

Loustalot, Eduardo Martín

**Diseño de un cuadro de mando
integral (C.M.I.) como
instrumento estratégico para la
gestión de una empresa del
sector cárnico**

**Tesis para la obtención del título de posgrado de
Magister en Dirección de Empresas**

Director: Camussi, Luis Enrique

Documento disponible para su consulta y descarga en **Biblioteca Digital - Producción Académica**, repositorio institucional de la **Universidad Católica de Córdoba**, gestionado por el **Sistema de Bibliotecas de la UCC**.



Esta obra está bajo licencia 2.5 de Creative Commons Argentina.

Atribución-No comercial-Sin obras derivadas 2.5

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CÓRDOBA

INSTITUTO DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

TESIS DE

MAGISTER EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS

**DISEÑO DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL (C.M.I.) COMO
INSTRUMENTO ESTRATÉGICO PARA LA GESTIÓN DE UNA EMPRESA
DEL SECTOR CÁRNICO**

AUTOR: CR. EDUARDO MARTIN LOUSTALOT

DIRECTOR: M.B.A. ENRIQUE CAMUSSI

DEÁN FUNES - 2015

I.	INTRODUCCIÓN.....	2
1.1.	Justificación y Antecedentes del Estudio.....	2
1.2.	Planteamiento del Problema.....	2
1.3.	Objetivo General.....	3
II.	LA ADMINISTRACIÓN.....	3
2.1.	Elementos de Administración.....	3
2.2.	Sistemas del Proceso de Administración.....	7
III.	LA INFORMACIÓN.....	8
3.1.	- Sistemas de Información.....	8
3.2.-	La Contabilidad como sistema de Información.....	9
3.3.	- Otras necesidades de Información.....	9
IV.	PLANEAMIENTO.....	10
4.1.	Descripción.....	10
4.2.	Planeamiento Estratégico.....	10
V.	CONTROL DE GESTIÓN.....	28
5.1.	Antecedentes.....	28
5.2.	Concepto.....	29
5.3.	Características del sistema de control.....	32
5.4.	Áreas Críticas o Esenciales.....	33
5.5.	Cuadro de Mando o Tablero de Control.....	33
VI.	CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BALANCED SCORECARD).....	34
6.1.	Concepto.....	35
6.2.	El Cuadro de Mando Integral como Sistema de Gestión.....	36
6.3.	Perspectiva Financiera.....	37
6.4.	Perspectiva del Cliente.....	39
6.5.	Perspectiva del Proceso Interno.....	40
6.6.	Perspectiva de la Innovación y Formación.....	41
6.7.	Relación Causa – Efecto.....	43
6.8.	Mapa Estratégico.....	44
6.9.	Etapas para la Implementación de un Cuadro de Mando Integral...46	
6.10.	Barreras en la Implementación del CMI.....	51
VII.	APLICACIÓN PRÁCTICA EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	53
7.1.	Descripción de la Organización.....	53

7.2.	Análisis de Escenarios.....	54
7.3.	Formular la MISIÓN actual.....	66
7.3.	Definir la VISION de futuro.....	66
7.4.	Seleccionar las ESTRATEGIAS.....	66
VIII.	CONCLUSIONES.....	99
IX.	BIBLIOGRAFÍA.....	101

I. INTRODUCCIÓN

1.1. Justificación y antecedentes del Estudio

La justificación de un estudio de estas características viene dado de la necesidad de implementar una herramienta de gestión tan potente como es el C.M.I. en la vida diaria de la organización, con el objeto de hacer que la Estrategia fluya por las venas de la Empresa, para que esta alimente y amalgame las diferentes áreas, pudiendo ser transmitida de manera correcta, teniendo a su vez, un feed back que la potencie y seguramente controle que se esté cumpliendo y vaya en el camino correcto. Sin lugar a dudas teniendo como beneficiarios a los miembros de la compañía, sus socios, clientes y proveedores.

1.2. Planteamiento del Problema

Algunos de los problemas detectados en la Empresa y a los cuales propondremos una solución global es que, cuenta con un gran cantidad de indicadores financieros y productivos, y en menor medida los “cualitativos”, siendo muy difícil definir cuáles son los importantes, además estos básicamente miden resultados de la gestión, es decir, los “Efectos” de lo que sucede en un período de tiempo determinado, a su vez están escasamente alineados a la Visión y esta a los Objetivos Estratégicos, que tampoco son muy claros. Por otro lado es difícil que muchas de las personas que trabajan en la Compañía se inmiscuyan y formen parte del Pensamiento Estratégico, o a lo sumo lo entiendan. Además hoy en día dado lo dificultoso que es manejar la organización “puertas hacia adentro”, prácticamente no se piensa en el “puertas hacia fuera”, y el principal afectado por todo esto es el cliente.

Del planteamiento anterior surgen los siguientes interrogantes:

- ¿Cuán bien planteada esta la Estrategia en torno a la Visión?
- ¿Llega esta de manera clara y entendible a todos los sectores de la empresa?

- ¿Tienen los integrantes de la organización la posibilidad concreta de realizar una devolución o aporte para el crecimiento?
- ¿Se generan controles eficientes y efectivos para determinar si la Estrategia se cumple y si esta va por el camino adecuado?
- ¿Tenemos la mirada puesta en el cliente y la generación de valor para este y por ende a la Compañía?

1.3. Objetivo General

El objetivo del presente Trabajo Final es diseñar un C.M.I. que sirva como instrumento estratégico para la gestión de una empresa dedicada a la producción y comercialización de carne vacuna.

II. LA ADMINISTRACIÓN

2.1. Elementos de Administración

La Administración es la ciencia social y técnica encargada de la planificación, organización, dirección y control de una organización, con el fin de obtener el máximo beneficio posible o resultados esperados; este beneficio o resultado puede ser económico o social, dependiendo de los fines perseguidos por la organización.



Fases del Proceso Administrativo

Extraído de <https://www.google.com.ar>

Planificación: es un proceso de toma de decisiones para alcanzar un futuro deseado, teniendo en cuenta la situación actual y los factores internos y externos que pueden influir en el logro de los objetivos.

Organización: Responde a las preguntas ¿Quién? va a realizar la tarea, implica diseñar el organigrama de la organización definiendo responsabilidades y obligaciones; ¿cómo? se va a realizar la tarea; ¿cuándo? se va a realizar; mediante el diseño de proceso de negocio, que establecen la forma en que se deben realizar las tareas y en qué secuencia temporal; en definitiva organizar es coordinar y sincronizar.

Dirección: Se refiere al "hacer que se logren los objetivos" dentro de una organización. La dirección es un proceso que se desarrolla en los diferentes niveles de las empresas, y consiste en hacer ejecutar las tareas. Tiende a que los objetivos se logren a través de las personas que conforman las organizaciones.

Control: Es la última etapa del proceso de administración. Es la medición del desempeño de lo ejecutado, comparándolo con los objetivos y metas fijados; se detectan los desvíos y se toman las medidas necesarias para corregirlos y así encaminarlos al plan.

ELEMENTOS DEL CONCEPTO DE CONTROL

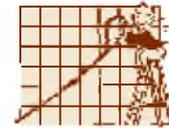
➔ Relación con lo Planeado.



➔ Medición.



➔ Detectar Desviaciones.



➔ Establecer medidas Correctivas.



Elementos del Concepto de Control

Extraído de <https://www.google.com.ar>

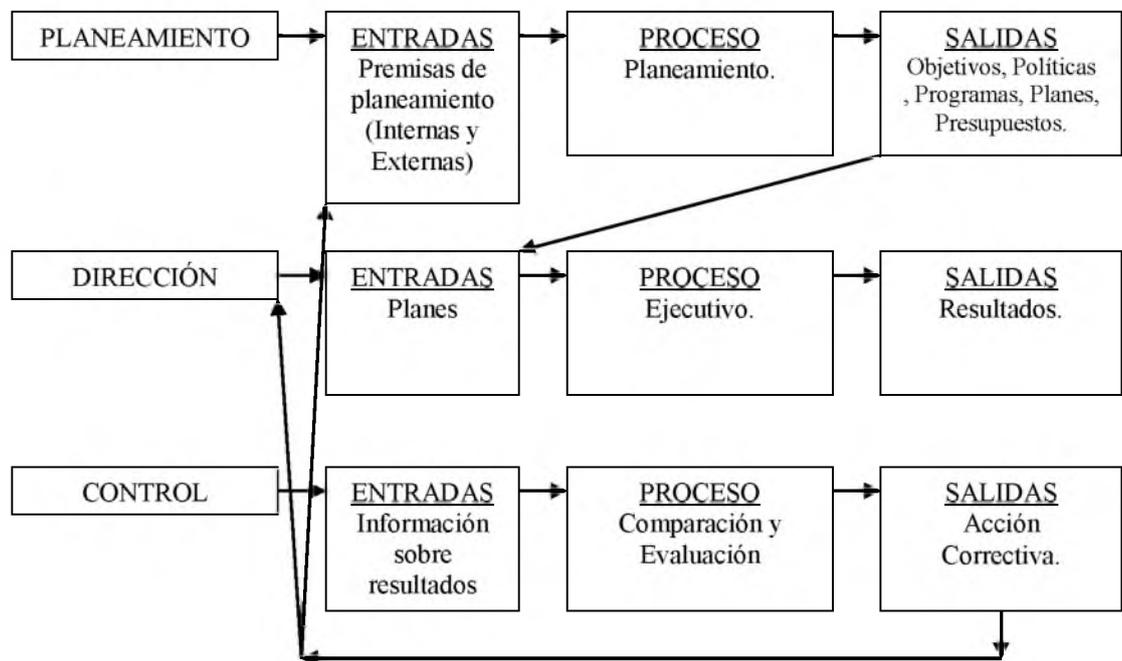
Si analizamos las causas de la importancia del CONTROL podemos decir que:

La planificación puede llevarse a cabo si la estructura de una organización puede facilitar el logro de los objetivos con eficiencia y los empleados pueden estar dirigidos y motivados. No obstante, no existe la seguridad que las actividades se desarrollen como fueron planificadas y que las metas que los directivos buscan se conviertan en realidad. Por tanto, el control es importante, porque es el enlace final en la cadena funcional de las actividades de administración. Es la única forma de saber si las metas de la organización se están cumpliendo o no y porque si y porque no.

El valor específico de la función de control, radica en su relación con la planificación

2.2. Sistemas del Proceso de Administración.

El sistema de Administración consta de un subsistema de planeamiento y organización, de un subsistema de Dirección y un subsistema de Control. Estos se interrelacionan a través de sus entradas y salidas, conformando interfaces como las que se ilustran en el siguiente esquema:



El subsistema de Planeamiento y Organización se alimenta del análisis de evaluación y premisas. Ello implica el estudio de los factores internos y externos que actualmente, y durante el período que abarca el planeamiento, influirán en forma significativa sobre las acciones y sus resultados. Este subsistema provee la definición de los objetivos de la empresa, sus políticas, programas, planes, presupuestos, etc.

El subsistema de Dirección se alimenta de los planes aportados por el de planeamiento y mediante un proceso ejecutivo ejecutar esos planes,

generando como salida los resultados obtenidos, pudiendo estos ser, montos de ventas, cotos, rentabilidad, etc.

El subsistema de control se alimenta de los resultados generados por la Dirección, los compara con los valores establecidos en el Planeamiento y provoca la toma de decisión tendiente a generar las acciones correctivas necesarias a fin de asegurarse que los resultados obtenidos por la Dirección estén de acuerdo con los planes predeterminados.

III. LA INFORMACIÓN

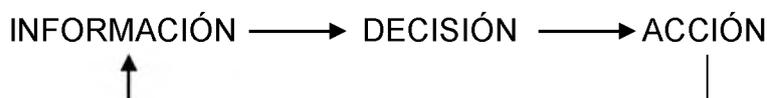
*"La **información** es un conjunto de datos acerca de algún suceso, hecho o fenómeno, que organizados en un contexto determinado tienen su significado, cuyo propósito puede ser el de reducir la incertidumbre o incrementar el conocimiento acerca de algo".*

3.1. - Sistemas de Información

Un sistema de información (SI) es un conjunto de elementos orientados al tratamiento y administración de datos e información, organizados y listos para su uso posterior, generados para cubrir una necesidad u objetivo.

DATO → PROCESADO POR EL SIST. DE INFO. → INFORMACIÓN

El condicionante para el funcionamiento del Planeamiento, la Dirección y el Control, está directamente relacionado al SISTEMA DE INFORMACIÓN de la Organización.



Toda empresa bien dotada debe contar con un buen sistema de información. El control de gestión requiere de la creación de un sistema pertinente de información para utilizar en el control, siendo la información el combustible por excelencia del Control de Gestión, sin información NO HAY CONTROL.

3.2.- La Contabilidad como sistema de Información.

La Contabilidad es la Ciencia que proporciona información de hechos económicos, financieros y sociales suscitados en una empresa; con el apoyo de técnicas para registrar, clasificar y resumir de manera significativa y en términos de dinero, “transacciones y eventos”, de forma continua, ordenada y sistemática, de tal manera que se obtenga información oportuna y veraz, sobre la marcha o desenvolvimiento de la empresa u organización con relación a sus metas y objetivos trazados, con el objeto de conocer el movimiento de las riquezas y sus resultados, reducir la incertidumbre y con vistas al Planeamiento y Control de Gestión de los entes.

3.3. - Otras necesidades de Información

Más allá de la contabilidad como sistema de información es necesario entender que para poder administrar queda un espacio vacío respecto de las actividades estratégicas, o sea aquellas vinculadas con el futuro y el entorno. Por lo tanto debemos incorporar aspectos cualitativos de la gestión empresarial inherentes a la calidad, flexibilidad, productividad, penetración de mercados, etc. así también como aspectos motivacionales y culturales tienen un peso demasiado importante en la dirección y control.

Por lo tanto se deben adaptar los sistemas de información a las necesidades de información estratégica. Es fundamental que la información permita evaluar la validez a priori de una estrategia así como la adecuación de su implantación.

IV. PLANEAMIENTO

4.1. Descripción

El Planeamiento es un proceso de toma de decisiones para alcanzar un futuro deseado, teniendo en cuenta la situación actual y los factores internos y externos que pueden influir en el logro de los objetivos.

Planeamiento es un proceso que implica organizar esfuerzos hacia un fin determinado.

En esta Área, se trabaja a dos niveles:

Planeamiento estratégico; permite establecer la dirección que debe tener una organización para conseguir sus objetivos de mediano y largo plazo, analizando la situación actual y la esperada en el futuro, determinando así una dirección y desarrollando los medios para alcanzar la **VISIÓN** sin salir de la **MISIÓN** de la organización.

Planeamiento operativo; permite implementar y monitorear-actividades a corto plazo, en el que se definen resultados indicadores y responsables. Se basa en la planificación estratégica.

4.2. Planeamiento Estratégico.

Concepto y características

Podemos expresar que Estrategia es “El conjunto de acciones para lograr la adaptación al medio (en el segmento del medio en donde actúa la organización) de modo tal que permita lograr los objetivos propios y los de la comunidad integrando acciones de máxima que nacen de las oportunidades del entorno, con las de mínima que fundamentalmente dependen de la propia organización”.

Es desde campos como el militar, luego el político y más recientemente el empresarial, desde los cuales se han extraído algunas herramientas para la elaboración de planes estratégicos. La evolución de la disciplina a lo largo de varios siglos de experiencia y conceptualización, han llevado a obtener una definición más o menos consensual de planeamiento estratégico:

“El planeamiento estratégico consiste en determinar la dirección que debe tener una organización para conseguir sus objetivos de mediano y largo plazo.”

Esta definición si bien enfatiza el primer aspecto esencial de la estrategia, referido al horizonte temporal de mediano y largo plazo de los objetivos estratégicos, incorporando este horizonte temporal al concepto, deja de lado el aspecto competitivo, y que es consustancial al concepto de estrategia.

En efecto, los objetivos de una organización, según lo atestigua la experiencia humana en los campos de los negocios, la política y el deporte, suelen frecuentemente ingresar en un curso de colisión con los objetivos de otras organizaciones, las cuales en razón de tal circunstancia se constituyen precisamente en competidores.

Este aspecto competitivo, inherente al pensamiento estratégico, ha llevado a los pensadores franceses Dixit y Nalebuf a una definición de estrategia en los términos siguientes:

“Pensar estratégicamente es el arte de superar a un adversario a sabiendas que el adversario está tratando de hacer lo mismo con uno”.

Podemos decir, entonces, que nuestra primera definición incorpora los elementos:

“objetivos a alcanzar” y “adaptación al medio, de las acciones a emprender”. Las siguientes definiciones incorporan el “horizonte temporal (mediano y largo plazo)” y “la competencia” entre los actores.

Este Planeamiento Estratégico debe ser conducido por la Alta Dirección y conformado por toda la organización.

Objetivos del Planeamiento Estratégico.

El objetivo del Planeamiento Estratégico es la competitividad, que es la posición ideal para que una organización garantice su supervivencia en el tiempo. La metodología a través de la cual la organización mantiene su competitividad, se denomina Planeamiento Estratégico. El producto final es el Plan Estratégico.

Pasos del Planeamiento Estratégico.

El Planeamiento Estratégico es una herramienta fundamental para conducir cualquier tipo de organización. Es indispensable cumplir con los siguientes pasos para llevarla a la práctica:

PASOS DEL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO:

1. ANALIZAR LOS ESCENARIOS.
2. FORMULAR LA MISIÓN ACTUAL.
3. DEFINIR LA VISIÓN DEL FUTURO.
4. SELECCIONAR LAS ESTRATEGIAS.
5. REALIZAR EL PLAN DE ACCIÓN.

1. ANALIZAR LOS ESCENARIOS.

Para comenzar con el proceso de Planeamiento Estratégico en nuestro caso la empresa deberá realizar una profunda mirada tanto hacia adentro como hacia fuera de la misma.

Escenarios externos:

En esta vista hacia su exterior es donde la gestión se encuentra relacionada fuertemente con su entorno, y la definición de objetivos no podrá estar ajena a la influencia que el mismo tendrá sobre la empresa.

Los cambios en el entorno desde sus distintos ámbitos impactarán en mayor o menor medida en las actividades que la empresa desarrolla, razón por la cual la atención de ocurrencia de acontecimientos en los diversos niveles debe ser constante, teniendo en cuenta a la organización desde distintos puntos de vistas que deben ser tenidos en cuenta como lo muestra el Gráfico 3.1 o como lo mencionan algunos autores en su "Macro entorno" en el Gráfico 3.2..

