



**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FISICAS Y MATEMATICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA INDUSTRIAL**

**IMPLEMENTACIÓN DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL DE
FRIGORÍFICOS IDEAL S.A.**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGISTER EN GESTION Y DIRECCION DE
EMPRESAS**

GIORGIO ESTEBAN ALFREDO MACCHIAVELLO YURAS

**PROFESOR GUIA
GASTON L'HUILLIER TRONCOSO**

**PROFESORES INVITADOS
DANIEL ESPARZA CARRASCO
FERNANDO UGARTE HERNANDEZ**

**SANTIAGO DE CHILE
NOVIEMBRE 2007**

RESUMEN

El objetivo primordial de este estudio de caso, es diseñar la estrategia que diferenciará a Frigoríficos Ideal S.A. en el mercado que participa, esto debido a que hoy día en un ambiente tan competitivo pretender ser exitoso, sin una estrategia explícita y consistente, es una apuesta muy arriesgada y con bajísimas posibilidades de éxito. Lo anterior permitirá a la compañía competir de una manera distinta, de lo contrario se termina ofreciendo lo mismo que la competencia lo cual redundará en una guerra de precios y aumento en los costos, hipotecando la rentabilidad futura de la compañía.

Un importante porcentaje de las estrategias diseñadas para lograr una posición competitiva fracasaban, es así que para no ser uno de estos fracasos con la estrategia diseñada, es que además se desarrollo un Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard, el cual nos ayudará a gestionar la estrategia, midiendo en forma eficaz el cumplimiento de los resultados esperados, confirmando que se avanza hacia los objetivos marcados en la estrategia y comunicando a la organización como conseguir los objetivos estratégicos.

Para el desarrollo de la primera parte, la determinación de la ventaja competitiva, comenzamos con la formulación del concepto estratégico en donde es fundamental la definición de los siguientes conceptos: Misión, Valores, Visión y los Objetivos Estratégicos. Luego procedemos a aplicar el Modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter, como un elemento analítico clave en este proceso, junto a lo anterior, utilizamos otra herramienta que es clave para la determinación de la estrategia que es el análisis FODA para ver la situación en que se encuentra la compañía. Dado todo lo antes mencionado es que se procedió a determinar la estrategia y esta es la de una Compañía que intima con sus Clientes o de Diferenciación.

La metodología utilizada para desarrollar un Cuadro de Mando Integral está basada en el concepto de Norton y Kaplan, el cual será nuestra principal herramienta de control de gestión, que utiliza elementos ya definidos en la estrategia como son Misión, Visión y Valores. Este C.M.I tiene como aporte conceptual más importante el mapa estratégico el cual entrega una disposición lógica y nos permitirá visualizar de manera sencilla y gráfica la estrategia de la empresa.

Partiendo de la Misión, Visión y Valores, procedemos a definir las cuatro perspectivas del CMI y sus respectivos objetivos estratégicos, de estos los más relevantes o como inductores de valor son: Mejorar las competencias de los vendedores para conocer a los clientes, el estudio constante de las Necesidades de los Clientes y El desarrollo de la Imagen de la marca. Luego definimos los indicadores, que son el medio para visualizar si estamos cumpliendo o no con los objetivos estratégicos.

Finalmente, podemos decir que para la empresa ha sido de vital importancia la definición explícita de la estrategia a seguir y la construcción de su CMI para poder comunicar, aplicar e implementar eficientemente la estrategia antes definida.

AGRADECIMIENTOS

A María Eugenia, mi esposa, que ha sido mi compañera por 27 años y es el centro de mi vida.

A Karina, Nicoletta, Gianluca y Giuliana que son el tesoro más grande de mi vida.

INDICE

1.	INTRODUCCIÓN	Pág. 5
2.	IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA	Pág. 6
3.	OBJETIVO DEL TRABAJO	Pág. 8
3.1.	Otros objetivos a lograr	Pág. 8
4.	ÁREAS EN LA CREACIÓN DE LA ESTRATEGIA	Pág. 9
4.1.	Misión expresada de la Compañía	Pág. 9
4.2.	Valores de FRIGORÍFICOS IDEAL S.A.	Pág. 9
4.3.	Visión de FRIGORÍFICOS IDEAL S.A.	Pág. 10
4.4.	Objetivos mediano plazo.....	Pág. 10
4.5.	Determinación de la Estrategia	Pág. 11
4.5.1.	Características económicas dominantes en la Industria	Pág. 11
4.5.2.	La competencia y qué tan poderosas son cada una de las cinco fuerzas competitivas	Pág. 12
5.	ANÁLISIS FODA DE FRIGORÍFICOS IDEAL S.A.....	Pág. 15
5.1.	Fortalezas	Pág. 15
5.2.	Oportunidades	Pág. 16
5.3.	Debilidades	Pág. 16
5.4.	Amenazas	Pág. 16
6.	ESTRATEGIA EXPRESADA	Pág. 16
7.	MAPA ESTRATÉGICO	Pág. 17
7.1.	Temas Estratégicos	Pág. 17
7.2.	Mapa estratégico de FRIGORÍFICOS IDEAL S.A.	Pág. 18
7.2.1.	Perspectiva Financiera	Pág. 18
7.2.2.	Perspectiva del Cliente	Pág. 19
7.2.3.	Perspectiva de los Procesos Internos	Pág. 19
7.2.4.	Perspectiva del Aprendizaje y Crecimiento	Pág. 20
7.3.	Mapa estratégico Frigoríficos Ideal.....	Pág. 22
8.	Cuadro de mando integral de Frigorífico Ideal.....	Pág. 23
8.1.	Perspectiva Financiera	Pág. 23
8.2.	Perspectiva del Cliente	Pág. 24
8.3.	Perspectiva de los Procesos Internos	Pág. 25
8.4.	Perspectiva del Aprendizaje y Crecimiento	Pág. 26
9.	RECOMENDACIONES Y PASOS A SEGUIR	Pág. 28
10.	CONCLUSIONES	Pág. 31
11.	BIBLIOGRAFÍA A UTILIZAR EN EL PROYECTO	Pág. 32
	ANEXO Nº 1 “Introducción Teórica al Cuadro de Mando Integral” ..	Pág. 33
	ANEXO Nº 2 “Principales indicadores utilizados”	Pág. 34
	ANEXO Nº 3 “El análisis de la competencia: Las cinco fuerzas de Porter	Pág. 44

1. INTRODUCCIÓN

En este estudio de caso se analiza como una empresa familiar, FRIGORÍFICOS IDEAL S.A. en adelante F.I.S.A., ha trabajado por años con una estrategia definida en forma implícita e informal, es decir las estrategias se han desarrollado sin que alguien conscientemente las proponga o sean formuladas, y por supuesto sin ser comunicadas al personal de la organización. Por lo que en este estudio de caso uno de los objetivos es formular esta estrategia, que se encuentra arraigada en la cultura de la organización. Además, se quiere introducir en los controles de la estrategia a través de plantear una base para la construcción de un Cuadro de mando Integral.

Todo lo anterior que sirva de base para un desarrollo sustentable en el futuro de la organización.

Se aprecia en el análisis que la empresa no tiene implementado un mecanismo de planificación estratégica y de todos los lineamientos que dicen relación con un proceso estratégico.

Una vez definida explícitamente las estrategias a seguir surgidas de un proceso de planificación estratégica, es necesario verificar y controlar su aplicación. La herramienta de control estratégico que se utiliza para poder llevar a cabo lo anterior, es el Cuadro de Mando Integral que permite darle seguimiento a la estrategia, involucrar al personal, medir el desempeño, asignar recursos y establecer planes de acción para lograr los propósitos establecidos.

La rentabilidad de una empresa depende más de decisiones adecuadas que del contexto en donde opera y para esto es de vital importancia la implementación de una estrategia. La estrategia es un modelo que explica el éxito o fracaso de una empresa. Por todo lo anterior, es que se quiere ver los aspectos estratégicos de la empresa, como lo son su misión, Visión, el control de la estrategia, los objetivos establecidos y como se van a enfrentar el futuro competitivo de la Compañía.

La proposición es la construcción de un Cuadro de Mando Integral para el control de gestión estratégico de la gerencia, que considere y facilite el desarrollo de la estrategia definida por la gerencia con la participación de líderes relevantes de las distintas áreas que componen la organización. En este estudio de caso solo traduciremos la Misión de la Compañía, sin considerar otras partes importantes del diseño estratégico.

2. IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA

El presente trabajo se realizará en la empresa F.I.S.A., en la cual soy Gerente General y a la vez accionista de la Compañía. Esta es una típica empresa familiar en Iquique el capital pertenece en un 100% a la familia. F.I.S.A fue fundada por Don Aldo Macchiavello Zerega el año 1985 y tenía por objetivo la importación y distribución de carnes congeladas, todo lo anterior al amparo del sistema de Zona Franca, en el cual no existen impuestos al momento de internar la mercadería al sistema y además se está exento del pago de I.V.A. en la primera venta. Debo agregar que actualmente Don Aldo Macchiavello Zerega. es el Presidente Ejecutivo de la Compañía.

Como en el año que comienza a operar F.I.S.A. no era común la comercialización de Carne de vacuno Congelada, es que la empresa decidió abrir puntos de ventas de carnes congelada para poder dar a conocer sus productos. Es así que, como en el tiempo, esta línea de negocios se consolidó y comenzó a operar como empresa independiente de Frigoríficos Ideal Distribución. F.I.S.A. tiene su despegue definitivo, a partir del año 1992 cuando establece alianzas estratégicas con un Trader y Frigoríficos Uruguayos, lo cual facilita el flujo continuo de mercadería permitiendo una oferta constante. Desde el año de su fundación la Compañía, nunca ha tenido definida una estrategia y todas las que ha llevado a cabo han sido implícitas, es decir, solo ha estado en la cabeza de quien ha conducido la organización y esto se ha visto reflejado en las distintas decisiones que se han tomado. Con el tiempo ha quedado demostrado por los años de vida de la organización, que a pesar de lo anterior, las decisiones tomadas han sido bastante acertadas, lo que ha permitido ser una de las dos primeras importadoras de carne de vacuno congelada y enfriada de la región, compitiendo de igual a igual el mercado de la distribución con empresas distribuidoras que se encuentran en todo Chile.

F.I.S.A. comercializa sus productos, a través de un gran centro de acopio de 1.600mts² y con una capacidad de almacenamiento en Frío de aproximadamente 600 mts³ de cámaras, los cuales se han ido agregando con el tiempo, lo que permite almacenar una gran variedad de productos.

F.I.S.A. cuenta hoy con una planta de 28 trabajadores distribuidos en las áreas de producción, ventas, administración y distribución.

Las principales fuentes de aprovisionamiento vienen mencionadas por producto:

Carne de Vacuno: El principal proveedor sigue siendo Uruguay, seguido de Argentina y finalmente Brasil, que siendo el exportador número uno, a nivel mundial, hoy se encuentra excluido debido a que tiene problemas fitosanitarios.

Carnes de Ave: El único país habilitado por Chile para importar este producto es Argentina.

Aceites Comestibles: Argentina por lejos es el proveedor natural de este producto.

Lácteos: En esta línea de productos se da el hecho de que no se tiene un proveedor integral de todos los productos lácteos que comercializamos, como lo son:

- Mantequilla: Aquí hemos desarrollado una marca de origen irlandés como lo es Kerrygold.
- Queso Gauda: Para este producto tenemos proveedores de Argentina, Uruguay y Europa; como la calidad es similar, aquí compramos según las condiciones de precio imperantes en el mercado.
- Leche Condensada: En este caso, originalmente importábamos desde Holanda, pero debido a eliminaciones de los subsidios en Europa es que ahora importamos desde Tailandia, utilizando materia prima de Holanda.

En la actualidad Frigoríficos Ideal tiene un liderazgo que mantener en cada una de las líneas de producto que comercializa.

3. OBJETIVO DEL TRABAJO

La realidad competitiva que se vive hoy con aranceles bajos, un país abierto al comercio internacional y alta de liquidez en la economía, y siendo Frigoríficos Ideal una de las distribuidoras líderes de productos alimenticios de la I región es que se ha visto en la necesidad de buscar nuevas Estrategias y Mecanismos de Gestión para mantener una posición de liderazgo frente a la creciente y agresiva competencia en los mercados que participa, además de poder mantener las rentabilidades en el tiempo junto con lo anterior poder genera valor para la Compañía.

Por todo indicado, es que el objetivo que tiene este trabajo es focalizar estratégicamente a la organización y construir un Balanced Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral (CMI), debido a los beneficios que proporciona, involucrando no solo a los activos tangibles, si no que también, a los intangibles con su relación de desempeño. Además de que el B.S.C es una herramienta de control de gestión, la que nos permitirá ir monitoreando las actividades implementadas para lograr los resultados deseados. Su objetivo es evitar que se den resultados fuera del curso de acción delineados en la estrategia.

Este estudio de caso constará de dos partes bien delimitadas, la primera es la formulación de la estrategia y la segunda corresponde a la construcción del B.S.C..

3.1 Otros Objetivos a Lograr

- Enunciar la Misión, Visión y Valores de la Empresa
- Análisis de la Industria.
- Construcción del mapa estratégico de la estrategia de Frigoríficos Ideal S.A.
- Construcción definitiva del BSC con todos sus elementos.

4. AREAS EN LA CREACIÓN DE LA ESTRATEGIA

4.1 Misión Expresada de la Compañía

En la construcción de todo proceso estratégico, el primer paso es la definición de la misión de la organización y ésta define el propósito principal de la empresa o sea, el por qué de su existencia, la misión es como la brújula que guía a la empresa, es decir debe ser un reflejo de lo que la empresa es y el modo en que ésta contribuye a los distintos grupos de interés.

Es así que, la misión de F.I.S.A. es:

Nuestra misión es comercializar y distribuir una amplia gama de productos alimenticios, en base a la cadena de frío, ofreciendo un alto nivel de servicio acorde a las necesidades, expectativas y exigencias del mercado, generando una especial satisfacción en los consumidores y valor para nuestros accionistas. Impulsando la mejora continua en los procesos, mejorando el nivel de calidad y servicio de nuestros colaboradores.

4.2 Valores de FRIGORÍFICOS IDEAL S.A

Los valores más importantes de la Compañía y así enunciados por su Presidente Ejecutivo, son:

- Austeridad
- Cooperación con la comunidad
- Trabajo en equipo
- Integridad
- Perseverancia
- Seriedad y transparencia

4.3 Visión de Frigoríficos Ideal S.A.

Otro elemento clave en la determinación de la estrategia es el de la formulación de la visión de la Compañía y esto no es otra cosa que entregar los lineamientos hacia donde quiere llegar la Compañía en el futuro. Esta declaración, que es precisa y concreta sirve de referencia cuando debemos obtener los objetivos y las estrategias para conseguirlos. La visión ayudara a que todos los miembros de la compañía, trabajen en la misma dirección y además comprenderán cual será la forma de colaborar para la obtención de los objetivos propuestos.

Un antecedente a considerar, es que nunca se había definido o declarado explícitamente la visión de la organización y esta es la oportunidad que tiene de hacerlo.

En consecuencia, la visión de la compañía se definió de la siguiente manera:

Nuestra misión es comercializar y distribuir una amplia gama de productos alimenticios, en base a la cadena de frío, ofreciendo un alto nivel de servicio acorde a las necesidades, expectativas y exigencias del mercado, generando una especial satisfacción en los consumidores y valor para nuestros accionistas. Impulsando la mejora continua en los procesos, mejorando el nivel de calidad y servicio de nuestros colaboradores

4.4 Objetivos a mediano plazo

- a. Aumentar la participación en el Mercado de la carne de vacuno desde un 20% a un 25%, y en las otras líneas de productos lograr un 5% de crecimiento, esto en un plazo de dos años.
- b. Aumentar la venta cruzada de productos en un 5% anual.
- c. Aumentar la línea de productos.
- d. Lograr en un periodo no superior a dos años una certificación de organismos competentes que de cuenta de la calidad de la gestión de la Compañía.

- e. Aumentar la participación en los pagos de cada cliente.
- f. Conocer mejor a cada uno de los clientes

4.5 Determinación de la Estrategia

Respecto de la formulación de la estrategia, esto se trata para algunos ejecutivos, de encontrar una gran idea para el negocio, es decir, un modo realista, inteligente y relativamente rápido de obtener una ventaja competitiva sostenible y otros que establecen que es un ejercicio impulsado por el análisis. En este caso, queremos dar una base de sustentación a la estrategia a implementar y por eso es que estemos de acuerdo con la segunda opinión. Para esto debemos ir dando respuesta a varias interrogantes que nos permitirán ir construyendo la mejor estrategia a implementar.

