrollo de la herramienta y no al aplicativo informático que podría contenerla.

Dicha división de negocios es un Joint Venture de dos multinacionales, una compañía argentina y una europea; tiene 4 plantas productivas en diferentes provincias de Argentina, con un total de 1500 colaboradores de forma directa; respecto a ventas tiene el 50% del share del mercado argentino y si bien tiene presencia internacional, en su matriz de ventas las exportaciones representan menos del 10% de la facturación.

En conclusión, lo que se pretende con este trabajo es mostrar y documentar el proceso de desarrollo e implantación de un BSC en una empresa que, comprometida con el control de gestión, hasta el momento viene utilizando otras herramientas menos evolucionadas.

En el estudio se destacan las ventajas de utilizar herramientas que permiten vincular los objetivos estratégicos de la empresa con indicadores de control de los factores críticos en el corto plazo. También se evidencian los requerimientos para el desarrollo de la herramienta y su exitosa implantación, esto es la codificación de una estrategia ya definida en la propia entidad, sobre la base de la que se pretende avanzar la consecución del trabajo, requiere la codificación de una estrategia ya definida en la propia entidad, sobre la base de la que se pretende elaborar mapas estratégicos en el que puedan identificarse las variables a monitorear.

2. Marco Teórico

Existen cuantiosos estudios sobre las características de las empresas exitosas, aunque las razones o elementos que cimentaron una situación pueden variar, en función de la industria, de la situación política, de la economía de un país, de la economía global y muchas otras.

Algunas empresas llegan al éxito por ejemplo, por el conocimiento de un proceso, por una innovación tecnológica, por una óptima relación producto/precio, en ese momento el verdadero éxito se transforma en como sostener esa situación, esto implica un período de tiempo que va más allá del mantenimiento de una ventaja tecnológica en un proceso o de una innovación que tarde o temprano termina siendo del mercado y hasta tal vez mejorada.

Para poder sostener una situación óptima, entonces es necesario tener una mirada que vaya más allá del corto plazo. Es necesario que los dirigentes de las organizaciones desarrollen capacidades y habilidades tendientes a dirigir con objetivos que vayan temporalmente por sobre los aspectos operativos. Los entornos cambiantes, muchas veces empujan a pensar en lo inmediato, en desmedro del tiempo dedicado a los objetivos posteriores.

2.1. Dirigir de lo operativo a lo estratégico

La realidad de los mercados siempre ha sido la del cambio, pero el vértigo de estas últimas tres décadas es tal vez uno de los mayores de la historia y al igual que con la revolución industrial, los cambios tecnológicos y la globalización son los factores movilizadores, en consecuencia los mercados y sus entornos son cada vez más desafiantes.

Ante tales desafíos la adaptabilidad es condición sine qua non para la supervivencia, pero no todas las adaptaciones son exitosas, en ocasiones estas son improvisadas y alejan a la organización de sus objetivos primordiales. Para que esto no suceda es necesario, entre otros factores, una clase dirigente empresarial con la capacidad de planear su futuro y de ejecutar las políticas en esa dirección.

Latinoamérica en particular tiene un déficit en este aspecto, producto de mercados volátiles, con reglas de juego cambiantes, que van del proteccionismo a la apertura irrestricta con un cambio de gestión política, esto ha desarrollado una clase empresarial con un importante sesgo a la improvisación, personalistas y con mirada operativa.

Pero la globalización del conocimiento está gestando dirigentes más racionales, demandantes de herramientas de gestión que no se centren solamente en cálculos financieros sino que permitan además llevar la organización por el camino previamente establecido.

2.1.1 Un elemento diferenciador

El desarrollo e implementación de herramientas de control de gestión estratégico, otorga a las organizaciones un elemento diferenciador. El Cuadro 1, muestra el resultado de una encuesta realizada en el año 2006 a 143 ejecutivos de la gestión del desempeño¹ sobre los sistemas que utilizaban sus organizaciones para gestionar la ejecución de la estrategia. En resumen, el 46% de los encuestados dijo que carecía de un sistema formal de ejecución, de este porcentual a su vez el 73% dijo que el desempeño de sus estrategias podía considerarse como promedio o por debajo del promedio. Pero del 54% por ciento de los encuestados que dijo en esta ocasión que tenía procesos formales para gestionar la ejecución, el 70% por ciento señaló un desempeño superior al de sus pares, con lo cual se invirtieron las posibilidades de éxito, en consecuencia se deduce que tener un sistema formal de ejecución de la estrategia hizo que el éxito fuera entre dos y tres veces más probable que no tener este sistema.

¹ “The Execution Premium”, R.S. Kaplan y D.P. Norton, Harvard Business Press, 2012

Cuadro 1

Las organizaciones con un proceso formal de ejecución de la estrategia muestran un mejor desempeño que las que no lo tienen

| ¿Tiene en marcha un proceso de ejecución formal de la estrategia? | SI | NO |
|---|-----|-----|
| | 54% | 46% |

| Describe el desempeño actual de su organización | | |
|---|------------|------------|
| <i>Tenemos resultados extraordinarios</i> | 12% | 7% |
| <i>Tenemos un mejor desempeño que nuestro grupo de pares</i> | 58% | 20% |
| Subtotal | 70% | 27% |
| <i>Tenemos el mismo nivel de desempeño que nuestro grupo de pares</i> | 18% | 30% |
| <i>Tenemos un nivel de desempeño menor que nuestro grupo de pares</i> | 9% | 27% |
| <i>No tenemos un desempeño sustentable</i> | 3% | 16% |
| Subtotal | 30% | 73% |

Como conclusión y como se explicita en el cuadro, las organizaciones con procesos formales de ejecución, muestran un mejor desempeño que las que no lo tienen.

2.1.2. Liderar hacia lo estratégico

Las organizaciones son organismos “vivos”, una entelequia en busca de sus fines, como tales cumplen un proceso de desarrollo hacia su madurez organizacional.

Este grado de madurez organizacional no se observa solo en la utilización de sistemas formales de dirección, además debe existir un real pensamiento

estratégico y afecta a todos los aspectos relacionados a la gestión, el siguiente cuadro (Cuadro 2) caracteriza el cambio y define los enfoques en cada caso²,

| | |
|----------------------------|---|
| Madurez de la organización | BAJA → Proceso de cambio → ALTA |
|----------------------------|---|

| Elementos organizacionales | Características comunes | El cambio va hacia |
|----------------------------|-------------------------|--------------------|
| Visión | Financiera | Visión |
| Estilo de dirección | Operativa | Estratégico |
| Sistema de dirección | Informales | Formales |
| Estructura | Funcional | Integrada |
| Información de sistemas | Transacciones | Ejecutivos |

Así, en aspectos estratégicos relacionados a su Visión, en una organización con bajo grado de madurez organizacional observaremos un sesgo Financiero, mientras que a mayor grado tenderemos al cumplimiento de objetivos inherentes a su Visión estratégica.

Diferentes prácticas son útiles para conseguir implementar este proceso de cambio, una de ellas es dedicar más tiempo a pensar en aspectos estratégicos, abstrayéndose de la ejecución operativa, para ello es necesario saber delegar para poder controlar por resultados. Lo anterior fundamenta la necesidad de incorporar sistemas formales de control que faciliten la delegación y su posterior seguimiento.

El planeamiento estratégico y su seguimiento tienden a mantener viva la misión, cuando hay misión, hay beneficio, ya que se cumple lo básico que una empresa debe cumplir, satisfacer una necesidad.

² “El Tablero de Control, Información para crear valor”, A.M, Ballvé, EMECE 2008

2.2. Control de Gestión de la estrategia

En los 90´ se reformuló la idea del planeamiento estratégico, dando lugar a una dirección estratégica para organizaciones que aprenden, evidenciando la necesidad de contar con la formalización de procesos direccionados a lineamientos estratégicos, flexibles y consensuados. Los decisores de cualquier organización requieren liderar y gerenciar, cada día de manera más racional, para ello necesitan herramientas que permitan plasmar conceptos, tales como la misión, visión, valores, estrategia, planes y objetivos, que ayuden a traducirlos en elementos y valores concretos para alinear a toda la organización en pos de ellos y de su cumplimiento. En este sentido, el responsable de la toma de decisiones debe dedicar tiempo tanto al razonamiento como al pensamiento aplicado a los conceptos estratégicos, para ello es imprescindible que los aspectos operativos del negocio se encuentren resueltos en su control y gestión, por lo que es necesario un importante grado de madurez organizacional, que permita delegar y gestionar por control de resultados; aspectos estos, resueltos en este caso dadas las condiciones actuales de organización bajo estudio.

Debe entenderse esta herramienta como una parte de un sistema de gestión amplio e integrado³ que relaciona la ejecución de la estrategia con la ejecución operacional.

Como se detalla en la Figura 2, este tiene 6 etapas esenciales,

Primera Etapa: En esta y a partir de conceptos como Misión, Visión y Valores se desarrolla la estrategia.

Segunda Etapa: Se planifica la estrategia a partir de la definición de los Mapas Estratégicos y del BSC.

³ "Strategy Execution System", R.S. Kaplan & Palladium Group. Inc.

Tercera Etapa: Se comunica alineando las diferentes unidades de negocio.

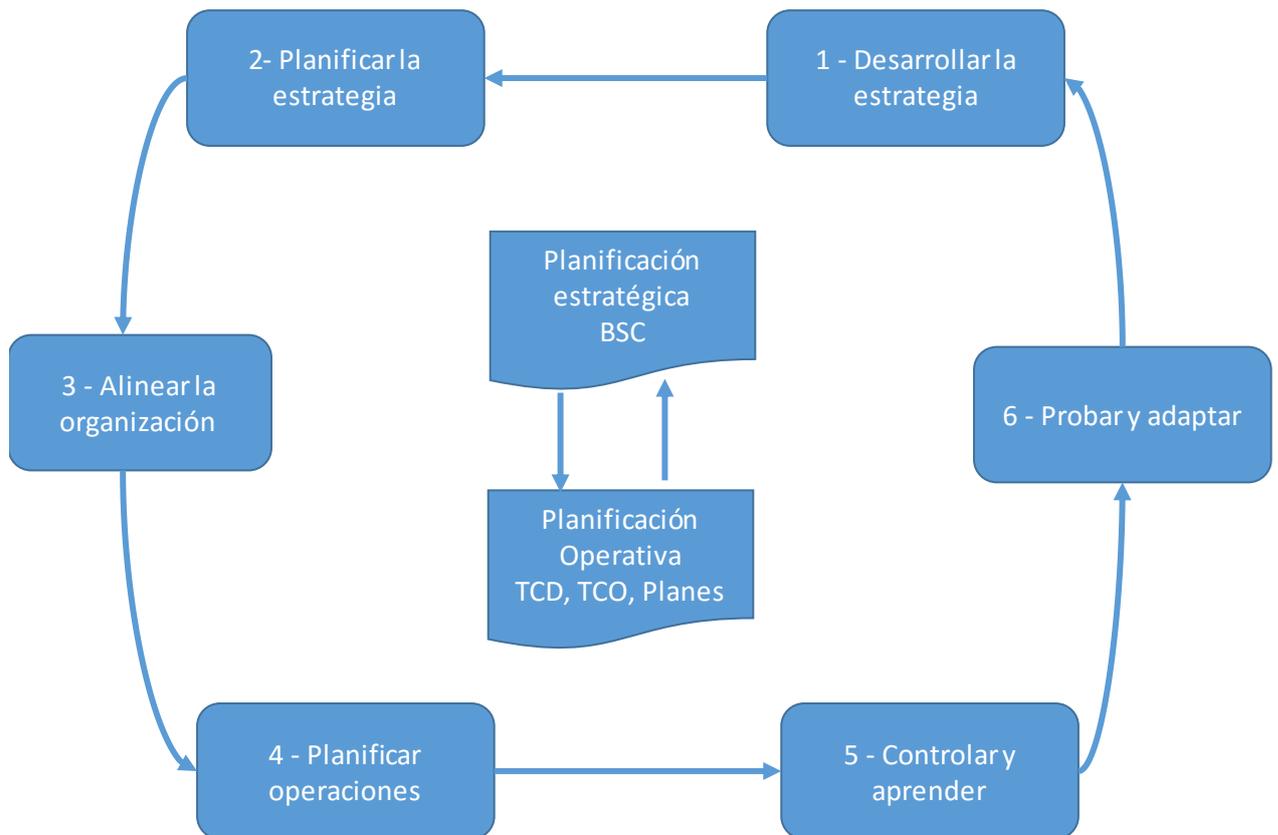
Cuarta Etapa: Se planifica identificando los procesos clave.

Quinta Etapa: Se controla revisando operaciones y estrategia, es la etapa de aprendizaje.

Sexta Etapa: Se identifican correlaciones y nuevas estrategias emergentes, probando, adaptando y redefiniendo las definiciones estratégicas.

Este ciclo de etapas, una vez puesto en marcha mediante la ejecución, es continuo e integrador, estando plasmado en herramientas como el BSC y los Tableros.

Figura 2 – Sistema de Gestión



En este contexto, los tableros de control se plantean como herramientas de gestión que permiten diagnosticar una situación concreta y efectuar su monitoreo; es una metodología de exposición de la información que crea valor a través de ella, con tableros operativos para decisiones operativas, tableros directivos/gerenciales para decisiones de un nivel superior y en una tercera instancia de este desarrollo se encuentra el BSC como la respuesta al monitoreo de objetivos ulteriores.

3. Metodología del trabajo

3.1. La empresa, estado de situación actual

La compañía bajo estudio, en lo referente a herramientas de gestión, ha incorporado diferentes elementos ante cada nivel decisorio, a saber

Nivel Operativo: En aspectos de procesos tanto industriales como administrativos se ha realizado una importante inversión en la adecuación de los sistemas operativos transaccionales, los que son de la firma **JD Edwards**

Enterprise One de Oracle que brinda aplicaciones integradas de software de planificación y uso de recursos empresariales (ERP, por sus siglas en inglés Enterprise Resources Planning). Adquiriéndose módulos de,

Gestión Financiera - Financial Management: que permite contar con una base financiera adecuada para la toma de decisiones.

Gestión de Proyectos: Para gerenciar y controlar la ejecución y desarrollo de proyectos de inversión.

Gestión de pedidos: automatiza el proceso de pedidos, cotizaciones y compras efectuadas.

Gestión de fabricación: Gerencia el operaciones productivas y es el soporte informático del transaccional industrial, en función de recursos de software y hardware es el más voluminoso.

Gestión de reportes: Oracle JD Edwards EnterpriseOne View Reporting que es una solución de permite gestionar informes operativos en tiempo real, posibilita

a los usuarios finales acceder a los datos de las transacciones y personalizarlos en listas, cuadros, gráficos y tablas con el fin de simplificar el consumo de información. Este módulo del aplicativo es utilizado por niveles operacionales y en menor medida directivos.

Nivel Directivo: En este nivel se cuenta con herramientas de gestión brindada por el mismo **JDE** para cada área funcional. Se cuenta además y por fuera del JDE, con planificaciones anuales, que consideran al negocio en su conjunto, este proceso representa un consumo de tiempo considerable, pero es un ejercicio que ha posibilitado a las gerencias de niveles medios observar de manera sistémica el negocio y entender las interacciones más relevantes de los procesos.

Otra herramienta y de relevante importancia es el Tablero de Control Directivo que se explicitó en la introducción de este trabajo, siendo esta una herramienta de desarrollo interno, de temporalidad mensual es utilizado en las reuniones del Gerente General y sus respectivos funcionales ante cada cierre de los 12 cierres contables, unificando la tendencia de presentar reportes transaccionales de cada área funcional. Además la ejercitación en la utilización de esta herramienta ha posibilitado comprender las interacciones más relevantes, considerarlas más que un dato.

A **Nivel Estratégico**, las herramientas utilizadas son el plan anual antes mencionado y los estados de resultados anuales reflejados en indicadores estratégicos marcadamente financieros, siendo claramente este nivel el que se pretende complementar con la herramienta del presente trabajo.

La estructura del herramental vigente se refleja en la *Figura 1*,

□

Figura 1



3.2. Metodología

Para el caso particular que nos ocupa, se pondrá de manifiesto que la empresa analizada cuenta con los mecanismos operativos, directivos y grado de madurez necesario, para avanzar hacia una nueva etapa en el desarrollo de herramientas de control de gestión. Se pretende con esto, analizar la empresa, estudiando las posibilidades que ofrece y su potencial orientación como organización “que aprende”, que es cuando se le enseña a otros lo que uno mismo aprendió, acelerando esto el proceso de aprendizaje, personal y en consecuencia el desarrollo organizacional, a decir de Stephen Covey⁴.

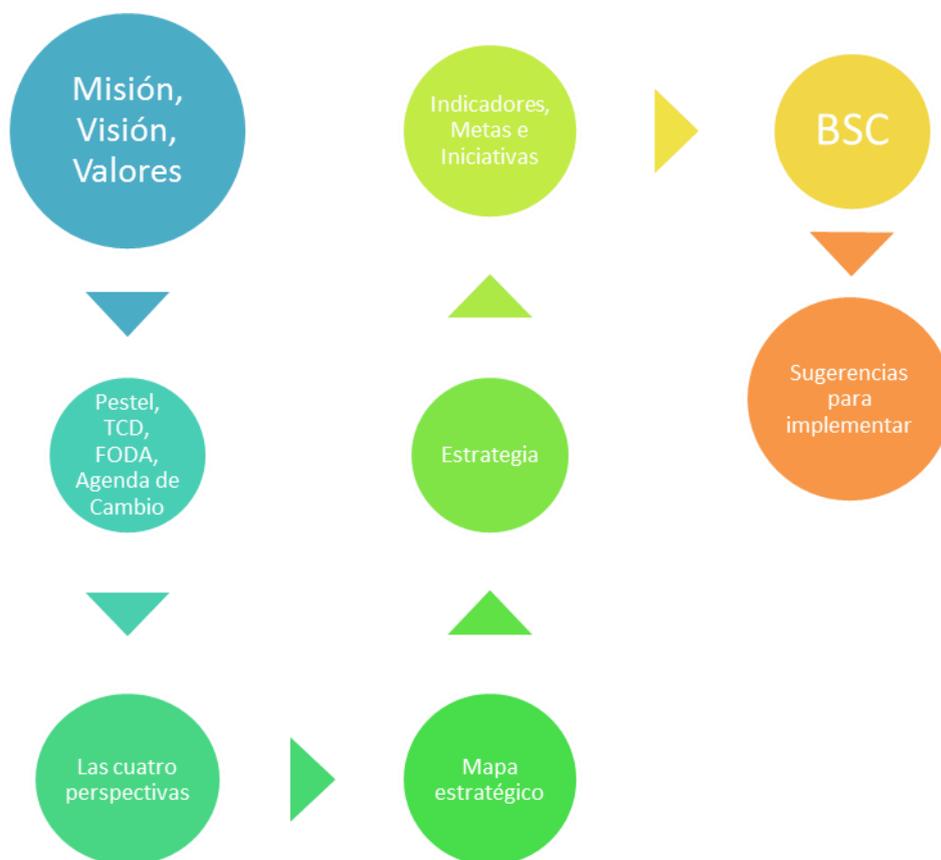
En referencia a la Figura 1, el presente trabajo transitará la primera y segunda etapas, del desarrollo de un sistema de gestión, partiendo desde la identificación de la estrategia a partir de la Misión, Visión y Valores, luego mediante la utilización de diversas herramientas, propondré la perspectiva de un sistema de gestión estratégico, partiendo de estos conceptos estableceré el mapa estratégico, en él identificaré los indicadores, metas e iniciativas las que se agruparán y expondrán juntas en un BSC.