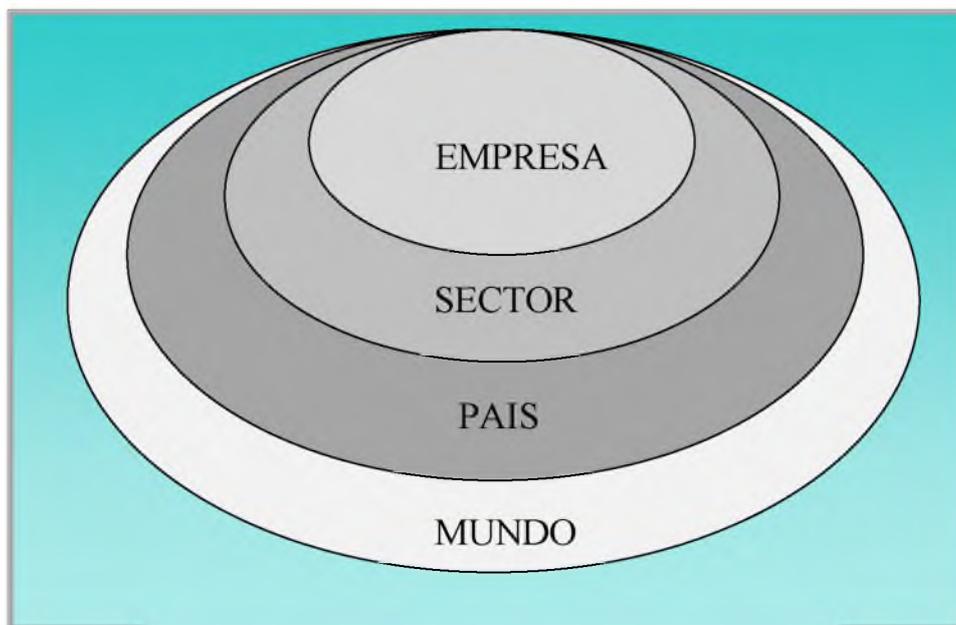


GRAFICO 3.1 – Entornos Segmentados de una Organización

Elaborado por Porf. Enrique Camussi – ICDA – Materia "Estrategia II"

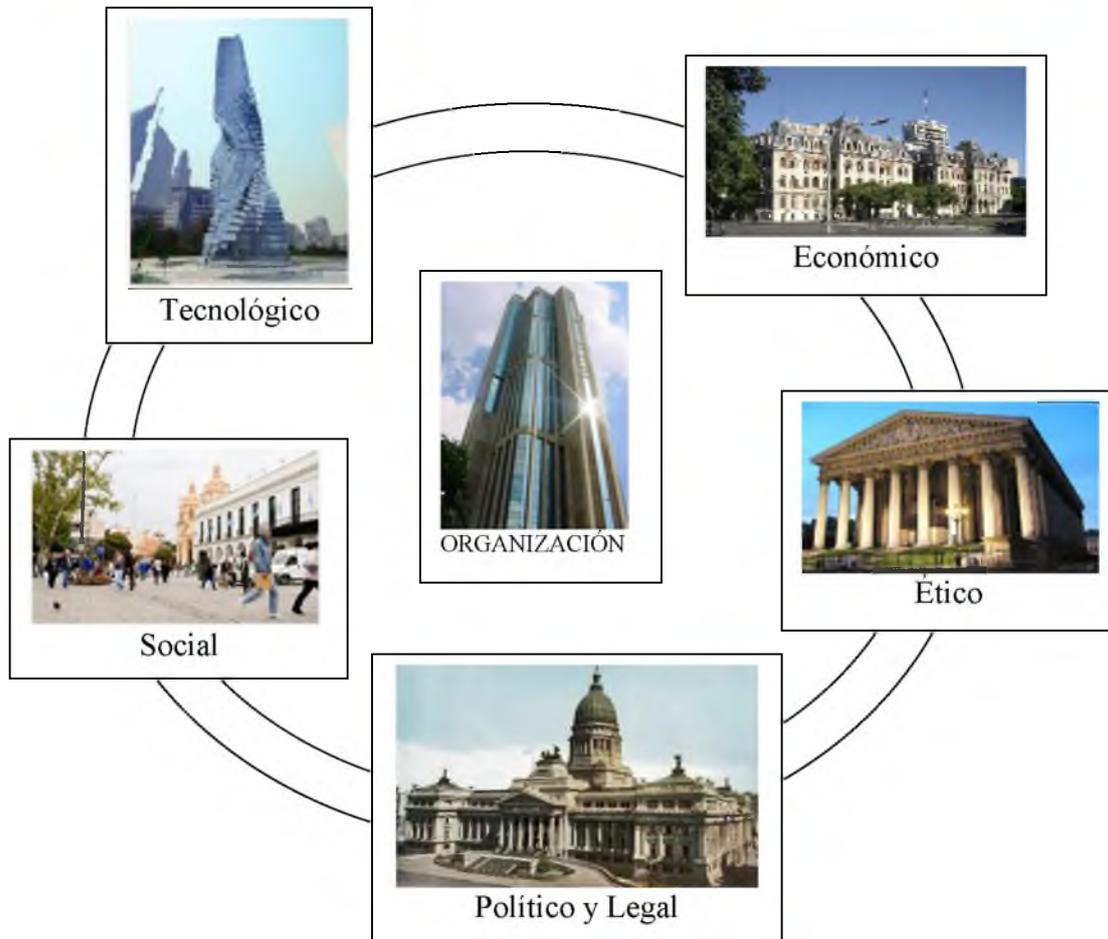


GRAFICO 3.2– La Organización y el Medio Ambiente Exterior

Harold Koontz – Heinz Weirich, “Elementos de Administración – Enfoque Internacional”

No menos importante que lo anterior es el “Micro entorno”, son aquellas variables sobre las que una organización puede influir de algún modo pero están fuera de la organización. Es clasificado también como Entorno Específico.

PROVEEDORES
COMPETIDORES
CLIENTES



FUERZAS DIRECTAS (Entorno Específico)

Si el análisis necesita una cuota más de complejidad es preciso expresar que la realidad analizada desde el seno de una organización será la percibida, la que no necesariamente es la Real y algunas veces la que se cree percibir. Por lo que las fuentes de información para efectuar un diagnóstico asertivo de la misma debe ser lo suficientemente variada y abarcadora de todas las partes que componen la realidad, y del mismo rescatar aquellas tendencias que pueden impactar con mayor intensidad sobre la actividad que desarrolla la empresa con esta información de entorno, la empresa debe generar con amplitud por parte de todas aquellas personas que participan del análisis, los cambios factibles a efectuar.

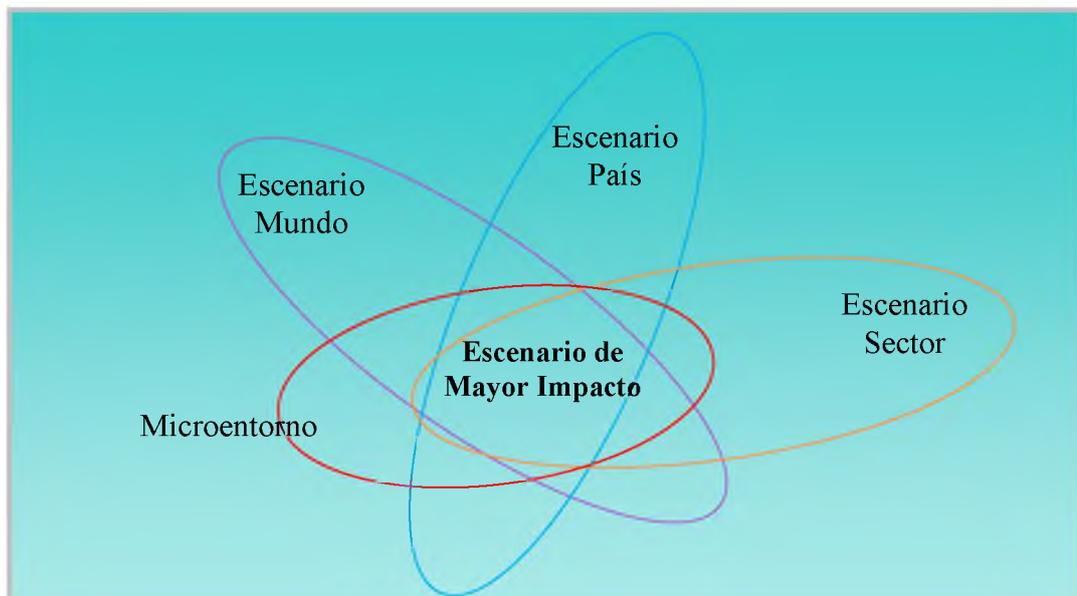


GRAFICO 3.2 – Entornos y Escenarios de Mayor Impacto sobre la Empresa.

Elaborado por Porf. Enrique Camussi – ICDA – Materia “Estrategia III”

Una vez generados los distintos escenarios la empresa debe centralizar su atención sobre aquellos que “Mayor Impacto” ejercerán sobre la misma, su intensidad, su probabilidad de ocurrencia.

Nivel de Impacto	Alto	Planeamiento de Eventualidades	Planeamiento Estratégico
	Bajo	No Requiere Planeamiento	Planeamiento Operativo
		Bajo	Alto
		Probabilidad de Ocurrencia	

GRAFICO 3.3 – Entornos y Escenarios de Mayor Impacto sobre la Empresa

Elaborado por Porf. Enrique Camussi – ICDA – Materia “Estrategia III”

Además de estos elementos la organización debe también medir su vulnerabilidad. Lo puede realizar con una herramienta muy simple y a la vez muy efectiva tal como lo es el Análisis de Cuadratividad. El mismo consiste en una clasificación de las tendencias que generarían escenarios de alto impacto sobre la actividad de la empresa, selección que será producto de una reflexión efectuada a partir de la observación del entorno. Su capacidad de controlarlas o no, tanto como su nivel de previsibilidad, se cruzarán y van a conformar una matriz cuyos cuadrantes serán el destino de las tendencias seleccionadas. Las mismas ocuparán un espacio en los distintos cuadrantes permitiendo observar con claridad el nivel de vulnerabilidad de la empresa. Con ellos se podrá decidir la estrategia que seguirá para lograr acercarse lo máximo posible al posicionamiento esperado visto desde la óptica de la Cuadratividad de Baja Vulnerabilidad.

Controlable	Vulnerabilidad BAJA	Vulnerabilidad MEDIA
	Vulnerabilidad MEDIA	Vulnerabilidad ALTA
No Controlable	Previsible	No Previsible

GRAFICO 3.3 – Matriz de Vulnerabilidad

Elaborado por Porf. Enrique Camussi – ICDA – Materia “Estrategia III”

Paralelamente al Análisis de Cuadratividad, la revista al exterior debe ser completada mediante el Análisis de la Competencia en términos de posicionamiento en el mercado de los distintos actores que participan en el mismo. El volumen de ventas sobre el total de la oferta vigente es la base del análisis. Una forma de realizar el estudio es mediante la definición de tres categorías:

- Líder
- Mayoría
- Minoría

Las estrategias con las que cada uno de estos grupos desarrollan sus actividades, completan la observación. Ello permitirá a la empresa conocer en que sector está encuadrada respecto de los demás competidores. Por supuesto este último análisis tendrá mayor relevancia si la Compañía está en un ambiente sumamente competitivo, mientras mas comoditizado es el producto mayor impacto tiene el Análisis de Entornos y Escenarios.

Las conclusiones del análisis externo permitirán identificar las *Oportunidades y Amenazas* actuales y las que puedan presentarse en el futuro.

Escenarios Internos:

El análisis estratégico de los escenarios internos se aplica a las actividades “de puertas adentro” de la organización.

Cada compañía tiene una combinación de recursos internos única o particular, dependiendo de su personal, situación financiera, tecnología, etc. Estos factores establecen los límites de la capacidad de la compañía para alcanzar sus objetivos. En el proceso de planificación, es importante tomar en consideración estos factores internos.

Los escenarios internos en las organizaciones van a estar siempre ligados a las áreas en las que se divide una empresa, ya sea formal o informalmente, entre ellas podemos mencionar, comercialización, producción, recursos humanos, finanzas, desarrollo, etc.

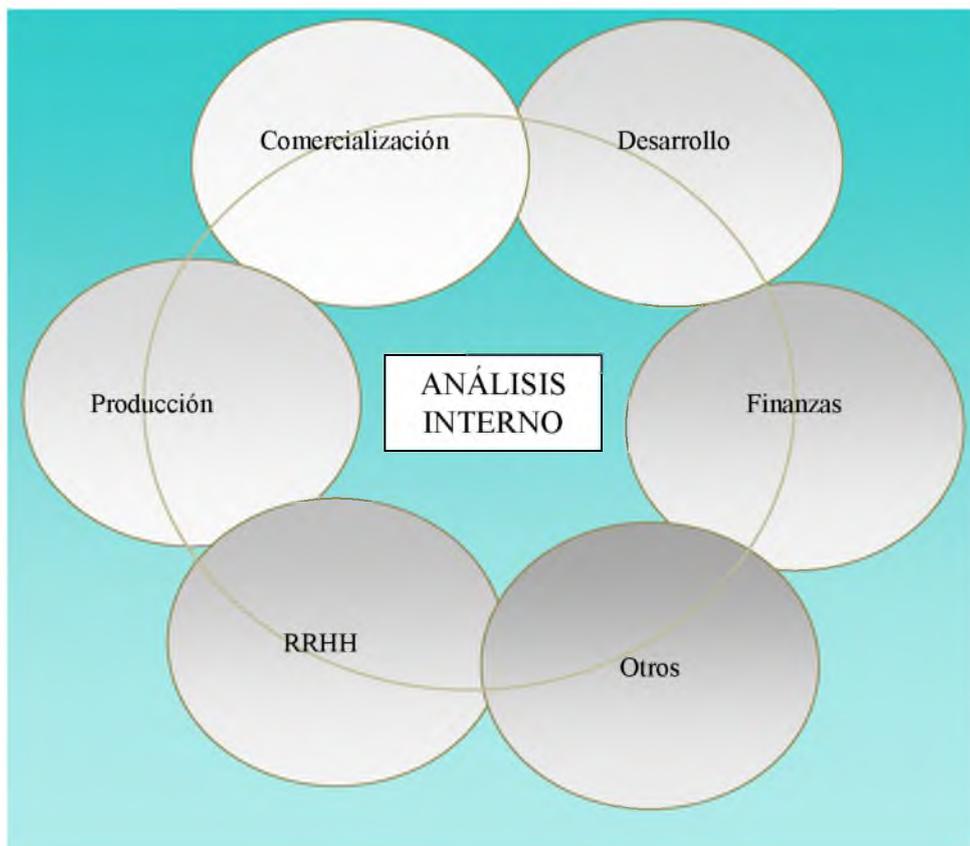


GRAFICO 3.4 – Áreas Funcionales para el Análisis Interno

Elaboración Propia

Con todo esto se trata de detectar las *fortalezas y debilidades* de los departamentos y personas que lo integran.

Las organizaciones, al igual que las personas que la integran, poseen cualidades que les permiten destacarse en uno o más aspectos (ventajas

competitivas). Para obtener el más alto rendimiento, es indispensable identificarlas con la mayor exactitud posible, para luego maximizar su utilidad mediante las estrategias más adecuadas.

El análisis estratégico se aplica sobre ambos tipos de escenarios, ya que los dos conjuntos de circunstancias afectarán nuestras decisiones. En el ejemplo de un viaje, no solo debemos saber donde estamos y a donde podemos ir, sino en qué condiciones estamos para poder emprender el trayecto.

2. FORMULAR LA MISIÓN ACTUAL.

La misión de una empresa es una declaración duradera del objeto, propósito o razón de ser de una empresa.

A diferencia de la visión, la declaración de la misión contesta la pregunta “¿cuál es nuestra razón de ser?”, mientras que la visión contesta la pregunta: “¿qué queremos ser?”.

La razón de establecer la misión de una empresa es que ésta sirva como punto de referencia que permita que todos los miembros de la empresa actúen en función de ésta, es decir, lograr que se establezcan objetivos, diseñen estrategias, tomen decisiones y se ejecuten tareas, bajo la luz de ésta; logrando así, coherencia y organización.

La misión le da identidad y personalidad a una empresa, mostrando a agentes externos tales como clientes o proveedores, el ámbito en el cuál se desarrolla, y permitiendo distinguirla de otras empresas similares.

Por otro lado, el establecer la misión de una empresa, permite que ésta sirva como fuerza motivadora, logrando que todos los miembros de la empresa se sientan identificados y comprometidos con ella; por lo que es necesario que se comunique y siempre se haga recordar entre todos los trabajadores.

Una buena misión de empresa, debe tener las siguientes características:

- debe ser clara y comprensible para todos los miembros de la empresa.

- no debe ser muy limitada que llegue a limitar el accionar de los miembros de la empresa, pero tampoco debe ser muy amplia que llegue a provocar confusiones sobre lo que hace la empresa.

- debe distinguir a la empresa de otras similares.

Para formular la misión de una empresa, podemos tomar en cuenta los siguientes elementos:

- clientes: ¿quiénes son nuestros clientes?
- productos: ¿cuáles son nuestros principales productos o servicios?
 - mercado: ¿cuáles son nuestros mercado?
 - tecnología: ¿cuál es nuestra tecnología?
 - interés por el crecimiento: ¿nos interesamos por alcanzar objetivos económicos?
- filosofía: ¿cuáles son nuestras creencias, valores o principios?
- capacidades: ¿cuál es nuestra diferenciación o nuestra ventaja competitiva?
 - interés por la imagen pública: ¿nos preocupamos por asuntos sociales, comunitarios o ambientales?
 - interés por los empleados: ¿nos interesamos por nuestros trabajadores?

Mientras que la Visión marca el rumbo y las estrategias definen las formas elegidas para recorrer el camino entre el presente y el futuro, la Misión asigna actividades a la empresa y sus integrantes.

3. DEFINIR LA VISIÓN DEL FUTURO.

La visión de una empresa es una declaración que indica hacia dónde se dirige la empresa en el largo plazo, o qué es aquello en lo que pretende convertirse.

A diferencia de la misión, la declaración de la visión contesta la pregunta “¿qué queremos ser?”, mientras que la misión contesta la pregunta: “¿cuál es nuestra razón de ser?”.

La razón de establecer la visión de una empresa, es que ésta sirva como guía que permita enfocar los esfuerzos de todos los miembros de la empresa hacia una misma dirección, es decir, lograr que se establezcan objetivos, diseñen estrategias, tomen decisiones y se ejecuten tareas, bajo la guía de ésta; logrando así, coherencia y orden.

El establecer la visión de una empresa, también permite que ésta sirva como fuente de inspiración, logrando que todos los miembros de la empresa se sientan identificados, comprometidos y motivados en poder alcanzarla.

Una buena visión de empresa, debe tener las siguientes características:

- Debe ser positiva, atractiva, alentadora e inspiradora, debe promover el sentido de identificación y compromiso de todos los miembros de la empresa.
- Debe estar alineada y ser coherente con los valores, principios y la cultura de la empresa.
- Debe ser clara y comprensible para todos, debe ser entendible y fácil de seguir.
- No debe ser fácil de alcanzar, pero tampoco imposible.
- Debe ser retadora.
- Debe ser ambiciosa, pero factible.
- Debe ser realista, deber ser una aspiración posible, teniendo en cuenta el entorno, los recursos de la empresa y sus reales posibilidades.

Para formular la visión de una empresa, podemos hacernos las siguientes preguntas:

¿cuál es la imagen futura que queremos proyectar de nuestra empresa?

¿cuáles son nuestros deseos o aspiraciones?

¿hacia dónde nos dirigimos?

¿hacia dónde queremos llegar?