4.5.1 Características Económicas Dominantes en la Industria

El volumen de mercado en la Primera Región en la industria de la carne de vacuno, es de aproximadamente 8.500 toneladas anuales y para el caso de la carne de ave es de 10.750 toneladas anuales.

En esta industria participan seis empresas de las cuales tres tienen sólo alcance regional y las restantes tienen un alcance nacional. No todas las empresas tienen la misma diversificación de productos, pero en todo su negocio central es la comercialización de carne de vacuno.

Esta industria, la de la carne de vacuno, tiene un crecimiento de 2 a 3% anual. Hoy en día, hay otras carnes que están adquiriendo una participación mayor en la dieta alimenticia de las personas en desmedro de la carne de vacuno.

Los canales de distribución utilizados para tener acceso a los clientes son a través de vendedores en ruta y ocasionalmente ventas directas en bodega.

Los productos de las empresas rivales son esencialmente idénticos, con la excepción de los productos que procesamos.

Hay tecnología que permite, en algunos productos, generar un pequeño grado de diferenciación con la competencia y esta tecnología, paulatinamente la hemos ido adquiriendo.

Sólo dos de los actores están integrados hacia delante, ninguno hacia atrás.

Es importante un alto nivel en los índices de utilización de capacidad de carga en la distribución y en la capacidad de frío de las instalaciones, para el logro de una buena operación.

El conocimiento adquirido de las sofisticaciones del negocio es un factor determinante en esta industria.

4.5.2 La competencia y qué tan poderosas son cada una de las cinco fuerzas competitivas

Un elemento analítico clave es el modelo de M. Porter de las cinco fuerzas de la competencia.

Rivalidad entre los vendedores en competencia

Las presiones competitivas entre los actores en competencia son bastante intensas; en el último tiempo han ingresado dos actores más al mercado, aun cuando no alteran en demasía las participaciones de mercado; además hay otros dos actores que tienen similares volúmenes y capacidad, entre los que se encuentra F.I.S.A. Otro aspecto que hace que esta rivalidad sea intensa, es el hecho de que la demanda crece a tasas no muy explosivas si no que mas bien bajas, por lo tanto para crecer a tasas importantes es necesario captar clientes de la competencia. En este mercado regional, hay competidores que al tener baja capacidad de frío para almacenar productos, se ven obligados a bajar precios más allá de lo normal cuando se producen disminuciones en la demanda, lo que implica generar sobre stock en sus bodegas y vencimiento de algunos de sus productos. En este mercado vemos que las empresas

participantes no tienen un enfoque diferenciador.

Fuerza competitiva de ingreso de nuevos actores

Que tan seria es la amenaza competitiva al ingreso en un mercado particular va a depender de dos clases de factores como lo son: las barreras al ingreso y la reacción esperada de las empresas.

Para este mercado las barreras de ingreso son medianamente altas, ya que las inversiones en Activos Fijos y Capital no son menores para poder mantener un abastecimiento continuo, que es una de las claves de éxito en este negocio.

No existen políticas reguladoras que limiten el ingreso de nuevos actores, solo hay que cumplir las normas fitosanitarias.

La reacción de los agentes establecidos frente a la entrada de un nuevo actor, ha sido agresiva para defender su nivel de participación.

Fuerza competitiva de los productos sustitutos

Esta amenaza se transforma en poderosa solo cuando el nivel de ingresos de las personas decae en forma sustancial, además estos se encuentran fácilmente disponibles, entre los sustitutos más importantes tenemos la carne de Pavo y Cerdo. Los precios de estos son bastante atractivos, debido a que la producción nacional abastece integralmente y además se producen excedentes para exportar. Estas carnes tienen muchas exigencias en los mercados externos, lo cual dificulta colocar mucha producción en el exterior, por tanto esto ayuda a tener una gran disponibilidad para el mercado interno, lo cual hace bajar el precio.

Fuerza competitiva del poder de los Proveedores

El poder de los proveedores de una industria va a depender de las condiciones de mercado en la industria de los proveedores y de la importancia del

producto que proporcionan. En este caso el poder de los proveedores es débil debido a que el producto es un bien homogéneo y están disponibles por un gran número de proveedores con una capacidad importante.

En consecuencia, el poder de los proveedores es bajo, no tienen mucho margen de maniobra para imponer sus condiciones, por la estructura de su mercado.

Fuerza competitiva de los Compradores

En este caso, el poder de los compradores es bastante alto en un segmento, que es el de los clientes mayoristas (35% de nuestros ingresos), dado que están debidamente informados en cuanto a los productos y precios de estos. Si a lo anterior le agregamos que el costo de cambiar de proveedor es bajo, es decir, tienen la flexibilidad necesaria para poder satisfacer sus necesidades cambiando de marcas o recurriendo a varios vendedores, esto implica que estos clientes son muy sensibles al precio. Para el resto de los clientes hay una valoración positiva de otros aspectos que compensan una posible baja de precios de otros proveedores, como son el hecho de tener siempre disponibilidad de productos, entregas oportunas.

Implicaciones estratégicas de las cinco fuerzas competitivas

Este modelo de las cinco fuerzas expone en forma muy completa lo que es la competencia en el mercado, y podemos ver que la situación competitiva de la industria, en donde participa Frigoríficos Ideal, no es tan despiadada, ya que las cinco fuerzas, no impactan colectivamente a las compañías participantes, por lo que no se imponen rendimientos inferiores al costo de capital.

Factores claves para el éxito competitivo

Los factores claves para el éxito conciernen a lo que cada miembro de la industria debe hacer de una manera competente con el fin de tener éxito en el aspecto

competitivo, en la industria donde opera la empresa en estudio se encuentran los siguientes:

1. Acceso a proveedores calificados
2. Habilidad en la comercialización
3. Costos competitivos
4. Cadena Logística adecuada
5. Habilidad para responder con agilidad a los cambios que se producen en el mercado.

Estos son los factores mas importantes par esta industria.

5. ANALISIS FODA DE FRIGORÍFICOS IDEAL S.A.

El análisis FODA nos permitirá determinar y relacionar las amenazas y oportunidades (externo) con las debilidades y fortalezas (internas).

5.1 Fortalezas

- Infraestructura física de calidad y capacidad destacada.
- Mayor velocidad de decisión
- Excelente imagen con proveedores externos
- Experiencia de 20 años en el mercado
- Recursos financieros adecuados al volumen de negocios
- Capacidad de adaptación
- Buena capacidad de logística

5.2 Oportunidades

- Nuevos mercados geográficos
- Demanda de otras líneas productos por los clientes en ruta
- Atender a grupos adicionales de clientes
- Requerimientos de subproductos por clientes
- Oportunidad de ganar a los competidores mejorando servicio
- Competencia sin diferenciación

5.3 Debilidades

- Estrategia no difundida
- Red de vendedores débil
- Algo de nepotismo
- Mercadotecnia inferior a alguna competencia
- Poca delegación

5.4 Amenazas

- Creciente aumento de negociación de los clientes
- Deficiencias sanitarias de países proveedores
- Cambios en las tasas de cambio de divisas
- Cambios en las condiciones climáticas
- Agresividad comercial de alguna competencia de los sustitutos

6. ESTRATEGIA EXPRESADA

Como se ha mencionado en reiteradas ocasiones la estrategia de la empresa siempre ha estado implícita. Ahora, a raíz de todo lo analizado, se ha procedido a definirla como de una Compañía que intima con sus Clientes o de Diferenciación.

Se quiere conocer íntimamente al cliente para personalizar el servicio e incluso poder adaptar el producto a las necesidades de éste.

Al haber adoptado esta estrategia de diferenciación, se debe a que la compañía puede entregar un servicio superior respecto de la competencia o a lo menos que a iguales precios sea la empresa seleccionada, ya que se cree que se comprende lo que los clientes valoran y necesitan, entre las que encontramos:

- Ofrecer un producto según necesidades de los clientes
- Entregas oportunas y de producto de calidad
- Toma de pedidos más precisos y menos existencias agotadas en las vitrinas de los clientes.