⁴ Stephen Covey, “Accelerated Learning, Executive Excellence”, Magazine Publishing, enero 1997

Respecto a los aspectos metodológicos, se trata de un análisis de caso, de carácter descriptivo, ya que su fin esencial es caracterizar y describir las variables que deben ser objeto de control en la empresa objeto de estudio. Mediante la identificación y descripción de las variables principales, se intenta dar una explicación del fenómeno a través del estudio de sus causas, para posteriormente, realizar una propuesta que ayude a solucionar los problemas identificados.

En resumen a partir de la Misión, Visión y Valores, luego mediante la utilización de las herramientas, Tablero de Control Directivo, análisis PESTEL, análisis FODA y con una Agenda de cambio, propondré las 4 perspectivas de un sistema de gestión estratégico, las perspectiva financiera, del cliente, la interna y de innovación y aprendizaje, a partir de estos conceptos estableceré el mapa estratégico, en el que identificaré los indicadores, metas e iniciativas, las que se agruparán y expondrán juntas en un BSC, para finalmente desarrollar algunas sugerencias de implementación.

La *Figura 3* resume la secuencia de pasos antes descrita,



Las fuentes de información que utilizaré para este desarrollo son las declaraciones públicas de Visión y Misión, el Tablero de Control Directivo con valores a Noviembre 2014, con estadísticas de Ventas desde 2008 y fuentes internas para información de mercado, ya que el Departamento de Marketing cuenta con datos de Euro Monitor.

Además, recogeré otra información necesaria para el diagnóstico de la organización a través de entrevistas y tormenta de ideas.

Es importante destacar que los resultados para estudios de casos pueden no ser válidos para todos los contextos y empresas, pero sí sirven como referencias o ejemplos a considerar en la praxis gerencial. En este estudio se pretende analizar los datos utilizando como base, la teoría fundamentada.

4. Desarrollo de la propuesta

4.1. Misión, Visión, Valores

Los tres primeros grandes pasos del pensamiento estratégico son la declaración de Misión, Visión y Valores. Aun cuando pueden representar aspectos bastantes conocidos, cabe destacar el valor significativo de estas formulaciones, su lugar central dentro de la gestión estratégica. Se hace difícil imaginar documentos con mayor valor estratégico y tan internamente entrelazados como la declaración de Misión, Visión y Valores.

De la internalización de los anteriores se desprende la estrategia como un proceso de circuito cerrado, tal como lo ilustra la Figura 2 (pág. 14), este inicia con un proceso de desarrollo de la estrategia, que comienza definiendo una visión del destino de la organización, proceso que termina con líderes y equipos ejecutivos impulsando la organización a la acción, un busca de alcanzar los objetivos alineados con las iniciativas definidas en la estrategia.

La estrategia es entonces, seleccionar un conjunto de actividades a ejecutar para crear una posición competitiva, sostenible en el tiempo, estas tareas marcan un rumbo a seguir para alcanzar la visión, por ende no se limita sólo a formularla sino también a ejecutarla, y es en esta última instancia donde muchas compañías fallan por no tener diseñadas herramientas para seguir su ejecución.

En consecuencia,

Logro de la Visión = Formular la estrategia + Ejecutar la estrategia

Se hace necesario entonces clarificar las declaraciones de misión, o propósito de la compañía, sus valores o parámetros que definirán el comportamiento y por ende su visión o aspiraciones futuras, siendo las dos primeras más estables con el paso del tiempo que esta, que puede tener fluctuaciones.

Declaración de Misión

Para el caso planteado la misión es la siguiente,

“Dar a las personas de todo el mundo la oportunidad de gratificarse con productos de calidad a un precio justo creando valor para los accionistas, colaboradores, clientes, comunidad, proveedores y medio ambiente, a través de una gestión basada en procesos sostenibles”

Como se observa este breve texto, informa a los ejecutivos y empleados acerca del objetivo general que deben perseguir juntos, este precepto es fundamental, su conceptualización es un acuerdo fundacional que se debe compartir, recién después de esto se puede elaborar una visión de futuro.

De la misión antes descrita se destacan, conceptos como,

Clientes: *Personas de todo el mundo*

Qué se le ofrece: *Oportunidad de gratificarse*

Cómo: *Con productos de calidad y a un precio justo*

Para qué: *Para crear valor, para los accionistas, colaboradores, clientes, comunidad, proveedores y medio ambiente.*

Cómo hacerlo: *a través de procesos sostenibles*

Declaración de Valores

Estos como se menciona, definen su actitud, comportamiento y carácter,

- ***Integridad:*** *asumir una conducta honesta, transparente, coherente, austera y responsable.*
- ***Compromiso:*** *concebir una gestión basada en el progreso continuo, estimulando la interacción, el esfuerzo y la contribución de toda su gente hacia el logro de resultados.*
- ***Respeto:*** *mantener una actitud prudente orientada al crecimiento con espíritu de autocrítica y conciencia de las virtudes y debilidades.*
- ***Confianza:*** *construir relaciones basadas en la consideración personal y profesional brindando respaldo y seguridad a todos aquellos con quienes hay vínculos.*
- ***Liderazgo:*** *sostener una visión de largo plazo para buscar formas innovadoras de competitividad, optimizando con creatividad e ingenio los recursos disponibles.*

Los Valores representan las convicciones o filosofía de la Alta Dirección respecto a qué nos conducirá al éxito, considerando tanto el presente como el futuro. Estos valores nos muestran los rasgos fundamentales de lo que es la estrategia empresarial, parten de esa reflexión.

Tener un acuerdo claro y abierto sobre estos valores ayudará a establecer las prioridades significativas de la organización, sus campos de esfuerzo y niveles de tolerancia respecto a las desviaciones; permitirá fijar expectativas y cómo

comunicarlas a los demás, en qué negocios intervenir y cómo comportarse en estos.

Una lista de valores estratégicos debe ser un material de consulta al alcance de la mano al poner en marcha la estrategia.

Una misión sin valores incorporados pierde poder de convocatoria y credibilidad ante el Cliente. También la declaración de visión es posible se base enteramente en los valores e incluso, la propia planeación táctica y a largo plazo utilizará la lista de valores como un recurso de consulta útil.

Existe un número casi infinito de factores que podrían considerarse valores estratégicos. Unos son más estables y universales mientras otros tienen un carácter más bien situacional. Para su buen uso la organización debe concentrarse en ocho a diez valores centrales y que estos sean los que ostenten el mayor impacto sobre su futuro.

Declaración de la Visión

La declaración de Visión es el tercer gran hito del pensamiento estratégico, es una representación de lo que creemos que el futuro debe ser para la empresa a los ojos de nuestros clientes, trabajadores, proveedores, etc.

Para el caso,

“Ser la empresa N° 1 de galletas de Latinoamérica dentro de los próximos 10 años y consolidar la participación del grupo en el mercado internacional”.

Como se observa define los objetivos a mediano y largo plazo, contiene tres elementos esenciales,

Objetivo desafiante: *ser la número uno de Latinoamérica*

Definición de Nicho: *Latinoamérica*

Horizonte temporal: *10 años.*

Como se observa cumple esta, los requisitos teóricos de una declaración de Visión, siendo breve, inspiradora, clara, fácil de recordar, creíble y consistente con las declaraciones anteriores de Misión y Valores.

Herramientas de Trabajo

Las declaraciones anteriores brindan un objetivo y una declaración de alto nivel de la propuesta de valor de la compañía, de cómo se va a hacer y cómo nos comportaremos en pos de alcanzar las metas, sin embargo el personal de la organización puede no entender por qué se necesita definir una estrategia y por qué debemos cambiar para alcanzar la meta, para ellos es necesario crear un sentido de urgencia y compromiso para que los líderes sean claros y objetivos para desagregar lo estratégico en acciones directivas, operativas y diarias, para ello se pueden utilizar diferentes herramientas, para este caso he decidido trabajar con una Agenda del Cambio estratégico, un análisis externo o PESTEL, el Tablero de Control Directivo y la identificación de Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas (FODA), incluyendo en este último las matrices EFE y EFI.

Estas herramientas tienen por objeto ser el soporte para el desarrollo de un mapa estratégico y en consecuencia un curso de acción o estrategia, cada una de ellas podría haber sido en sí misma un trabajo de aplicación pero por la extensión que hubiese implicado su desarrollo he optado por presentarlas resumidas y en sus aspectos más salientes.

A – Agenda del Cambio Estratégico

Esta compara el estado de situación actual de las distintas estructuras, capacidades y procesos organizacionales con una meta en lo que se quiere convertir en un plazo de tres a cinco años.

La información contenida en esta tabla surge de diferentes entrevistas mantenidas con el Gerente General del Negocio y de información explicitada en presentaciones de cierres mensuales.

Se presentan y agrupan en esta presentación desde las de características generales y estratégicas hasta aspectos más puntuales y situacionales.

Claramente podemos identificar además una declaración sincera de los aspectos que se reconocen como necesariamente a desarrollar, veremos posteriormente que las otras herramientas utilizadas en diferentes ocasiones mostrarán la misma realidad e identificará los mismos problemas con diferentes referencias de análisis. Se destacan además, en el escenario de la realidad óptima y futura, aspectos deducidos de las declaraciones estratégicas. Posteriormente haré una breve introducción de cada aspecto, recordando que es objetivo de este trabajo el de identificar un mapa estratégico y no en profundizar más allá de lo imprescindible cada concepto vertido.

Agende del Cambio Estratégico

| | Hoy | Futuro |
|------|---|--|
| A 1 | <i>Con presencia en países limítrofes</i> | <i>Regional</i> |
| A 2 | <i>Reactiva</i> | <i>Proactiva</i> |
| A 3 | <i>Operativa y táctica</i> | <i>Estratégica</i> |
| A 4 | <i>Sistemas de IT disporsos</i> | <i>Sistemas unificados</i> |
| A 5 | <i>Financiamiento de fuente única</i> | <i>Financiamiento de orígenes múltiples</i> |
| A 6 | <i>Manuales dispares y descentralizados</i> | <i>Metodologías únicas y estandarizadas</i> |
| A 7 | <i>Personas focalizadas en trabajos locales, con desconocimiento de la estrategia</i> | <i>Personal con conocimiento de la estrategia</i> |
| A 8 | <i>I+D, copia y mejora</i> | <i>I+D, crea y mejora procesos</i> |
| A 9 | <i>Concepción de la responsabilidad individual y funcional</i> | <i>A concepción por equipo multifuncionales</i> |
| A 10 | <i>Producción orientada a producto y sus cualidades</i> | <i>Producción orientada a la satisfacción generada en el cliente</i> |
| A 11 | <i>Inversión de MKT en medios tradicionales</i> | <i>Orientada a todos los medios</i> |
| A 12 | <i>Fidelización basada en el precio</i> | <i>Fidelización basada en la elección</i> |
| A 13 | <i>Segmento Saludables</i> | <i>Opción Saludable en todos los segmentos</i> |

Agenda del Cambio Estratégico (continuación)

| | Hoy | Futuro |
|------|--|---|
| A 14 | <i>Proveedores de insumos estratégicos únicos</i> | <i>Desarrollo de nuevos proveedores</i> |
| A 15 | <i>Molienda de trigo centralizada</i> | <i>Molienda descentralizada</i> |
| A 16 | <i>Algunos productos aptos para celíacos</i> | <i>Incluir un segmento de productos aptos para celíacos</i> |
| A 17 | <i>Niveles de scrap de 3% por planta considerados aceptables</i> | <i>Niveles de scrap 0%</i> |

A 1 - Con presencia en países limítrofes a presencia regional

Este punto se deduce de la Misión, de la necesidad de internacionalizar la matriz de ventas, hoy por hoy dependiente en más de un 90% del mercado argentino, ampliaremos este aspecto con el TCD.

Pero es de destacar que en reuniones de directorio se ha establecido que el objetivo es que las exportaciones representen un 20% de la matriz de ventas.

A 2 - De actitud reactiva a actitud proactiva

Esto está relacionado con el comportamiento de la organización ante cambios del entorno, en dónde claramente se reaccionó a estos adaptándose pero en pocas ocasiones ha sabido anticiparse a los mismos para en consecuencia de ello encontrar una ventaja competitiva, un ejemplo claro de ello fue la aparición de un segmento de productos con gramaje reducido y calidad adecuada para responder al entorno de una economía en crisis de 2003, segmento copado por las panaderías industrializadas al momento de desarrollar el producto.

A 3 - Con visión operativa y táctica, a estratégica

La organización todavía conserva un marcado sesgo funcional en algunas áreas, si bien los ejercicios de Planes Operativos Anuales y el TCD han ayudado a

revertir este aspecto en la visión de los líderes de niveles medios, todavía es necesario acentuar su desarrollo y aprendizaje.

A 4 – Sistemas de IT Dispersos, a unificados

Si bien la empresa ha realizado una importante inversión en tecnología de software, todavía no se ha conseguido el desarrollo de la visión sistémica de los procesos.

A 5 - Con financiamiento de fuente única a de orígenes múltiples

Este aspecto está relacionado a las oportunidades de negocios perdidas por no utilizar herramientas de financiamiento diferentes a los aportes de capital y al financiamiento de proveedores, como acciones u obligaciones negociables.

A 6 - Manuales dispares y descentralizados, a normas únicas y estándar

Este precepto se ha trabajado bastante pero, es necesario destacar que las 4 plantas de la empresa, fueron originalmente 4 empresas distintas, fusionadas 9 años atrás, y aunque se ha trabajado bastante en unificar métodos y procesos, es necesario continuar.

A 7 - Personas sin visión global, colaboradores en conocimiento de la estrategia

Se destaca este aspecto como el necesario para entender cómo se relacionan los objetivos individuales con las declaraciones estratégicas, saber que lo que cada uno hace es en camino de un objetivo superior, enlazado a una estrategia abarcativa.

A 8 - I+D, copia y mejora a, crea y mejora procesos

Esto es el concepto vertido anteriormente de reacción y proactividad aplicado al departamento de I + D.

A 9 - Concepción individual de responsabilidad a por equipos multifuncionales

Es necesario, para continuar el proceso de aprendizaje compartir el conocimiento, en muchos casos y mientras más arriba de la pirámide decisoria

nos encontremos incorporando lenguajes diferentes a los de la propia área funcional.

A 10 - Producción orientada a producto, a orientada al cliente

Concepto a convertir el marcado sesgo industrial en las decisiones a uno integrador evaluando el negocio en su conjunto.

A 11 - Inversión de MKT tradicional, a orientada a todos los medios

Estrategias basadas en precio y una participación de mercado del 50% o más ha llevado a no evaluar nuevas alternativas comunicacionales.

A 12 - Fidelización basada en el precio, a basada en la elección

Los cambios en la industria de la panificación han llevado a la *commoditización* de segmentos en donde la escala industrial es factor determinante, pero estos mismos cambios han sido los que posibilitaran un resurgimiento de la diferenciación en segmentos como Crocantes y Dulces Secas, nichos con contribuciones marginales muy superiores a las conseguidas por los productos de la empresa.

A 13 - Segmento “saludables”, a “saludables” en todos los segmentos

La irrupción del concepto “light” a mediados de los ochenta, reconvertido a “saludable” en los noventa, ha obligado a la industria de la alimentación a replantar procesos y estrategias comunicacionales, la compañía desarrolló y lo continúa haciendo un segmento de Cereales para responder a esa demanda del mercado, pero ha dejado escapar la posibilidad de desarrollar un producto “saludable” dentro de cada segmento, como por ejemplo dentro del segmento Dulces Rellenas, una galleta de alto contenido nutricional para niños.

A 14 - Proveedores de insumos estratégicos, a nuevos proveedores

Los proveedores de insumos estratégicos como harina, material flexible (polipropileno), azúcar, cacao, grasa y aceite vegetal hidrogenado, que integran de la matriz de costos valorizada más del 50%, son únicos, no teniendo la compañía alternativas desarrolladas.

A 15 - Molienda de trigo centralizada, a molienda descentralizada

Debido a los niveles de consumo de harina, que lo convierten en el principal demandante del mercado, la compañía optó a mediados de 1995 convertirse en comprador de trigo para posteriormente procesar el mismo, esto mejoró en 3,8% la contribución marginal, pero se coloca todo el trigo a moler en un solo proveedor del servicio, que cobra su fee en pellet, un solo proveedor en una posición de negociación en ocasiones inflexible.

A 16 -Productos aptos para celíacos, segmento de productos para celíacos.

Este ha sido un segmento de mercado que se ha desarrollado ampliamente en los últimos 10 años, siendo de solo 2 toneladas mensuales en 2007 a un nicho de más de 5 toneladas en 2014, la compañía ha desarrollado 3 presentaciones de producto pero no ha evaluado la factibilidad de ampliar esa oferta.

A 17 - Niveles de scrap de 3% aceptados, a scrap 0%

En una compañía con sesgo industrial como se planteaba, este aspecto ha sido ampliamente discutido, se trabajó y se invirtió mucho en disminuir el mismo de valores del 5% hasta 2005 a valores consolidados negocio del 3% actuales, pero la inversión en los sistemas de medición relacionados a el software de producción de Oracle ha posibilitado que algunas líneas de producción consigan valores de scrap rayanos al 0,5% lo que nos lleva a pensar que es factible trabajar en las otras líneas de producción en disminuir este costo.

B – El Tablero de Control Directivo

Como se explicitara anterior mente, la compañía cuenta desde 2003 con un Tablero de Control Directivo de actualización mensual, herramienta que desde un primer momento hasta el día de la fecha ha mutado, en cuanto a sus indicadores, sus áreas claves y metodologías de exposición, acompañando el desarrollo y aprendizaje obtenido con su uso, en cuanto a su exposición se utiliza una interfaz dinámica de carga dentro del aplicativo Lotus Notes, accediendo a la misma Gerente General, Gerencias funcionales y Jefaturas, siendo responsabilidad de carga y actualización de la Jefatura de Planeamiento y Control de Gestión, dependiente del Gerente de Administración y Planeamiento.

Esta herramienta, como su nombre lo indica, sirve para dirigir hacia adentro, el enfoque de área facilita la aplicación y navegación, permitiendo la piramidación de la información desde los conceptos más importantes a los menos relevantes.