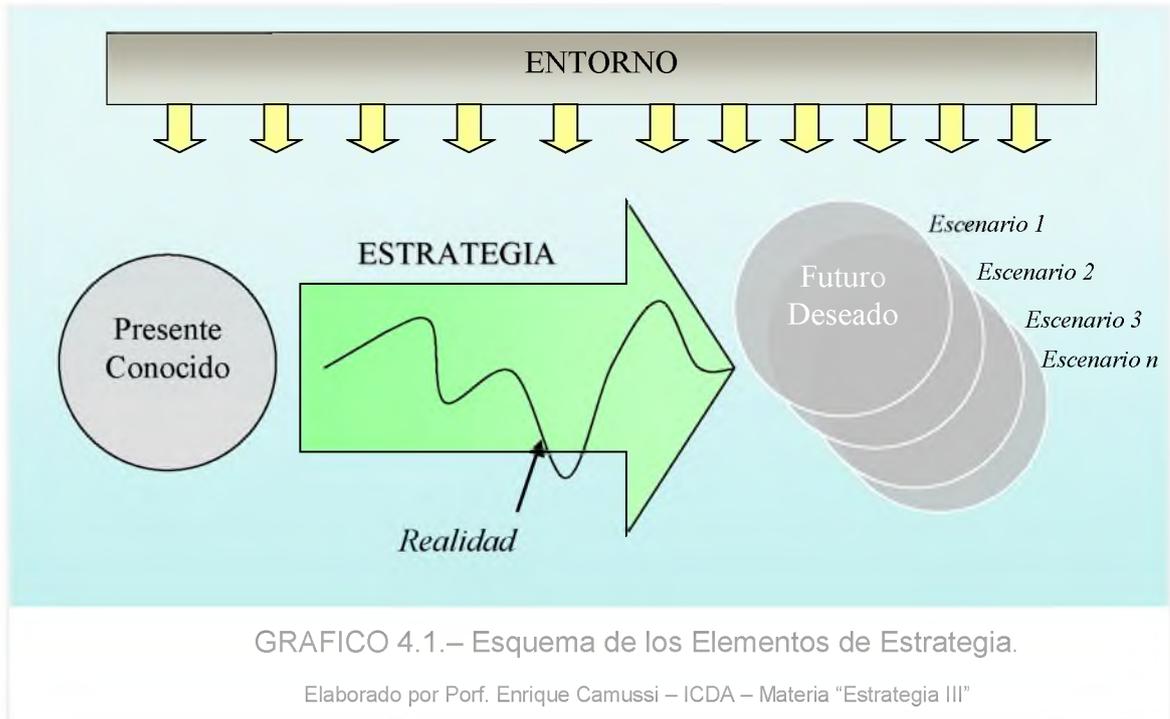
4. SELECCIONAR LAS ESTRATEGIAS.

Un entorno cambiante obliga a sus organizaciones a ser flexibles en sus estrategias, y firmes en sus propósitos estratégicos que serán mantenidos durante un escenario determinado.

La empresa comienza desde un presente conocido y desea posicionarse en un futuro deseado.

La realidad exterior (y a veces interior), obliga a cambiar la tradicional idea y por consiguiente técnicas de un único puerto de llegada por una variedad de alternativas factibles, esto implica tener que barajar diversas estrategias para múltiples escenarios posibles, incluso para el caso de la necesidad de cambiar la estrategia en curso.

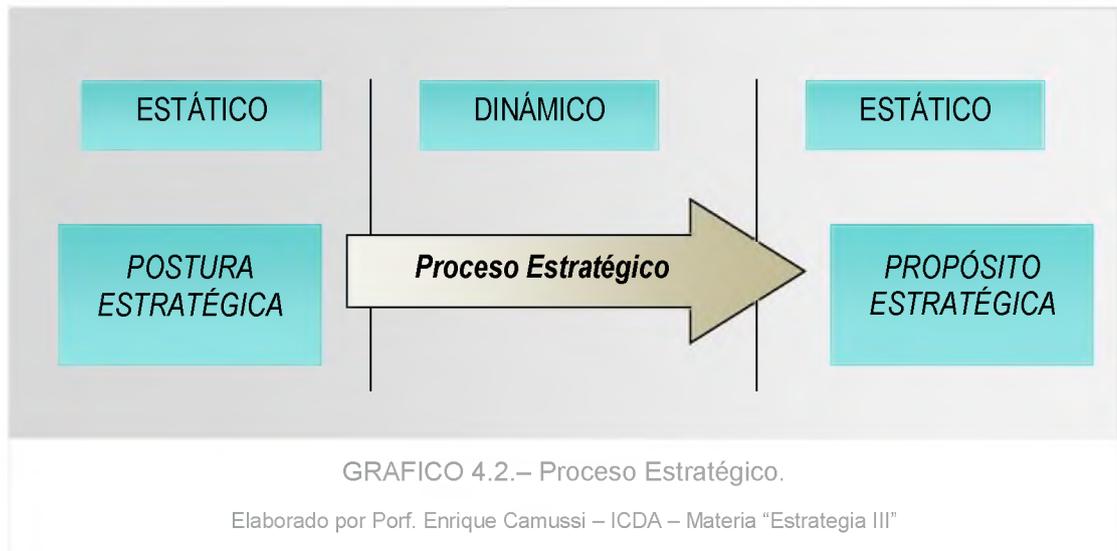
En términos de estrategia los Gráficos 4.1. y 4.2. mantienen una relación estrecha en donde el Presente Conocido supone la vigencia de una Postura Estratégica la que debe ser evaluada con total asepsia intelectual con el fin de que la definición sea objetiva y permita conocer el punto de partida exacto del camino a que la organización está dispuesta a recorrer.



En el otro extremo el Propósito Estratégico instalado en un Futuro Deseado. Este debe diferenciar los ámbitos de injerencia de la ORGANIZACIÓN como fijador de condiciones, de aquellos donde no tiene injerencia (ENTORNO), donde la empresa debe tomar decisiones.

Aquí debe poseer riquezas en sus objetivos mientras que los mismos no deben ser mezquinos, sino por lo contrario pujantes como así alcanzables. Debe tener en cuenta tres aspectos fundamentales a la hora de realizar el análisis.

- Complejidad
- Ambigüedad
- Incertidumbre



Transitando por un Proceso Estratégico el que se diferencia de los demás elementos por su dinámica y su flexibilidad interna.

En este contexto la empresa se desenvuelve en una realidad que es necesario sea enfocada de distintas perspectivas, tanto de la geográfica como de la conceptual en donde ambos enfoques cruzan los acontecimientos políticos, económicos, sociales, culturales, religiosos, étnicos, tecnológicos, etc. que se van sucediendo en los distintos ámbitos geográficos del globo.

Todas estas realidades se vinculan entre sí mediante las telecomunicaciones, factor que implico en la actualidad mayor velocidad de repetición de tendencias, como así menor tiempo de reacción con lo que se justifica lo expuesto en cuanto a la necesidad de estrategias flexibles.

Una vez observado el sector, la compañía debe darse una mirada interna para generar su matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas). La que toma elementos externos '(ya analizados) que aportan las Oportunidades y Amenazas, estos son combinados con la realidad interna de la organización la que proporciona a la matriz sus Fortalezas y Debilidades.

La visión interna de la empresa debe contemplar su realidad cuali-quantitativa de sus aspectos financiero, organizativo, tecnológico y equipamiento, competencia y compromiso de su personal, comercial, etc..

Las Fortalezas son aquellos aspectos virtuosos de una organización que generan ventajas sobre los demás competidores. En este aspecto se pueden distinguir tres formas de ventajas:

- Ventaja Competitiva
- Ventaja Comparativa
- Ventaja Distintiva

Una **VENTAJA COMPETITIVA** es aquella que hace que la empresa sea elegida por sus clientes ya que ellos juzgan que su propuesta es más valiosa y más benéfica. Ayuda a diferenciar una empresa de sus competidores y mejora su propia competitividad.

Una **VENTAJA COMPARATIVA** es una competencia que la empresa desarrolla mejor que su competidor, así es percibido por el cliente y por ella la elige.

Por último una **VENTAJA DISTINTIVA** es una actividad importante que una empresa puede desarrollar y sus competidores no, de tal manera que la única elección que tiene el cliente es ella.



GRAFICO 4.3.– Esquema de Posiciones Competitivas en el Mercado.

Elaborado por Porf. Enrique Camussi – ICDA – Materia “Estrategia III”

Existen distintos tipos de fortalezas que una organización puede poseer o desarrollar:

* Habilidades propias para la ejecución de producto o servicio

Activos Valiosos: plantas de elaboración, ubicación atractiva, sistema de información sobresaliente, etc.

Activos Humanos sobresaliente, fuerza laboral comprometida y experimentada, espíritu empresarial sagaz, etc.

Activos Intangibles: Marcas, buena reputación

Atributos que la compañía haya logrado que las demás no hayan podido: Estructura de costos baja, red logística, tecnología de avanzada, etc.

Las debilidades en contraposición son los aspectos que hacen vulnerable a una organización. La cantidad y la importancia relativa de las mismas generarán desventajas competitivas.

Una vez encontradas las fortalezas y las debilidades, es necesario evaluar cuidadosamente las implicaciones que ellas tendrán sobre el diseño de la estrategia. La empresa deberá tratar las debilidades competitivas que mantiene bajo su nivel de rentabilidad (si otra razón no la justifica) o que descalifican la búsqueda de nuevas oportunidades atractivas. Las estrategias a desarrollar se deben centrar en el máximo aprovechamiento de sus capacidades y evitar las acciones que carguen a las áreas más débiles.

Se debe tener en cuenta que esta evaluación es válida en un determinado momento, la que puede variar con el paso del tiempo. Por lo tanto la medida y el equilibrio obligan a tener en cuenta tanto que una fortaleza como una oportunidad lo son en el presente de la reflexión pero pueden no serlo en el futuro, hecho que traerá como consecuencia un cambio en las estrategias fundadas en dichos supuestos.

Las oportunidades surgen desde el entorno. Dependiendo del sector las oportunidades de una empresa pueden ser abundantes o escasas. Desde otro punto de vista las mismas pueden ser de un alto o bajo atractivo. Se debe diferenciar que una oportunidad para la industria no necesariamente puede ser atractiva para la empresa en particular. Por ello es que la organización debe estar atenta para adaptar su base de recursos con el fin de absorber las oportunidades que le resulten atractivas y que a su vez tenga posibilidad de alcanzar.

También del entorno surgen las amenazas. Las mismas pueden estar generadas por la aparición de nuevas tecnologías mejores que conlleven menores costos unitarios, nuevos productos, nuevos competidores, alianzas entre otros competidores, cambios de políticas estatales, en fin un sin número de factores que debe tener en cuenta con el fin de que las estrategias desarrolladas defiendan a la empresa de las mismas.

5. REALIZAR EL PLAN DE ACCIÓN.

Se definen los objetivos asignados a cada persona y a cada área, se obtienen y asignan los distintos recursos -humanos, materiales, tecnológicos y económicos-, se ponen en marcha las actividades diarias y se monitorean los resultados.

En una organización moderna y competitiva, el plan de acción es el resultado de la existencia previa de un plan estratégico integral.

En las organizaciones que carecen de una visión de largo plazo y de estrategias que le permitan cerrar la brecha entre el presente y futuro deseado, el plan de acción depende de los acontecimientos diarios y de las reacciones personales frente a los obstáculos, problemas y urgencias que se presentan cotidianamente. En cambio, en una organización moderna y competitiva, el plan de acción es el resultado de la existencia previa de un plan estratégico integral. El plan de acción responde, no a las urgencias diarias, sino a una visión del futuro al cual se dirige el grupo, las estrategias seleccionadas y la misión asignada a la organización.

OBJETIVOS

Concepto:

Los objetivos representan los estados deseados a los que una organización quiere llegar. Son el fundamento del Planeamiento y la base del control. No puede existir control sin Plan. Son la esencia de la planificación, fundamentan las decisiones y dirigen la actividad de la organización. Los objetivos deben ser posibles y realizables en un tiempo y espacio

determinados. No hay empresas sin objetivos. La importancia central de los objetivos consiste en que, a través de ellos, se plasma el proceso de Planeamiento, luego se estructura la organización para lograrlo.

Característica de los Objetivos:

Los Objetivos tienen que ser:

- CLAROS.
- FACILES DE COMPRENDER.
- FLEXIBLES.
- CONSISTENTES ENTRE SI.
- SUCPTIBLES DE SER MEDIDOS.
- IMPORTANTES.
- CAPACES DE CREAR UN DESAFÍO.
- ACEPTADOS.

V. CONTROL DE GESTIÓN

5.1. Antecedentes

La revolución industrial generada en Norteamérica entre 1850 y 1910 originó la elaboración progresiva de distintos métodos que permitiesen medir de alguna manera la gestión de la empresa. Taylor fue, a través del desarrollo de la contabilidad analítica, la asignación de los costos indirectos, el cronometraje y seguimiento de los tiempos de mano de obra directa, los Estándares, etc., uno de los pioneros del control de gestión industrial.

El sistema de gestión que nos ha legado Taylor ha sobrevivido un siglo y ha contribuido al más espectacular período de crecimiento industrial.

El modelo de gestión Tayloriana reposa sobre cuatro principios fundamentales:

Estabilidad: Los mecanismos de eficiencia, los conocimientos operativos que permiten ser eficiente, son estables en el tiempo.

Información perfecta: El directivo tiene una información perfecta sobre los mecanismos de eficiencia del sistema que dirige.

La Eficiencia productiva: La eficiencia productiva se identifica con la minimización de los costos.

El costo total es equivalente al costo de un factor de producción dominante: Según este principio, existe un factor dominante en la estructura de los recursos consumidos por la empresa. Su consumo y su costo controlan las variaciones del costo total. Se trata, generalmente, de la mano de obra directa.

Los principios tres y cuatro, combinados, definen un modelo de productividad industrial: la eficiencia industrial se identifica con la productividad de un recurso.

Los principios uno y dos, combinados, definen los modelos de conducción como un modelo de control.

Actualmente, los cuatro principios Taylorianos han quedado invalidados por los nuevos datos de la competencia industrial: Aceleración de los ritmos de cambio, Complejidad, Cualificación del personal, Importancia en la competitividad, etc. A partir de ahora, es necesario recurrir a sistemas que:

No administren solamente el costo, sino también el valor a través de los indicadores de eficiencia.

Administren el cambio y no la estabilidad, reconstruyendo de manera continua la norma de eficiencia y ejerciendo una función de diagnóstico permanente.

Aseguren de manera continua la adecuación de las acciones y de los comportamientos a los objetivos de la empresa.

Los sistemas de gestión no cumplen “Espontáneamente” estas condiciones, tienen que concebirse adecuadamente para satisfacerlas y reajustarse de manera continua.

5.2. Concepto

Gestión: Uso adecuado de los medios disponibles para el logro de los objetivos prefijados.

Es el gobierno de la empresa hacia la consecución de sus objetivos.

La Gestión requiere habilidad, conducción, imaginación, iniciativa, coordinación.

Según la Real Academia Española, la definición de:

Gestión = “Acción y efecto de administrar”

Gestionar = “Hacer diligencias conducentes al logro de un negocio”

La gestión es un proceso dinámico, es acción, y esa acción produce constantemente efectos que la realimentan, generan nuevas acciones, y éstas, a su vez, nuevos efectos. Lleva implícito un concepto sistémico.

Se gestiona, es decir, se realizan diligencias, trabajo, tareas, con vistas a un logro, encarnado por los objetivos y metas de la organización. Estos objetivos y metas implican la vigencia de una misión y una visión a cumplir.

Control: Verificación, guía, esfuerzo disciplinado para optimizar un plan.

El objeto del control, es simplemente asegurarse de que los comportamientos reales sean conformes con el óptimo predefinido.

Controlar significa guiar los hechos para que los resultados reales coincidan o superen a los deseados. La palabra Control no expresa solamente una operación de comprobación, expresa también un resultado, el hecho de que una actividad no se salga del camino que se le ha asignado. Se dice que una actividad está bajo control cuando su desarrollo está orientado y constantemente ajustado para alcanzar un objetivo previsto con un margen de error predeterminado.

Se suele hablar de Control como sinónimo de inspección y existe tendencia a asociárselo a sanciones punitivas hacia las personas directamente vinculadas al hecho que se controla. Si el Control fuese solamente eso, sería un acto esencialmente negativo, ya que tanto la inspección como la sanción se relacionan al pasado y el proceso administrativo tiene su razón de ser en el futuro. Control es un componente del proceso administrativo que tiende a asegurar el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Control de Gestión: Es el proceso mediante el cual la dirección de la empresa asegura los recursos y su empleo eficaz y eficiente en el cumplimiento de los objetivos prefijados.

Es el conjunto de indicadores que señalan oportunamente la necesidad de ajustar la acción a través de decisiones extraordinarias o ajustar los planes vigentes.

Es un oficio y un conjunto de técnicas de comunicación sobre la eficiencia.

La finalidad de toda herramienta de gestión, es formular y si es posible marcar objetivos y luego medir los resultados obtenidos en la consecución de estos objetivos.

El proceso es Medir - Analizar - Actuar.

La Gestión es la medida y el análisis, la visión y la comprensión para la acción.

Aunque el control sea solamente uno de los elementos del proceso de Administración, sin duda es el que contribuye más a mejorar las actuaciones de la empresa.

El control de gestión se concibe, naturalmente, sobre una empresa en funcionamiento que, en su gestión ordinaria, va realizando los planes y programas de medio y largo plazo coincidiendo con la gestión del día a día, convirtiendo continuamente la información en acción, a través de la decisión, y sometiendo todo el proceso al control.

Para realizar el control siempre es necesario, primero, establecer un modelo normativo de como debe suceder la gestión. Posteriormente, se comparan las cifras reales con las del modelo y se obtienen las desviaciones.

Hay que recordar que el control es, ante todo, un asunto de comportamiento: se trata mediante la elección de los fenómenos medidos, de orientar los comportamientos individuales o colectivos en un sentido que sea juzgado favorable para la empresa y de conseguir el cumplimiento de su estrategia.

El control de gestión es activo en el sentido de influenciar a la dirección para diseñar el futuro y crear continuamente las condiciones para hacerlo realidad. Este control activo, dinámico y continuo consiste en un conjunto de actuaciones preventivas, que mediante el establecimiento de procedimientos y controles, encausa la gestión empresarial hacia el futuro deseado, previamente diseñado.

El sistema de control de gestión moderno se concibe como un Sistema de Información - Control superpuesto y enlazado continuamente con la gestión que tiene por finalidad definir los objetivos compatibles, establecer las medidas

adecuadas de seguimiento y proponer las soluciones específicas para corregir las desviaciones.

El Control de Gestión debe tener la habilidad necesaria para que las ideas creativas sean aplicadas a la gestión real y para que la organización enfoque sus esfuerzos a la consecución jerarquizada de los objetivos previamente aprobados.

El Control de Gestión es pues un proceso que, desarrollándose dentro de las directrices establecidas por la planificación estratégica, hace llamada permanente a la iniciativa y a la mejora, más que a la conformidad estricta con las previsiones.

En función de que el pasado es inmodificable, el Control de Gestión debe ejercerse en el momento más próximo a la ocurrencia del hecho y ser rápido en sí mismo. Normalmente la dificultad principal de la velocidad del proceso está en la disposición oportuna de información y es en este punto donde deben volcarse los mayores esfuerzos para evitar el fracaso del sistema.

El Control de Gestión es una herramienta de la gerencia que ayuda a caminar el rumbo elegido. El Control de Gestión trata de explicar por qué pasa lo que pasa y dará alternativas a las gerencias para ser eficaz en la Gestión tomando decisiones que remuevan los obstáculos que impidan el logro de los objetivos.

5.3. Características del sistema de control

Sencillo: Para que sea fácil de manejar y modificar. Generalmente estará constituido por un pequeño número de objetivos y de indicadores de control para cada actividad.

Claro: Es decir constituido por indicadores concretos, perfecta y fácilmente comprensibles por el personal involucrado, y no ambiguo.

Determinado por la estrategia: Los indicadores de control deben traducir la estrategia al nivel de la actividad.

Evolutivo: Concebido de manera que pueda adaptarse en función de los cambios de circunstancia y estrategia.

Tan integrado como sea posible: Los indicadores deben constituir un sistema colectivo que traduzca una estrategia global.