Para el mantenimiento de esta estrategia, se deben comunicar cuales son los puntos de diferencia que tenemos con la competencia en forma creíble. También es necesario hacer mejoras e innovar en forma constante para poder mantener el grado de diferenciación con aquellos que tratan de imitar. Finalmente es importante concentrarse en algunas características claves de la diferenciación e informar acerca de ellas para poder desarrollar una reputación y una imagen de marca

7. MAPA ESTRATÉGICO

7.1 Temas Estratégicos

De acuerdo al análisis realizado y a la estrategia propuesta, es que se han definido los siguientes temas estratégicos que hay que realizar de forma correcta para conseguir los resultados deseados y son los siguientes:

- a. Entregar un producto a la medida de las necesidades de nuestros clientes.
- b. Mejorar la eficiencia de la operación.
- c. Aumentar los ingresos.
- d. Lograr las competencias para construir relaciones comerciales.

7.2 Mapa estratégico de FRIGORÍFICOS IDEAL S.A.

En la construcción del mapa estratégico para F.I.S.A., nos basaremos en el libro de Norton y Kaplan, Como Utilizar El Cuadro de mardo Integral.

Construyendo cada una de las Perspectivas de que se compone el C.M.I, Financiera, Cliente, Procesos Internos y Aprendizaje y Crecimiento, la secuencia de construcción es desde arriba hacia abajo, comenzando por la perspectiva financiera y sigue en el orden indicado anteriormente.

7.2.1 Perspectiva Financiera

Toda buena elección de estrategia hace la conexión entre los ingresos y la hoja del balance, y en la perspectiva financiera, vemos lo anterior, definimos el primer objetivo estratégico que no es otro que el de generar valor para los accionistas. Este objetivo lo mediremos a través del EVA, mediremos el retorno de la inversión y el costo asociado a esta.

En esta misma perspectiva podemos definir otros tres objetivos que ayudan a

cumplir el objetivo enunciado mas arriba, uno es generar clientes nuevos a través, desarrollar nuestra marca y comunicando nuestra propuesta de valor, lo anterior nos ayudara a ampliar la base de ingresos de la compañía.

El segundo objetivo estratégico es el de aumentar el valor de nuestros clientes a través de un aumento en las ventas al cliente por medio de generar ventas cruzadas, además de generar un servicio y valor superior, es decir queremos aumentar la participación de la empresa en el gasto del cliente.

Por último, el tercero de los objetivos estratégicos es el de mejorar la rentabilidad de los activos existentes.

7.2.2 Perspectiva del Cliente

El cumplimiento de los objetivos financieros no será posible si no disponemos de clientes satisfechos y fieles, para lograr lo anterior es que se han definido los siguientes objetivos estratégicos:

Fuerte apoyo en el punto de venta a nuestros clientes para ayudar a aumentar la fidelidad de nuestros clientes y poder entender mejor el mercado.

Relación precio/ calidad competitivo, por más que queramos ser diferentes si este precio es muy alto no lograremos la atención de nuestros clientes, ya que el precio será mayor que el valor otorgado.

Excelencia en el servicio y calidad de producto, es muy importante entregar a los clientes la solución a sus problemas de una manera superior a lo que lo hace el mercado.

Disponibilidad de producto, nunca podemos generar perdida de venta a nuestros clientes.

Excelente Imagen de Marca, Calidad y servicio, otra fuente de diferenciación para no “comoditizar” nuestros productos es el de reforzar nuestra imagen.

7.2.3 Perspectiva de los Procesos Internos

Para poder dar cumplimiento a nuestra propuesta de valor, es muy importante la adecuación de nuestros productos, servicios, y de todos nuestros procesos internos a las necesidades del mercado. En esta perspectiva hemos definido los siguientes objetivos que nos ayuden a asegurar un mayor valor para nuestros accionistas y clientes:

Conocer las necesidades de nuestros clientes es importante para poder lograr su satisfacción y retención.

Generar red de proveedores externos que nos ayuden a mantener una buena calidad, garantizar aprovisionamiento y posibles nuevos productos.

Hacer a la medida la oferta de productos/servicios esta es una de nuestras principales fuentes de valor en nuestra estrategia, esto nos ayudara a conseguir la satisfacción de los clientes.

Mejora continua de los procesos, no podemos siempre estar sirviendo de la misma manera es muy importante renovarse para hacer las cosas mejor.

Gestionar la marca, no podemos dejar de comunicar nuestra propuesta de valor que será importante a la hora de distinguirnos de nuestra competencia.

Mejorar eficiencia de los inventarios y en la cadena de frío, los que nos ayudará a mejores tiempos de respuestas de las entregas.

Los procesos de control de calidad son muy importante en la industria que

participamos, un producto en malas condiciones hecha por tierra toda nuestra propuesta de valor.

7.2.4 Perspectiva del Aprendizaje y Crecimiento

Por otro lado, solo las personas de la empresa con sus habilidades, conocimientos y actitudes serán capaces de idear e implementar procesos y productos que satisfagan y fidelicen a los clientes, por lo que en esta perspectiva definimos tres objetivos que son prioritarios: Mejorar la capacidad de entender a los clientes y servicio, logrando captar las oportunidades que estos entregan generando nuevos productos y servicios.

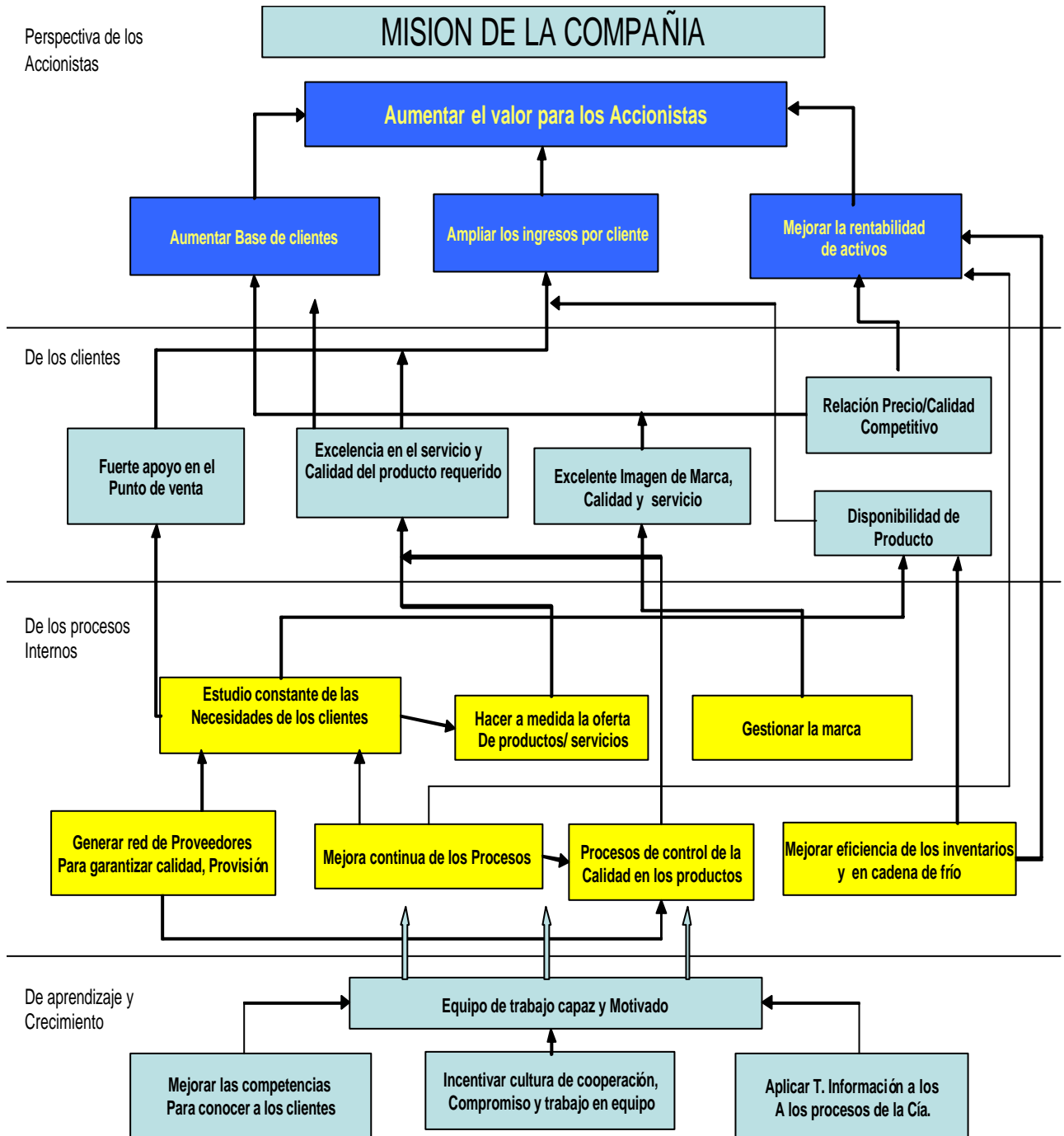
Incentivar una cultura organizacional de trabajo en equipo, compromiso y cooperación, esto para lograr que los trabajos se realicen con habilidad, dedicación y pasión. En donde la empresa logre retener a los buenos elementos por el solo hecho de lo motivador que es trabajar en esta organización.