Desde su instrumentación la herramienta contó con el apoyo de la Gerencia General, estableciendo que sería esta la herramienta que se utilizaría en cada reunión mensual de resultados, esto y el hecho de que poco a poco las jefaturas que son cuadros de reemplazos de las gerencias participaran en estas discusiones, fueron los elementos que cimentaron su utilización, mejora y aprendizaje.

Nace en 2003 cuando a un año de comenzar a utilizar los servicios de Oracle comienza a existir abundancia de datos y lenguajes de áreas funcionales muy marcados.

Dentro de los resultados obtenidos se destacan,

- Dio **uniformidad a la información** de gerencias, unificando las metodologías expositivas, formatos e indicadores, atacando la sensación de poder que genera el establecimiento de nichos de información y conocimiento.
- Estableció **indicadores claros y conocidos**, hasta ese momento y con la irrupción de los reportes de Oracle se había generado una sobrecarga de información y por consiguiente de indicadores.

- Permitió **ampliar la visión de negocios**, entendiéndose que no solo los indicadores de finanzas son los necesarios para medir el desempeño.
- Se dio el primer paso en pos de **alinear la información con los objetivos estratégicos**, objetivo relacionado directamente con el presente trabajo, ya que fue necesario que las gerencias explicaran a los colaboradores inmediatos la forma en que el cumplimiento de sus objetivos, metas y procesos, ayudaba individualmente para el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la compañía.

Las Áreas Claves y sus indicadores

Para el caso analizado no nos focalizaremos en la evolución de las mismas sino en las definidas en el TCD tomado como base para la realización de este trabajo que es el correspondiente a la herramienta al 31 de Noviembre de 2014 y sus respectivos indicadores, los que se comparaban en todos los casos contra plan y contra igual mes período anterior, las mismas se presentan resumidas en el Cuadro de Indicadores para el Tablero de Control.

Es importante destacar que a excepción de los indicadores de Comunicaciones Internas, RRHH y Satisfacción del cliente, el resto brindan la posibilidad de desagregarse, por ejemplo los indicadores de Venta, en ventas por Canal, por Segmento, por Planta, por Jefe de Producto, por línea de producción, por Mercado o país, y otras; Insumos brinda la posibilidad de desagregar el precio de compra por planta productiva

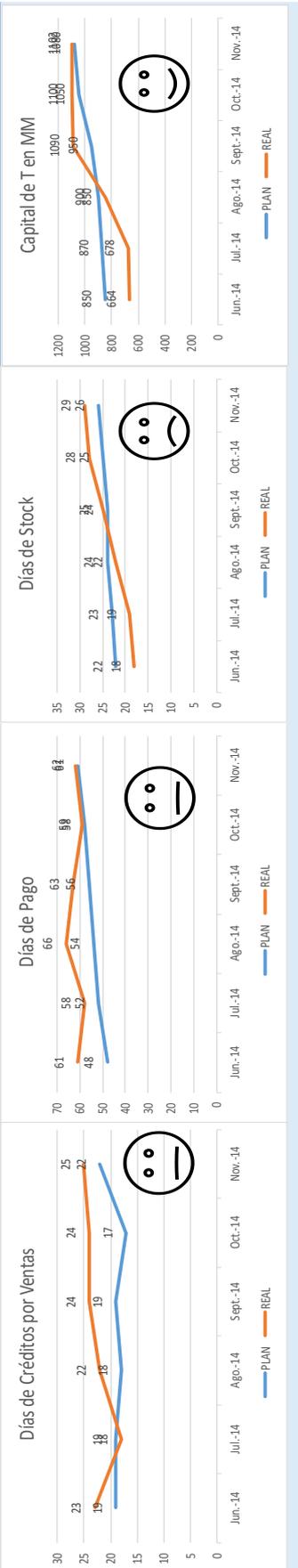
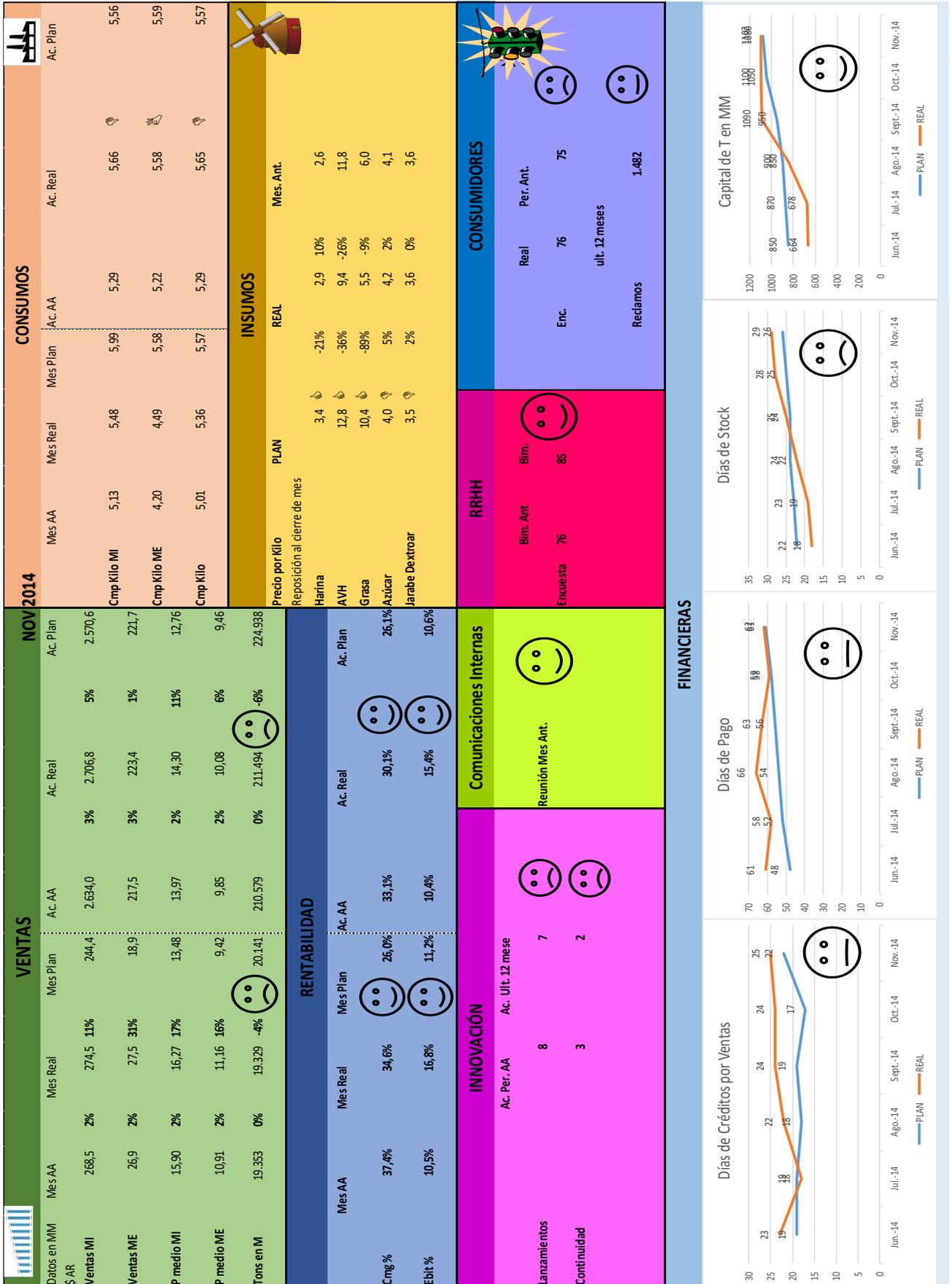
Se adjunta a continuación el Cuadro de Indicadores del Tablero de Control Directivo donde por área clave se detallan los indicadores y sus parámetros de comparación, cada índice definido posee breve manual en donde se detalla sus características, definición, responsables y demás aspectos relacionados al mismo, que por no ser objeto de este trabajo no se adjuntan. □

Cuadro de Indicadores para Tablero de Control

| <u>Áreas Claves</u> | Indicadores | Semaforización | |
|--------------------------|--|---|---|
| | | Plan / P. Ant | |
| | |  |  |
| Ventas | Ventas mensuales en \$ y Tons | >2% | 2<% |
| | Precio medio \$ | >5% | 5<% |
| | Ventas acumuladas en \$ y Tons | >2% | 2<% |
| Productividad | Costo mensual en \$ por Ton | >2% | 2<% |
| | Costo acum en \$ por TON | >2% | 2<% |
| | Consumo de Materia prima en \$ por Ton | >2% | 2<% |
| Insumos | Precio de compra Harina | =<5% | 5%>= |
| | Precio de Compra Azúcar | =<5% | 5%>= |
| | Precio de Grasa | =<5% | 5%>= |
| | Precio de AVH | =<5% | 5%>= |
| Rentabilidad | Contribución Marginal % | >3% | 3<% |
| | EBIT sobre ventas | >3% | 3<% |
| Innovación | Lanzamientos por período (ult. 12 m) | 5> | <5 |
| | Continuidad de Lanzamientos | 3> | <3 |
| | Cmg de Lanzamientos | >30% | 30%< |
| Comunicaciones internas | Cantidad de reuniones mensuales de J y G | >1 | 1< |
| Inversión | Stocks en días | <60d | 65> días |
| RRHH | Enc. interna bimestral (puntos de satisf.) | 80 ptos. > | < 79 ptos. |
| Satisfacción del cliente | Encuesta telefónica mensual (ptos. De satisf.) | 90 ptos. > | < 89 ptos. |
| | Reclamos 0800 | 500< | 1500> |
| Financieras | Rotación de inventarios | < 41 días | 50 días> |
| | Capital de Trabajo en días | < 51 días | 60 días> |
| | Días de Cuentas por Cobrar | <28 días | 36 días> |

El TCD carátula a Noviembre 2014

Se adjunta a continuación la carátula de la herramienta correspondiente al mes de Noviembre de 2014.



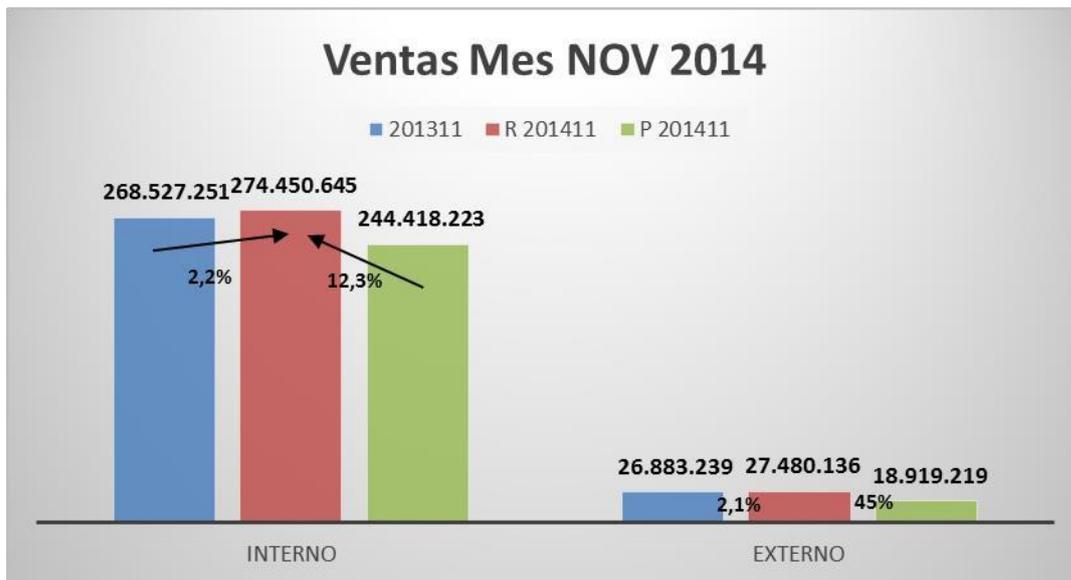
Es relevante destacar que en lo referido a la cantidad de indicadores, se optó por no superar cuarenta; es factible que algún gerente de área sienta que algunos indicadores no agreguen valor, pero es necesario analizar los mismos en conjunto. La herramienta tiene además la utilidad de formalizar un sistema de información gerencial y generar la sinergia que permita la continuidad en el conocimiento y el aprendizaje. Para el caso en particular esta herramienta de información gradualmente fue convirtiéndose en un instrumento de control de gestión, consiguió imprimirle carácter al proceso de control; la información como también el grado de análisis y los cuestionamientos fueron evolucionando poco a poco. Destaco como factores relevantes además de haber elegido correctamente las áreas claves e indicadores, el compromiso de la gerencia general que plasmó prácticamente esto en formalizar la herramienta como el principal instrumento sobre el que se trabajaría en las reuniones mensuales de resultados.

Los Datos a Noviembre 2014

B 1 – Ventas Mes

Las variaciones mensuales son positivas, 2,2% contra año anterior y 12,3% contra plan para mercado interno, 2,1% y 45% para exportaciones respectivamente. Aunque positivas denotan un decrecimiento en valores reales ya que la inflación interanual es superior al 25% para este período, respecto a la variación de exportaciones, la misma responde a un adelantamiento de la campaña Navidad.

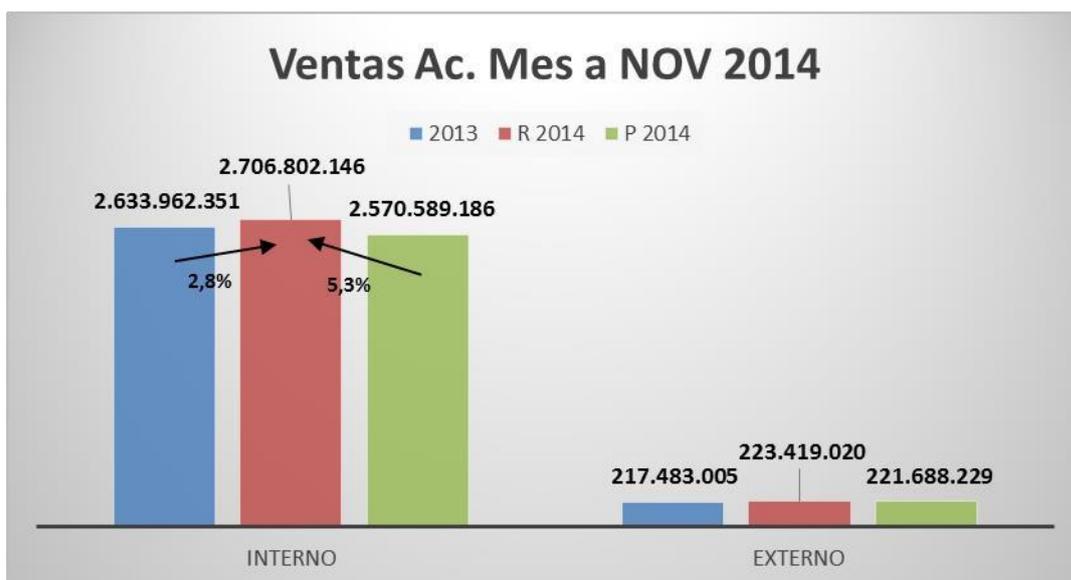
Gráfico de Ventas Mensuales,



B 2 – Ventas Acumuladas

De la misma forma que las ventas mensuales, se observa en valores acumulados un crecimiento inferior a la mencionada inflación interanual.

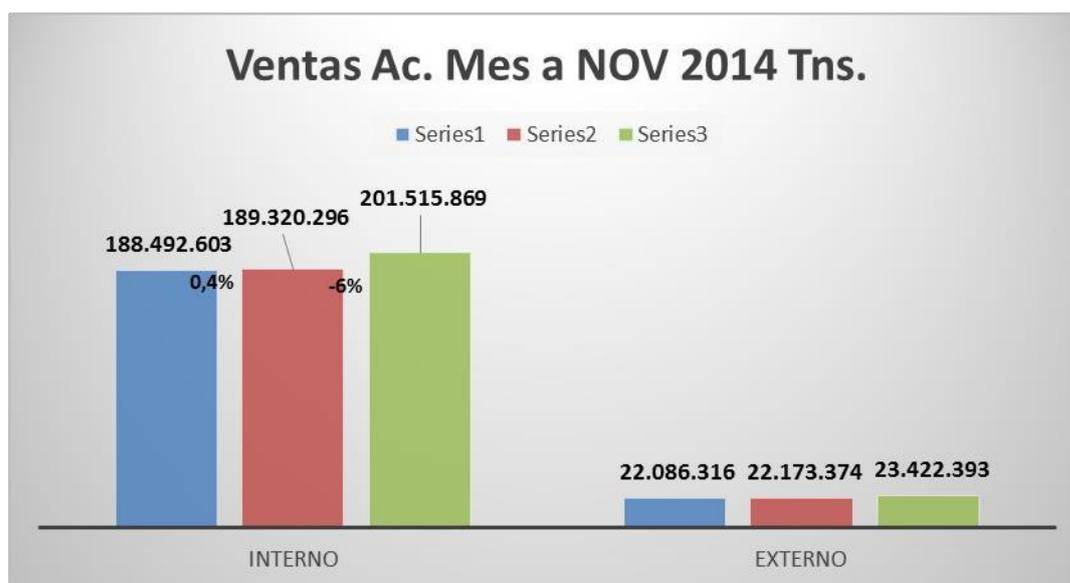
Gráfico de Ventas acumuladas,



B 3 Ventas acumuladas en Toneladas

Las consecuencias de variaciones reales inferiores a las previstas, se observan en el análisis por toneladas, mientras con respecto al período anterior nos encontramos en condiciones de casi paridad, respecto a valores previstos nos encontramos claramente debajo de las expectativas.

Gráfico de Ventas acumuladas en Toneladas.



Dentro de las consecuencias de esto podemos observar una disminución del uso de la capacidad instalada y por ende la capacidad de absorber gastos Fijos, la tabla adjunta en la hoja siguiente muestra claramente el impacto sobre las líneas productivas.

Se deduce una diferencia del 8,5% entre la capacidad instalada prevista y la real, esto tiene efectos industriales y financieros significativos, valorizado son aproximadamente 60 millones de pesos menos de Contribución Marginal, menos capacidad de absorber gastos fijos. El cálculo es la diferencia en Toneladas con respecto a plan por el precio promedio real, por el porcentaje de Contribución Marginal de plan.