Efectivo: Un Sistema de Control efectivo asegura que las actividades se terminen de una manera que conduzcan a la consecución de los objetivos de la organización. El criterio que determina la Efectividad de un Sistema de Control es que también facilita el logro de los objetivos. Mientras más ayude a los gerentes a alcanzar los objetivos de su organización, más efectivo será el Sistema de Control.

5.4. Áreas Críticas o Esenciales

Constituyen las grandes áreas donde debe aplicarse el Control. Estas áreas son los factores críticos del negocio. Son aquellos aspectos del negocio en los que es esencial una actuación satisfactoria para un funcionamiento adecuado de la empresa como un todo.

Así como en el cuerpo humano existen grupos de actividades relacionadas, tales como el sistema circulatorio, sistema digestivo, etc., una empresa tiene grupos similares de actividades relacionadas. Como ejemplo de tales grupos tenemos el Financiero, Productivo, etc. Estos grupos son algunos de los factores críticos de la empresa, sobre los cuales la Dirección debe situar sus controles, pues la actuación satisfactoria de cada uno es vital a la vida de la empresa.

La definición de Áreas Críticas, no necesariamente debe coincidir con las áreas típicas funcionales de una empresa.

Estas Áreas Críticas afectan a los distintos directores en porcentajes variables, pero ninguno debe sentirse ajeno a ninguna de ellas, ya que la vida de la empresa depende del desarrollo armónico de todas y cada una de las Áreas Críticas. Los temas de rotación, ausentismo, formación y desarrollo del personal, constituyen preocupación no sólo para el área del personal, sino también para el director comercial y el director de producción.

5.5. Cuadro de Mando o Tablero de Control.

Objetivo

El Cuadro de Mando nació como herramienta gerencial con el objetivo básico de poder diagnosticar una situación y de efectuar su monitoreo permanente.

Antecedentes

Las mediciones de performance han sido históricamente una buena ayuda para los directivos a efectos de:

1. Conocer un estado de situación para no llevarse sorpresas
2. Comunicar y alinear a la organización a los objetivos globales

Ambos son los fines básicos de un buen sistema de control

En los años '50 se cuestionó la idea de utilizar para el diagnóstico sólo mediciones financieras y se expandió el concepto de mediciones a otras áreas. En los años '60 y '70, se puso de moda la dirección por objetivos que seleccionaba pocas mediciones y las usaba con el propósito de alinear la acción directiva con los objetivos de la organización.

Durante los 80, nuevos sistemas de mediciones comenzaron a ser aplicados, como el EVA, focalizado en un indicador financiero, y el benchmarking, muy útil para realizar diagnósticos comparados. En 1992 fue presentado por Kaplan y Norton el Balanced Scorecard, cuya metodología consiste en definir unos veinte o veinticinco Factores Críticos de Éxito (FCE), con uno o dos indicadores críticos para monitorear cada uno.

Esta herramienta está pensada para "gerencias maduras" que operan en entornos estables. A partir de la definición de FCE e indicadores fue evolucionando un sistema central de gestión, más complejo, formal e integral, avanzando así sobre la dirección informal.

VI. CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BALANCED SCORECARD)

6.1. Concepto

El origen de este “MODELO DE GESTIÓN” se fundamenta en la inquietud de sus autores acerca de los múltiples esfuerzos realizados por varias empresas para la medición de los resultados y por otra parte en la creencia de que los enfoques existentes sobre la medición de la actuación o rendimiento empresarial basada en indicadores netamente financieros se estaban volviendo obsoletos, por cuanto el resultado logrado en los mismos era más un efecto que una causa y eran obstaculizados por la capacidad y la habilidad de las organizaciones, para crear un futuro valor económico. Razón ésta, por la que se dieron a la tarea de conformar un modelo de medición de actuación más integral.

Como resultado de su estudio que contempló la incorporación de varias empresas, surge el modelo “Cuadro de Mando Integral” (CMI-balanced Scorecard), organizado en torno a cuatro perspectivas muy precisas:

- LA FINANCIERA
- LA DEL CLIENTE
- LA DE LOS PROCESOS INTERNOS
- LA INNOVACIÓN Y FORMACIÓN

El nombre reflejaba el equilibrio entre objetivos a corto y largo plazo, entre medidas financieras y no financieras, entre indicadores previsionales e históricos, y entre perspectivas de actuación externas e internas.

Al igual que los pilotos aéreos son capaces de manejar aeronaves sofisticadas, procesando información que les proporciona un gran número de indicadores, los directores de empresas necesitan utilizar todo un equipo de

instrumentos en muchos aspectos de su entorno interno y externo, para controlar su viaje hacia unos excelentes resultados futuros.

Hoy en día las organizaciones están compitiendo en entornos complejos y, por lo tanto, es vital que tengan una exacta comprensión de sus objetivos y de los métodos que han de utilizar para alcanzarlos. **El cuadro de mando integral (CMI) traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica.** El CMI, sigue poniendo énfasis en la consecución de objetivos financieros, pero también incluye los inductores de actuación de esos objetivos financieros. El CMI permite seguir la pista de los resultados financieros, al mismo tiempo que observan los progresos en la formación de aptitudes y la adquisición de los bienes intangibles que necesitan para un crecimiento futuro.

El CMI complementa los indicadores financieros de la actuación pasada con medidas de los inductores de actuación futura. Los objetivos e indicadores del CMI se derivan de la visión y estrategia de la empresa, y contemplan la actuación de la empresa desde cuatro perspectivas: la financiera, la del cliente, la del proceso interno y la de formación y crecimiento. Estas cuatro estructuras proporcionan la estructura necesaria para el Cuadro de Mando Integral.

El CMI expande el conjunto de objetivos de las unidades de negocios más allá de los indicadores financieros. Los ejecutivos de la empresa pueden, ahora medir la forma en que sus unidades de negocio crean valor para sus clientes presentes y futuros, y la forma en que deben potenciar las capacidades internas y las inversiones en personal, sistemas y procedimientos que son necesarios para mejorar su actuación futura.

6.2. El Cuadro de Mando Integral como Sistema de Gestión

El CMI pone énfasis en que los indicadores financieros y no financieros deben formar parte del sistema de información para empleados en todos los niveles de la empresa. Los empleados de primera línea han de comprender las

consecuencias financieras de sus decisiones y acciones, los ejecutivos deben conocer los inductores del éxito financiero a largo plazo.

El CMI debe transformar el objetivo y la estrategia de una unidad de negocio en objetivos e indicadores tangibles. Los indicadores representan el equilibrio entre los indicadores externos para accionistas y clientes y los indicadores internos de los procesos críticos de negocios, innovación, formación y crecimiento. Los indicadores están *equilibrados* entre los indicadores de los resultados (de esfuerzos pasados) y los inductores que impulsan la actuación futura. El CMI es más que un sistema de medición táctico u operativo. Utilizaremos el CMI como un *sistema de gestión estratégico*, para gestionar la estrategia a largo plazo.

El CMI, puede utilizarse para:

- ◆ Clarificar la estrategia y conseguir el consenso.
- ◆ Comunicar la estrategia a toda la empresa.
- ◆ Alinear los objetivos personales y departamentales con la estrategia.
- ◆ Vincular los objetivos estratégicos con los objetivos a largo plazo y los presupuestos anuales.
- ◆ Identificar y alinear las iniciativas estratégicas.
- ◆ Realizar revisiones de gestión periódicas y sistemáticas.
- ◆ Obtener feedback para aprender sobre la estrategia y mejorarla.

El CMI es un Modelo de gestión que traduce la Estrategia en Operación.

6.3. Perspectiva Financiera.

Objetivo:

Los objetivos financieros sirven de enfoque para los objetivos e indicadores en todas las demás perspectivas del CMI. Cada una de las

medidas seleccionadas debería formar parte de un eslabón de relaciones de causa-efecto, que culmina en la mejora de la actuación financiera. El cuadro de mando debe contar la historia de la estrategia, empezando por los objetivos financieros a largo plazo, y luego vinculándolos a la secuencia de acciones que deben realizarse con los procesos financieros, los clientes, los procesos internos y finalmente con los empleados y los sistemas, para entregar la deseada actuación económica a largo plazo.

Las medidas y los objetivos financieros han de jugar un papel doble: definen la actuación financiera que se espera de la estrategia, y sirven como los objetivos y medidas finales de todas las demás perspectivas del cuadro de mando.

Los objetivos financieros pueden diferir de forma considerable en cada fase del ciclo de vida de un negocio. La teoría de la estrategia de negocios sugiere varias estrategias diferentes, que las unidades de negocio pueden seguir, y que van desde un crecimiento agresivo de la cuota de mercado hasta la consolidación, salida y liquidación.

Parámetros Financieros:

- Rentabilidad
- Ingresos
- Costos
- Ventas

Indicadores Típicos:

		TEMAS ESTRATEGICOS		
		Crecimiento y diversificación de los ingresos.	Reducción de costos/mejora de la productividad	Utilización de los activos
ESTRATEGIA DE LA UNIDAD DE NEGOCIO	CRECIMIENTO	Tasa crecimiento de vtas x segmento % de los ingresos procedentes de nuevos productos, servicios y clientes.	Ingresos/ empleados	Inversiones (% de ventas) I+D (% de ventas)
	SOSTENIMIENTO	Cuota de cuentas y clientes seleccionados. Venta Cruzada %ingr. De nuevas aplicaciones Rentabilidad de la línea de productos y clientes.	Costo frente a competidores. Tasas de reducción de costos. Gtos. Indirectos (% de ventas)	Ratios de capital circulante (ciclo de maduración) ROCE por categorías de activos clave. / Tasas de utilización de activos
	RECOLECCION	Rentabilidad de la línea de producto y clientes. % de clientes no rentables	Costos por unidad (por unidad de output, por transacción)	Período de recuperación (Pay-back) Throughput

Fuente: KAPLAN ROBERT S. Y NORTON DAVID P. *Cuadro de Mando Integral*. Ediciones Gestión 2000. Barcelona, España. 2002.

6.4. Perspectiva del Cliente

Objetivo:

Esta Perspectiva describe como se crea valor para los clientes, como se satisface esa demanda y porque el cliente acepta pagar por ello. Crear en forma sustentable una propuesta de valor diferenciada para el cliente, es el corazón de esta perspectiva.

Parámetros en relación al Cliente:

- Calidad del Producto
- Calidad de Atención
- Precio
- Cumplimiento de condiciones pautadas
- Confiabilidad Percibida
- Capacidad de Respuesta

Indicadores Típicos:

- Satisfacción del Cliente.
- Satisfacción en la Atención.
- Satisfacción Global.
- Retención de Clientes.
- Rentabilidad del Cliente.
- Cuota de Mercado en el Segmento Seleccionado.
- Etc.

6.5. Perspectiva del Proceso Interno

Objetivo:

Para las perspectivas del proceso interno, los directivos identifican los procesos más críticos a la hora de conseguir los objetivos de accionistas y clientes, después de haber formulado los objetivos e indicadores para la perspectiva financiera y la del cliente.

Los sistemas de medición existentes de la actuación interna se centran en la mejora de los procesos operativos. En el caso del CMI, se debería definir una completa cadena de valor de los procesos internos que se inicia con el proceso de innovación –identificar las necesidades de los clientes actuales y futuros y desarrollar nuevas soluciones para estas necesidades-, sigue a través de los procesos operativos –entregando los productos y servicios existentes a los clientes existentes- y termina con el servicio postventa.

El proceso de derivar objetivos e indicadores para la perspectiva del proceso interno representa una de las distinciones más claras entre el CMI y los sistemas tradicionales de medición de la actuación. Estos sistemas se centran en el control y mejora de los centros de responsabilidad existentes, presentando limitaciones por cuanto dependen exclusivamente de indicadores

financieros y de informes mensuales de desviaciones para controlar las operaciones departamentales.

Parámetros de Procesos Internos:

- Mejoramiento.
- Productividad.
- Calidad.
- Capacidad.
- Etc.

Indicadores Típicos:

- Mejoramiento de Productos.
- Cantidad de Producto Nuevos.
- Tiempo de Producción y Proceso.
- Utilización de Capacidad Instalada
- Cantidad de Productos que no cumplen con los parámetros de calidad.
- Etc.

6.6. Perspectiva de la Innovación y Formación

Objetivo:

Esta perspectiva pretende cuidar la rentabilidad y el progreso de la empresa tanto para sus accionistas como para quienes participan de ella, a través del trabajo en Innovación, Formación, Crecimiento y todo lo que tenga que ver con el futuro de la organización. Identificando como las principales fuentes generadoras de esto a:

1. El Personal.

2. Las capacidades de los sistemas de información.
3. Los Procedimientos de la organización.

Parámetros de la Innovación y Formación:

- Capacitación de los Empleados.
- Productividad del Empleado.
- Satisfacción del Empleado.
- Retención del Empleado.
- Motivación.
- Disponibilidad de Información.
- Rapidez en la toma de decisión.
- Conocimiento de la información estratégica y los factores de éxito.
- Coherencia en los objetivos planteados.
- Nuevos desarrollos producidos y puestos en marcha.
- Nuevas tecnologías utilizadas.
- Etc.

Indicadores Típicos:

- Horas de Capacitación Promedio por Empleado
- Bienes producidos o servicios prestados por Cantidad de Empleados.
- Cantidad de Empleados Felices sobre Total del Personal
- Rotación de Personal.
- Cantidad de Propuestas aportadas por el Personal.
- Tiempo Promedio de disponibilidad de Información requerida.

- Tiempo Promedio en la toma de decisiones.
- Inversión en I+D sobre total de inversiones.
- Etc.

6.7. Relación Causa – Efecto.

La base del Armado de un CMI es su vinculación con la Estrategia, esta es sin dudas una hipótesis que surge de supuestos, que se van concatenando con relaciones entre causas y efectos. Es sumamente importante identificar que causas provocan determinados efectos y como alineamos estos a la Estrategia de la empresa, o sea, mientras más control tengamos sobre las causas y los efectos de determinadas acciones más fácil será cumplir lo planeado. El armado del CMI debe llevar una serie de indicadores agrupados en las cuatro perspectivas analizadas que reflejen equilibradamente mediciones de actuación, a los que podremos llamar más específicamente inductores y como vemos se relacionan a la “causa” e indicadores de resultados que están directamente relacionados al “efecto”. Hay que tener en cuenta que dentro de las cuatro perspectivas también podemos decir que las de Innovación y Formación y Procesos Internos están estrechamente relacionados a indicadores o inductores causa y la del Cliente y principalmente la Financiera a efectos.

INDICADORES EFECO	INDICADORES CAUSA
Capacitación	Productividad
Satisfacción del cliente	Retención de Clientes
Satisfacción del Empleado	Rotación del Empleado
Inversión en I + D	Rentabilidad
Crecimiento Horizontal y Vertical del Negocio	Riesgo Empresario

Elaborado por Prof. Juan R. Armando – ICDA – Materia “Planificación y Control de Gestión”.

6.8. Mapa Estratégico.

Cuando nos referimos al armado de un Mapa Estratégico estamos cerrando la planificación propiamente dicha, porque volcamos la Idea Estratégica en un plano de arquitectura que debe relacionar perfectamente a las cuatro perspectivas y sus relaciones causa – efecto con La Estrategia propiamente dicha, así nos proporciona una forma lógica para describirla y entenderla de manera simple.

Para realizar el plano que nos servirá de guía y simple lectura, debemos partir de la Misión de la empresa hasta los Objetivos Personales de cada miembro de la organización.



GRAFICO 5.1.– Elaborado por Porf. Juan R. Armando – ICDA – Materia “Planificación y Control de Gestión”.

Una buena forma de darnos cuenta que tan bien hemos armado el Mapa Estratégico es que deberíamos con solo una mirada comprender la estrategia y que función va a cumplir el Cuadro de Mando.

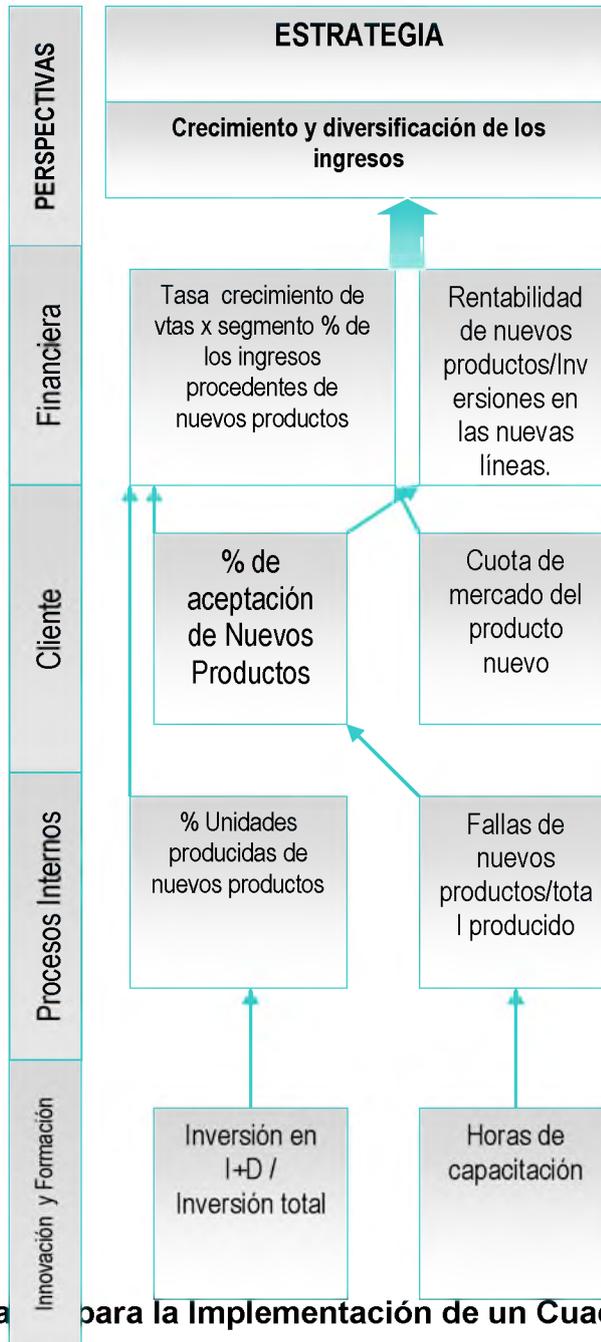


GRAFICO 5.1.- Ejemplo Mapa Estratégico.

Elaborado por Porf. Juan R. Armando – ICDA – Materia “Planificación y Control de Gestión”

una organización es que su implementación no sea una sucesión

metodológica que facilite el entendimiento sino que sea comunicado y trabajado de manera que toda la organización se sienta parte.

ETAPA N° 1: REALIZAR UN PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO.

Esta Etapa es la base del trabajo y será nuestro Norte. Recordemos que dentro del “Planeamiento Estratégico” tenemos 5 pasos que cumplir y que desarrollamos anteriormente:

1. ANALIZAR LOS ESCENARIOS.
2. FORMULAR LA MISIÓN ACTUAL.
3. DEFINIR LA VISIÓN DEL FUTURO.
4. SELECCIONAR LAS ESTRATEGIAS.
5. REALIZAR EL PLAN DE ACCIÓN.

ETAPA N° 2: DESGLOZAR LA VISIÓN EN LAS DIFERENTES PERSPECTIVAS Y ASIGNARLE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.