Mejorar los sistemas de información para mantener el nivel de competitividad de la empresa y mejorar el nivel de conocimiento de nuestros clientes.

Con todo esto queremos lograr un equipo que sea capaz, que esté motivado para enfrentar los desafíos y utilizando la tecnología adecuadamente.

7.3 Mapa Estratégico

De acuerdo a todo lo anterior, el Mapa Estratégico de Frigoríficos Ideal S.A., es el siguiente:



8. CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA FRIGORÍFICOS IDEAL

Después de haber hecho todo el análisis antes expuesto, es que ahora desarrollaremos el cuadro de mando integral para la compañía, con los objetivos estratégicos con sus respectivos indicadores para cada una de las perspectivas.

Hay que recordar, y como se ha mencionado anteriormente, que la empresa en estudio hasta hoy no ha tenido una estrategia explícita si no que por el contrario esta solo ha estado en la cabeza de la gerencia de la compañía, es así como solo se utilizan los indicadores tradicionales para controlar la gestión de esta.

8.1 Perspectiva financiera

En esta perspectiva es en donde la empresa ha realizado sus mediciones hasta ahora, por lo que podemos hablar de una situación actual y una que es la propuesta en este estudio de caso.

Para los objetivos estratégicos la situación actual es solo de crecimiento de las variables financieras. La propuesta para el estudio de caso, en que se han definido define cuatro objetivos estratégicos como son:

- Aumentar el valor para los accionistas
- Aumentar la base de clientes
- Ampliar los ingresos por cliente
- Mejorar rentabilidad de los activos

Los indicadores financieros, para el caso en estudio, son valiosos para resumir las consecuencias económicas de la estrategia implementada. Son fáciles de medir.

Nos van a ayudar a comprobar si la puesta en marcha de la estrategia está contribuyendo a la consecución de la rentabilidad.

En la situación actual, solo se han utilizado los indicadores de crecimiento en las ventas y utilidades.

En la propuesta del estudio de caso se proponen los siguientes indicadores estratégicos:

- EVA
- Ingresos monetarios por nuevos clientes
- % de aumento con clientes actuales
- Indicador de ventas/activos

No podemos decir que esta perspectiva ha sufrido cambios, ya que esta nunca había sido vista como tal, pero ahora, con lo propuesto, si se podrá hacer una medición mas exacta al hecho de que si se esta creando valor o no para los accionistas, además de agregar índices que nos permiten analizar cual es el crecimiento en términos de relaciones con los clientes.

8.2 Perspectiva del cliente

En esta perspectiva actualmente la empresa ha estado haciendo cosas muy primarias, como el hecho de tener muy claro que los clientes son nuestra razón de ser y que son capaces de destruir una compañía con el solo hecho de cambiar sus hábitos de compra a otra Cía., ya que no se ha sido hábil en desarrollar lo que los clientes desean. Indicadores para esta situación no hay nada implementado a la fecha.

Con esta proposición nos interesa poder verificar hasta que punto nuestros clientes son fieles y están satisfechos con nuestros productos-servicios que ofrecemos, en cuanto a disponibilidad, precio, calidad y atención.

La propuesta de los objetivos estratégicos y sus respectivos indicadores para este estudio de caso son los siguientes:

Objetivos estratégicos

- Fuerte apoyo en el punto de venta
- Excelencia en el servicio y calidad de productos requeridos
- Excelente imagen de marca calida y servicio
- Relación precio /calidad competitivo

Indicadores

- Encuesta a los clientes
- Número y % de quejas de clientes
- Encuesta de imagen
- Precio en relación a la competencia
- Tiempo medio de quiebre de stock

8.3 Perspectiva de los procesos internos

Actualmente podemos decir que la empresa solo se ha preocupado de hacer la cosas lo mas eficiente posible.

Pero ahora que hemos definido una propuesta de valor clara hacia los clientes, es que definimos los procesos internos críticos que la sustentarán.

Objetivos Estratégicos

- Estudio constante de las necesidades de los clientes
- Hacer a medida la oferta de productos / servicios
- Gestión de marca
- Generar red de proveedores para garantizar calidad y provisión
- Mejora continua de procesos
- Mejor control de calidad de producto
- Mejorar eficiencia en inventarios y cadena de frío

Indicadores

- Porcentaje de pérdidas por no tener inventario
- Índice de ofertas de productos que mide el % de las necesidades cubiertas
- Índice de recordación de marca
- Porcentaje de embarques perfectos recibidos
- Porcentaje de desechos y desperdicios
- Porcentaje de artículos entregados sin defectos
- Rotación de Inventarios

8.4 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

En la actualidad la empresa declara que un activo muy valioso para su funcionamiento es el recurso humano, pero hoy no ha implementado ninguna política que genere condiciones para el desarrollo de las personas y mejoramiento de las competencias de estas. Dado lo anterior es que para el estudio de caso se han propuesto algunos objetivos estratégicos que nos permitan lograr el éxito de la implementación de la estrategia.

Objetivos estratégicos

- Mejorar competencias para conocer a los clientes
- Incentivar cultura de cooperación, compromiso y trabajo en equipo
- Aplicar tecnologías de la información a los procesos de la compañía

Indicadores:

- Medir brechas de competencia % de las que cumplen
- Encuesta interna de clima laboral
- Porcentaje de empleados que recibe retroalimentación inmediata de las operaciones.

Todo lo que se está proponiendo es totalmente nuevo para la compañía, pero con esto se pretende que el personal desarrolle sus competencias y se logre un compromiso y significado de pertenencia por parte de los colaboradores hacia la empresa. Además de tener un personal tecnológicamente preparado para enfrentar los desafíos que significa el mercado.

Cuadro de mando Integral de Frigoríficos Ideal

<u>PERSPECTIVA</u>	<u>TEMAS ESTRATÉGICOS</u>	<u>OBJETIVOS</u>	<u>INDICADOR</u>
<u>De los accionistas</u>	- Aumentar los ingresos	- Aumentar valor para los accionistas. - Aumentar base de clientes. - Ampliar ingresos por clientes. - Mejorar rentabilidad de los activos.	- EVA - Ingresos monetarios por nuevos clientes. - % de aumento de negocios con clientes actuales. - Relación ventas/activos.
<u>De los clientes</u>	- Productos a la medida de los clientes	- Fuerte apoyo en el punto de venta. - Excelencia en el servicio y calidad del producto. - Excelente imagen de marca calidad y servicio. - Relación precio/calidad competitivo. - Disponibilidad de productos.	- No. de clientes que usan las promociones para probar el producto. - % de queja de los clientes. - Encuesta de imagen de marca. - Precio en relación a la competencia. - Tiempo medio de quiebre de stock.

<p><u>De los procesos internos</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Eficiencia en la operación 	<ul style="list-style-type: none"> - Estudio constante de las necesidades de los clientes. - Hacer a medida la oferta de producto / servicio. - Gestión de marca. - Generar red de proveedores para garantizar calidad y provisión. - Mejora continua de los procesos. - Mejor control de calidad de producto. - Mejorar eficiencia en inventarios y cadena de frío. 	<ul style="list-style-type: none"> - Tiempo invertido con clientes clave para conocer futuras oportunidades y necesidades. - El número o porcentaje de nuevos proyectos lazados y aceptados por los clientes. - Índice de recordación de marca. - % de embarques recibidos perfectos. - Cantidad de mejoras realizadas. - % de artículos entregados sin defectos. - Rotación de inventarios.
<p><u>De aprendizaje y crecimiento</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Lograr las competencias para construir relaciones comerciales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mejorar competencias para conocer a los clientes. - Incentivar cultura de cooperación, compromiso y trabajo en equipo - Aplicar tecnologías de la información a los procesos de la compañía. 	<ul style="list-style-type: none"> - Medir las brechas de competencia y % que las cumplen. - Encuesta interna. - % de empleados que recibe retroalimentación inmediata de las operaciones.