□

Tabla de uso de la capacidad instalada – datos Acumulados a Noviembre 2014

| Línea de Prod. | Kilos | Planta | Uso de Capacidad Instalada | |
|----------------|------------|----------|----------------------------|--------------|
| | | | PLAN | REAL |
| Línea 1 | 7.445.271 | Planta C | 75% | 62% |
| Línea 2 | 2.114.078 | Planta C | 75% | 78% |
| Línea 3 | 5.323.781 | Planta C | 75% | 61% |
| Línea 4 | 5.367.356 | Planta C | 75% | 66% |
| Línea 5 | 26.111 | Planta C | 75% | 25% |
| Línea 6 | 562.470 | Planta C | 75% | 61% |
| Línea 7 | 673.026 | Planta C | 75% | 78% |
| Línea 2 | 4.698.657 | Planta V | 85% | 82% |
| Línea 3 | 9.866.930 | Planta V | 80% | 81% |
| Línea 4 | 10.097.206 | Planta V | 80% | 73% |
| Línea 5 | 17.986.399 | Planta V | 75% | 86% |
| Línea 6 | 14.930.723 | Planta V | 80% | 87% |
| Línea 7 | 3.220.871 | Planta V | 80% | 95% |
| Línea 8 | 15.679.335 | Planta V | 80% | 73% |
| Línea 9 | 3.972.009 | Planta V | 80% | 85% |
| Línea 10 | 5.287.383 | Planta V | 80% | 88% |
| Línea 1 | 8.258.321 | Planta S | 85% | 97% |
| Línea 2 | 6.846.239 | Planta S | 85% | 56% |
| Línea 3 | 11.362.974 | Planta S | 85% | 82% |
| Línea 4 | 103.060 | Planta S | 85% | 12% |
| Línea 5 | 34.678.326 | Planta S | 85% | 91% |
| Línea 6 | 5.261.725 | Planta S | 85% | 88% |
| Línea 1 | 7.773.284 | Planta T | 80% | 60% |
| Línea 2 | 11.003.714 | Planta T | 80% | 67% |
| Línea 3 | 5.196.950 | Planta T | 80% | 60% |
| Línea 4 | 7.346.629 | Planta T | 80% | 77% |
| | | | 84% | 75,5% |

B 3 – Mix de ventas

Es importante destacar este aspecto para resaltar una matriz de ventas histórica que casi no refleja variaciones en los últimos años, siendo que el mercado a mostrado cambios relevantes y destacados más adelante dentro del análisis PESTEL.

□ *Tabla de composición del portfolio de ventas período 2008 – 2014 a Nov.*

| | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 Cmg | % 2014 |
|---------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|------------|
| Rellenas | 17% | 16% | 16% | 16% | 16% | 16% | 16% | 39% |
| Crocantes sin grasa | 15% | 15% | 15% | 15% | 15% | 15% | 15% | 31% |
| Surtido Dulce | 12% | 12% | 12% | 12% | 12% | 12% | 11% | 24% |
| Alfajoradas | 10% | 10% | 10% | 10% | 10% | 10% | 11% | 21% |
| Crocantes con grasa | 10% | 10% | 10% | 10% | 10% | 10% | 10% | 27% |
| Dulces Crocantes | 8% | 8% | 8% | 8% | 9% | 9% | 9% | 32% |
| Con Cereales | 7% | 7% | 7% | 7% | 7% | 7% | 7% | 22% |
| Cereal Compactado | 5% | 5% | 5% | 6% | 6% | 6% | 5% | 33% |
| Snacks | 5% | 5% | 5% | 5% | 5% | 5% | 5% | 36% |
| Est. NAVIDAD | 5% | 5% | 5% | 5% | 5% | 5% | 5% | 27% |
| Obleas | 4% | 4% | 4% | 4% | 4% | 4% | 4% | 43% |
| Línea Saludable | 2% | 2% | 2% | 2% | 2% | 2% | 2% | 39% |
| Est. Pascua | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 39% |
| OTROS | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 42% |
| Present. Especiales | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 42% |
| | 100% | 30% |

(Est. Navidad – Estacional Navidad)

(Est. Pascua – Estacional Pascua)

Podemos visualizar claramente que mantenemos la misma estructura de ventas desde inicio del lapso medido en adelante siendo los dos segmentos más vendidos el de Dulces Rellenas y Crocantes sin grasa.

B 4 – Consumos

El consumo de materia prima es el componente más importante del costo, lo integran los costos variables originados en el consumo de insumos en su proceso de transformación, para el negocio la matriz es la siguiente,

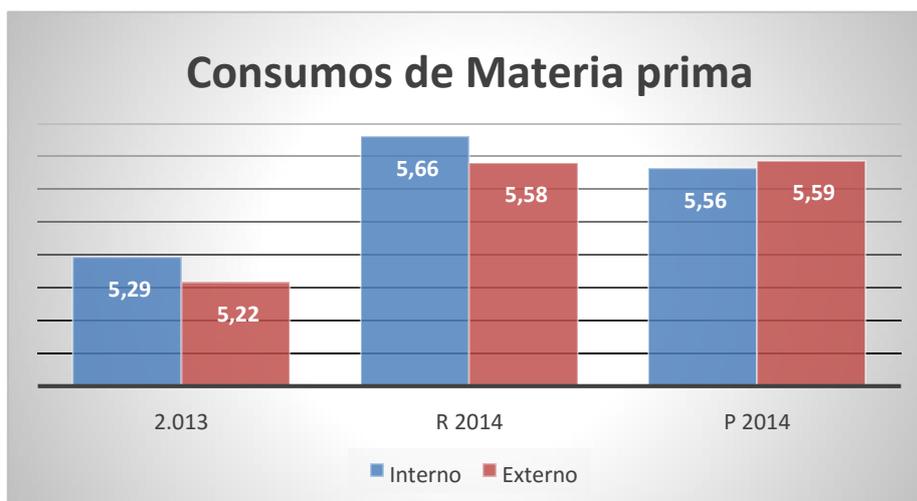
| Matriz de Margen Prom. Plan | |
|------------------------------------|---------------|
| Ventas | 100,00% |
| Fletes de Venta | -4,70% |
| Fletes de Compra | -1,40% |
| Carga Impositiva | -1,10% |
| Energía y Gas | -1,40% |
| Gastos de Exportación | -0,70% |
| Comisiones de Vta. | -3,80% |
| Cargos Logísticos | -2,00% |
| Com. De Export. | -0,20% |
| Mano de Obra Directa | -8,50% |
| Otros (fason de harina) | -1,60% |
| Consumos de Materia prima | -44,20% |
| Desv. Mod | -0,10% |
| Desv. Consumo | -0,50% |
| Suma de Cmg | 30,00% |

Claramente se observan que los valores más relevantes que lo integran son el consumo de materia prima y la mano de obra, todos estos se han visto afectados por el proceso inflacionario, si analizamos los valores unitarios obtenemos los valores detallados en Gráfico de Consumo por kilo de producto terminado de la siguiente hoja.

Podemos observar claramente un aumento respecto al año anterior en valores kilo y una diferencia menor contra plan, mientras tenemos un 7% promedio en el primero, obtenemos un 2% respecto al segundo y solo para mercado interno, con una inflación interanual de más 25% siendo la pauta inflacionaria de plan del 18%, explicamos la diferencia en factores exógenos a este análisis, como son la intervención estatal en los precios del harina y azúcar, fijando topes para la industria, este efecto distorsivo ha provocado una disminución de valores

históricos del consumo de materia prima que sin la inclusión de estas medidas intervencionistas es en promedio del negocio del 50% de la matriz de costos variables, es decir 6% superiores a los valores registrados actualmente.

□ *Consumo de Materia prima en \$ por kilo de producto terminado, datos acumulados de 2014*



B 5 - Insumos

Los insumos analizados en la carátula del TCD representan más del 75% de la matriz de consumo de materias primas, el resto corresponde a material de empaque y esencias.

La situación al cierre de Noviembre nos muestra importantes variaciones respecto a plan para el caso de Harina, - 21% producto de una buena cosecha y la incidencia de la intervención estatal, para AVH (Aceita Vegetal Hidrogenado) y grasa, como consecuencia de un aumento en la oferta de porcinos. Para el caso de Azúcar y Jarabe, en ambos casos se observan variaciones a la suba, pero al igual que Harina y material de empaque los proveedores son empresas relacionadas, por lo que en caso de registrarse cambios importantes en el mercado la capacidad negociadora con estas es importante.

B 6 – Rentabilidad

Los indicadores medidos de rentabilidad son la Contribución Marginal (Cmg) y el EBIT. La primera es la diferencia entre Ventas y Costos Variables, la segunda incorpora Gastos Fijos y Depreciaciones.

Expresadas en el TCD con el siguiente cuadro.

| RENTABILIDAD | | | | | | | |
|--------------|--------|----------|---|--------|----------|---|--|
| | Mes AA | Mes Real | Mes Plan | Ac. AA | Ac. Real | Ac. Plan | |
| Cmg % | 37,4% | 34,6% |  26,0% | 33,1% | 30,1% |  26,1% | |
| Ebit % | 10,5% | 16,8% |  11,2% | 10,4% | 15,4% |  10,6% | |

Se destaca que la Cmg acumulada real es superior a la del plan operativo, no habiéndose registrado cambios importantes en el Mix de ventas, la misma se debe a que los aumentos registrados en precios fueron superiores a los registrados en costos, aunque es inferior a los valores del período anterior, explicado en su totalidad por el aumento del valor hora, como consecuencia de las negociaciones paritarias se incrementó en Noviembre de 2013 en un 10% y en Marzo 2014 en un 12%.

La mejora del Ebit respecto a plan de 4,8% es consecuencia de una reducción del plan de Promoción y Publicidad de un 20%, de haberse registrado valores de plan el indicador no presentaría variaciones significativas.

B 7 - Innovación

Como se explicara en B 3 – Mix de Ventas, el portfolio no registra cambios significativos en el período registrado, verificando los lanzamientos nos encontramos con que estos son cambios de gramajes y sabores de presentaciones ya existentes, en todos los casos corresponde a las licencias para productos infantiles, *BEN 10*, *Hombre Araña*, *Barbie* entre otras. Las que tienen una permanencia en el mercado no superior a 1 año, o agotar stock de material de empaque o que finalice el contrato.

B 8 – Comunicaciones Internas

Desde antes de la implementación de esta herramienta existía el ejercicio de las reuniones mensuales. A partir de la implementación del TCD estas se uniformaron y formalizaron en un encuentro mensual de por lo menos 4 hs del Gerente General con las gerencias funcionales.

B 9 – RRHH

Desde 2004 junto a la implementación formal de un Sistema de Evaluación de Desempeño se introdujo una encuesta mensual para evaluar el clima organizacional, se efectúa sobre una muestra total de 50 colaboradores y sobre un total de 100 puntos posibles se califica, de 0 a 100, a más puntos mejor medición. La misma mostró los dos primeros años valores cercanos a 90 puntos, estabilizándose posteriormente en 80 puntos, con excepciones en meses previos a las negociaciones paritarias.

B 10 – Consumidores

Mensualmente y sobre un total de 1000 consumidores se realiza una encuesta de satisfacción que mide diferentes aspectos, calificándose de 0 a 100 puntos, el parámetro de este indicador es de 90 puntos, destacándose que desde 2008 la misma se encuentra debajo de estos valores.

B 11 – Financieras

Como consecuencia de la política financiera de la compañía de financiar su Capital de trabajo solo con Proveedores y capital propio, se definieron como indicadores, componentes del mismo, Días de Crédito por Venta, Días de pago, Días de Stock y Capital de Trabajo. En todos los casos se destacan valores cercanos a las estimaciones excepto en Días de Stock con un aumento de tres días que se observa desde Septiembre, el análisis sobre los inventarios nos muestra que es consecuencia de la estacionalidad del segmento Navidad, se espera regularizar esta situación con el cierre de Diciembre.

C – Análisis PESTEL

El Análisis PESTEL es una herramienta de la planificación que nos permite identificar los factores generales del entorno que pueden afectar un negocio o una empresa, es una herramienta de trabajo que complementa muy bien la matriz de análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (FODA).

La herramienta se compone de 6 elementos, cada uno de ellos representa un factor del entorno que influye en el contexto empresarial. Estos factores son: Políticos, Económicos, Socio-Culturales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales.

Los mismos se detallan en la Tabla adjunta.

Tabla Análisis PESTEL – a Noviembre 2014

| PESTEL | |
|--------|--|
| | Políticos |
| P 1 | Elecciones Nacionales |
| P 2 | Gremios fortalecidos |
| P 3 | Relación Empresa / Políticos, nula o inexistente |
| P 4 | Estado intervencionista |
| | Económicos |
| E 1 | Tipo de cambio controlado |
| E 2 | Regulaciones al mercado del Trigo |
| E 3 | Regulaciones a las operaciones de COMEX |
| E 4 | Fuentes de financiamiento solo internas |
| E 5 | Costo de MO en aumento |
| E 6 | Ciclos económicos irregulares |
| E 7 | Proceso inflacionario continuo |
| E 8 | Aumento del precio de la grasa |

Tabla Análisis PESTEL – a Noviembre 2014 (continuación)

| PESTEL | |
|---------------------|---|
| Sociedad | |
| S 1 | Cambios en las tendencias de consumo, hacia consumo mas "natural" |
| S 2 | Consumo con tendencia a productos con alto valor energético y calórico |
| S 3 | Tendencia a disminuir el consumo de AVH |
| S 4 | Commoditización de los segmentos mas importantes en volumen |
| S 5 | Revalorización de las panaderías barriales |
| S 6 | Escasa duración de las licencias |
| S 7 | Tendencia a reclamar sobre el uso del polipropileno |
| Tecnológicos | |
| T 1 | Desarrollo de los hornos eléctricos a revalorizado las panaderías locales |
| T 2 | No hay cambios tecn. de las salas de fermentación |
| T 3 | Tecnología robótica en empaque |
| T 4 | Inversión en I+D de empaque biodegradables |
| Ambientales | |
| AMB 1 | Uso de agua potable |
| AMB 2 | Consumo de energía |
| AMB 3 | Residuos líquidos liberados |
| AMB 4 | Scrap vendido a productores de porcinos |
| Legales | |
| L 1 | Art. con precios acordados con el gobierno nacional |
| L 2 | Legislación salarial con mínimos con aumentos continuos |
| L 3 | Requerimientos de etiquetado en aumento |
| L 4 | Marco legal de Join Venture |

No desarrollaré este apartado más allá del planteo de sus factores, ya que para este trabajo de aplicación es suficiente con se enunciación debido a que el foco del mismo están en el diseño de una herramienta para el cumplimiento de su estrategia.

D – Análisis FODA

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio (persona, empresa u organización, etc.) permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permite, en

función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

Su nombre deriva de las iniciales de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

El objetivo principal de este análisis es obtener conclusiones sobre la forma en que el objeto estudiado será capaz de afrontar los cambios y las turbulencias en el contexto (oportunidades y amenazas) a partir de sus fortalezas y debilidades internas.

Sobre las fuerzas internas de la organización es posible actuar directamente. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, y solo se puede tener impacto modificando los aspectos internos o la respuesta de la organización.

1 - Análisis interno

Los elementos internos que se deben analizar durante el análisis FODA corresponden a las fortalezas y debilidades que se tienen respecto a la disponibilidad de recursos de capital, personal, activos, calidad de producto, estructura interna y de mercado, percepción de los consumidores, entre otros.

Las fortalezas son aquellas capacidades de la empresa (internas y positivas) que le otorgan una posición privilegiada frente a la competencia. Abarcan los recursos que se controlan, habilidades y capacidades que se poseen, actividades realizadas positivamente, entre otras. Se explicitan en la siguiente tabla.

□ *Matriz de Fortalezas observadas – datos a Noviembre 2014*

| Matriz de evaluación de los factores externos (EFE) |
|--|
| Fortalezas |
| F1 - Share de Mercado actual F2 - Marca reconocida F3 - Amplio portfolio de productos F4 - Canal de distribución exclusivo (Contratos) F5 - Precios competitivos F6 - Procesos industriales medidos |

Las debilidades se refieren, por el contrario, a todos aquellos elementos que la empresa ya tiene y que constituyen barreras para lograr la buena marcha de la organización, colocándola en una posición desfavorable en relación a la competencia. Las debilidades son problemas internos que, una vez identificados y al desarrollar una estrategia adecuada, pueden y deben eliminarse. □

Matriz de Debilidades observadas – datos a Noviembre 2014

| Matriz de evaluación de los factores externos (EFE) |
|--|
| Debilidades |
| D1 - Escaso poder de negociación con canal Supermercadista |
| D2 - Amplio portfolio de productos |
| D3 - Proveedor único de servicio de molienda |
| D4 - Canales de dist. en NOA escasamente desarrollados |
| D5 - Proveedores de insumos estratégicos únicos |

2 - Análisis externo

El análisis externo permite determinar las oportunidades y amenazas que el contexto puede presentarle a una organización. Para ello se utilizará la información obtenida en los análisis de las 5 fuerzas de Porter y PEST.

Las oportunidades son aquellos factores que resultan positivos, favorables y explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que le permiten obtener ventajas competitivas.

Las amenazas en cambio son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización. Para el caso bajo análisis se encontraron las siguientes oportunidades y amenazas:

- *Matriz de Oportunidades observadas – datos a Noviembre 2014*

| Matriz de evaluación de los factores externos (EFE) |
|---|
| Oportunidades |
| O1 - Segmento Snacks con escasa participación O2 - Mercado Cuenca del Pacífico O3 - Desarrollo de empaque biodegradable O4 - Desarrollo de reutilización de empaque O5 - Pastas O6 - Segmento Celíacos |

- *Matriz de Amenazas observadas – datos a Noviembre 2014*

| Matriz de evaluación de los factores externos (EFE) |
|--|
| Amenazas |
| A1 - Competidores de alto impacto mediático A2 - Aumento de oferta de los negocios de panadería A3 - Irrupción de Mondelez A4 - Conflictividad Gremial A5 - Promedio de antigüedad de colaboradores elevado A6 - Disminución del consumo anual per cápita de derivados de harina A7 - Disminución de la superficie sembrada de trigo |

4.2. Las 4 perspectivas

Definiciones

Como se comentó, el BSC fue concebido como una metodología para la evaluación de desempeño que combina tanto medidas financieras como las operativas en un sistema integrado de indicadores, este supone que ninguna medida por si sola es adecuada para dirigir todo el tiempo.

Desde el punto de vista de los autores de la herramienta, Kaplan y Norton, un BSC incluye por lo menos cuatro perspectivas:

La perspectiva financiera, que pregunta, "¿Si tenemos éxito como atendemos a nuestros accionistas?". La perspectiva de cliente, que pregunta, "¿Para lograr que nuestra empresa tenga éxito, cómo debemos atender a nuestros clientes?". La perspectiva operativa, que pregunta, "¿Para agradar a nuestros clientes, en qué procesos debemos ser excelentes?". La perspectiva de la innovación y el aprendizaje, que pregunta, "¿Para lograr nuestra misión, en qué debe la organización continuamente aprender, mejorar y crear valor?".

El objetivo de este capítulo es el de definir el marco conceptual de cada perspectiva para posteriormente definir en un mapa estratégico los indicadores a monitorear para cada perspectiva.