Dado el trabajo en la Etapa anterior, esta la podemos llamar de ordenamiento, es preciso poder desglosar y acomodar las diferentes partes u propósitos en los que se divide la Visión de la empresa en las Perspectivas que plantea el CMI, para así comenzar a darle forma, y luego ordenar los diferentes Objetivos Estratégicos según se asocien a cada Perspectiva.



VISIÓN	Financiera	Objetivos financieros
	Cliente	Objetivos Comerciales
	Procesos Internos	Objetivos Productivos
	Innovación y Formación	Objetivos a Futuro

Elaborado por Prof. Juan R. Armando – ICDA – Materia “Planificación y Control de Gestión”

ETAPA Nº 3: IDENTIFICAR Y JERARQUIZAR FACTORES CLAVES DE ÉXITO (FCE) DE ACUERDA A LAS ÁREAS DE LA EMPRESA.

En este nivel comenzamos a “bajar a tierra”, como se dice, la Planificación Estratégica, es decir, buscaremos los factores que pueden hacer que nuestros Objetivos Estratégicos se cumplan y que gracias a esto, la Visión también. Los FCE van a ser la guía de los Ejecutivos de la compañía, el eje para la toma de decisiones. Es importante también jerarquizarlos ya que recordemos que estos van a ir asociados a Indicadores, por otro lado esta jerarquización tiene que tener en cuenta las diferentes Áreas de la empresa con el fin de su mejor lectura, orden y entendimiento para todos sus usuarios.

	PERSPECTIVAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	AREA	FACTORES CALVES DE ÉXITO

VISIÓN	Financiera	Objetivos financieros	-Finanzas. - Compras. -ETC.	1- 2- - n- 1- 2- - n-
	Ciente	Objetivos Comerciales		
	Procesos Internos	Objetivos Productivos		
	Innovación y Formación	Objetivos a Futuro		

ETAPA N° 4: DEFINIR INDICADORES Y NIVELES DE TOLERANCIA DE LOS MISMOS.

Una vez identificados y jerarquizados los FCE, deberé relacionarlos a indicadores y a estos sensibilizarlos concediendo a cada uno los Niveles de Tolerancia entre los cuales va a ser aceptable su desempeño con el fin de posibilitar la medición y el seguimiento de los mismos. Otra cuestión muy importante es elegir el número adecuado de Indicadores los cuales tiene que ser un número suficiente que permita una revisión rápida de estos, y no sea tanta la cantidad que se pierdan de vista, por lo que deberemos dejar algunos para que sean tenidos en cuenta por las áreas operativas sin ser revisados por la Jerárquica. No es necesario distribuirlos proporcionalmente entre las

perspectivas, ni tampoco relacionarlos a valores absolutos, lo mismo que colocar márgenes de tolerancia fijos, si es importante que exista un equilibrio entre los Causa y Efecto. Todo tiene que estar atado a que el CMI se desempeñe con la mejor performance posible, siempre con el objetivo de cumplir con la Estrategia Global de la Organización.

	PERSPECTIVAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	AREA	FACTORES CALVES DE ÉXITO	Indicadores Estratégicos	Niveles de Tolerancia	
VISIÓN	Financiera	Objetivos financieros	-Finanzas.	1-	1-1 1-2 . 1-n		
				2-	2-1 . 2-n		
				m-	m-n		
				- Compras.	1-		1-1 1-2 . 1-n
					2-		2-1 . 2-n
					m-		m-n
			-ETC.	1-	1-1 1-2 . 1-n		
				2-	2-1 . 2-n		
				m-	m-n		

	Cliente	Objetivos Comerciales				
	Procesos Internos	Objetivos Productivos				
	Innovación y Formación	Objetivos a Futuro				

ETAPA N° 5: PLAN DE ACCIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN.

Al ya estar armada toda la estructura del CMI es necesario acordar con toda la organización un Plan de Acción para la efectiva implementación de esta poderosa herramienta en la Empresa. Cada área deberá ser responsable de llevar adelante el proceso que le corresponda con la supervisión de un Encargado General de Proyecto que deberá ser designado y que podrá ser alguien de la Alta Dirección o inclusive un experto contratado para tal fin, bregando este último por el armónico avance, la adecuada asignación de recursos, la sincronización de los tiempos de implementación en las distintas áreas, la correcta y acotada asignación de tiempos en las distintas fases, etc.

Esta es la etapa en la que mayor participación tiene que haber de los sectores operativos y mayor consenso, porque es de ellos de quién depende el éxito o fracaso de la puesta en marcha.

ETAPA N° 6: DEFINIR CURSO DE ACCIÓN EN CASO DE QUE LOS NIVELES DE TOLERANCIA NO SE CUMPLAN.

Al estar en marcha todo este espectacular proceso en la Compañía, es muy factible que existan ciertos indicadores que arrojen valores que difieran en gran medida entre los resultados por ellos esperados y la realidad, es decir estén fuera de los niveles de tolerancia en forma continua y no se determine de forma inmediata la causa. Es de suma importancia brindar al responsable de administrar dicho indicador o indicadores herramientas ya programadas y

conocidas previamente, para accionar de manera asertiva y temporánea. Entre ellas podemos mencionar:

- Análisis de Personal y Puestos de Trabajo.
- Análisis de Procesos.
- Gestión de Calidad Total.
- Benchmarking.
- Etc.

Una vez encontrados dichos desfasajes, se deberán eliminar, pero esto son seguramente acciones a llevar adelante que pueden afectar otros indicadores y por consiguiente otras áreas y responsables, por lo tanto las correcciones deberán hacerse en forma consensuada y programada trabajando en equipo como se lo debe venir haciendo en todo momento.

6.10. Barreras en la Implementación del CMI.

Es lógico pensar que un cambio de semejante magnitud provoque resistencias o existan barreras que dificulten la implementación, pero el estar preparados incluyendo dentro del Plan de Acción la posibilidad que aparezcan y por consiguiente una estrategia para sortearlas hace que puedan ser superadas con éxito.

Existen 4 barreras fundamentales a las cuales hay que prestarles mucha atención porque es muy común que se den:

1. **Visión y Estrategia no procesables:** El poder traducir la Visión en Estrategia no es fácil y más si pensamos que muchas veces no son lo suficientemente discutidas y compartidas, por lo tanto es común que no sean bien entendidas y por lo tanto traducidas a los demás. Será fundamental hacer hincapié en la discusión y tratamiento integral de La Visión, La Misión y Las Estrategias a llevar adelante creando los ámbitos adecuados de generación de ideas y discusión, que los individuos que

participan en la Organización conozcan los efectos de sus actos, que estén lo más clara y que sean lo más coherentes posible, etc..

2. Estrategia no vinculada a objetivos individuales, de equipo o de departamento: cuando las exigencias a largo plazo de la estrategia de la unidad de negocio no se traducen en objetivos para departamentos, equipos e individuos, y en lugar de ello, la actuación departamental permanece centrada en cumplir con los presupuestos financieros establecidos como parte del proceso tradicional de control de la gestión, y los equipos y los individuos dentro de los departamentos tienen sus objetivos vinculados a la consecución de objetivos tácticos y a corto plazo de los departamentos, con la exclusión de la construcción de capacidades que permitirían que se alcanzaran objetivos estratégicos a más largo plazo, es extremadamente complejo implementar un CMI. Justamente lograr un equilibrio y la alineación de objetivos a la Estrategia equilibrando el cuidado del corto plazo con la mirada de largo plazo conlleva a obtener una alta probabilidad de resultados satisfactorios de por vida.

3. La estrategia que no está vinculada con la asignación de recursos: La provisión de recursos debe estar relacionada a las prioridades estratégicas. La adecuada asignación de fondos en los presupuestos para llevar adelante objetivos y metas. En la actualidad muchas organizaciones tienen procesos separados para la planificación estratégica a largo plazo y para los presupuestos a corto plazo (anuales).

4. Un feedback táctico y no estratégico: la falta de feedback sobre la forma en que se está llevando a la práctica la Estrategia y si está funcionando es lo que realmente enriquece el sistema, la mera actuación de indicadores tácticos u operativos no nos permite evaluar y mejorar la actuación en el largo plazo. Un proceso de formación y feedback estratégico basado en el CMI tiene tres ingredientes esenciales:

- a. Un marco o estructura estratégica compartida que comunica la estrategia, permitiendo a los integrantes visualizar la forma

como sus actividades contribuyen al logro de la estrategia general.

- b. Un proceso de feedback que recoge datos de la actuación con respecto a la estrategia y el éxito o no de su aplicación.
- c. Un equipo de proceso de solución de problemas que analiza y aprende de los datos de la actuación de la estrategia y efectúa las adaptaciones a los asuntos y condiciones emergentes.

Al cumplir con este precepto estaremos haciendo una revisión continua de nuestra estrategia, no con el fin de cambiarla permanentemente, sino para lograr que esta se desarrolle a la par de los cambios que sufre el entorno y que cumpla cada vez mejor con la Visión y Misión de la empresa, logrando además clarificarla y consensuarla aún mas día a día.

VII. APLICACIÓN PRÁCTICA EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

7.1. Descripción de la Organización

Esta empresa comenzó a formarse de la mano de un conjunto de productores y amigos que trabajaban juntos en grupos asociativos fomentados por instituciones como I.N.T.A. llamados “Cambio Rural” que servían para compartir experiencias propias y ayudar al crecimiento del conjunto. En el año 2003, y a raíz de una fuerte sequía en la zona, decidieron armar un pequeño engorde a corral aportando cada uno su propia producción dado que las condiciones climáticas habían dificultado la alimentación de la hacienda a campo. Además se sumaron otros comprando terneros a terceros y aportándolos al sistema. De esta forma se pretendía ahorrar costos de entrega de alimento, armado de instalaciones y realizar compras conjuntas de alimento que abaratarían fletes y aumentarían el poder de negociación. Se engordaron aproximadamente 200 terneros en 4 corrales. Así comenzó el emprendimiento

a crecer reinvertiendo las utilidades en nuevas compras a terceros y aportando al siguiente año nuevamente la producción propia. Dado el fortalecimiento del negocio, algo relativamente nuevo en argentina por esos tiempos, y sobre todo del grupo, en el año 2005 se decidió formalizar la sociedad para organizar la faz administrativa de la empresa. En la actualidad se cuenta con un stock promedio de 3000 cabezas por ciclo, siendo este un promedio de 90 días, vendiéndose mas 11.000 cabezas al año que pasan por los 23 corrales con que se cuenta para desarrollar dichas tareas. Además en el año 2009 se decide comenzar a vender una pequeña porción de la producción, ya no en pié, como se denomina la venta del animal vivo y se estaba realizando hasta el momento, sino la carne en media res, contratando los servicios de faena de un frigorífico de la zona y entregándolas directamente a carniceros o supermercados. En la actualidad se comercializa de esta forma más del 50% de los animales gordos que se producen. Esto así planteado no se produjo por mera casualidad sino como desarrollo de la Visión Estratégica de la empresa que plantea, entre otras cosas, realizar la mayor integración horizontal posible con la finalidad de amesetar los grandes vaivenes económicos que sufre el negocio del feedlot y el país en general. Siguiendo con esto en el 2010 se abrió un punto de venta directo al público, una carnicería, y en 2012 se comenzaron a realizar inversiones en agricultura con el fin de producir una parte de uno de nuestros principales insumos para alimentar el ganado como es el grano.

7.2. Análisis de Escenarios

Definición del sector al que pertenece la Empresa (Mercado):

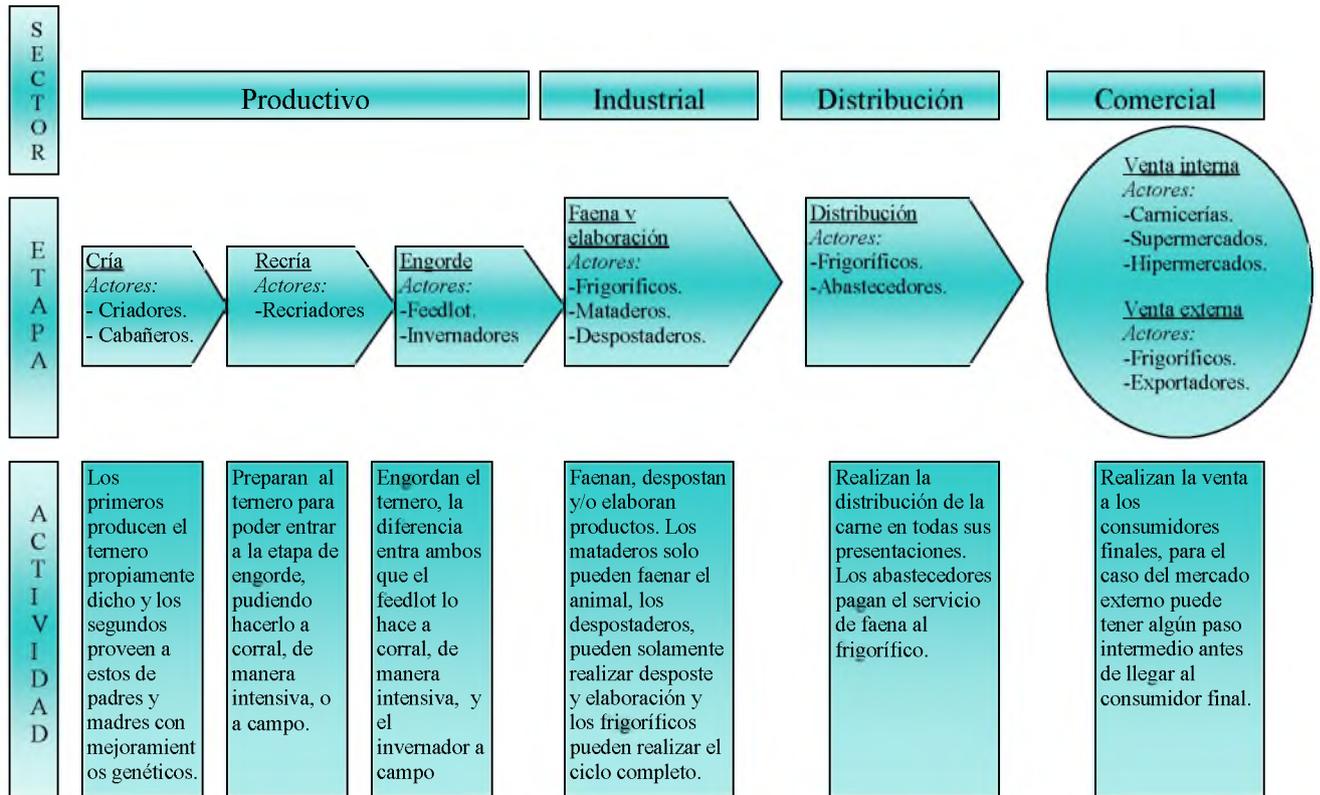
El negocio de la producción y venta de carne vacuna se encuentra inmerso en un mercado altamente comoditizado. Para comenzar a graficarlo lo podemos referenciar como “La Cadena de la Carne”, ya que consta de varios eslabones con características bien diferenciadas entre sí.

Como primera medida lo dividiremos en 4 grandes sectores, Productivo, Industrial, Distribución y Comercial. Dentro del primer sector se iniciaría con la etapa de “La Cría”, en él comienza esta “cadena” porque aquí se produce el

ternero que será la base del resto de los eslabones. Esta producción se hace prácticamente en todo el país y dependiendo la zona en mayor o menor medida, está constituida por productores en su mayoría de pequeña escala que culminan su etapa en el momento que el animal está preparado para ser destetado de su madre. Hay alrededor de 150.000 productores que generan aproximadamente 12.000.000 terneros al año. El segundo eslabón de la cadena es “La Recría”, cuyo objetivo es criarlo hasta lograr una estructura suficiente para ingresar al tercer eslabón que es “El Engorde”, la recría pueden realizarla el mismo criador, que adapta su campo para hacerlo, un productor que se especializa en ello, o bien el engordador. Por lo tanto, no se puede especificar claramente la cantidad de recriadores, pero hay un número suficientemente grande en esta etapa al igual que en la anterior. Seguidamente continúa uno de los eslabones al que pertenecemos, “El Engorde”, aquí el animal alcanza la “condición de faena”, es decir, a un nivel de suficiente volumen de carne y engrasamiento que es lo que espera el consumidor. En nuestro caso es sumamente intensivo este proceso ya que se hace en encierres a corral, algo que en los anteriores eslabones, y especialmente en el primero es realizado básicamente a campo debido principalmente a que hay que respetar tiempos biológicos, como el de la gestación, imposible adelantar de manera intensiva. Más allá de esto también se puede engordar en sistemas silvopastoriles, que hoy producen más del 50% de los animales que van a faena, pero que en su mayoría son altamente ineficientes dado que, gran parte, se hace en zonas no aptas para esta actividad. En cuanto al mercado, hay un mayor número de vendedores que compradores, pero la competencia por el animal recriado es alta y por lo tanto es muy difícil imponer condiciones de precios de compra, no obstante, puede ser más factible que en el segmento anterior. De allí pasamos al siguiente sector, el industrial, que es la de “la faena y elaboración”, aquí surge una particularidad del negocio, no siempre el que faena es quien comercializa la carne, ¿y cómo se entiende esto? Debido a que los frigoríficos o los Mataderos Municipales, quienes se encargan de esta etapa, muchas veces lo hacen brindándole un servicio a aquellos que posteriormente van a distribuir y vender la carne al por mayor o faenarla para consumo propio como pueden ser algunas grandes cadenas de supermercados. Existen también quienes se dedican a realizar tareas de

desposte o elaboración de productos a base de carne para recién después venderla, estos son los Despostaderos o los mismos frigoríficos que realizan el ciclo completo, no pudiendo efectuar esto último si quien lleva adelante la faena es un Matadero Municipal. En este eslabón se reduce de manera notable los participantes y por lo tanto podemos decir que se asemeja a un oligopolio, por lo menos es lo que sucede en la provincia de Córdoba, distinto en Santa Fe o Buenos Aires donde la competencia es mayor. Pero al pasar al siguiente, que es la “Distribución” el abanico se abre y aparecen compitiendo tanto frigoríficos como abastecedores, que son quienes toman el servicio de faena y venden la carne, aquí nuestra compañía viene desarrollándose y tratando de posicionarse, constituyendo ésta en una fuente muy importante de generación de ingresos. Llegando al último paso del mercado de la carne propiamente dicho, está el sector “Comercial”, en el cual sus principales actores son, carnicerías, supermercados que incluyen dentro de sus rubros a la carne, por supuesto, y cualquier otra forma de venta de este producto al minoreo, inclusive los exportadores, que actualmente son muy pocos o están inactivos, pero que en otros momentos donde las políticas gubernamentales permitían la libre exportación de nuestras carnes, jugaban un rol fundamental como actores de esta cadena. Más allá de esto, aquí la competencia vuelve a ser significativa.

En medio de este contexto podemos afirmar que este mercado es altamente volátil y básicamente tomador de condiciones, dado por varios factores: la intervención constante de los gobiernos, ya que este producto tiene una alta incidencia en la canasta básica de los argentinos; factores climáticos, que hacen aumentar o disminuir la oferta en el primer eslabón de acuerdo a cuan benéfico es el tiempo; el precio internacional del cuero, que juega un rol preponderante en la industria frigorífica y por lo tanto en el costo de la faena; la inserción o no en los mercados externos que consumen nuestras carnes; y otros múltiples factores que hacen de los precios tanto de compra como de venta una variable sumamente difícil de manejar. A continuación el Cuadro I intentara resumir y graficar lo anteriormente dicho para poder tener una mejor comprensión de lo expuesto.

Cuadro I


ETAPA N° 1: REALIZAR UN PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO.