9. RECOMENDACIONES Y PASOS A SEGUIR

De lo realizado en este estudio de caso y por las distintas experiencias a las cuales tuvimos acceso, podemos hacer las siguientes recomendaciones para la implementación de una estrategia y la correspondiente implementación de un Cuadro de Mando Integral.

1. Hoy día es básico para cualquier empresa y especialmente para Frigoríficos Ideal, debido al entorno competitivo en que se desenvuelve, determinar su estrategia. En este estudio de caso se ha podido definir concretamente la estrategia para la Cía., la que le permitirá de alguna manera ser única con su proposición de valor para los clientes.
2. Es de vital importancia que toda la organización conozca y se sienta partícipe de la estrategia diseñada. Cada miembro de la Cía., debe tener muy claro que sus actividades son de vital importancia para el éxito de esta. En este caso para una Cía., como es Frigoríficos Ideal, en la que nunca se había diseñado e implementado una estrategia, se requiere que al momento de darla a conocer haya mucha confianza, convicción y se comunique muy bien, lo anterior para que realmente la organización comprenda la estrategia.
- 3.- Tener claridad de donde se van a obtener los datos para la construcción de los indicadores y como estos van a ser informados. Lo anterior debido a que tenemos que seleccionar aquellos que reflejen de la mejor forma la estrategia.
- 4.- Se tienen que estar preparado para las posibles oposiciones que se puedan producir, ya que el CMI es un proyecto que provocará cambios en la organización. A lo anterior debemos agregar un plan de incentivos para lograr la motivación necesaria por parte de los involucrados.
- 5.- Se debe generar los planes de capacitación necesarios para lograr los objetivos planteados.

- 6.- Es importante estar constante mente haciendo un seguimiento a la implementación del CMI y la debida retroalimentación para poder llegar los mas cercano posible a lo real.
- 7.- La implementación de este CMI en Frigoríficos Ideal debe ser en un plazo en un plazo adecuado, de a lo menos 6 meses según distintas referencia , ya que de lo contrario podemos caer en un punto crítico.
- 8.- Delimitar muy claro cuales son las responsabilidades de cada uno de los responsables al momento de la implementación.
- 9.- Hay que tener muy claro que el CMI es una herramienta de implementación de la estrategia, pero esta nos es estática ni a mediano ni largo plazo, por lo tanto cuando se haga una reevaluación de la estrategia y sea necesario cambiarla, el CMI también deberá ser modificado.

10. CONCLUSIONES

Del presente trabajo, podemos decir que se cumplieron cabalmente los objetivos establecidos al inicio de este estudio de caso, es así que se ha logrado definir la Estrategia de la compañía, definiendo claramente cual es su proposición de valor hacia los clientes. Además, de establecer un sistema de gestión basado en el modelo de Balanced Scorecard, que nos permitirá alinear la estrategia definida con la estructura de la organización.

Para una empresa como la nuestra, que es una empresa familiar, ha sido muy provechoso todo este proceso, ya que ha participado un número no menor del personal y este se ha sentido muy gratificado por el hecho de que se le están consultando cosas que sirvieron para la definición de la proposición de valor de la Cía.

Otro aspecto que ha sido relevante, es que por primera vez se ha definido una estrategia clara, precisa y con las herramientas para materializarlas, y de esto se desprende que el Balanced Scorecard es una herramienta aplicable a cualquier tipo de empresa, desde una gran empresa hasta la mas pequeña.

La implementación de nuevos indicadores nos permitirán analizar de mejor manera el desarrollo estratégico de la empresa un ambiente cada día mas competitivo, permitiendo mejorar las tomas de decisiones.

Finalmente, este estudio de caso se realizó para la compañía como un todo, posibilitando que ha futuro se pueda establecer para cada sección de la compañía su propio C.M.I.

11. BIBLIOGRAFÍA A UTILIZAR EN EL PROYECTO

- 1.- "Cómo Utilizar el Cuadro de Mando Integral", Robert S. Kaplan, David P. Norton, HBS Press .
- 2.- "Control de Gestión". Apuntes de clase 2004, MBA Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile.
- 3.- "El proceso Estratégico", Henry Mintzberg.
- 4.- "Gestión de Empresas con una Visión Estratégica", Arnoldo Hax, Nicolás Mjlf, Ediciones Dolmen.
- 5.- "Mapas Estratégicos", Robert S. Kaplan ; David P. Norton , Ediciones Gestión 2000, de HBS.-
- 6.- "Ventaja Competitiva", M. Porter, CECSA.

ANEXO A

INTRODUCCIÓN TEÓRICA AL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Justificación Teórica y Antecedentes

Evolución de los Sistemas de Control

La evolución del BSC es el resultado de una necesidad de gestión de finales de siglo. La inestabilidad y complejidad del mercado, debidas en gran parte por el desarrollo tecnológico experimentado en las últimas dos décadas, ha causado las falencias de los sistemas de gestión basados únicamente en los aspectos financieros de una empresa. Los sistemas que aparecieron en años anteriores para combatir dicha deficiencia se enfocaron en otros aspectos importantes de la organización como son la calidad y los clientes de la empresa y las causas de los resultados buenos o malos, obtenidos. *“Las perspectivas financieras, de calidad, clientes, capacidades, procesos, personas y sistemas son importantes y puede jugar un papel en la creación de valor para una empresa (...) centrarse y gestionar sólo una de estas perspectivas alienta la infraoptimización a expensas de unas metas organizativas.”*

El Cuadro de Mando Integral pone la estrategia en el centro de la organización y se enfoca hacia las diferentes áreas que integran una empresa. Muestra la interrelación mediante indicadores e inductores. Al crear sinergia entre las partes constituyentes de la empresa se trata de demostrar *que “el todo es más grande que la suma de sus partes” “Si una empresa no puede crear sinergia entre sus partes, los inversionistas se preguntarán, porqué no se segregan y se operan de forma independiente.”*

Modelo Financiero Tradicional vs. Modelo Estratégico

Durante la última década se ha incrementado el número de objeciones sobre el método tradicional de gestión. El siguiente cuadro describe algunas de las críticas hechas al sistema y como el BSC resuelve las inquietudes presentadas.

PROBLEMAS TRADICIONALES DE LA GESTIÓN Y SU SOLUCIÓN EN EL BSC

Problema	Método Tradicional	BSC
Proporciona información engañosa para tomar decisiones.	El uso de indicadores de resultados pasados pueden llevar a emplear medidas no acordes a la estrategia.	El análisis conjunto de indicadores de resultados con indicadores de progresos puede clarificar la toma de decisiones dentro del marco estratégico.
No considera los requisitos actuales de la empresa y su estrategia.	El ignorar otros indicadores menos tangibles la empresa puede recibir una falsa apreciación sobre la real situación competitiva del negocio.	El uso de indicadores no financieros permite percibir la figura completa y tomar las decisiones correspondientes.
Alienta el pensamiento a corto plazo y la suboptimización.	El análisis financiero puede inducir a decisiones que aunque mejoren la situación financiera actual, comprometen el buen desempeño futuro.	Al visualizar completamente los efectos y las causas de una decisión se puede lograr un equilibrio entre el largo y el corto plazo y obtener los mejores resultados.
Aporta información abstracta para los empleados.	Los indicadores tradicionales no le demuestran al empleado la relación entre su trabajo y el desempeño de la organización.	El CMI provee un esquema de indicadores de causa y efecto que permite a los empleados identificar el papel de su trabajo en la consecución de los objetivos de la compañía.

MODELO DE BSC DE KAPLAN Y NORTON

Los consultores Robert S. Kaplan y David P. Norton desarrollaron el más conocido de los modelos del cuadro de mando integral y el que más aceptación ha tenido hasta el momento. Se los considera la autoridad más conocida mundialmente en materia de control de gestión y son autores de numerosos artículos para la revista "Harvard Business Review" y de varios libros sobre el tema del cuadro de mando integral.