La perspectiva Financiera

Esta describe los resultados tangibles de la estrategia utilizando indicadores conocidos, como los retornos sobre inversión, el valor agregado económico, las ganancias operativas, los ingresos por cliente y el costo por kilo producido, estos indicadores son los que nos indican si la estrategia está funcionando para brindar beneficios a los accionistas.

Esta incluye tres dimensiones fundamentales, rentabilidad, crecimiento y valor para el accionista.

Históricamente esta ha sido la dimensión más medida y controlada de la mayoría de las organizaciones que focalizaron su evaluación de desempeño sobre su

estado de resultados, el caso bajo estudio no es la excepción y estos indicadores han sido recurrentemente consultados, pero no en función de su estrategia. El Tablero de Control Directivo muestra indicadores de este tipo y se ha avanzado en vencer la concepción de "propiedad de la información" de área funcional.

La perspectiva del cliente

Esta comprende indicadores como satisfacción, retención y crecimiento, así como la propuesta de valor seleccionada para los segmentos target para cada segmento de producto. Para el caso, estos indicadores son monitoreados por la información obtenida no se ha compartido.

Esta perspectiva puede incluir el monitoreo de dimensiones como tiempo, calidad, desempeño del producto y percepción del costo por el cliente. La primera de estas mide el ciclo de respuesta ante un pedido, la dimensión de calidad registra defectos u errores en el producto o en los procesos que nos vinculan con nuestros clientes, la dimensión del desempeño intenta medir si nuestros productos satisfacen a necesidad de la demanda, para este caso en particular y enmarcado en los elementos fundamentales del análisis estratégico, la pregunta sería, "¿Nuestro producto *gratifica* a nuestro cliente?", la dimensión de costo pero desde esta perspectiva trata identificar si la percepción del valor pagado por el cliente es acorde a sus expectativas.

La perspectiva de procesos o interna

Las organizaciones tienen cientos de procesos, pero en esta perspectiva se busca identificar aquellas actividades claves que nos dan un factor diferenciador; si bien todos los procesos deben ejecutarse adecuadamente, sólo unos pocos nos hacen diferentes de nuestros competidores.

Esta perspectiva incluye a menudo tres dimensiones, tiempo de ciclo, calidad y productividad. La primera de ellas puede rastrear pasos específicos del proceso, por ejemplo el tiempo de pedido, el ciclo de inventarios, de recepción de materiales, el tiempo de fabricación, etc. La dimensión calidad puede comprender evaluaciones de defectos, demoras, o el cumplimiento de patrones

preestablecidos. La dimensión productividad refleja capacidades, de colaboradores, de líneas, de plantas productivas, etc.

Es de destacar que las 4 plantas productivas se encuentran certificadas para las normas ISO 9.000, ISO 14.000 y en proceso de estarlo para 5S.

Respecto a la información y después de un proceso sostenido de inversión en aplicativos informáticos, existen gran cantidad de datos referidos a procesos, los que se han resumido en la información presentada en el Tablero de Control al que hemos hecho referencia anteriormente.

La perspectiva del aprendizaje y crecimiento

Esta identifica los puestos de trabajo, los sistemas y el clima que sustentan a los procesos que crean valor. Junto a la perspectiva anterior describen como implementa la organización su estrategia.

Esta perspectiva puede incluir dimensiones como innovación, aprendizaje, mejora continua y activos intelectuales. La primera de ellas registra los índices de presentación de nuevos productos; las evaluaciones del aprendizaje, la mejora operacional continua o la generación de activos intelectuales están entre los valores intangibles más valiosos de cualquier organización ya que son los elementos que otorgan flexibilidad y adaptación, con ese fin se desarrollan diferentes indicadores que en muchos casos y como este específico se miden mediante encuestas que permiten evaluar la distribución de capacidades, eficacia de las capacitaciones, niveles de compromiso, niveles de actividad *interfuncional* y experiencias compartidas.

Las dos primeras perspectivas están enfocadas en el resultado que se desea alcanzar mientras que las dos siguientes describen los desafíos que se deben superar para conseguirlo.

4.3. Análisis Estratégico

Definiciones

Planteadas las herramientas y su desarrollo, corresponde ahora alinear las mismas en función de las perspectivas del capítulo anterior.

Es necesario para ello considerar a la empresa con una visión amplia y de largo plazo, el BSC debe ser considerado más que una variedad de indicadores financieros y no financieros agrupados en cuatro perspectivas; el Cuadro de Mando Integral debe centrarse solo en factores de creación de valor económico a largo plazo, como por ejemplo satisfacer, retener y adquirir nuevos clientes en los segmentos fijados como objetivos, transmitir nuestra propuesta de valor a nuestros distribuidores, procesos operativos de excelencia, etc.

El BSC tiene que interpretar por qué la empresa obtiene resultados positivos a largo plazo con enfoque sistémico y cuáles son las hipótesis que llevan a generar una rentabilidad sostenible en el largo plazo, para ello es fundamental evaluar cuantitativamente las relaciones causa – efecto, este debe entenderse a largo plazo. Si su aplicación se concentra exclusivamente en el impacto financiero a corto plazo, no dejaría de ser un análisis de sensibilidad presupuestaria.

En el largo plazo debemos apelar a evaluaciones cualitativas, con lo cual un buen resultado financiero en el corto plazo puede ser muy malo con una perspectiva de largo alcance, aspecto que comienza a vislumbrarse a la luz de los indicadores evaluados.

La excesiva focalización de las evaluaciones solo en aspecto financieros, como antes se señalaba, puede ser contraproducente en el largo plazo, pero tampoco deben dejar de evaluarse, es necesario tener un equilibrio entre indicadores de resultados e indicadores de actuación y una integración de estos con la estrategia⁵.

⁵ “El Tablero de Control, información para crear valor”, Alberto Ballvé, emecé 2010

La estrategia

De la consideración de las herramientas anteriores definiremos un curso de acción; esta acción consciente que busca determinar en forma anticipada hacia donde se dirigen las actividades para conseguir los objetivos es la estrategia.

Es la búsqueda deliberada de un plan de acción que una organización realiza para crear y mantener ventajas competitivas, entendiéndose por ventaja competitiva a una característica diferencial que una compañía tiene respecto a otras compañías competidoras que le confiere la capacidad para alcanzar unos rendimientos superiores a ellas, de manera sostenible en el tiempo.

El proceso estratégico

La estrategia antes definida, entendida como parte de un proceso sistémico, racional y metódico, es más que determinar una línea de acción, esta integra y da coherencia a las decisiones seleccionando negocios, presentes y futuros en los que la empresa quiere estar presente, plantea los objetivos y está siempre en proceso de revisión continua ya que los cambios en el entorno afectarán los objetivos de corto plazo, en menor medida a los de mediano y en ocasiones a los de largo plazo.

El destino estratégico

La identificación de este destino está declarada directa o indirectamente en la definición de los aspectos centrales, de **Visión, Misión** y el cómo en **Valores**.

Se consideran aspectos de diferentes índoles, como retorno esperado de los accionistas, clientes objetivos, negocios objetivos, canales, regiones, portfolio de productos y la productividad que obtendré de los recursos que utilice.

Formulación

Para la formulación del curso de acción nos valdremos de las herramientas planteadas anteriormente destacando de cada una los aspectos que tengan impacto directo sobre los conceptos definidos en la Misión y Visión.

1 – Agenda del cambio

En cada uno de los aspectos analizados en la herramienta se destacan aspectos coyunturales y de solución encaminada, en el corto y en el mediano plazo, algunos como consecuencia misma de la herramienta propuesta

A2 – Actitud reactiva a actitud a proactiva

A3 – Con visión operativa y táctica a estratégica

A4 – Sistemas de IT Dispersos a unificados

A6 – Manuales dispares y descentralizados a normas únicas y estándar

A7 – Personas sin visión global a colaboradores en conocimiento de la estrategia

A9 – Concepción individual de la responsabilidad a por equipos multifuncionales

A11 – Inversión de Marketing en medios tradicionales a orientada a todos los medios

A16 – Productos aptos para celíacos a segmento de productos para celíacos

A17 – Niveles de scrap de 3% aceptados a scrap 0%

Si es necesario hacer una consideración del punto relacionado al financiamiento,

A5 – Financiamiento de fuente a de orígenes múltiples

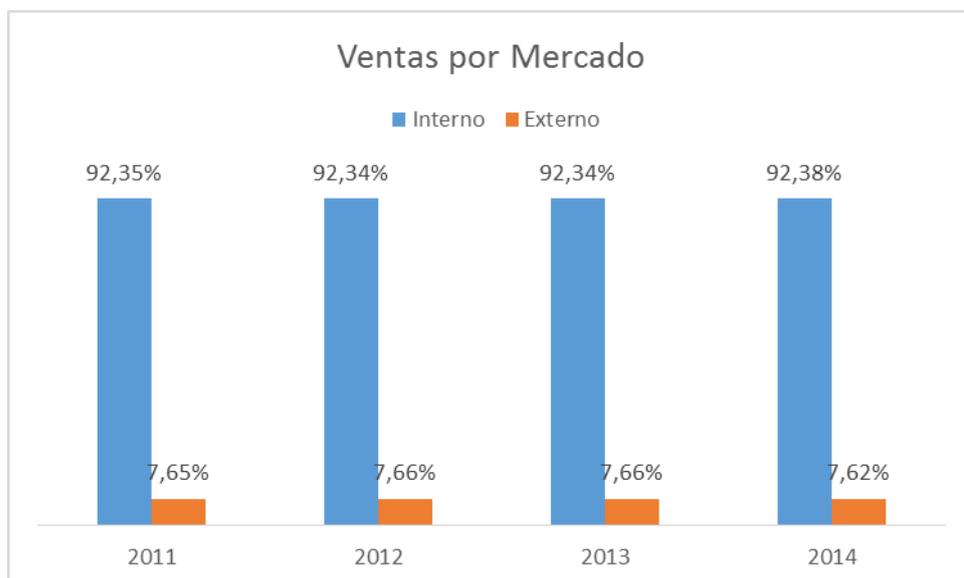
Esta surge más como una exclamación de deseo de los funcionarios de la empresa que como una realidad factible, aunque la compañía ha emitido obligaciones negociables (2010) estas han sido políticas infrecuentes. Como se destacó antes, la empresa es un Joint Venture bajo la forma jurídica de una

Sociedad Anónima de la ley 19.552 de Sociedades Comerciales de la República Argentina, donde el 51% del capital accionario es de una misma familia y el restante de una multinacional francesa que en el contrato de acuerdo entre partes sede la gestión y las decisiones a su contraparte argentina, que como se indicó la tenencia del capital suscrito es de una familia, sin intenciones en lo sucesivo de tomar créditos o de ampliar el capital.

Desde mi análisis de los aspectos exclamados en Visión, Misión y Valores, destaco como estratégicos y con necesidad de ser monitoreados, los siguientes puntos:

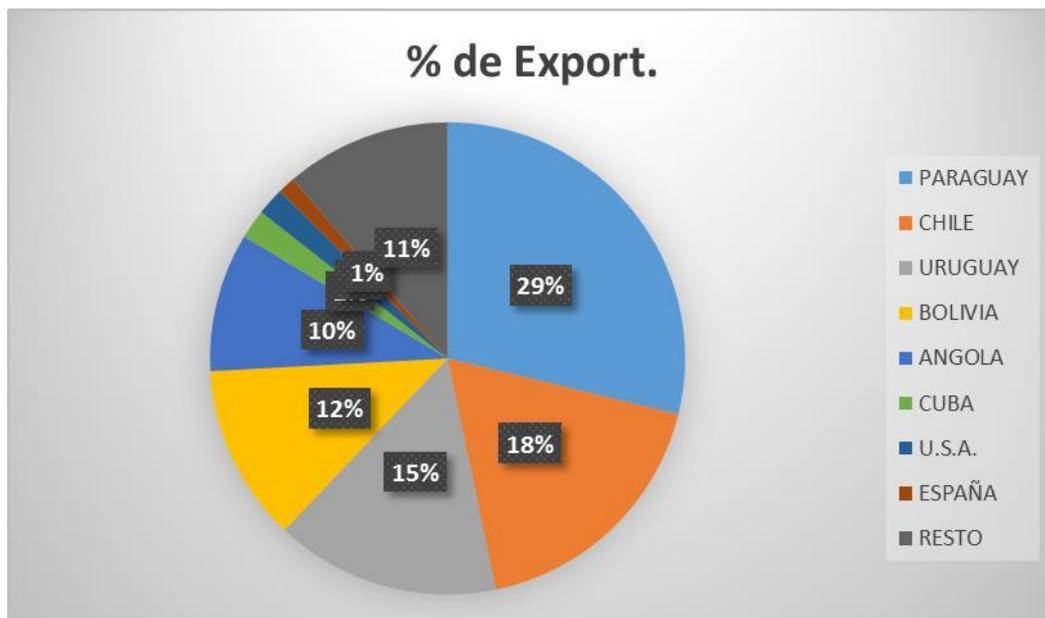
A1 – Con presencia en países limítrofes a Regional

Como se observa en el punto B2 – Ventas acumuladas, de Tablero de Control Directivo, las exportaciones representan valores porcentuales inferiores a los dos dígitos, como se observa en el siguiente gráfico



Se puede concluir claramente que la empresa es mercado dependiente de Argentina más aún si lo comparamos con competidores regionales en donde la participación de las exportaciones es superior al 20%.

Si además *aperturamos* las exportaciones observamos la siguiente matriz,



Podemos concluir que si bien los valores exportados no representan más del 8% de las ventas, si mantiene una estructura que apunta a la región ya que la consideración de los cuatro primeros, todos países limítrofes suman de las exportaciones un 74%.

La conclusión respecto a la Visión y Misión, es que si bien se tiene como objetivo a todo el mundo el foco es regional en esta instancia, aunque el peso relativo de estas ventas es todavía mínimo y lejano al 20%. Se desprende la necesidad de desarrollar mercados y canales de distribución en una primera instancia en los 7 principales destinos de las exportaciones.

A8 – I+D copia y mejora a I+D, crea y mejora

En el punto B3 – Mix de Venta, de la herramienta Tablero de Control, se observa que el portfolio de ventas, permanece sin variaciones desde 2008 a 2014, si analizamos código a código, se puede corroborar que en el período medido no ha habido lanzamientos que no sean cambios de gramaje, presentaciones o licencias de venta, como Barbie, Garfield o Ben 10. Claramente es esta una de las razones de la poca incidencia de las exportaciones, ninguno de los productos actuales fue desarrollado para otro mercado, solo hablamos de rediseño de packaging o re-etiquetado. Obsérvese el cuadro adjunto con incidencia de líneas

de venta, las mismas categorías desde 2008 a la actualidad se continúan trabajando.

| Línea de Ventas | 2008 | 2014 |
|------------------------|---------------|---------------|
| Crocantes 1 | 7,3% | 7,2% |
| Crocantes 2 | 7,0% | 6,9% |
| Surtido de secas 1 | 5,5% | 5,5% |
| Surtido de secas 2 | 4,9% | 4,9% |
| Crocantes 3 | 4,7% | 4,7% |
| Obleas rellenas | 4,0% | 4,0% |
| Cereal Compactado | 3,9% | 3,9% |
| Snacks Saladas | 3,6% | 3,7% |
| Con cereal 1 | 3,6% | 3,7% |
| Rellenas 1 | 3,3% | 3,2% |
| Con Cereal 2 | 2,6% | 2,7% |
| Crocantes 4 | 2,6% | 2,6% |
| Alfajoradas 1 | 2,5% | 2,6% |
| Dulces secas 1 | 2,3% | 2,5% |
| Dulces secas 2 | 2,4% | 2,3% |
| Rellenas 2 | 2,2% | 2,3% |
| Resto | 37,4% | 37,1% |
| Total | 100,0% | 100,0% |

Se concluye que es imprescindible desarrollar productos o líneas de venta diferentes a las actuales.

A 10 – Producción orientada a producto, a orientada al cliente

A 13 – Segmento Saludables a Saludables en todos los segmentos

Estos puntos se comentan juntos ya que ambos responden básicamente a la misma concepción de la venta, pensada en el producto y sus cualidades y no en el cliente.

Es esta razón la que explica la poca aceptación de los productos en mercados diferentes a los argentinos y en el impacto que ha tenido el cambio en la tecnología en la industria de los panificados, permitiendo a las panaderías barriales incursionar en ofertas segmentadas las que poco a poco han desplazado a los productos de la empresa, ya que el crecimiento anual en

toneladas del mercado argentino es de un 5%⁶ y la empresa viene creciendo a razón del 2%.

A 14 – Proveedores de insumos estratégicos únicos, a desarrollar proveedores alternativos

A 15 – Molienda de trigo centralizada, a molienda descentralizada

Ambos destacados aquí responden a la misma inquietud, de los insumos estratégicos, tal vez el más relevante tiene un solo proveedor de servicio de molienda y para ese proveedor la empresa como cliente es el tercero en volumen, es imprescindible desarrollar proveedores alternativos para este insumo.

Del resto de insumos estratégicos, los casos de Azúcar y material flexible (films) tienen proveedor único pero en ambos casos son compañías relacionadas.

El Tablero de Control Directivo

B2 – Ventas Acumuladas

Ya se ha destacado en apartados anteriores que el mix de ventas, tanto de productos como regional, requieren diversificarse, ahondaremos ahora en la variación de ventas y la desglosaré en sus tres variaciones, precio (kilo), cantidad y mix.

El cálculo de las mismas respecto a plan es,

Var. Precio = (Precio ac. Real – Precio ac. Plan) Cantidades Plan.

Var. Cantidad = (Cantidad ac. Real – Cantidad ac. Plan) Precio ac. Real

Var. Mix o Combinada = (Precio ac. Real – Precio ac. Plan) x (Cantidad ac. Real – Cantidad ac. Plan)

⁶ Fuente: Euromonitor, 2013-2014, Mercado de los panificados.

Para el caso obtenemos los siguientes valores para el ejercicio 2014, datos en millones de pesos,

| | Datos en Mill. % sobre Ventas Plan | |
|--------------------|------------------------------------|-------------|
| Variación Precio | 324,22 | 11,6% |
| Variación Cantidad | -166,89 | -6,0% |
| Variación Mix | -19,38 | -0,7% |
| Variación Total | <u>137,94</u> | <u>4,9%</u> |

Se concluye que se ha facturado más que el ejercicio anterior, producto de los precios del presente ejercicio, superiores a los del plan en un 11,6%, pero con una disminución en el volumen cuyo impacto combinado es del 6,7%, lo que reduce la variación a 4,9%.

Es importante aclarar en este punto que como se explicitara anteriormente no ha habido variaciones significativas del portfolio de ventas.