Escenarios Externos:

País y Mundo

En Argentina la carne vacuna no solo es un producto de necesidad básica como dijimos anteriormente sino que es parte de la cultura de nuestro pueblo, somos el primer consumidor a nivel mundial con un promedio histórico de alrededor de 65 kg anuales per cápita. ¿Y como se llega a esto? entre otras cosas porque puede ser parte de una comida de rápida elaboración para quienes hacen un corte en su actividad laboral, para las amas de casa, etc., es compañía indiscutida en las reuniones familiares o con amigos, podemos encontrarlo en cada ciudad, pueblo y hasta barrio de nuestro país, y además

producirla es una tradición ancestral mas allá que poseemos condiciones geográficas y climáticas óptimas en casi todo el país. Es por ello que desde hace ya muchos años los distintos gobiernos intervinieron para tratar de controlar precios, producción, etc. en post, muchas veces, de ganar votos o favorecer ciertos sectores. Más allá de esto, el mercado siempre demostró fortaleza, como veníamos diciendo, dada la alta cantidad de oferentes y demandantes que existen, y principalmente en estos últimos manifestado por la baja elasticidad precio que demuestran ante las subas.

En el mundo, por el contrario de Argentina, la carne vacuna y principalmente la de alta calidad como la que producimos, es un producto que no se consume con frecuencia por su alto precio, a diferencia del pollo y cerdo, que tienen bajo costo y por lo tanto alto consumo. Esto se da entre otras cosas porque son pocos los países con condiciones como el nuestro para producirla, y sobre todo con los atributos de la carne Argentina. Más allá de esto es muy valorada y por lo tanto los países desarrollados o las economías emergentes la requieren y esto abre grandes oportunidades a nuestro país que lamentablemente en estos últimos años no se han aprovechado. En la actualidad exportamos alrededor del 5% de nuestra producción, cuando el promedio histórico era aproximadamente del 25%, en condiciones de precios internacionales mucho más desfavorable que la actual, provocando fuertes desincentivos en toda la cadena exportadora.

Micro entorno o Fuerzas Directas

Proveedores:

El 80% de nuestros insumos están provistos por proveedores que rigen sus precios y condiciones por un mercado sumamente competitivo y transparente, el del vacuno y el cereal, influido el primero básicamente por el mercado interno y el segundo por el internacional. Más allá que a este último en la actualidad lo regula muy de cerca el gobierno y por lo tanto podemos decir que hasta que esto se revierta también es el mercado local quien condiciona su precio, para el 20% restante depende el proveedor y el insumo ya se torna más o menos competitivo, pero en ningún caso es tan significativo que pueda alterar en gran medida el costo global de la empresa, aun que al tener márgenes bajos si

pueden socavarlo y hasta hacerlo desaparecer por momentos, tal es el caso de los costos de flete, de servicio de faena, etc.

Ahora bien, no nos tenemos que olvidar que al tener una integración somos los principales proveedores del eslabón siguiente de nuestro propio negocio, esto da una gran fortaleza a nuestra cadena de provisión ya que se puede trabajar en calidad del producto, tiempos de entrega, cualidades que debe poseer la carne, etc. y de esa forma garantizar ciertos parámetros que de otra manera sería muy difícil cumplir, principalmente en la venta minorista de carne que es un trabajo coordinado el que hay que realizar para cumplir con los parámetros de calidad necesarios.

Competidores:

Al estar nuestra empresa posicionada en tres eslabones de la cadena analizaremos cada una por separado:

Venta de animal en pie (vivo):

En este sector la competencia podemos definirla como casi perfecta y por lo tanto como indicamos, existe un gran número de oferentes y demandantes, de ello se desprende que el mercado es quien regula la competencia y de allí los precios de venta que es la variable más importante a considerar, ya que mientras más valor posea el animal más rentabilidad disponible va a existir. Algunos de los factores que afectan tanto a la oferta como a la demanda y con ello los precios son, la apertura o cierre de las exportaciones, las bondades o no del clima, las políticas gubernamentales de incentivos o desincentivos tanto a la oferta como a la demanda, el poder adquisitivo de las personas y sobre todo de las clases medias y bajas que son los consumidores de carne vacuna por excelencia, etc.. Siendo casi imposible que un competidor influya hoy en día sobre los precios.

Mayorista de Carne:

La segunda unidad de negocio es el Abasto o Venta Mayorista de Carne, aquí sí podemos identificar competidores directos, como los Frigoríficos, que dominan el sector por su poder de distribución, fuerza de venta, conocimiento del negocio y posibilidades de financiamiento, tres de los más importantes puntos a tener en cuenta para el éxito del negocio. En Córdoba podemos

determinar al Grupo Beltran como “Líder”, con más de 3 plantas en la Provincia, Catamarca y Santiago del Estero, le siguen otros de menor envergadura pero muy importantes también y detrás de estos se encuentra la “Mayoría”, aquí podemos ubicar nuestra empresa junto a algunos Frigoríficos de menor escala, otros que ingresan de provincias vecinas y un gran número de abastecedores.

Venta Minorista

La tercera y última unidad de negocio, muy pequeña, y en calidad de proyecto hoy en la Empresa, es la venta minorista de carne a través de Carnicerías, la empresa actualmente cuenta con 2 puntos. Este sector tiene una competencia local, llámese de barrio o cercanía. Más allá que gran parte del consumo de carne se realiza a través de supermercados, todavía alrededor del 60% es en Carnicerías. En los 2 puntos con que hoy contamos podemos decir que no hay un competidor que se destaque superlativamente sobre el resto, son un gran número y por lo tanto la competencia es difícil. La integración da ventajas competitivas muy buenas, pero la mayoría de la competencia es manejada por sus dueños, el desafío es aprovechar la integración que garantiza provisión, calidad y precio, logrando a la vez el manejo que hace un “dueño” de su negocio por todo lo que ello implica.

Clientes

Los clientes de cada negocio difieren mucho entre si, en el engorde a corral como dijimos anteriormente estos compran a precios de mercado, con pequeñas variaciones en mas o en menos si son clientes antiguos que trabajan habitualmente con nosotros o foráneos que son de oportunidad tanto para ellos como para la Empresa. En nuestro caso existe la particularidad que Nuestro Mayorista de Carne es nuestro principal “cliente”, con las bondades y problemas que ello conlleva, por ejemplo, los movimientos de precios no son tan bruscos tanto para arriba como para abajo, se puede coordinar mejor la logística, canalizar animales que sería un problema venderlos o darle un mayor valor a otros que son superiores pero es difícil que un cliente externo lo reconozca, entre otras.



Para el caso del Abasto, el panorama comienza a cambiar, hay menos clientes disponibles, ya que por una cuestión de logística y de financiamiento no hay grandes posibilidades de llegar a los que están fuera de rango de entrega del frigorífico, que es quién distribuye la carne, financiar clientes sin probada capacidad de pago, o grandes cantidades de producto a muchos clientes. Por lo tanto generalmente se maneja un número determinado de clientes los cuales nos valoran por precio, posibilidad de financiamiento, servicio de entrega y calidad del producto como lo más relevante.

En la Carnicería, alrededor del 80% de los clientes son los que están en la zona de influencia geográfica de esta. Pero aquí sí, no solo el precio es condicionante de la compra, podemos decir que el mayor porcentaje del éxito o fracaso del negocio surge desde adentro, ya que básicamente, aun que es un comercio, lo más valorado por el cliente es la prestación del servicio de atención y garantía en la calidad del producto que se entrega, porque aunque en los primeros eslabones de la cadena la carne se maneja como un comoditis, esto no es del todo así, hay ciertas condiciones que la mayoría de los consumidores argentinos busca, como son, excelente terneza, muy buen sabor y buen color, como requisitos para la compra del producto y a esta se le añaden otras que tiene que tener el local o lugar de venta, más la atención que es tan importante o más que las anteriores.

Matriz de Planeamiento

		Probabilidad de Ocurrencia	
		BAJO	ALTO
Nivel de Impacto	ALTO	Planeamiento de Eventualidades: <ul style="list-style-type: none"> • Monopolización en la provisión de insumos. • Cambios climáticos que afecten la productividad o las distintas provisiones de insumos. • Innovaciones Tecnológicas. • Aparición de enfermedades que afecten significativamente la producción. • Cambio en los hábitos de compra de carne (Internet, supermercados, etc.). 	Planeamiento Estratégico: <ul style="list-style-type: none"> • Apertura/Cierre de las exportaciones de Carne. • Monopolización de la Industria Frigorífica. • Políticas gubernamentales dirigidas a la cadena de la carne. • Variaciones en los precios internacionales de los comoditis. • Cambios en la distribución del Ingreso Poblacional. • Variación del consumo per capita de carne.
	BAJO		

			<ul style="list-style-type: none"> • Variación de los precios de venta del mercado. • Devaluación. • Incremento del consumo de carne de cerdo y pollo. • Desaparición del crédito o muy difícil acceso a este.
	BAJO	No Requiere Planeamiento: <ul style="list-style-type: none"> • Aparición de nuevos productos sustitutos. 	Planeamiento Operativo: <ul style="list-style-type: none"> • Variación de los precios internacionales del cuero. • Variación en los costos de insumos.

Con las Tendencias de Alto Impacto armamos:

Matriz de Vulnerabilidad

	Previsible	No Previsible
Controlable	<ul style="list-style-type: none"> • Innovaciones Tecnológicas. • Devaluación. • Monopolización en la provisión de insumos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aparición de enfermedades que afecten significativamente la producción. • Apertura/Cierre de las exportaciones de Carne. • Políticas gubernamentales o medidas directas dirigidas a la cadena de la carne o a los engordes a corral específicamente. • Cambios en la distribución del Ingreso Poblacional. • Variaciones en los precios internacionales de los commodities. • Aumento del consumo per capita de carne. • Variación de los precios de venta del mercado. • Variación en los costos de insumos. • Cambio en los hábitos de compra de carne (Internet, supermercados, etc.).
No Controlable	<ul style="list-style-type: none"> • Disminución de la capacidad adquisitiva de la gente. • Incremento del consumo de 	<ul style="list-style-type: none"> • Grandes sequías. • Disminución del consumo per capita de carne.

	carne de cerdo y pollo.	• Desaparición del crédito o muy difícil acceso a este.
•	Monopolización de la Industria Frigorífica.	

Escenarios Internos:

Luego de observar el contexto de la organización analizaremos algunas fortalezas y debilidades que existen puertas hacia adentro ordenándolas por áreas dentro de la Empresa:

Finanzas:

Es un sector bastante organizado y cuyos integrantes están bien preparados para las tareas administrativas de base, contando inclusive con varios profesionales trabajando entre sus integrantes, mas allá que no se posee un sistema administrativo-contable para el manejo, dificultando la preparación de informes, cierres, etc.. La gran debilidad en las finanzas pasa por la disponibilidad de fondos genuinos para el movimiento de la empresa, que hace incesante la necesidad de estar supeditado a los créditos de bancos y proveedores, sumado a ello la falta de capacidad específica de sus integrantes para resolver dicho problema que aqueja diariamente. Sin embargo, al ser una empresa prestigiosa en la región esto no ha sido un impedimento para el crecimiento sino todo lo contrario, ya que los proveedores depositan su confianza a la hora de otorgarle crédito permanentemente.

Producción

Es el área con mayor crecimiento, la que recibe las más altas inversiones, no solo en equipos y herramientas sino también en seguimiento y capacitación de su gente. Posee un grupo humano bien conformado, sólido y con mucho compromiso, pero poco profesionalizado. Poseemos costos fijos relativamente altos debido a estas inversiones que son bien diluidos en épocas de alta producción. No se cuenta con logística propia lo que en este tramo causa un efecto contrario al anterior, nos favorece en momentos de baja producción y nos perjudica en alta.

Una fortaleza marcada es que se está en una zona muy favorecida geográfica y climáticamente para el desarrollo de la actividad del feedlot, no así

del cultivo para auto abastecernos, lo que hace de alto riesgo las actividades que realizamos a tal fin en los alrededores, aunque a pocos kilómetros el clima y los suelos se tornan mucho más benévolos y allí si nuestros negocios agrícolas tienen menos dificultades. Otro punto que tiene aristas positivas y negativas es la cercanía a la ciudad de Deán Funes, lo que da una gran comodidad en los movimientos debido a que todo el personal vive en dicha ciudad, pero al ser una actividad que genera algunos problemas ambientales, por ahora bien resueltos en nuestro caso, genera una presión social que si no es bien manejada puede ser muy negativa para la actividad.

Comercialización

En esta área es donde hoy se están dirigiendo los mayores esfuerzos de desarrollo, buscando avanzar en la cadena. Se cuenta actualmente con tres formas de comercialización del producto. La primera con más antigüedad y menos estructura, es la venta del animal vivo, es una forma simple de venta ya que son bajos los riesgos de cobranza, se pagan muy pocas comisiones de venta y se comercializa con muchos clientes del norte del país que tienen pocas posibilidades de acceso a la calidad de carne que producimos. Por otro lado no estamos tan distantes al principal centro urbano de la provincia que es la Capital, por lo tanto se vende también allí, pero el concepto de calidad del producto cambia y en algunos casos quedamos por debajo de los parámetros que algunos clientes requieren. El personal de producción es quien comercializa guiándose por los precios del mercado, que son públicos. La segunda forma de comercialización es la venta mayorista, que aquí si contamos con una estructura de personal, la cual desde hace unos años hemos afianzado, pero todavía no puede definirse como un equipo de trabajo sólido. Por otro lado el producto no cuenta con una calidad constante y muy acorde a las exigencias del mercado al que se apunta. A nuestro favor, tenemos, bajos costos de estructura logrando precios competitivos. Pero sin duda la mayor dificultad aquí es la extrema dependencia con los frigoríficos que prestan el servicio de faena y reparto, y el alto riesgo de cobranza en clientes chicos, aunque generan una buena rentabilidad adicional y tienen un buen potencial de crecimiento que depende básicamente de la gente que la maneja.

Por último, lo más nuevo como forma de comercialización es a través de carnicerías, aquí se están haciendo importantes inversiones en pos de su desarrollo. Las debilidades son las dificultades en conseguir un equipo de trabajo bien capacitado, una localización adecuada y cumplir con todas las exigencias que plantean los potenciales clientes, sabiendo que es un segmento altamente competitivo. Este es un negocio que en parte se despega de los precios y condiciones del mercado de la carne, dependiendo su rentabilidad en gran medida de lo que hacemos puertas hacia adentro, ya que mas allá de ser un comercio hay un servicio que se brinda y puede ser muy valorado, pudiendo aprovecharlo. En nuestro caso, una de las principales ventajas es que conocemos de donde proviene y las características específicas de lo que luego se le va a ofrecer al consumidor, todo esto a precios sumamente competitivos. La gran debilidad seguramente es la poca experiencia en el rubro.

Compras

Es una de los sectores más importantes de la empresa, de aquí se desprende la posibilidad de conseguir el mayor financiamiento con que cuenta la empresa, como es el de sus proveedores, de alcanzar la calidad genética adecuada que demanda el mercado así como las condiciones del producto para que alcance altos estándares productivos y sanitarios. El área está poco desarrollada, concentrando la compra del insumo más importante que es el animal, llamado de "invernada", en 2 personas suficientemente capacitadas y con un gran conocimiento de los proveedores de la zona, no así de otros lugares ganaderos del país. El resto de los insumos los manejan las áreas de finanzas o producción dependiendo la envergadura de la compra.

RRHH

La empresa actualmente no cuenta con un departamento de RRHH, pero desde hace años trabaja con consultoras externas y capacitaciones técnicas puntuales que ayudan día a día a que los grupos de trabajo en las distintas áreas vayan formándose y desarrollándose. Algunos también refuerzan sus capacidades con nuevos estudios en distintos centros educativos y hay planes para que otros también lo hagan, ya que la compañía fomenta y apoya esto. Ahora bien, tal vez la mayor fortaleza de las personas de esta

organización sea la calidad humana y el respeto por los demás. Es por ello que existe una muy baja la rotación de personal y menos aún por causales de despido, se están logrando ciertos resultados formativos, difíciles de alcanzar en empresas enclavadas fuera de los grandes centros urbanos y se comienza a resaltar el trabajo en equipo. Como puntos débiles podemos decir que todavía hay muchos miembros que tienen una educación básica y otros que no trabajan en la ciudad de Deán Funes lo que dificulta llegar a ellos y acompañarlos de la misma forma que al resto. Por otro lado el pertenecer la mayoría de sus miembros a una ciudad chica, con sus hábitos y costumbres, hace que el ritmo de trabajo quizá sea lento y con una mirada poco competitiva.

7.3. Formular la MISIÓN actual.

“Somos una empresa que se dedica a la producción y venta de carne vacuna para los mercados de Córdoba, Catamarca, Tucumán, Buenos Aires entre otros, haciéndolo con calidad para lograr la satisfacción de nuestros clientes, internos y externos, con el esfuerzo de un equipo humano comprometido con valores éticos y con el desarrollo permanente socialmente responsable.”

7.3. Definir la VISION de futuro.

“Queremos ser una Empresa líder en el desarrollo integrado del mercado de la carne tanto en el país como en el mundo, que nos reconozcan por lo que hacemos y lo que somos, siendo referentes en el desarrollo de las personas y los productos, para una evolución sustentable en el tiempo.”

7.4. Seleccionar las ESTRATEGIAS.

Para adentrarnos en este paso realizaremos el análisis FODA en pos de organizar y clarificar nuestros puntos fuertes y débiles y en base a la VISIÓN y MISIÓN de la empresa seleccionar las Estrategias más adecuadas teniendo muy presente oportunidades y amenazas:

Análisis FODA:

Áreas Funcionales	FORTALEZAS	
	Ventajas Comparativas	Ventajas Competitivas
Finanzas	<ul style="list-style-type: none"> - Producto liquidable y realizable fácilmente a precio de mercado en cualquier etapa. - Manejo administrativo profesional. - Ciclo Operativo Neto corto lo cual ayuda al financiamiento. 	<ul style="list-style-type: none"> - Confianza financiera en la Empresa por trayectoria y prestigio.
Producción	<ul style="list-style-type: none"> - Ambiente y geografía ideal para el desarrollo de la actividad. - Cercanía a la ciudad donde vive la gente que trabaja en el lugar. - Inversión permanente en mejoras tecnológicas. - Equipo de trabajo bien capacitado. - Muy buenos parámetros productivos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Muy buena calidad del producto terminado.
Comercialización	<ul style="list-style-type: none"> - Ubicación favorable para clientes de animales vivos del Norte del País. - Bajos costos de venta. - Desarrollo de puntos de venta a minoristas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Diversas vías de comercialización. - Buena calidad de producto para clientes del Norte del País. - Precios competitivos en el canal mayorista y

		minorista. - Conocimiento de todas las características de la carne que se le vende al público objetivo.
Compras	- Ubicación clave para la provisión de invernada. - Amplio conocimiento de la zona y de los proveedores que se ubican en ella. - Bajo costo de estructura.	- Compra de buena materia prima.
RRHH	- Continuo trabajo con formadores externos. - Altos niveles de compromiso. - Baja rotación de personal. - Excelente clima laboral.	- Trabajadores capacitados. - Personal con valores éticos alineados a la empresa.