Las cuatro perspectivas fundamentales

El modelo básico propuesto por Kaplan y Norton está conformado por cuatro perspectivas: Financiera, de Clientes, de Procesos Internos y de Aprendizaje y Crecimiento. Estas permiten a la gerencia responder a las cuatro preguntas básicas para el éxito de toda organización en los mercados actuales:

- ¿Cómo nos ven nuestros accionistas?
- ¿Cómo nos ven nuestros clientes?
- ¿En qué debemos ser excelentes?
- ¿Cómo podemos seguir mejorando y creando valor?

Al forzar a los gerentes a considerar todos los aspectos organizativos en un mismo reporte de control se les facilita la toma de decisiones más pertinente, para alcanzar las metas estratégicas de la compañía. Hay una visión y estrategia explícita en la base de las cuatro perspectivas, todas relacionadas entre sí y para cada una de ellas se formulan metas estratégicas, indicadores de gestión y planes de acción.

Es importante recalcar, que estas son las cuatro perspectivas básicas, propuestas por los creadores del BSC; sin embargo, esto no implica que si no están estas cuatro perspectivas, entonces no es un CMI. Las perspectivas presentadas son las más comunes por ser aplicables en un gran número de empresas para organizar el modelo de negocio y estructurar los indicadores y la información. Pero no constituyen una condición necesaria para tener un BSC. Se puede crear perspectivas según la

necesidad de la empresa en la cual se esté desarrollando el CMI. Por ejemplo una perspectiva de consumidores podría ser importante para una empresa que fabrique ropa deportiva, ya que para ésta son importantes tanto sus distribuidores como sus clientes finales.

La Perspectiva de Procesos Internos

La perspectiva de procesos internos permite visualizar cuales son las capacidades y recursos que la empresa necesita mejora para ser capaz de desarrollar productos y servicios que los clientes requieren desarrollar productos y servicios que los clientes requieran. Es decir, se identifican los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente. Estos procesos permitirán a la unidad de negocios:

- Entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos de mercado seleccionados.
- Satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los accionistas.

Es en esta perspectiva en que los vínculos de causa y efecto se hacen más evidentes. Por ejemplo: si la meta de la perspectiva de procesos internos deberá considerar en su estrategia las habilidades, capacidades u recursos que debe mejorar y administrar para alcanzar la eficacia productiva necesaria.

La diferencia entre el enfoque tradicional y el enfoque el BSC, es que el primero intenta vigilar y mejorar los procesos existentes, mientras el segundo acostumbra a identificar procesos totalmente nuevos, en los que la organización deberá ser excelente para satisfacer los objetivos financieros y del cliente.

La Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

La habilidad de una compañía de innovar, mejorar y aprender es fundamental para estar acorde con el medio en constante cambio. La habilidad de lanzar nuevos productos, crear más valor para los clientes y mejorar las eficiencias

operacionales continuamente permitirá a la compañía penetrar en nuevos mercados e incrementar ingresos y márgenes. Las capacidades necesarias para lograr todo lo arriba propuesto, deben estar consideradas en esta perspectiva principales: las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización. El Cuadro de Mando deberá poner de relieve las carencias que se pongan de manifiesto, en ese sentido, los procedimientos

Es aquí donde la Gerencia puede medir el grado de preparación de su recurso humano, su tecnología y su infraestructura. Es la base que sustentará la realización de las metas estratégicas de las demás perspectivas. Para cualquier estrategia, los recursos materiales y las personas son la clave del éxito. Pero si un modelo de negocio apropiado, muchas veces es difícil apreciar la importancia de invertir, y en épocas de crisis lo primero que se recorta es precisamente la fuente primaria de creación de valor: se recortan las inversiones en la mejora y el desarrollo de los recursos.

La Perspectiva Financiera

La perspectiva financiera ayuda a incorporar la visión de los accionistas y mide la creación de valor de la empresa. Indica si la implementación y ejecución de la estrategia de la compañía está dando los resultados esperados por los accionistas. Los indicadores financieros son valiosos para el CMI ya que resumen las consecuencias económicas de acciones ya realizadas. Esta perspectiva contesta a la pregunta: ¿Qué indicadores tienen que ir bien para los esfuerzos de la empresa realmente se transformen en valor?

Típicamente las metas financieras tienen que ver con crecimientos de la rentabilidad, creación de valor para los accionistas, flujos de cajas y retornos sobre capital. Mejoras en las áreas de mercadeo, ventas, operaciones, etc. son inútiles si faltan utilidades o mejorar la rentabilidad de la compañía. La perspectiva financiera, por lo tanto permite a los administradores valorar en términos monetarios si las estrategias que utilizaron o adoptaron son rentables y rediseñarlas si fuese necesario.

La Perspectiva de Clientes

La perspectiva de clientes permite medir la forma en que los clientes perciben a la empresa; si se satisfacen sus necesidades y si se lo hace de la manera y forma que por ellos es requerida. En sí, esta perspectiva refleja el posicionamiento de la empresa en el mercado o, de manera más correcta, en los segmentos de mercado en los que se compete.

Típicamente los clientes tienden a preocuparse en cuatro categorías: tiempo, calidad, desempeño y servicio y costo. Para que el cuadro de mando integral funcione las compañías deberían establecer metas para estas categorías y trasladarlas a indicadores específicos de control. Gran parte del esfuerzo se dirige a determinar la forma de aumentar y asegurar la fidelidad de los clientes. Si la empresa no puede entregar los productos y servicios adecuados para satisfacer a los clientes, no se generarán más ingresos y la empresa enfrentará la quiebra a corto y largo plazo.

ANEXO B

PRINCIPALES INDICADORES UTILIZADOS

1. Perspectiva de los accionistas

1.1 Aumentar valor para los accionistas

El indicador a utilizar en este objetivo es el EVA. Se introduce esta medida que es de interés no solo para los accionistas si no que también para todos aquellos que tengan algo de relación con la empresa y puedan tomar decisiones con mas conocimiento de causa. Esta herramienta nos permite tener otra visión de los resultados financieros de la compañía no solo para el corto plazo si no que nos ayuda para el largo plazo y ver realmente cuanto es el valor que estamos generando a los accionistas.

1.2 Objetivo Estratégico: Aumentar base de Clientes

En este indicador nos interesa medir el ingreso que se genera por traer nuevos clientes a la empresa y esto lo vamos a medir en base a la variación mensual de los ingresos generados por nuevos clientes.

1.3 Objetivo Estratégico: Ampliar ingresos por clientes actuales

Este indicador nos ayudará a determinar si hemos incrementado el gasto que hacen nuestros clientes en los productos que comercializa la empresa. Este indicador será medido mensualmente en base a la variación porcentual de los ingresos que se producen por cliente de un mes a otro.

1.4 Objetivo Estratégico: Mejorar rentabilidad de los Activos

Queremos mejorar la eficiencia del uso de los activos que tiene la empresa para generar cada nuevo \$ que ingresa a la compañía. Buscamos medir cuántas veces

se le alcanza a dar vuelta a la inversión total con relación a los ingresos por venta. La frecuencia de este indicador es mensual.

2. Perspectiva de los clientes

2.1 Objetivo Estratégico: Fuerte apoyo en el punto de venta

Para este objetivo vamos a utilizar como indicador número de clientes que usan las promociones para probar el producto.

Este de actualización mensual.

2.2 Objetivo Estratégico: Excelencia en el servicio y calidad del producto

Para este caso procedemos con encuestas semestrales a los clientes, con el resultado de esta medición nos interesa determinar el nivel y calidad de servicio brindado. La medida a utilizar es la de porcentaje de queja de los clientes.

2.3 Objetivo Estratégico: Excelente Imagen de Marca y servicio

En una estrategia de diferenciación es importante potenciar la marca, es así como para este caso la medida a utilizar son las encuestas a clientes para medir la percepción que se tiene de la marca por parte del mercado.

2.4 Objetivo Estratégico: Relación Precio Calidad Competitivos

Por más que entregemos productos y servicios diferenciados, si no tenemos un precio relativamente competitivo va a ser difícil que nuestros clientes nos prefieran. Por lo tanto, según nuestra propuesta tenemos que estar observando la estructura de costo en los distintos segmentos de negocio y compararlo con la oferta de otras empresas.