Si aplicamos el mismo análisis a los costos variables, reemplazando el concepto precio por el costo variable unitario, obtenemos los siguientes valores,

| | Datos en Mill. % sobre Ventas Plan | |
|--------------------|------------------------------------|-------------|
| Variación Costo | -117,49 | -4,2% |
| Variación Cantidad | 119,09 | 4,3% |
| Variación Mix | <u>7,02</u> | <u>0,3%</u> |
| | 8,62 | 0,3% |

Se observa claramente un aumento en los costos variables de un 4,2%, como consecuencia de que la inflación interanual fue superior a la pauta considerada al momento de presupuestar, la variación cantidad compensa esa diferencia en valores absolutos ya que estamos 4,3 % menos que el plan, lo que hace que la diferencia global sea de escaso impacto.

Lo que se puede concluir es que la pauta de aumento de precios ha sido superior a la registrada en los costos, verificado en la contribución marginal que de un plan de 26,1% nos encontramos con un real a Noviembre de 30,1%.

Aunque se debe destacar que esto se ve influenciado por los efectos distorsivos de la intervención gubernamental en el mercado de la harina y en menor medida del azúcar.

B3 – Mix de Ventas (Portfolio de productos)

Como se destacó en el desarrollo de este apartado en Tablero de Control Directivo, la estructura de este mix no presenta variaciones relevantes. Pero es importante remarcar que los segmentos Rellenas, Crocantes, Surtidas, Alfajoradas y Snacks, son de alto contenido graso, en la matriz de consumo este insumo en promedio representa en estas líneas un 12,3% (ponderación sobre costos variables), ver Tabla de ponderación de principales insumos.

□ *Tabla de ponderación de insumos en fórmula – Datos 2014 plan*

| Materia Prima | Ponderación |
|----------------------|--------------------|
| Harina | 27,10% |
| Grasa | 12,30% |
| Azúcar | 5,20% |
| A V H | 1,20% |
| Jarabe Dextroar | 1,40% |

(Valores porcentuales de participación en los costos variables)

Se destaca además que en Dulces Secas y Obleas, el azúcar alcanza valores promedio de participación del 7,5%.

Podemos concluir que la estructura de la matriz de ventas es claramente diferente a los cambios en las tendencias de consumo que se observan.

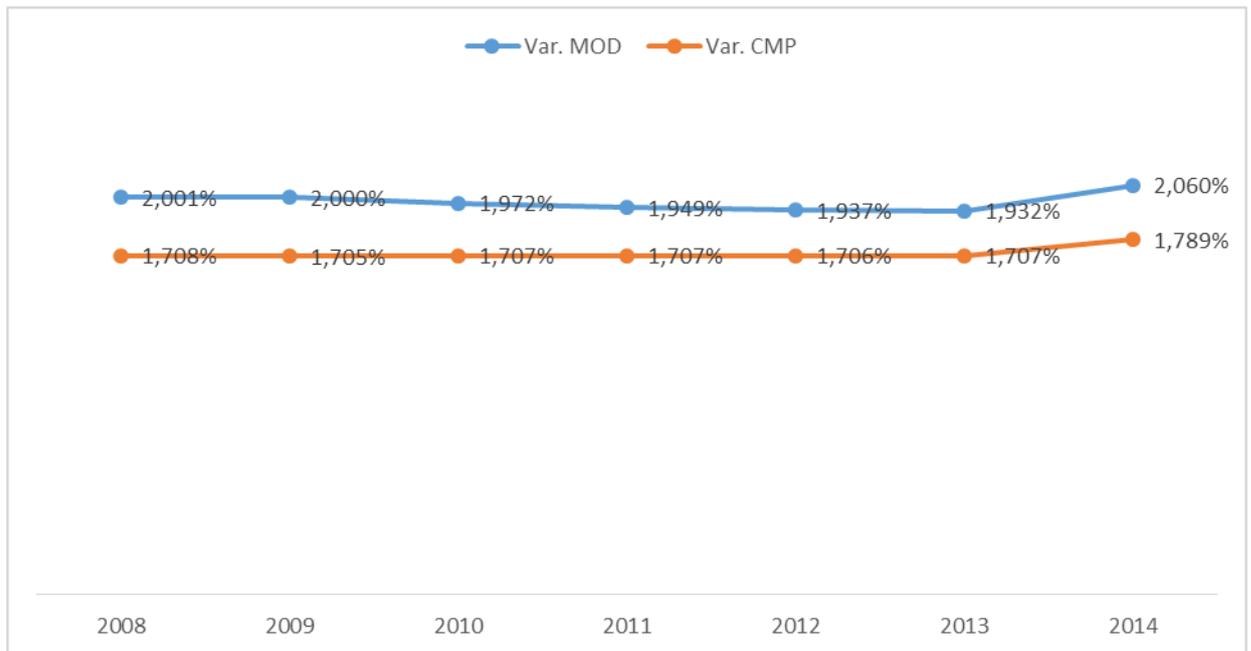
B 4 – Consumo (Variaciones)

Como se indicara el Consumo de Materias primas es el componente del costo variable que agrupa los costos de los insumos utilizados en la fabricación de un producto. La compañía para costear utiliza un sistema de costeo en base a estándares, así cada orden de producción tiene asociado un artículo y este a una fórmula o composición, en base a este se consume una determinada cantidad

de insumos y mano de obra directa, luego se compara estos valores con los consumos reales y se obtiene un desvío, que en mano de obra puede originarse en cambios en la productividad y en insumos por calidad de los mismos, entre otros.

Las variaciones valorizadas sobre su concepto madre, arrojan los indicadores mostrados en Gráfico de Variaciones de la Página adjunta

Gráfico de variaciones de MOD y CMP



Si bien los porcentajes de los indicadores muestran pequeñas variaciones y sobre ventas considerados en conjunto solo un 0,8% los mismos deben ser trabajados en profundidad, ya que en caso de MOD llevo acumulado a Noviembre 2014 un desvío de 5,7 millones de pesos, lo que abre el interrogante de si no es necesario reconsiderar las fórmulas o de invertir en capacitación a operarios para reducir este desvío.

Similar análisis puede hacerse para Variación de Consumo de Materias Primas, acumulado a Noviembre de 2014 el valor es de 21,4 millones de pesos, lo que a venta puede representar 45 millones, con una Contribución Marginal promedio de 30% representa un margen de 13,5 millones perdido.

Conclusiones Análisis Pestel

En este apartado haré una descripción de aquellos puntos relevantes para este trabajo de aplicación, no ahondaré en factores exógenos que afectan el país en su conjunto, en consecuencia no analizaré más allá de su enunciación en el Capítulo 3 de ítems de los aspectos Legales, Políticos y Económicos.

S1 – Cambios en las tendencias de consumo, hacia un consumo más natural

Se reconoce que la amplitud de este apartado es grande, se puede comentar desde aspectos relacionados a políticas comunicacionales, organización familiar y otros, pero para objetivo de este trabajo focalizaré el mismo en la tendencia hacia lo *natural*, en contraposición de procesos industrializados y de consumo *sano*, en referencia a insumos considerados nocivos, consumidos en exceso como Harina y Azúcar, y nocivos en sí mismos como el AVH o la Grasa.

Para el Harina y Azúcar, la compañía ha realizado trabajos de reducciones de gramaje, la introducción de otros tipos de harina diferente a la de trigo, inclusive semillas enteras, para el caso del Segmento Cereales. La situación del AVH es compleja, se viene trabajando en reemplazarlo en su totalidad por Grasa porcina.

T1 – Desarrollo de hornos eléctricos ha revalorizado las panaderías barriales

Los cambios tecnológicos y la facilidad de acceder al crédito, ha otorgado a las panaderías barriales la posibilidad de incorporar hornos eléctricos, esto ha permitido que la oferta de productos panificados aumente considerablemente, especialmente en el rubro Galletas y sumado al hecho de que el consumidor percibe esto diferente al producto industrializado, ha afectado considerablemente al mercado, en los últimos 5 años ha absorbido la mitad del crecimiento

vegetativo, hoy el 25% del mercado de galletas es de las panaderías, cuando en 2007 lo era solo el 12%⁷.

AMB4 – Scrap vendido a productores de porcinos

El remante de producción, de galleta molida o pastones que no llegaron a procesarse se vende a productores de carne de porcinos, de esta manera se recupera para del costo y se evita el enterramiento de los mismos.

Cursos de Acción a partir del Análisis FODA

De los planteos establecidos en el análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, se pueden deducir cuatro cursos de acción a desarrollar:

| Cursos de Acción | FORTALEZAS | DEBILIDADES |
|-------------------------|-------------------|--------------------|
| OPORTUNIDADES | ESTRATEGIAS FO | ESTRATEGIAS DO |
| AMENAZAS | ESTRATEGIAS FA | ESTRATEGIAS DA |

Estrategias FO: claramente se puede inducir que esta es la situación óptima, en donde se puede maximizar tanto sus fortalezas como sus oportunidades, en

⁷ Fuente: Interna, Departamento de Marketing

resumen son cursos de acción centradas en utilizar las fortalezas para tomar las oportunidades del mercado.

Estrategias FA: este tipo de cursos de acción se focalizan en hacer uso de las fortalezas para responder a amenazas del entorno, son las estrategias denominadas *defensivas*.

Estrategias DO: se pretende con estas trabajar sobre nuestras debilidades para tomar oportunidades de mercado.

Estrategias DA: son las estrategias denominadas *para reforzar*, se pretende trabajar sobre nuestras debilidades para responder a amenazas del entorno.

A continuación desarrollaré dos herramientas que me permiten definir los cursos de acción a partir de la ponderación de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Matriz EFE

La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) nos permite resumir y evaluar información a partir de las oportunidades y amenazas

En las listas definidas, usaremos porcentajes y cifras comparativas en la medida de lo posible, asignando un peso relativo a cada factor, de 0.0%(no es importante) a 100% (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. Las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas, pero éstas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras. Los pesos adecuados se pueden determinar comparando a los competidores que tienen éxito con los que no lo tienen o analizando el factor en grupo y llegando a un consenso. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 100%. Asignaré luego una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo

con eficacia al factor, donde 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa. Así pues, las calificaciones se basan en la empresa, mientras que los pesos del paso 2 se basan en la industria.

Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas clave incluidas en la matriz EFE, el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0. El valor del promedio ponderado es 2.5. Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. En otras palabras, las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas. Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas.

Para el caso bajo análisis el resultado obtenido es el siguiente:

| Matriz de evaluación de los factores externos (EFE) | Valor | Clasificación | Valor ponderado |
|--|-------------|---------------|-----------------|
| Oportunidades | | | |
| O1 - Segmento Snacks con escasa participación | 5% | 3 | 0,15 |
| O2 - Mercado Cuenca del Pacífico | 5% | 4 | 0,20 |
| O3 - Desarrollo de empaque biodegradable | 15% | 1 | 0,15 |
| O4 - Desarrollo de reutilización de empaque | 5% | 2 | 0,10 |
| O5 - Pastas | 3% | 1 | 0,03 |
| O6 - Segmento Celíacos | 10% | 1 | 0,10 |
| Amenazas | | | |
| A1 - Competidores de alto impacto mediático | 4% | 1 | 0,04 |
| A2 - Aumento de oferta de los negocios de panadería | 20% | 4 | 0,80 |
| A3 - Irrupción de Mondelez | 5% | 3 | 0,15 |
| A4 - Conflictividad Gremial | 4% | 2 | 0,08 |
| A5 - Promedio de antigüedad de colaboradores elevado | 1% | 2 | 0,02 |
| A6 - Disminución del consumo anual per cápita de derivados de harina | 20% | 4 | 0,80 |
| A7 - Disminución de la superficie sembrada de trigo | 3% | 3 | 0,09 |
| Totales | 100% | | 2,71 |

Como se observa en el resultado obtenido 2,71 , es superior a la media ponderada de la industria de 2,5 esto indica que la compañía está por encima de la media en su esfuerzo por seguir estrategias que capitalicen las oportunidades externas y eviten las amenazas.

Como estrategias FO podemos desprender claramente el aumentar los esfuerzos de comercialización en la cuenca del pacífico (O2), de importante ponderación y escaso peso relativo o esfuerzo por parte de la compañía, similar deducción para la O1, segmento de snacks.

Como estrategias FA podemos inferir que se pueden incrementar los esfuerzos en fidelizar el 100% del canal de distribución para cerrar el ingreso de competidores (A3) y desarrollar acuerdos con productores agropecuarios para garantizar el stock de trigo (A7), ambas amenazas de calificación elevada y poco atendidas por la compañía.

Matriz EFI

Este instrumento para formular estrategias resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Al elaborar una matriz EFI es necesario aplicar juicios intuitivos, por lo que el hecho de que esta técnica tenga apariencia de un enfoque científico no se debe interpretar como si la misma fuera del todo contundente. Es bastante más importante entender a fondo los factores incluidos que las cifras reales. La matriz EFI, similar a la matriz EFE del perfil de la competencia que se describió anteriormente y se desarrolla de manera similar, asignando un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito de la empresa. Independientemente de que el factor clave represente una fuerza o una debilidad interna, los factores que se consideren que repercutirán más en el desempeño de la organización deben llevar los pesos más altos. Luego asignamos una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fuerza menor (calificación =3) o una fuerza mayor (calificación = 4). Así, las calificaciones se refieren a la compañía, mientras que las ponderaciones refieren a la industria. Luego multiplicamos y obtenemos un valor ponderado.

Sea cual fuere la cantidad de factores que se incluyen en una matriz EFI, el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio de 2.5. Los totales ponderados muy por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2.5 indican una posición interna de fuerza.

Cuando un factor interno clave es una fuerza y al mismo tiempo una debilidad, el factor debe ser incluido dos veces en la matriz EFI y a cada uno se le debe asignar tanto un peso como una calificación. Para el caso, el amplio portfolio de productos mientras representa para la oferta un fortaleza, desde el punto de vista industrial es una debilidad ya que los set ups de línea tienen un importante nivel de costos por los tiempos muertos de líneas de producción.

La matriz EFI para el caso es la siguiente,

| Matriz de evaluación de los factores internos (EFI) | Valor | Clasificación | Valor ponderado |
|--|-------------|---------------|-----------------|
| Fortalezas | | | |
| F1 - Share de Mercado actual | 15% | 4 | 0,6 |
| F2 - Marca reconocida | 5% | 2 | 0,1 |
| F3 - Amplio portfolio de productos | 10% | 3 | 0,3 |
| F4 - Canal de distribución exclusivo (Contratos) | 15% | 4 | 0,6 |
| F5 - Precios competitivos | 8% | 2 | 0,2 |
| F6 - Procesos industriales medidos | 8% | 1 | 0,1 |
| Debilidades | | | |
| D1 - Escaso poder de negociación con canal Supermercadista | 10% | 3 | 0,3 |
| D2 - Amplio portfolio de productos | 10% | 3 | 0,3 |
| D3 - Proveedor unico de servicio de molienda | 5% | 4 | 0,2 |
| D4 - Canales de dist. en NOA escasamente desarrollados | 4% | 1 | 0,0 |
| D5 - Proveedores de insumos estratégicos únicos | 10% | 2 | 0,2 |
| Totales | 100% | | 2,88 |

Las empresas que califiquen por debajo de la media ponderada de 2,5 se clasifican en compañías débiles desde los aspectos internos, no es este el caso pero al ser el indicador superior al de la matriz EFE, nos sugiere que soy más eficiente desde los aspectos internos para acentuar mis fortalezas y trabajar mis debilidades que para aprovechar las oportunidades del mercado, lo que confirma

la presunción del Gerente General, de que la compañía es más reactiva que proactiva.

Las estrategias FA utilizadas responderían a la lógica, ya que estoy utilizando mis fortalezas para neutralizar las amenazas del entorno,

En cuanto a estrategias DA, se infiere que es imprescindible desarrollar proveedores alternativos de servicios de molienda intuyéndose poco atractivo seguir haciendo esfuerzos para fortalecer la posición en el Noroeste Argentino (NOA).

4.4. El Mapa Estratégico

Definición

Como se explicitara, la estrategia incluye varias dimensiones de la estructura organizacional, el mapa estratégico brinda una representación en una página de todas las dimensiones estratégicas, que ahora se denominan *temas estratégicos*⁸

El Mapa Estratégico, describe el proceso de creación de valor mediante una serie de relaciones de causa y efecto entre los objetivo de las cuatro perspectivas de un BSC, proporcionando una arquitectura para integrar la estrategias y operaciones.

Así la perspectiva financiera, describe los resultados tangibles de la estrategia utilizando indicadores conocidos, como retornos sobre capital invertido, márgenes, u otros, estos indicadores nos muestran si la estrategia utilizada está funcionando en generar valor para los accionistas.

La perspectiva del cliente, comprende los indicadores de resultados relativos al cliente, como satisfacción, retención y crecimiento; esta perspectiva mide uno de los pilares de la propuesta de valor, en este caso al cliente, como el elemento que nos diferenciará de la competencia.

⁸ "The Execution Premium", Kaplan y Norton, Harvard Business, 2012

Estas dos perspectivas, en conjunto describen lo que la organización espera lograr, mejorar el valor del accionista y satisfacer al cliente.

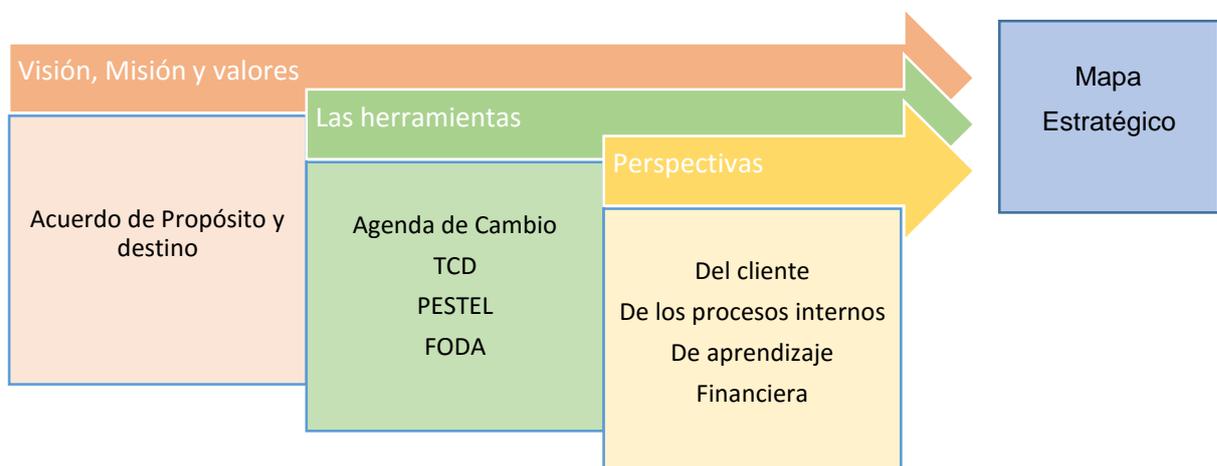
La perspectiva de procesos identifica los pocos procesos de negocios críticos y de impacto en los objetivos financieros y del cliente.

La perspectiva del aprendizaje y crecimiento, identifica los puestos de trabajo, los sistemas y el clima organizacional que sustentan los procesos que crean valor.