Áreas Funcionales	Debilidades	
	Desventajas Comparativas	Desventajas Competitivas
Finanzas	- Bajos niveles de aportes de capital. - Altos niveles de endeudamiento. - Bajos márgenes de	- Dificultades en conseguir financiamiento.

	venta. - Falta de un Sistema de Gestión.	
Producción	- Lejanía de los proveedores de algunos alimentos. - Clima no apto para la agricultura y con ello conseguir la propia producción del alimento. - Falta de algunas inversiones acorde a la envergadura del establecimiento. - Altos costos fijos de producción.	- Falta de logística propia.
Comercialización	- Mercado extremadamente informal. - Alta competencia. - Competencia desleal con Frigoríficos. - Dificultades de cobranzas en el canal mayorista.	- Falta de vendedores especializados. - Falta de Infraestructura del sector. - Clientes no fidelizados. - Desconocimiento del canal de ventas minorista.
Compras	- Infraestructura desarrollada únicamente para la compra de invernada. - Desconocimiento de	- Dificultades para conseguir animales con la calidad acorde a las necesidades de determinados clientes.

	<p>otras zonas ganaderas del país.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dificultades para comprar con buenas condiciones de financiación. 	
RRHH	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de un mercado con Mano de Obra capacitada para cuando ocurren bajas y se debe cubrir algún puesto. - Dificultades para conseguir capacitar a los R.R.H.H.. - Personal en su mayoría con una cultura del trabajo con poca iniciativa. - Grandes diferencias de formación entre los diferentes empleados. - Dificultad de los líderes para llevar al máximo las capacidades de trabajo de los R.R.H.H.. - Falta de un área formal encargada de planificación y seguimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> - Dificultades para conseguir mano de obra capacitada para la venta mayorista y minorista.

Áreas Funcionales	Oportunidades	Amenazas
Finanzas	- Aparición de incentivos	- Dificultades de acceso a

	a la producción.	crédito. - Desmedido aumento de las tasas de interés.
Producción	<ul style="list-style-type: none"> - Aparición de nuevas semillas de maíz resistentes a climas más secos. - Innovaciones Tecnológicas. - Disminuciones de los costos de alimentación por aumento de la producción de granos y la aparición de fábricas que generan subproductos más eficientes y a menor costo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de propiedad de las tierras en las que se produce. - Imposición de grandes inversiones para renovación de habilitaciones. - Cambios climáticos que afecten la productividad o las distintas provisiones de insumos. - Monopolización en la provisión de insumos. - Aparición de enfermedades que afecten significativamente la producción.
Comercialización	<ul style="list-style-type: none"> - Apertura de las exportaciones de Carne. - Aparición de mercados de ventas a futuro. - Posibilidad de realizar alianzas estratégicas con frigoríficos o proveedores de otras carnes que potencien o acompañen nuestra venta. 	<ul style="list-style-type: none"> - Cambio en los hábitos de consumo de carne de la gente. - Cambio en los hábitos de compra (Internet, supermercados, etc.). - Monopolización de la Industria Frigorífica.

	- Desarrollar cadenas de carnicerías o franquicias.	
Compras	- Alianzas estratégicas con productores de hacienda o granos para obtener las calidades deseadas y continuidad en la provisión. - Aumento de la producción de hacienda en la zona.	- No recuperación de la producción de animales en la región. - Subas indiscriminadas de precios de los insumos.
RRHH	- Equipo humano joven, preparado y predispuesto para desafíos mayores.	- Dificultad para conseguir mano de obra capacitada para el crecimiento sobre todo en la faz comercial. - Inexperiencia ante nuevos desafíos.

Objetivos Estratégicos:

Organizaremos los Objetivos Estratégicos por áreas de trabajo teniendo como punto de partida el cliente, así lo indica la teoría pero principalmente la lógica, marcando que nuestro “Futuro Deseado” parte de intentar crecer basados en las capacidades internas de la empresa y no en los vaivenes de los Mercados:

Comercialización:

- Ser socios estratégicos de los clientes.

Finanzas:

- Lograr una proyección de rentabilidad sustentable y progresiva en el tiempo.

Producción y Compras:

- Desarrollar un producto preparado para las exigencias tanto de nuestros clientes en el país como en el mundo buscando alianzas estratégicas con nuestros proveedores.

RRHH:

- Lograr el máximo desarrollo de las personas, tanto en la faz organizacional y profesional como personal, siendo la base de sustento su felicidad y la del entorno.

ETAPA N° 2: DESGLOZAR LA VISIÓN EN LAS DIFERENTES PERSPECTIVAS Y ASIGNARLE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.

VISIÓN

"Queremos ser una Empresa líder en el desarrollo integrado del mercado de la carne tanto en el país como en el mundo, que nos reconozcan por lo que hacemos y lo que somos, siendo referentes en el desarrollo de las personas y los productos para una evolución sustentable en el tiempo."

VISIÓN	PERSPECTIVAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
<i>"...evolución sustentable en el tiempo..."</i>	Financiera	• Lograr una proyección de rentabilidad sustentable y progresiva en el tiempo.
<i>"...siendo referentes en el desarrollo de</i>	Cliente	• Ser socios estratégicos de los clientes.

<i>..... los productos.”</i>		
<i>“...desarrollo integrado del mercado de la carne tanto en el país como en el mundo...”</i>	Procesos Internos	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar un producto preparado para las exigencias tanto de nuestros clientes en el país como en el mundo buscando alianzas estratégicas con los proveedores.
<i>“...siendo referentes en el desarrollo de las personas..... que nos reconozcan por lo que hacemos y lo que somos...”</i>	Innovación y Formación	<ul style="list-style-type: none"> • Lograr el máximo desarrollo de las personas, tanto en la faz organizacional y profesional como personal, siendo la base de sustento su felicidad y la del entorno.

ETAPA N° 3: IDENTIFICAR Y JERARQUIZAR FACTORES CLAVES DE ÉXITO (FCE) DE ACUERDA A LAS ÁREAS DE LA EMPRESA.

VISIÓN	PERSPECTIVAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	AREA
<p><i>"...evolución sustentable en el tiempo..."</i></p>	<p>Financiera</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Lograr una proyección de rentabilidad sustentable y progresiva en el tiempo. 	<p>Comercialización</p> <p>Finanzas.</p> <p>Producción.</p> <p>Compras</p>

FACTORES CLAVES DE ÉXITO

1. Incremento de las ventas bajando riesgos de incobrabilidad.

2. Reducir porcentualmente los gastos de comercialización.

1. Efecto Palanca Positivo.

2. Disminuir las deudas de la empresa.

3. Realizar un cabal Flujo de Fondos Projectado.

4. Aumentar las inversiones en los negocios menos desarrollados.

1. Aumento de la Rotación de Activos.

1. Disminuir porcentualmente los Gastos Operativos de compra.

<p><i>"...siendo referentes en el desarrollo de los productos."</i></p>	<p>Cliente</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ser socios estratégicos de los Clientes en cualquiera de nuestros negocios. 	<p>Comercialización Finanzas.</p>
<p><i>"...desarrollo integrado del mercado de la carne tanto en el país como en el mundo..."</i></p>	<p>Procesos Internos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar un producto preparado para las exigencias tanto de nuestros clientes en el país como en el mundo buscando alianzas estratégicas con los proveedores. 	<p>Comercialización Finanzas. Producción.</p>

1. Realizar una acción de marketing integral.
2. Ampliar la cartera de clientes de bajo riesgo de cobranza.
3. Satisfacer a nuestros clientes.

1. Desarrollar alternativas de financiación cuya razón costo beneficio sea positiva tanto para el cliente como para la empresa.

1. Informar claramente lo que el cliente necesita.

1. Implementar un sistema de gestión que integre la empresa brindando información necesaria en tiempo real.

1. Lograr entregar la carne en tiempo y forma a las carnicerías.
2. Aumentar la eficiencia de conversión.
3. Realizar el seguimiento individual de animales para lograr una trazabilidad completa de estos.

			Compras
<i>"...siendo referentes en el desarrollo de las personas..... que nos reconozcan por lo que hacemos y lo que somos..."</i>	Innovación y Formación	<ul style="list-style-type: none"> • Lograr el máximo desarrollo de las personas, tanto en la faz organizacional y profesional como personal, siendo la base de sustento su felicidad y la del entorno. 	RRHH.

4. Certificar Normas de Calidad y medioambientales.

1. Lograr alianzas con proveedores que garanticen calidad, provisión y compromiso en el cumplimiento de las exigencias del mercado.

2. Alcanzar altos estándares de calidad en los insumos comprados.

1. Creación de un área formal de RRHH que cumpla todas las funciones requeridas.

2. Apoyar la formación de RRHH en la ciudad.

3. Aumentar las horas de capacitación a las bases.

4. Lograr una profesionalización avanzada en los mandos medios y superiores.

5. Realizar acciones que busquen el desarrollo como persona de los RRHH.

6. Verificar que los empleados sean felices.

ETAPA N° 4: DEFINIR INDICADORES Y NIVELES DE TOLERANCIA DE LOS MISMOS.

PERSPECTIVA:

FINANCIERA

OBJETIVO ESTRATÉGICO:

Lograr una proyección de rentabilidad sustentable y progresiva en el tiempo.

AREA: Comercialización

FACTORES CLAVES DE ÉXITO:

1. Incremento de kg vendidos bajando riesgos de incobrabilidad.

Indicador:

Δ Kg vendidos / Δ Kg vendidos a clientes considerados riesgosos

Objetivo:

Se deberá tener en cuenta el objetivo de venta mensual, que variará mes a mes, y de cumplirse, este Indicador controlará que el crecimiento sea reduciendo o como mucho sin incrementar los riesgos de incobrabilidad.

Valor Esperado: 20%

Nivel de Tolerancia: Max. 25%

Frecuencia: Mensual

2. Reducir porcentualmente los gastos de comercialización.

Indicador:

Gastos de Comercialización / Ventas

Objetivo:

En los inicios de la empresa la comercialización fue tercerizada, con lo cual los gastos de comercialización eran muy elevados, a medida que se avanza en la cadena y se consolidan clientes e inversiones, aumentando volúmenes de venta, estos pueden ser menos representativos en las ventas, haciéndonos mas competitivos y rentables. Llegar a que éstos estén por debajo del **1%** de las ventas sería un logro importante, ya que hoy están alrededor del **2%**.

Valor Esperado: 1%

Nivel de Tolerancia: Max. 2%.

Frecuencia: Mensual

AREA: Finanzas

FACTORES CLAVES DE ÉXITO:

1. Efecto Palanca Positivo.

Indicador:

Rentabilidad Financiera (ROE) / Rentabilidad Económica (ROA)

Objetivo:

Un factor clave en una empresa como la nuestra que tiene un alto endeudamiento y una baja rentabilidad, es el extremo cuidado en el costo de la

deuda, ya que la vorágine del crecimiento nos lleva a tomar decisiones de endeudamiento que de no estar bien medidas nos pueden llevar a perder dinero. En un contexto inflacionario, como el que se vive actualmente, tenemos que ser realistas también que las tasa de interés de mercado siempre tienden a estar por encima de las inflacionarias y difícilmente obtengamos grandes beneficios de la toma de deuda, por lo tanto nuestro objetivo es buscar un apalancamiento positivo, podríamos decir que el esperado sería un valor de 1,2.

Valor Esperado: 1,2

Nivel de Tolerancia: Mínimo 1.

Frecuencia: Mensual

2. Disminuir las deudas de la empresa.

Indicador:

Total de Pasivo / Total de Activo

Objetivo:

El vertiginoso crecimiento que ha vivido la empresa en estos últimos años ha sido 100% respaldado con deuda, para los socios se está en un límite máximo que hace que la compañía tenga un riesgo patrimonial demasiado alto el cual hay que comenzar a reducir.

Valor Esperado: 70%

Nivel de Tolerancia: Mínimo 60%, Max. 75%.

Frecuencia: Anual

3. Realizar un cabal Flujo de Fondos Proyectado.

Indicador:

Saldo del F. F. Proyectado / Saldo del F. F. Real

Objetivo:

Si hay una actividad de especial significancia para el correcto desenvolvimiento de la empresa, por su impacto no solo en la rentabilidad de la empresa sino en el prestigio de solidez que se debe demostrar es el armado del Flujo de Fondos. Finanzas es el área responsable de ello pero extremadamente compartida con el resto, y por lo cual el compromiso de todos debe ser total. Llegar a buen puerto en este sentido va a ser un gran aporte a la sustentabilidad de la compañía.

Valor Esperado: 100%

Nivel de Tolerancia: Mínimo 90%, Máximo 110%

Frecuencia: Mensual

4. Aumentar las inversiones en los negocios menos desarrollados.

Indicador:

Activos en Nuevos Negocios / Total de Activos

Objetivo:

Lograr un equilibrio en los distintos eslabones es fundamental, y eso se logra principalmente con esfuerzo y trabajo dedicado, sobre todo en los negocios menos desarrollados, pero siempre tiene que estar respaldado por inversiones que vayan afianzando esos esfuerzos. El foco principal tiene que estar puesto en lo que más y mejor rentabilidad y estabilidad proponga el presente pero principalmente el futuro.

Valor Esperado: 20%

Nivel de Tolerancia: Mínimo 15%, Máximo 30%.

Frecuencia: Anual

AREA: Producción

FACTORES CLAVES DE ÉXITO:

1. Aumento de la Rotación de Activos.

Indicador:

Activo No Corriente / Activo Total

Objetivo:

Uno de los ejes del negocio pasa por la alta rotación de los activos, este indicador es muy bueno pero no debemos descuidarlo, ya que la inmovilización significa un gasto, como intereses que se pagan por la toma de deuda por la comprar de dichos activos, gastos de mantenimiento, etc..

Valor Esperado: 20%

Nivel de Tolerancia: Máximo 25%

Frecuencia: Mensual

AREA: Compras

FACTORES CLAVES DE ÉXITO:

1. Disminuir porcentualmente los costos operativos de compra.

Indicador:

\$ Gastos Operativos / \$ Compras

Objetivo:

Uno de los objetivos del área es ir afianzando contactos, eliminando intermediarios, y hacer más eficiente la compra, todo esto se ve reflejado en la disminución de los gastos en proporción a las compras.

Valor Esperado: 0,5%

Nivel de Tolerancia: Máximo 1%

Frecuencia: Mensual

PERSPECTIVA:

CLIENTES

OBJETIVO ESTRATÉGICO:

Ser socios estratégicos de los Clientes en cualquiera de nuestros negocios.

AREA: Comercialización

FACTORES CLAVES DE ÉXITO:

1. Realizar una acción de marketing integral.

Indicador:

Cientes satisfechos / Total de clientes encuestados

Objetivo:

Es fundamental para lograr ser socios estratégicos de nuestros clientes, entenderlos, y aquí es el marketing quien deberá desplegar todas sus herramientas para llegar a buena puerto, implementando estudios de mercados para la apertura de nuevas bocas de expendio y productos, encuestas preguntando cuales son sus necesidades y luego definir cuales podemos satisfacer, buscando siempre el feedback de todo lo implementado.

Valor Esperado: 80%

Nivel de Tolerancia: Mínimo 70%

Frecuencia: Mensual

2. Ampliar la cartera de clientes de bajo riesgo de cobranza.

Indicador:

Δ de la cantidad de Clientes bajo riesgo/ Δ del total del cliente.

Objetivo:

El incrementar la cartera de clientes considerados de bajo riesgo de cobranza nos dará mayores posibilidades y alternativas de aumentar las ventas en un contexto de menos riesgo.

Valor Esperado: 1,2

Nivel de Tolerancia: Mínimo 1,05

Frecuencia: Anual

3. Satisfacer a nuestros clientes.

Indicador:

Clientes que se sienten que somos parte indispensable de la satisfacción de sus necesidades / Total de Clientes.

Objetivo:

Este clásico indicador “efecto” nos dará un idea bastante clara de cuan fiel puede ser nuestra clientela, más allá de que los distintos negocios tienen consumidores muy diferentes, el apuntar al crecimiento de este indicador, nos dará una idea de cuán sustentable puede ser nuestro negocio.

Valor Esperado: 50%

Nivel de Tolerancia: Mínimo 40%

Frecuencia: Anual

AREA: Finanzas

FACTORES CLAVES DE ÉXITO:

- 1. Desarrollar alternativas de financiación cuya razón costo beneficio sea positiva tanto para el cliente como para la empresa.**

Indicador:

Ventas con financiación / Total de ventas

Objetivo:

La financiación para nuestros clientes es un factor clave, el disponer de estas herramientas puede afianzar nuestras relaciones. El grave problema de esto, es el riesgo de cobranza para la empresa y principalmente la imposibilidad de disponer de fondos propios para ello (mas allá de los que ya se han aportado) y el costo de financiación para el cliente. Por lo tanto, debe ser una composición

que debe favorecer a ambas partes. Finanzas deberá trabajar de manera denodada para no poner en riesgo de cobranza a la empresa y a su vez conseguir financiamiento para los clientes.

Valor Esperado: 30%

Nivel de Tolerancia: Mínimo 20%, Máximo 30%

Frecuencia: Mensual

PERSPECTIVA:

PROCESOS INTERNOS

OBJETIVO ESTRATÉGICO:

Desarrollar un producto preparado para las exigencias tanto de nuestros clientes en el país como en el mundo buscando alianzas estratégicas con los proveedores.

AREA: Comercialización

FACTORES CLAVES DE ÉXITO:

1. Informar claramente lo que el cliente necesita.

Indicador:

Comunicación de las necesidades de los clientes comprendidas / Total de comunicaciones de las necesidades de los clientes

Objetivo:

Uno de los principales problemas que existe entre la empresa y el cliente es muchas veces interpretar lo que este necesita, es una acción fundamental del área comercial estar en continua búsqueda de esto y obviamente una vez conocido lograr que llegue a cada sector con un vocabulario claro, de manera expeditiva y concisa, para hacer una puesta en común con todas las áreas y así intentar llevarlo a la práctica rápidamente y de forma exitosa. Entonces, una buena y clara comunicación de lo que se necesita tracciona a toda la compañía en pos de la resolución de esto. Por ello, el indicador va a estar compuesto por un lado de la traducción que hace el sector comercial de las necesidades de nuestros clientes y por el otro de la aprobación que el resto haga sobre si se cumplieron con las consignas de claridad, rapidez, etc. en la comunicación.

Valor Esperado: 100%**Nivel de Tolerancia:** Mínimo 90%.**Frecuencia:** Mensual**AREA:** Finanzas**FACTORES CLAVES DE ÉXITO:**

1. Implementar un sistema de gestión que integre la empresa brindando información necesaria en tiempo real.

Indicador:

Áreas con el sistema puesto en marcha / Total de Áreas

Objetivo:

El implementar un sistema de gestión que englobe la empresa y que sea usado por todas las áreas, facilitará la fluidez de la información, ahorrará tiempos y

costos, no como en la actualidad que existen distintos paquetes aislados que hacen repetir cargas y tener que consolidar información.

Valor Esperado: 100%

Nivel de Tolerancia: Mínimo 80%.

Frecuencia: Anual

AREA: Producción

FACTORES CLAVES DE ÉXITO:

1. Lograr entregar la carne en tiempo y forma a las carnicerías.

Indicador:

Total de entregas en tiempo y forma / Total de entregas

Objetivo:

Un factor clave de éxito para cualquier carnicería, es que la entrega de la carne no solo llegue a la hora pactada sino en perfecto estado de conservación. El grave problema de nuestra empresa es que la entrega es tercerizada, la realiza el frigorífico donde se faena, y esto conlleva un sin número de problemas, es uno de nuestros objetivos fundamentales en el negocio del mayorista de carne lograr que se cumpla con esto.

Valor Esperado: 90%

Nivel de Tolerancia: Mínimo 80%.

Frecuencia: Mensual

2. Aumentar la eficiencia de conversión

Indicador:

Kg. Producidos / Total de Kg. de alimento entregados.