En el mapa estratégico global se describe cómo la organización se propone crear valor para las partes interesadas.

Valiéndome del resultado del análisis estratégico, que comenzó con el desglose de la Visión, Misión y Valores, continuó con las herramientas y su interpretación, y finalmente analizado desde las cuatro perspectivas planteadas, procedo a desarrollar el mapa estratégico, este proceso se resume en el Gráfico de proceso de análisis.

Gráfico de proceso de Análisis



El Mapa Estratégico

El mapa propuesto se focaliza en los temas estratégicos de cada perspectiva.

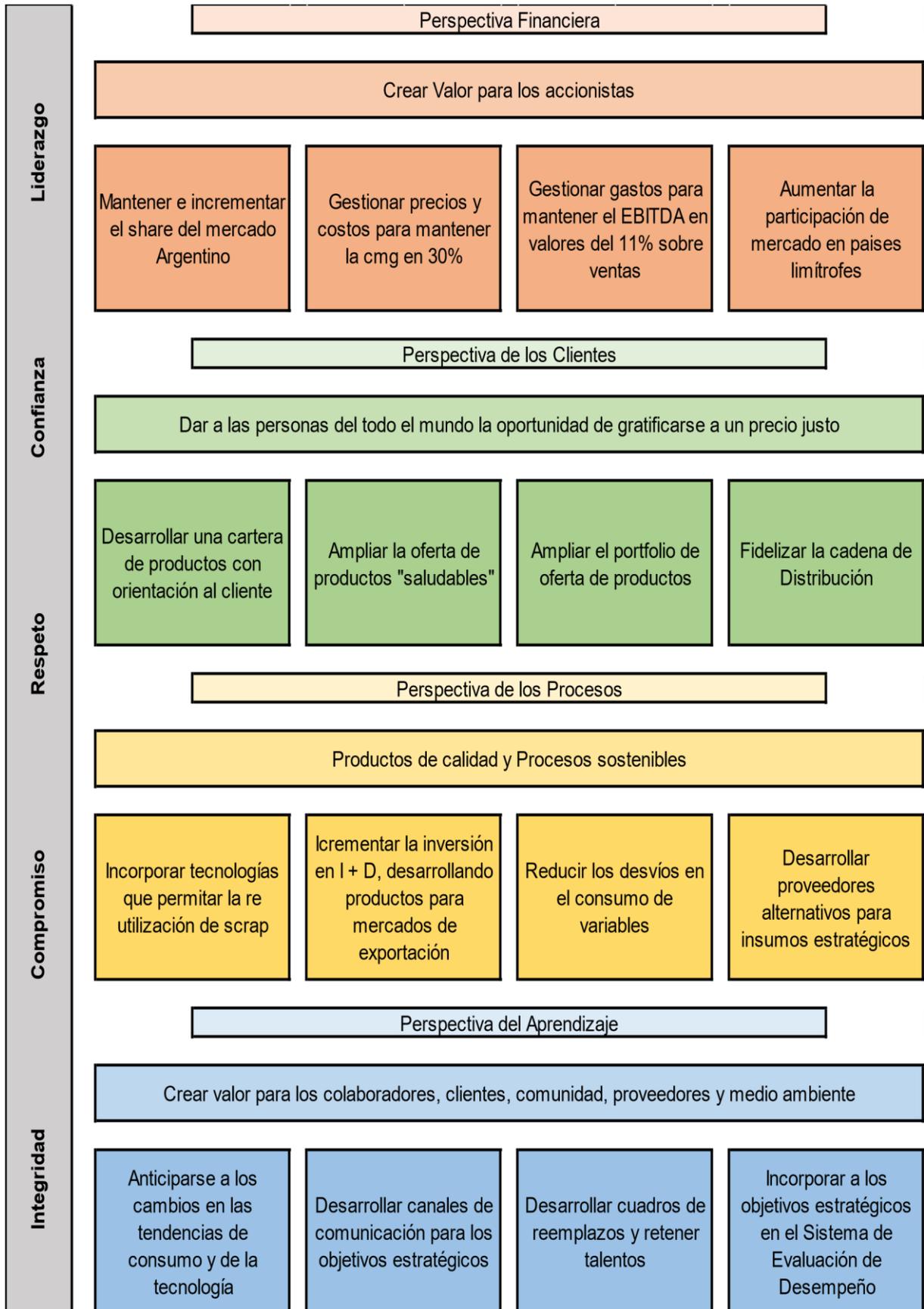
Surgido del análisis de las herramientas propuestas, podemos inferir para la perspectiva financiera, que si bien los indicadores son adecuados se comienza a apreciar un agotamiento de un negocio que no ha acompañado los cambios observados en el mercado, haber crecido a tasas inferiores a las de mercado es señal de ello.

Respecto a la perspectiva de los clientes, se reconoce que se precisan diferentes propuestas de valor para cada mercado, sino se corre el riesgo de que la Visión solo sea una expresión de anhelo sin trabajo en pos de ella. El mapa propone modificar la cartera de productos ya no basada en lo que la empresa puede ofrecer, sino en lo que el cliente le demanda, como también fidelizar la cadena de distribución para crear barreras al ingreso de competidores.

En cuanto a procesos es necesario desarrollar proveedores alternativos para los insumos estratégicos, como también trabajar sobre los desvíos aceptados, ya que se posee la tecnología y el known how para hacerlo. Siendo muy relevante además el transformar al departamento de I + D, de buena capacidad reactiva a una actitud proactiva.

Y finalmente para la perspectiva de aprendizaje, la propuesta es profundizar aspectos que ya se vienen trabajando pero pasa a ser necesario entender los fundamentos estratégicos de esto, para que el aprendizaje continuo permita a la empresa anticiparse y ser proactiva al mercado mejorar la comunicación de porqué se hace lo que se hace y dotar a todas las áreas de cuadros de reemplazos reteniendo talentos.

El mapa estratégico



4.5. Indicadores y Metas

Definición

Un indicador es la expresión cuantitativa de un comportamiento y desempeño de un proceso, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas o preventivas según el caso; es una medida de la condición de un proceso o evento en un momento determinado. Los indicadores en conjunto pueden proporcionar un panorama de la situación de un proceso operativo, como el horno de una línea de producción, uno funcional, como de toda un área, del negocio en su conjunto.

Para trabajar con los indicadores debe tenerse la correcta comprensión de lo medido hasta la de toma de decisiones acertadas para mantener, mejorar e innovar el proceso del cual dan cuenta.

Con la informatización de los procesos, abundan los indicadores, el verdadero quid de la cuestión es seleccionar el indicador correcto.

Empleándolos en forma oportuna y actualizada, los indicadores permiten tener control adecuado sobre una situación dada; la principal razón de su importancia radica en que es posible predecir y actuar con base en las tendencias positivas o negativas observadas en su desempeño global.

Los indicadores son una forma clave de retroalimentar un proceso, de monitorear el avance o la ejecución de un proyecto y de los planes estratégicos, entre otros. Y son más importantes todavía si su tiempo de respuesta es inmediato, o muy corto, ya que de esta manera las acciones correctivas son realizadas sin demora y en forma oportuna. No es necesario tener bajo control continuo muchos indicadores, sino sólo los más importantes, los claves, que es lo que se busca en este trabajo de aplicación. Los indicadores que engloben fácilmente el desempeño total del negocio deben recibir la máxima prioridad. El paquete de indicadores puede ser mayor o menor, dependiendo del tipo de negocio, sus necesidades específicas entre otros.

Condiciones

Los indicadores de gestión deben cumplir con algunas condiciones, dentro de las **cualidades** para poder apoyar a la gestión a la consecución de los objetivos se destacan,

- **Simplicidad:** Puede definirse como la capacidad para identificar el evento que se pretende medir, de manera poco costosa en tiempo y recursos.
- **Adecuación:** Entendida como la facilidad de la medida para describir por completo el fenómeno o efecto. Debe reflejar la magnitud del hecho analizado y mostrar la desviación real del nivel deseado.
- **Validez en el tiempo:** Puede definirse como la propiedad de ser permanente por un periodo deseado.
- **Participación de los usuarios:** Es la habilidad para estar involucrados desde el diseño, y debe proporcionárseles los recursos y formación necesarios para su ejecución. Este es quizás el ingrediente fundamental para que el personal se motive en torno al cumplimiento de los indicadores.
- **Utilidad:** Es la posibilidad del indicador para estar siempre orientado a buscar las causas que han llevado a que alcance un valor particular y mejorarlas.
- **Oportunidad:** Entendida como la capacidad para que los datos sean recolectados a tiempo. Igualmente requiere que la información sea analizada oportunamente para poder actuar.

En cuanto a características o requisitos, se destacan,

- **La Definición:** Expresión que cuantifica el estado de la característica o hecho que quiere ser controlado.
- **El Objetivo:** Es lo que persigue el indicador seleccionado. Indica el mejoramiento que se busca y el sentido de esa mejora (maximizar, minimizar, eliminar, etc.). El objetivo en consecuencia, permite seleccionar y combinar acciones preventivas y correctivas en una sola dirección.

- Los Valores de Referencia: El acto de medir es realizado a través de la comparación y esta no es posible si no se cuenta con un nivel de referencia para comparar el valor de un indicador. Existen los siguientes valores de referencia: Valor histórico, estándar, teórico, de requerimiento de los usuarios, de la competencia (por benchmarking), por consenso, que es cuando no se cuenta con sistemas de información que muestren los valores históricos de un indicador, ni cuente con estudios para obtener valores estándar, para lograr determinar los requerimientos del usuario o estudios sobre la competencia, una forma rápida de obtener niveles de referencia es acudiendo a las experiencias acumuladas del grupo involucrado en las tareas de selección.
- La Responsabilidad: Clarifica el modo de actuar frente a la información que suministra el indicador y su posible desviación respecto a las referencias escogidas.
- La Periodicidad: Define el período de realización de la medida, cómo presentan los datos, cuando realizan las lecturas puntuales y los promedios.
- La Meta: Define un hito desafiante y alcanzable que motive el deseo de superación.

Indicadores

A partir de la utilización de los temas estratégicos definidos en el mapa estratégico definiré los indicadores para cada perspectiva, para cada uno de ellos se establecerá su método de cálculo, su objetivo y la meta para una primera instancia.

Indicadores de Financieros

| Perspectiva Financiera | | | | | |
|--|-----------------------|-------------------------------------|--------------|-------------|------------------|
| Objetivo | Indicador | Cálculo | Periodicidad | Responsable | Meta |
| Mantener e incrementar el share del mercado Argentino | Market Share | Ventas Cia/ Ventas Mercado | Mensual | Gte. De ADM | Recuperar el 55% |
| Gestionar precios y costos para mantener la cmg en 30% | % Cmg | Cmg Total/Ventas Cia. | Mensual | Gte. De ADM | Cmg 33% |
| Gestionar gastos para mantener el EBITDA en valores del 11% sobre ventas | % EBITDA | EBITDA/Ventas Cia | Mensual | Gte. De ADM | Superar 11% |
| Aumentar la participación de mercado en países limítrofes | Market Share Regional | Ventas Cia/ Ventas Mercado Regional | Mensual | Gte. De ADM | 15% Regional |

Indicadores de Clientes

| Perspectiva de los Clientes | | | | | |
|---|---|--|--------------|----------------------------------|-------------------------------|
| Objetivo | Indicador | Cálculo | Periodicidad | Responsable | Meta |
| Desarrollar una cartera de productos con orientación al cliente | Lanzamientos originados en feedback de Mercado | Vtas. Lanzamientos/ Ventas Cia | Trimestral | Gte. De Marketing, Gte. De I + D | 2016 5%, 2017 7,5%, 2018 10% |
| Ampliar la oferta de productos "saludables" | Cantidad de códigos | Códigos / Cartera Total | Trimestral | Gte. De Marketing, Gte. De I + D | 15 2016, 10 2018, 25 2020 |
| Ampliar el portfolio de oferta de productos | El 80, 20 de las Ventas | Cantidad de líneas de venta que integran el 80 | Mensual | Gte. De Marketing, Gte. De I + D | Más de 20 líneas de Venta. |
| Fidelizar la cadena de Distribución | Cantidad de Contratos firmados con Distribuidores | Ventas con contrato / Ventas Cia | Mensual | Gte. De Distribución y Canales | 2016, 35%, 2018 45%, 2020 60% |

Indicadores de Procesos

| Perspectiva de Procesos | | | | | |
|---|---|--|--------------|-----------------------------------|---|
| Objetivo | Indicador | Cálculo | Periodicidad | Responsable | Meta |
| Incorporar tecnologías que permitan la re utilización de scrap | % de Scrap Final | Scrap Valorizado / Consumo de Materia Prima | Semestral | Gte. De I + D, Gte. De Producción | 2015 2%, 2018, 1%, 2020 0,5% |
| Incrementar la inversión en I + D, desarrollando productos para mercados de exportación | Cód. Productos Exclusivos de Mercado Externo | Ventas de prod. Exclusivos Comex/ Ventas Comex | Semestral | Gte. De I + D, Gte. De Marketing | 2015 5%, 2018, 10%, 2020 15% |
| Reducir los desvíos en el consumo de variables | Desvió de Estándar valorizados | Desvíos Valorizados /Total de Gastos Variables | Mensual | Gte. De Producción | 2015 2%, 2018, 1%, 2020 0,5% |
| Desarrollar proveedores alternativos para los 5 insumos estratégicos | Cantidad de Proveedores Alternativos para cada insumo | - | Mensual | Gte. De Compras | 1 proveed alternativo para cada insumo 2018 |

Indicadores de Aprendizaje

| Perspectiva de Aprendizaje | | | | | |
|--|---------------------------------------|------------------------------------|--------------|--|---------------------------------|
| Objetivo | Indicador | Cálculo | Periodicidad | Responsable | Meta |
| Anticiparse a los cambios en las tendencias de consumo y de la tecnología | Cambios de las tendencias | Cantidad de Cambios no anticipados | Anual | Gte. De Marketing, Gte. De Producción, Gte. De I + D | 2018, 5 cambios. 2020 0 cambios |
| Desarrollar canales de comunicación para los objetivos estratégicos | Cantidad de Canales de Comunicación | - | Semestral | Jefe de Planeamiento y Control de Gestión | 2018, 2 canales, 2020 4 |
| Desarrollar cuadros de reemplazos y retener talentos | Cada Gerencia con cuadro de reemplazo | - | Semestral | Gte. De RRHH | 2016, todas las gerencias |
| Incorporar a los objetivos estratégicos en el Sistema de Evaluación de Desempeño | Objetivos incorporados | - | Anual | Gte. De RRHH | 2016 |

4.6. Iniciativas

Definición

En capítulos anteriores se desarrolló como a partir de la definición de conceptos fundamentales como Misión, Visión y Valores podemos decodificar un mapa estratégico, luego a partir de este definimos indicadores a monitorear para alcanzar el cumplimiento de la estrategia elegida, dentro de este marco, las iniciativas representan *el cómo* hacerlo.

Las iniciativas estratégicas son los grupos de proyectos y programas discrecionales de duración limitada, no incluidos en las actividades operacionales cotidianas, diseñados para ayudarla a alcanzar el desempeño deseado.

Las iniciativas son la fuerza que pone en marcha la organización, acelerando un grupo y movilizándolo, venciendo la inercia y la resistencia al cambio.

Esta necesidad de vincular la estrategia con un plan de acción, parece obvia, pero es el punto donde muchas empresas fallan, en el Capítulo 1 se indicó un relevamiento que muestra claramente que el 50 por ciento de las organizaciones no relacionan a la estrategia con los planes y presupuestos de corto plazo.

Las organizaciones utilizan tres procesos para gestionar sus carteras de iniciativas estratégicas, el primero de ellos es el proceso de selección, luego la provisión de recursos y por último la asignación de responsabilidades para ejecutarles, las mismas se desarrollaran en el siguiente punto de este capítulo.

Mapeo

Desarrollaré en este apartado la metodología de trabajo sugerida para el mapeo de las iniciativas, haciendo la distinción que estas no son el objetivo de este trabajo por lo que se presentarán solo algunas para ejemplificar su determinación, no realizando para este trabajo la determinación del financiamiento de las mismas.

Elección de las iniciativas estratégicas

Un plan estratégico requiere de múltiples iniciativas, pero estas no deben seleccionarse aisladamente sino deben ser consideradas como parte de un todo, ya que seguramente serán complementarias y provenientes de diversos sectores de la organización. Los autores del libro de cabecera utilizado para la realización de este trabajo sugieren la selección de por lo menos una iniciativa estratégica para cada objetivo no financiero y el agrupamiento de las mismas por tema estratégico.

La apertura de la discusión y determinación de las iniciativas puede dar lugar a una cantidad excesiva de propuestas que lleven a los directivos a perder el foco de la estrategia, para seleccionar las adecuadas pueden existir tantas propuestas como organizaciones haya, para este trabajo se sugiere un esquema de ponderación típico, utilizando para calificar tres criterios,

- Relevancia estratégica
- Recursos demandados
- Riesgos

Con una calificación de 1, 3 o 9, donde en relevancia estratégica 9 será la más alineada con la estrategia y 1 la menos, en recursos 9 será la que menos

recursos demande y 1 la más costosa, en riesgo, 9 la menos riesgosa y 1 la más arriesgada.

Financiamiento de las iniciativas

El financiamiento siempre es una limitante, las iniciativas deberán “competir” en los presupuestos por los recursos necesarios y la organización bajo estudio no es la excepción.

Para subsanar este inconveniente y siguiendo a los autores del material utilizado como base para este trabajo, se sugiere crear una partida presupuestaria para gastos estratégicos, de tal manera de separar los recursos destinados a solventar el desarrollo de estos proyectos que proporcionan beneficios a largo plazo. Se sugiere para ello la formalización de un procedimiento que en base a un porcentual a definir del total de ventas asigne la provisión de una partida presupuestaria para gastos estratégicos.

Establecimiento de las responsabilidades estratégicas

Este último paso es el de asignar responsabilidades para la supervisión de las iniciativas. Para el caso se sugiere la formalización de un *Responsable de Iniciativa*, que deberá:

1. Evaluar el grado de avance contra la proyección.
2. Identificar problemas o situaciones clave, y proponer planes de acción correctivos.
3. Actuar como mentor y enlace de las iniciativas.
4. Seleccionar, calcular y monitorear los indicadores que permitan evaluar el cumplimiento de las expectativas.
5. A partir de la experiencia adquirida, proponer modificaciones o patrocinar nuevas diapositivas.

Es habitual que se termine eligiendo como responsable de una determinada iniciativa a miembros de un área funcional relacionada al ámbito de aplicación de la propuestas, por ejemplo si hablamos de una iniciativa que tenga que ver con un cambio tecnológico en los sistemas transaccionales, elegir al departamento de IT como responsable, elección que no está mal, pero es relevante distinguir que por lo general las iniciativas estratégicas sean multifuncionales, en ese caso

es recomendable que los responsables de las mismas sean equipos también multidisciplinarios.

Iniciativas propuestas por perspectiva

| Perspectiva Financiera | | | |
|---|---|-----------------------|------------------|
| Iniciativa | Relevancia Puntaje | Financiamiento | Mentor |
| Invertir en línea de producción de cereales compactados | Estratégica 9 pts., Recursos 1 pt, Riesgo 3 pts. Total 12 ptos. | A definir | Gte de Marketing |

| Perspectiva de los Clientes | | | |
|---|---|-----------------------|-----------------------|
| Iniciativa | Relevancia Puntaje | Financiamiento | Mentor |
| Firmar acuerdos de distribución con Distribuidores en Uruguay | Estratégica 9 pts., Recursos 9 pt, Riesgo 1 pts. Total 19 ptos. | A definir | Gte. de Exportaciones |

| Perspectiva de Procesos | | | |
|-----------------------------------|--|-----------------------|--------------------|
| Iniciativa | Relevancia Puntaje | Financiamiento | Mentor |
| Automatizar la sala de dosificado | Estratégica 1 pts., Recursos 3 pt, Riesgo 3 pts. Total 7 ptos. | A definir | Gte. de Producción |

| Perspectiva de Aprendizaje | | | |
|--|---|-----------------------|---|
| Iniciativa | Relevancia Puntaje | Financiamiento | Mentor |
| Desarrollar un New sletter para comité estratégico | Estratégica 3 pts., Recursos 9 pt, Riesgo 3 pts. Total 15 ptos. | A definir | Jefe de Planeamiento y Control de Gestión |

5. Discusión de los resultados de la propuesta

5.1. Presentación de la herramienta

Siguiendo con la metodología planteada, llega el momento de agrupar los indicadores. Después de todo lo analizado puede entenderse al BSC como una herramienta o una metodología, lo importante es que convierte la visión en acción mediante un conjunto coherente de indicadores agrupados en 4 categorías de negocio. Este conjunto agrupado de indicadores, ayuda a equilibrar de forma estratégica e integrada, el progreso actual y suministra la dirección futura de la organización, decodificada la visión en acción por medio de un conjunto balanceado de indicadores, agrupados en 4 diferentes perspectivas, a través de las cuales se puede ver el negocio con una visión abarcativa.

El BSC sugiere que estas perspectivas abarcan todos los procesos necesarios para el correcto funcionamiento de una empresa y deben ser considerados en la definición de los indicadores. De acuerdo a las características propias del negocio analizado en el trabajo de aplicación pueden existir incluso más, pero difícilmente habrá menos indicadores. El equilibrio entre los indicadores es lo que da nombre a la metodología, pues se presenta un balance entre los externos relacionados con accionistas y clientes, y los internos de los procesos, capacitación, innovación y crecimiento; también existe un equilibrio entre indicadores de resultados, los cuales ven los esfuerzos (principalmente económicos) pasados e indicadores que impulsan la acción futura (capacitación, innovación, aprendizaje, etc.).

El BSC permite tener el control del estado de salud corporativa y la forma cómo se están encaminando las acciones para alcanzar la visión. A partir de la visualización y el análisis de los indicadores balanceados, pueden tomarse acciones preventivas o correctivas que afecten el desempeño global de la empresa. En el apartado siguiente se presentará una propuesta, pero es importante destacar, y como lo indicara en capítulos anteriores, se pretende en este trabajo, visualizar su metodología y determinar sus indicadores, dejando la posibilidad de trabajar sobre el formato de presentación para trabajos futuros.

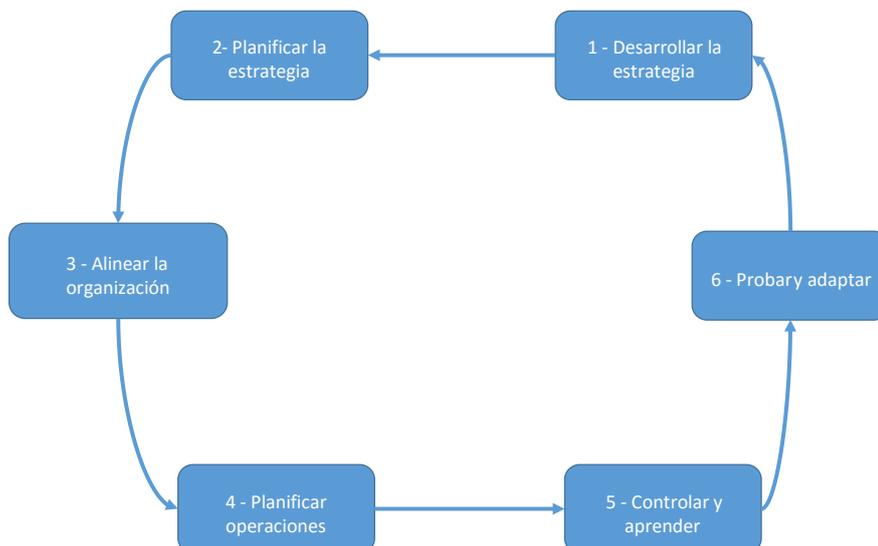
El BSC:

| BSC - Período: _____ | | | | |
|---|---|----------|---|----------------------|
| P. Financiera - Objetivos | Indicador | Medición | | Avance de Iniciativa |
| Mantener e incrementar el share del mercado Argentino | Market Share | 48% |  | 35% |
| Gestionar precios y costos para mantener la cmg en 30% | % Cmg | 31% |  | 10% |
| Gestionar gastos para mantener el EBITDA en valores del 11% sobre ventas | % EBITDA | 14% |  | 5% |
| Aumentar la participación de mercado en países limítrofes | Market Share Regional | 5% |  | 45% |
| P. Clientes - Objetivos | Indicador | Medición | | Avance de Iniciativa |
| Desarrollar una cartera de productos con orientación al cliente | Lanzamientos originados en feedback de Mercado | 4% |  | 10% |
| Ampliar la oferta de productos "saludables" | Cantidad de códigos | 16/368 |  | 5% |
| Ampliar el portfolio de oferta de productos | El 80, 20 de las Ventas | 5 líneas |  | 10% |
| Fidelizar la cadena de Distribución | Cantidad de Contratos firmados con Distribuidores | 8/54 |  | 45% |
| P. Procesos - Objetivos | Indicador | Medición | | Avance de Iniciativa |
| Incorporar tecnologías que permitan la re utilización de scrap | % de Scrap Final | 4% |  | 25% |
| Incrementar la inversión en I + D, desarrollando productos para mercados de exportación | Cód. Productos Exclusivos de Mercado Externo | 6% |  | 25% |
| Reducir los desvíos en el consumo de variables | Desvíod de Estándar valorizados | 2,5% |  | 15% |
| Desarrollar proveedores alternativos para los 5 insumos estratégicos | Cantidad de Proveedores Alternativos para cada insumo | 2/5 |  | 0% |
| P. Aprendizaje - Objetivos | Indicador | Medición | | Avance de Iniciativa |
| Anticiparse a los cambios en las tendencias de consumo y de la tecnología | Cambios de las tendencias | 0/5 |  | 0% |
| Desarrollar canales de comunicación para los objetivos estratégicos | Cantidad de Canales de Comunicación | 2 |  | 100% |
| Desarrollar cuadros de reemplazos y retener talentos | Cada Gerencia con cuadro de reemplazo | 8/14 |  | 50% |
| Incorporar a los objetivos estratégicos en el Sistema de Evaluación de Desempeño | Objetivos incorporados | OK |  | 100% |

5.2. *Discusión sobre el control, aprendizaje y adaptación*

El loop del aprendizaje estratégico

En capítulo 1 se presentó el ciclo estratégico, con la siguiente estructura:



Como se indicara, este trabajo de aplicación transita las etapas primera y segunda, de la tercera se plantean las iniciativas sin llegar a desagregarla en actividades, lo que correspondería a la cuarta. Con el objetivo de completar el ciclo estratégico se plantean en este capítulo los conceptos fundamentales de las últimas etapas, las que permiten completar el ciclo de aprendizaje y retroalimentación, el que se denomina loop.

Este concepto es relevante, la experiencia adquirida con el TCD claramente mostró que si este ciclo de retroalimentación y revisión se cumple, la herramienta está en uso y mejora, indicador de que el conocimiento de los procesos comienza a derramarse en los sectores, áreas y personas involucradas en el proceso estratégico.

Revisión de la estrategia

Definida la estrategia y los planes operacionales, es necesario embarcarse en la ejecución para ello se ponen en acción las iniciativas. Una vez en marcha, es

necesario supervisar y ajustar permanentemente su desempeño a fin de alcanzar los objetivos estratégicos.

Esta discusión debe darse en reuniones de gerentes donde pueda separarse los temas operacionales de los estratégicos, la agenda operativa suele ser más urgente que la estratégica por lo que debe administrarse adecuadamente el establecimiento de un temario a tratar separando con claridad una discusión de otra, aunque parezca una obviedad muchas compañías fracasan en esta etapa, es fundamental la voluntad de los directivos en establecer por separado estas cuestiones.

Las reuniones de seguimiento

En el apartado anterior se planteó la necesidad de revisar la estrategia, para dar cumplimiento al ciclo y comenzar una espiral de análisis nuevo. Brevemente se planteó además la relevancia de separar esta discusión de aspectos operativos y de la voluntad de los directivos en obligarse a discutir estos aspectos.

En función de lo anterior y siguiendo a los autores del libro de cabecera utilizado para la realización de este trabajo de aplicación, procederé a sugerir un listado de aspectos formales que posibilitan la efectividad de las reuniones de discusión estratégica.

a) *Es necesario definir la frecuencia de las mismas.*

Para este trabajo de aplicación y en función de que ya existe una reunión mensual para discutir los aspectos tácticos con el TCD como herramienta de trabajo, se sugiere una reunión trimestral.

b) *Debe establecerse una agenda de puntos estratégicos a analizar.* Los puntos a analizar deben ser necesariamente los definidos en el Mapa estratégico o cualquier modificación que este necesitase.

c) *Deben ser de asistencia obligatoria*

En este aspecto es donde la voluntad de la gerencia general debe firmemente llevar a las gerencias funcionales o posiciones estratégicas a discutir estos aspectos.

d) Los asistentes deben estar formalizados

Su sugiere para este trabajo de aplicación, el siguiente listado de participantes,

- Gerente General
- Gerente de Ventas
- Gerente de Marketing
- Gerente de Producción
- Gerente de Compras
- Gerente de Recursos Humanos
- Gerente de Administración y Planeamiento
- Jefe de Planeamiento y Control de Gestión
- Invitados, para el caso de que la agenda contemple tratar alguna iniciativa en particular en cuyo caso hubiese algún funcionario con conocimientos específicos, debe incorporarse a estas reuniones

Algunas organizaciones, al listado de funcionarios detallados en el apartado *d)*, suele denominarlo Equipo Estratégico o Comité de discusión Estratégica, considero que no es apropiado a esta organización en esta instancia, debido a que cada uno de los gerentes mencionados, integra ya diferentes comités o equipos de trabajo, como son el Comité de Ética y el Comité de Inversiones, por ejemplo, por lo que es necesario entender a las reuniones estratégicas en un estrato diferente.

Correlaciones

El mapa estratégico y el BSC nos indican una definición estratégica, luego la organización debe ejecutar esta definición para conseguir el cumplimiento de la misma, pero el éxito de la misma es incierto, porque la definición de los conceptos estratégicos nacen de la interpretación de las múltiples relaciones, tanto internas como externas, y están últimas varían constantemente, recordemos las herramientas utilizadas en este trabajo, tanto el análisis PESTEL como el FODA contemplan relaciones que impactan de manera directa en el empresa, por lo que uno de los beneficios principales del BSC pasa a ser la discusión permanente de si es necesaria una reformulación estratégica.

Estas reuniones planteadas en el apartado anterior requieren entonces probar y adaptar la estrategia, no sólo la ejecución debe ser monitoreada, sino la estrategia misma debe constantemente estar a prueba.

El mapa estratégico y el BSC contemplan una amplio abanico del proceso, desde la selección de una estrategia, racionalización de las iniciativas, asignación de recursos, la comunicación, la alineación, la gestión del desempeño individual y las reuniones, pero todo nace de una hipótesis utilizada para crear un mapa, si nos equivocamos en esta, trasladaremos el error en cadena a todos los procesos, ya que puedo haberlos ejecutado bien pero para un fin en sí mismo equivocado, por ende es necesario replantear junto a la ejecución la necesidad de reformulación o no de la estrategia.

Las estrategias emergentes

Este trabajo de aplicación comenzó con la decodificación de una estrategia a partir de la Misión, Visión y Valores, en consecuencia de ello he formulado mi trabajo de aplicación, considerando la pirámide organizacional, desde arriba hacia abajo. Pero abrir la discusión de aspectos estratégicos con otros niveles de la organización, da lugar a estrategias de abajo hacia arriba, se denominan estas, estrategias emergentes, es fundamental para los ejecutivos y gerentes senior estar siempre alertas a las ideas innovadoras que puedan surgir de todos los equipos de trabajo, ya que son estos los que están en contacto directo con los procesos, productos, clientes, mercados, etc. Un sistema de gestión estratégica correctamente aplicado debe contemplar un entendimiento compartido por todas las opiniones en cuanto a objetivos estratégicos.

Los colaboradores que comprenden la estrategia, están motivados a trabajar en pos de su cumplimiento, eso les da una posición excelente para ver dónde existen brechas ya sea en la implementación de la misma o en una hipótesis subyacente, pueden incluso identificar un nuevo enfoque estratégico.

6. Conclusiones

A medida que las empresas incorporan tecnología para una competencia basada en la información, la capacidad para explotar activos intangibles se vuelve mucho más decisiva que su capacidad de invertir en activos físicos y administrarlos.

El objetivo de la herramienta propuesta, quedó explicitado en apartados anteriores, pero vale la pena remarcar que este busca complementar las mediciones tradicionales que generalmente se focalizaban en las medidas financieras, incorporando otras perspectivas enlazadas a los objetivos superiores de la compañía.

Se busca con esta herramienta generar la piedra angular de un sistema de gestión estratégica e integral⁹. Abordando las ineficiencias de los sistemas tradicionales basados en aspectos financieros y contables, siendo este trabajo de aplicación una muestra de esta realidad, donde se observa que claramente los objetivos financieros están cumplidos e incluso en algunos casos superan las medidas de comparación, pero si analizamos con una mirada superadora y amplia incorporando los conceptos fundamentales de los fundadores, especialmente Misión y Visión, vemos que las restantes perspectivas no muestran el mismo grado de desarrollo que la financiera, dando lugar a la siguiente pregunta, ¿Por qué? ¿Acaso los encargados de dirigir no conocen esta realidad? La respuesta desde mi punto de vista está en la falta de comunicación de la estrategia y la no decodificación de la Misión y Visión.

Como expresara anteriormente la experiencia adquirida con el TCD, desarrollándolo, acompañando el crecimiento de la organización y generando un círculo virtuoso de aprendizaje, abre las puertas al planteo de esta propuesta.

Decodificar la estrategia, comunicarla en objetivos cuantificables, medibles y alcanzables permite que la organización en su conjunto focalice sus esfuerzos en busca de su cumplimiento.

Otra de las ideas transformadas en certezas que dejó la experiencia del TCD, es que tal vez más importante que la herramienta en sí misma, es comenzar a

⁹ "Usar el BSC como un sistema de gestión estratégica", R. Kaplan y D. Norton, Harvard Business Review, 2007

discutir los aspectos vinculados a esto, la transformación conseguida habilitó la mejora de la herramienta, las exigencias a la misma dieron paso a la uniformidad y consenso. Se espera lo mismo de implementarse el resultado de este trabajo de aplicación

Pero, ¿Qué posibilita que el transformación conseguida en su búsqueda sea tan o más importante que la herramienta? El primero de estos aspectos es *traducir la visión*, para que las personas actúen según estas declaraciones fundamentales, éstas deben ser expresadas como un conjunto integrado de objetivos e indicadores, en consenso con los altos ejecutivos, que describan los impulsores del éxito a largo plazo.

El segundo aspecto es, *comunicar y vincular*, los objetivos de los departamentos funcionales y operativos con los conceptos estructurales de una estrategia, el BSC busca que todos los niveles de la organización entiendan la estrategia a largo plazo y que tanto los objetivos departamentales como los individuales estén alineados a ella.

El tercer concepto es, *la planificación de negocios*, especialmente las grandes compañías tienen estructuras organizacionales de importantes dimensiones, en ocasiones es sumamente dificultoso para los ejecutivos lograr las metas estratégicas aunque cada uno de los departamentos haya conseguido las suyas, esto se debe a que no existe una base para la asignación de recursos unificada que permita emprender y coordinar las iniciativas en vista de una plan superior, el BSC permite subsanar esto.

El cuarto aspecto es el *feedback y aprendizaje*, como lo explicara con el TCD de conseguirse esto con el BSC, el aprendizaje se transforma en estratégico, permitiendo mejorar la adaptabilidad y la capacidad de la empresa, no solo a tener reacción oportuna sino además a ser proactiva y anticiparse a los sucesos que afecten sus planes.

Al elaborar un BSC las organizaciones inician un proceso de cambio que va más allá de la idea original de simplemente ampliar los indicadores de desempeño, la comunicación de esto promueve el compromiso y la responsabilidad con la estrategia a largo plazo.

Muchas empresas que utilizan el BSC han evolucionado utilizando a este como un sistema de gestión integrado e interactivo, vivo como la organización misma, esto les ha permitido,

- Clarificar y actualizar la estrategia
- Comunicar la estrategia a toda la empresa
- Alinear metas y objetivos, vinculándolos con los conceptos estratégicos
- Identificar y alinear iniciativas
- Realizar evaluaciones periódicas del desempeño para aprender acerca de la estrategia y mejorarla

Sin este tipo de herramientas las organizaciones son incapaces de lograr una consistencia similar de visión y acción mientras intentan crecer. Esta herramienta entrega un marco para gestionar su implementación a la vez de permitir que la propia estrategia evolucione en respuesta a los cambios en el entorno, llevando a la empresa a ser parte de ese pequeño grupo de compañías de éxito descritas en la estadística detallada en el capítulo 1 de este trabajo de aplicación.

Bibliografía

Principal

"The Execution Premiun", Kaplan R.S. Norton D.P., Harvard Business Press, 2008

"Tablero de Control - Información para crear valor", Ballvé A.M, Emecé, 2008

De Apoyo

"The Balanced Scorecard - Measures that drive performance", Kaplan R.S. y Norton D.P., HBR, 1992

"Traslating Strategy into Action. The Balanced Scorecard", Harvard Business Press, 1996

"El proceso estratégico", Mintzberg, H., Quinn J.B., Prentice Hall, 1993

"La quinta disciplina - Estrategias para el éxito", Senge P.M., Fundación AED, 1996

"Strategy Execution System", Kaplan R.S., Palladiumgroup.com