Objetivo:

Este es un indicador clave en la actividad de engorde a corral, ya que a través de él vemos reflejados no solo cuan eficientes somos al producir carne vacuna sino de que tan buena calidad son los animales comprados, las condiciones de estos al momento de la compra (estado corporal, desbaste, etc.). Por lo tanto es un indicador que no solo demuestra la eficiencia en la producción sino también en la compra.

Valor Esperado: 6.

Nivel de Tolerancia: Mínimo 5,5, Máximo 6,5.

Frecuencia: Mensual

3. Realizar el seguimiento individual de animales para lograr una trazabilidad completa de estos.

Indicador:

Total de animales trazados vendidos / Total de animales vendidos.

Objetivo:

Una de las formas de diferenciar nuestro producto es tener identificada su procedencia, que consumió, cuan eficiente fue, su raza, edad, sexo, etc., todos estos son datos que van individualizando al animal y haciendo que el consumidor final lo valore mas y por lo tanto, si hay una adecuada acción de marketing, los ingresos mejoren, se fidelicen los clientes, etc.. Este es uno de los requisitos también para que la carne Argentina ingrese a ciertos mercados

de alta exigencia en el mundo, teniendo la posibilidad así de que mas puertas se abran.

Valor Esperado: 70%.

Nivel de Tolerancia: Mínimo 50%, Máximo 80%.

Frecuencia: Mensual

4. Certificar Normas de Calidad y medioambientales.

Indicador:

Normas de calidad y medioambientales cumplidas / Total de normas de calidad y medioambientales posibles de cumplir.

Objetivo:

Otra forma de demostrar hacia fuera lo bueno que se hace puertas adentro es lograr cumplir normas de calidad y medioambientales lo mas reconocidas posible, de esta forma seguimos sumando medios para que los clientes nos valoren y confíen en nosotros.

Valor Esperado: 60%.

Nivel de Tolerancia: Mínimo 50%, Máximo 70%.

Frecuencia: Anual

AREA: Compras

FACTORES CLAVES DE ÉXITO:



1. Lograr alianzas con proveedores que garanticen calidad, provisión y compromiso en el cumplimiento de las exigencias del mercado.

Indicador:

Proveedores aliados / Total de Proveedores.

Objetivo:

El trabajar con proveedores que puedan estar aliados a nuestros objetivos hace que podamos avanzar mucho en el cumplimiento de estos, ahora bien, esto no es un trabajo fácil ya que nosotros también deberemos aliarnos a los suyos y seguramente esto llevara tiempo y esfuerzo.

Valor Esperado: 30%.

Nivel de Tolerancia: Mínimo 20%, Máximo 40%.

Frecuencia: Anual

2. Alcanzar altos estándares de calidad en los insumos comprados.

Indicador:

Puntuación de 1 a 10

Objetivo:

El poder puntuar a los insumos comprados nos va a dar una clara idea de los que está ingresando al feedlot, pero lo más trascendente es la puntuación del animal, ya que este determinará en gran medida nuestro producto final. Por sentido está que deberemos describir que representa cada uno de los números en cada insumo.

Valor Esperado: 8.

Nivel de Tolerancia: Mínimo 7.

Frecuencia: Mensual

PERSPECTIVA:

INNOVACIÓN Y FORMACIÓN

OBJETIVO ESTRATÉGICO:

Lograr el máximo desarrollo de las personas, tanto en la faz organizacional, profesional y personal, siendo la base de sustento su felicidad y la del entorno.

AREA: RRHH

FACTORES CLAVES DE ÉXITO:

1. Creación de un área formal de RRHH que cumpla todas las funciones requeridas.

Indicador:

Tiempo en meses

Objetivo:

Es fundamental tener quien organice y guíe el proceso de desarrollo de las personas, además de profesionalizar la contratación de personal y un sin número de acciones que hacen al crecimiento de la organización teniendo en cuenta el punto de vista de los RRHH.

Valor Esperado: 18 meses.

Nivel de Tolerancia: Mínimo 12 meses, Máximo 24 meses.

Frecuencia: Anual

2. Apoyar la formación de RRHH en la ciudad.

Indicador:

Inversión en capacitación en la ciudad / Inversión total en capacitación

Objetivo:

Dada la escasa capacitación de las personas en aspectos específicos que hacen a las empresas en la ciudad donde estamos radicados y la dificultad que significa traer de otras localidades, es imprescindible fomentar e impulsar su formación y estar atentos a posibles “talentos” que puedan formar parte de nuestra compañía.

Valor Esperado: 20%.

Nivel de Tolerancia: Mínimo 15%, Máximo 30%.

Frecuencia: Anual

3. Aumentar las horas de capacitación a las bases.

Indicador:

Inversión en capacitación a las bases / Inversión total en capacitación

Objetivo:

Solidificar las bases de nuestra empresa se lleva a la práctica principalmente apoyando a las personas que trabajan con nosotros, no solo en aspectos técnicos sino también personales, de esta forma el desarrollo es completo, buscando llegar hasta lo más interno de cada uno, sentando como base la felicidad y alineando objetivos personales con los de la empresa.

Valor Esperado: 30%.

Nivel de Tolerancia: Mínimo 20%, Máximo 40%.

Frecuencia: Anual

4. Lograr una profesionalización avanzada en los mandos medios y superiores.

Indicador:

Inversión en capacitación avanzada de los mandos medios y superiores /
Inversión total en capacitación

Objetivo:

La cabeza de una organización es quien no solo lleva el rumbo de la misma sino quien hace potenciar las virtudes y atacar las debilidades, aprovechar las oportunidades y sortear las amenazas, en nuestro caso esta cabeza esta dividida en diferentes personas que deberemos preparar para tal responsabilidad, principalmente con capacitación avanzada para tal fin.

Valor Esperado: 40%.

Nivel de Tolerancia: Mínimo 30%, Máximo 50%.

Frecuencia: Anual

5. Realizar acciones que busquen el desarrollo como persona de los RRHH.

Indicador:

Cantidad de acciones realizadas para desarrollo personal.

Objetivo:

El contar con gente que día a día es mejor como “Persona” hace fortalecer su ámbito, tanto laboral como personal, haciendo que todo se torne más equilibrado y haya bases sólidas de construcción para el crecimiento.

Valor Esperado: 11

Nivel de Tolerancia: Mínimo 8, Máximo 14.

Frecuencia: Anual.

6. Verificar que los empleados sean felices.

Indicador:

Encuestas de satisfacción del Personal. Puntuación 1 a 5.

Objetivo:

La conclusión de gran parte del trabajo es buscar la felicidad de las personas y si lo conseguimos es muy factible sea posible lograr el resto, por lo tanto deberemos generar continuamente encuestas de satisfacción para garantizar el rumbo en ese aspecto.

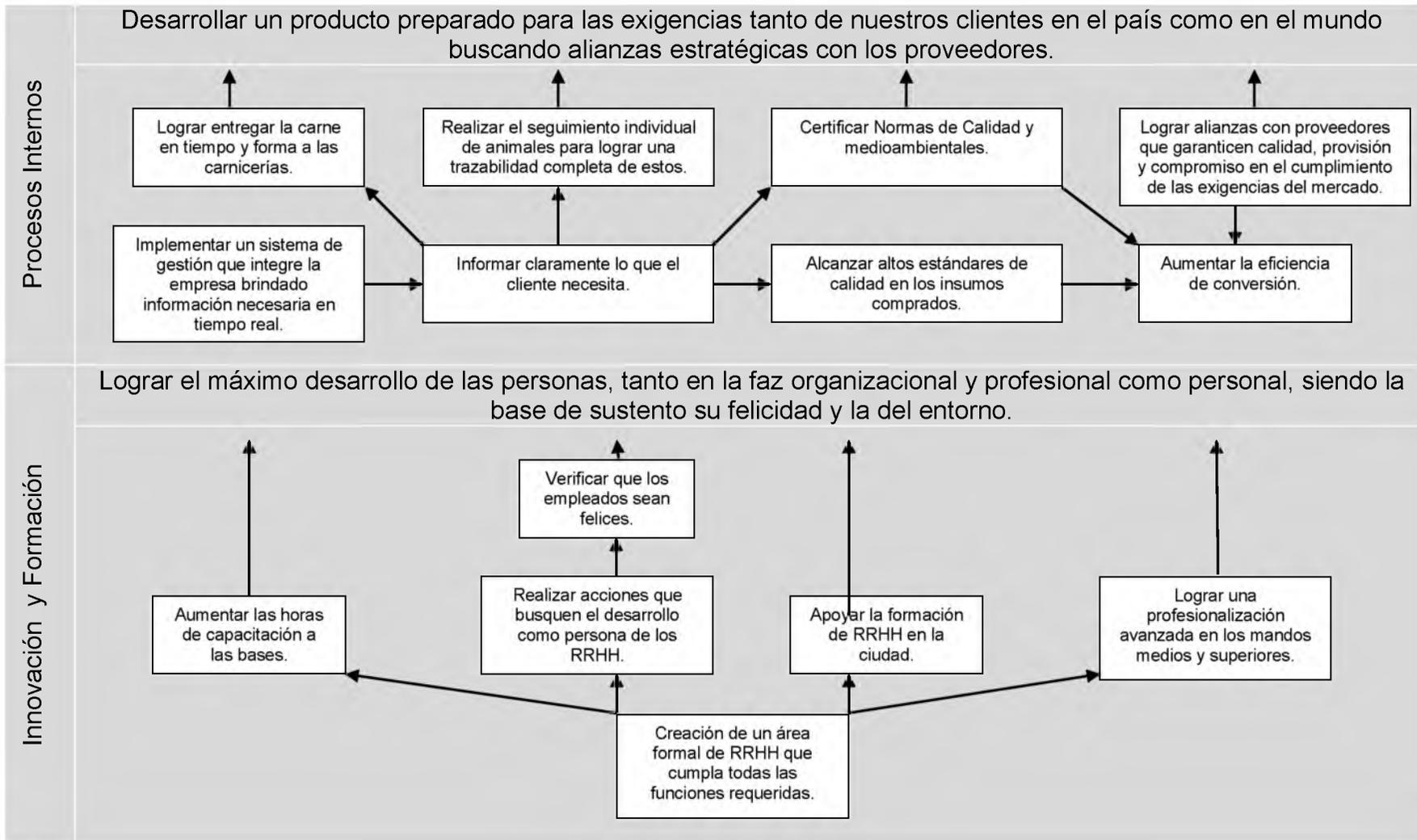
Valor Esperado: 5.

Nivel de Tolerancia: Mínimo 4.

Frecuencia: Mensual.

MAPA ESTRATÉGICO

MISIÓN	<p><i>"Somos una empresa que se dedica a la producción y venta de carne vacuna para los mercados de Córdoba, Catamarca, Tucumán, Buenos Aires entre otros, haciéndolo con calidad para lograr la satisfacción de nuestros clientes, internos y externos, con el esfuerzo de un equipo humano comprometido con valores éticos y con el desarrollo permanente socialmente responsable."</i></p>
VISIÓN	<p><i>"Queremos ser una Empresa líder en el desarrollo integrado del mercado de la carne tanto en el país como en el mundo, que nos reconozcan por lo que hacemos y lo que somos, siendo referentes en el desarrollo de las personas y los productos, para una evolución sustentable en el tiempo."</i></p>
ESTRATEGIA	
FINANCIERA	<p>Lograr una proyección de rentabilidad sustentable y progresiva en el tiempo.</p>
	<pre> graph TD A[Disminuir las deudas de la empresa] --> B[Efecto Palanca Positivo] C[Aumento de la Rotación de Activos] --> B B --> D[Lograr una proyección de rentabilidad sustentable y progresiva en el tiempo.] E[Realizar un cabal Flujo de Fondos Proyectado] --> D F[Incremento de las ventas bajando riesgos de incobrabilidad] --> D G[Aumentar las inversiones en los negocios menos desarrollados.] --> D H[Reducir porcentualmente los gastos de comercialización] --> D I[Disminuir porcentualmente los Gastos Operativos de compra] --> D </pre>
Cliente	<p style="text-align: center;">Ser socios estratégicos de los Clientes en cualquiera de nuestros negocios.</p> <pre> graph LR A[Ampliar la cartera de clientes de bajo riesgo de cobranza] --> B[Satisfacer a nuestros clientes] C[Satisfacer a nuestros clientes] --> D[Realizar una acción de marketing integral] D --> E[Desarrollar alternativas de financiación cuya razón costo beneficio sea positiva tanto para el cliente como para la empresa.] </pre>



ETAPA N° 5: PLAN DE ACCIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN.

La implementación de esta herramienta es sin duda el desafío más grande de todo este proceso. Por ello como primera medida deberemos designar el Encargado General de Proyecto (E.G.P.), no el único, y a su vez contratar un Consultor de apoyo para tener un soporte externo, que sirva como guía, organizador de actividades de capacitación en las áreas con mayores necesidades, etc..

Hay que hacer hincapié en que este es un desafío que no tiene posibilidades de éxito si todos no asumimos una responsabilidad compartida, sobre todo los mandos medios, es por ello que el E.G.P. será un apoyo de estos, pero de ninguna manera podrá suplantar su tarea operativa de implementación en el área.

Una vez elegidos el E.G.P. y el Consultor, deberemos realizar una presentación y puesta en común con todo el personal de la empresa del CMI, este es un día clave el cual deberá ser muy bien planificado para lograr motivar a todos los RRHH y así comenzar de la mejor forma.

Cada responsable de área deberá tener una estrategia de implementación coordinada con el E.G.P. y el Consultor, teniendo en cuenta entre otras cosas la disponibilidad de información, el manejo del área de indicadores previos, el entendimiento de la herramienta que se percibe entre todos los involucrados, etc..

Mas allá de todo, la idea básica es que se deberán escoger no mas de 2 o 3 indicadores de fácil entendimiento y cálculo para los operadores, tratando de que en el sistema actual ya se los pueda parametrizar. En caso de que ya se estén calculando lo primordial va a ser incluir como mínimo 2 nuevos y así sucesivamente poner en práctica el resto. Los tiempos en los cuales se vayan adicionando indicadores va a depender de la estrategia de cada área, y la alineación de esta a la global, recordemos que cada unos de estos es información vital para el conjunto de la compañía y todo debe irse tejiendo como una red bien coordinada.

El tiempo máximo de adecuación y puesta en marcha total tiene que ser de no más de un año. En este período se deberá tener la totalidad de los

indicadores en marcha. Para el caso de los mensuales ya deberán haber tenido todos los ajustes necesarios y el dominio del personal, inclusive el remplazo de unos por otros de ser necesario.

ETAPA N° 6: DEFINIR CURSO DE ACCIÓN EN CASO DE QUE LOS NIVELES DE TOLERANCIA NO SE CUMPLAN.

Va a ser de suma importancia y por consiguiente estar muy atentos al defasaje que pueda existir entre los niveles de tolerancia propuestos y los datos que los indicadores arrojen. Como primera medida definiremos el porqué del defasaje, para luego tomar una decisión, para ello podremos usar herramientas como:

- Encuestas al Personal.
- Benchmarking.
- Análisis de procesos.
- Etc.

Si todo el equipo de trabajo esta enfocado en los objetivos estratégicos y la Visión de la empresa la solución es muy posible que llegue rápidamente, por ello el trabajo previo de concientización y formación es fundamental, pero en caso de no llegar a una salida factible que no altere la esencia de la medición, el problema deberá ser elevado para reordenar el CMI y buscar otra alternativa de análisis y resolución.

VIII. CONCLUSIONES

Llegar a una conclusión de semejante trabajo significa haber madurado en no solo lo que representa hacerlo sino para que se hace. El poder interactuar con la Empresa en la que uno se desenvuelve, crece y se apasiona día a día desde un punto de vista nuevo pero a la vez necesario, hace de esto algo único.

El tema elegido quizá no fue el más novedoso, pero sin duda es ideal para recorrer todas las arterias de nuestra organización para así entender hasta que punto nos conocemos, si estamos bien conectados unos con otros, si nos predisponemos al cambio cuando hace falta y a ser controlados en pos de lograr alcanzar un escalón más para así seguir cumpliendo nuestros sueños.

Esta herramienta tan valiosa como es el Cuadro de Mando Integral nos hizo pensar a la Compañía como un todo, desde la práctica, y saber si ese todo está enfocado a donde queremos ir.

Quizá lo más trascendente haya sido lograr entender que cada una de las personas y los recursos que están dentro pero también fuera de la organización cumplen un rol fundamental, que no hay un gran motor que nos lleva hacia adelante sino pequeños motorcitos que funcionando de la mejor forma y yendo hacia el mismo lado hacen de esto un vehículo muy difícil de parar.

De acá en mas el principal desafío será mantenernos todos juntos en marcha, estando atentos a las señales de alarma y enfrentarlas cuando estas se activen, siendo sin duda los directivos los principales responsables, sobre todo de clarificar la estrategia, armonizar la empresa y controlar que todo se cumpla de acuerdo a lo planificado.

Mi agradecimiento al *Instituto de Ciencias de la Administración* de la *Universidad Católica de Córdoba* en contribuir a hacerme mejor profesional pero sobre todo mejor persona.

IX. BIBLIOGRAFÍA

Textos

BALLVE, ALBERTO M.

Tablero de Control.

Ediciones Macchi.

Buenos Aires, Argentina. 2000.

EMERY DOUGLAS Y FINNERTY JOHN D.

Administración Financiera Corporativa.

Editorial Pearson Educación

México. 2000

DRUKER PETER F.

Los Desafíos de la Administración del Siglo XXI.

Editorial Sudamericana.

Buenos Aires, Argentina. 1999.

KAPLAN R. Y NORTON D.

“Mapas Estratégicos: Convirtiendo los Activos Intangibles en Resultados Tangibles”.

Ediciones Gestión 2000.

Barcelona, España. 2004.

KAPLAN ROBERT S. Y NORTON DAVID P.

Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral para implantar y gestionar su estrategia.

Ediciones Gestión 2000.

Barcelona, España. 2001.

KAPLAN ROBERT S. Y NORTON DAVID P.

Cuadro de Mando Integral.

Ediciones Gestión 2000.
Barcelona, España. 2002.

KRAJEWSKY LEE J Y RITZMAN LARRY P.
Administración de Operaciones. Estrategia y Análisis. 5ta edición
Editorial Pearson Educación
México. 2000

KOONTZ HAROLD Y WEIHRICH HEINZ
Elementos de Administración. Enfoque internacional.
Editorial McGraw-Hill.
México D.F.. 2002

THOMPSON ARTHUR A. Y STRICKLAND III A.J.
ADMINISTRACION ESTRATÉGICA. Textos y Casos. 13° edición.
Editorial McGraw-Hill.
México D.F.. 2004

Material de Cátedra

AMUCHASTEGUI ENRIQUE
Materia: Gestión de los Recursos Humanos.
UCC - ICDA
Córdoba, Argentina. 2013.

ARMANDO JUAN R.
Materia: Planificación y Control de Gestión.
UCC - ICDA
Córdoba, Argentina. 2013.

BERTO A ADOLFO
Materia: Entorno Socio-Político Económico.

UCC - ICDA

Córdoba, Argentina. 2004.

CAMUSSI ENRIQUE

Materia: Dirección Estratégica III

UCC - ICDA

Córdoba, Argentina. 2006.

GIL PABLO

Materia: Análisis Financiero

UCC - ICDA

Córdoba, Argentina. 2013.

GIMENEZ HUGO

Materia: Planificación Financiera

UCC - ICDA

Córdoba, Argentina. 2005.