2.5 Objetivo Estratégico: Disponibilidad de Productos

En nuestra propuesta de valor la disponibilidad de producto es un aspecto muy importante, “el siempre tener” eso le da a los clientes la certeza de que no van a perder venta, no importa pagar un poco más. Es así que aquí definimos la medida de tiempo medio de quiebre de stock por producto, aquí nos interesa tener un índice cero, ya que este nos indicaría que estamos sin quiebres de mercadería.

3. Perspectiva de los Procesos internos

3.1 Objetivo Estratégico: Estudio Constante de las necesidades de los clientes

En este punto tenemos como unidad de medida el tiempo invertido con clientes clave para conocer futuras oportunidades y necesidades. La frecuencia de actualización de este indicador es anual.

3.2 Objetivo Estratégico: Hacer a medida la oferta de producto – servicio

Aquí como indicador utilizamos el número o porcentaje de nuevos proyectos lanzados y aceptados por los clientes, esto en base a las encuestas realizadas con los clientes objetivos. La frecuencia de actualización de este indicador debe ser semestral.

3.3 Objetivo Estratégico: Gestión de Marca

Para este caso vamos a tener un indicador que será de encuesta y estará determinado por el porcentaje de recordación de la marca, la frecuencia de actualización será de un año.

3.4 Objetivo Estratégico: Generar Red de Proveedores para Garantizar Calidad y provisión

En este objetivo tenemos como indicador porcentaje de embarques recibido con cero defectos y en tiempo convenido. El plazo de evaluación de este indicador es

cada seis meses. Aquí nos interesa poder tener un proveedor que sea capaz de ayudarnos a satisfacer de la mejor manera los requerimientos de nuestros clientes

3.5 Objetivo Estratégico: Mejora continúa de los procesos

Aquí utilizaremos como medida la cantidad de mejoras realizadas, y nos indicara la cantidad de mejoras implementadas para entregar un producto servicio de mejor calidad. Este indicador se actualizara en forma mensual.

3.6 Objetivo estratégico: Mejor control de calidad de producto

La medida a implementar vendrá dado por el porcentaje de pedidos perfectos, es decir productos y servicios sin defectos entregados en el lugar adecuado en el momento preciso. Este indicador lo vamos a obtener con una periodicidad mensual.

3.7 Objetivo Estratégico: Mejorar la eficiencia en inventarios y cadena de Frío

Para este objetivo implementaremos el indicador de rotación de inventarios. El cual nos indicara el número de veces que rotamos nuestro inventario en un plazo determinado, además este indicador es de mucha utilidad ya que los productos que comercializa la empresa son perecederos. Este indicador es de frecuencia mensual.

4. De aprendizaje y crecimiento

4.1 Objetivo Estratégico: Mejorar competencias para conocer a los clientes

El indicador propuesto viene dado por la medición de las brechas de competencia y el porcentaje de los que las cumplen. Para este caso se podría utilizar la cantidad de horas de capacitación y aquellos que las aprueban. Este indicador debe ser semestral.

4.2 Objetivo Estratégico: Incentivar cultura de cooperación y trabajo en equipo

El indicador propuesto viene a ser de encuestas internas de clima laboral, esto para medir el grado de satisfacción de los empleados de trabajar en la compañía y de conocimiento individual.

Este indicador es de actualización semestral.

4.3 Objetivo Estratégico: aplicar tecnologías de la información a los procesos de la compañía

Para este caso el indicador será el de porcentaje de empleados que reciben retroalimentación inmediata de las operaciones. Este indicador ayuda a poder rectificar cuando un proceso no va por el camino adecuado y ayuda a entregar mejoras a dicho proceso.

Este indicador es de actualización mensual.

ANEXO C

EL ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA: EL MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

La ilustración muestra el modelo del análisis de la competencia de las cinco fuerzas de Porter, el cual usan muchas industrias como un instrumento para elaborar estrategias. La intensidad de la competencia entre empresas varía mucho de una industria a otra. Según Porter, se puede decir que la naturaleza de la competencia de una industria dada está compuesta por cinco fuerzas.

1. La rivalidad entre las empresas que compiten.
2. La entrada potencial de competidores nuevos.
3. El desarrollo potencial de productos sustitutos.
4. El poder de negociación de los proveedores.
5. El poder de negociación de los consumidores.

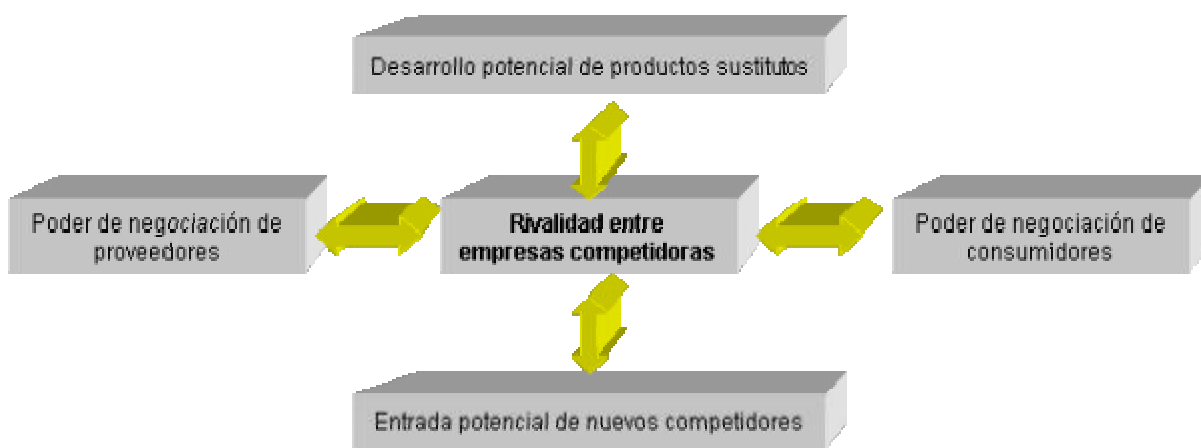
La rivalidad entre las empresas que compiten. La rivalidad entre empresas que compiten suelen ser la más poderosa de las cinco fuerzas. Las estrategias que sigue una empresa sólo tendrán éxito en la medida en que le ofrezcan una ventaja competitiva en comparación con las estrategias que siguen empresas rivales. Cuando una empresa cambia de estrategia se puede topar con contraataques por represalia, por ejemplo bajar los precios, mejorar la calidad aumentar las características, ofrecer más servicios, ofrecer garantías y aumentar la publicidad.

El grado de rivalidad entre las empresas que compiten suele aumentar conforme los competidores se van igualando en tamaño y capacidad, conforme la demanda de los productos de la industria disminuye y conforme la reducción de precios resulta común y corriente. La rivalidad también aumenta cuando los consumidores pueden cambiar de una marca a otra con facilidad, cuando hay muchas barreras para salir del mercado, cuando los costos fijos son altos, cuando el producto es perecedero, cuando las empresas rivales difieren en cuanto a estrategias, origen y cultura, y cuando las

fusiones y las adquisiciones son cosa común en la industria. Conforme la rivalidad entre las empresas que compiten se intensifica, las utilidades de la industria van disminuyendo, en ocasiones al grado de que una industria pierda su atractivo inherente.

La entrada potencial de competidores nuevos. Siempre que exista la posibilidad de que empresas nuevas entren en una industria particular sin gran dificultad, aumentará la intensidad de la competencia entre las empresas. Así pues, las barreras contra la entrada pueden incluir la necesidad de obtener economías de escala rápidamente, la necesidad de obtener tecnología y conocimientos especializados, la falta de experiencia, la sólida lealtad del cliente, la clara preferencia por la marca, el cuantioso capital requerido, la falta de canales de distribución adecuados, las políticas reguladoras del gobierno, las tarifas, la falta de acceso a materias primas, la posesión de patentes, las ubicaciones indeseables, los contraataques de empresas atrincheradas y la posible saturación del mercado.

ILUSTRACIÓN DEL MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE LA COMPETENCIA



A pesar de que existan infinidad de barreras de entrada, en ocasiones las empresas nuevas pueden entrar a las industrias mediante productos de calidad superior, precios más bajos y recursos sustanciales para la comercialización. Por consiguiente, el estratega tiene que identificar las empresas nuevas que podrían entrar en el mercado, vigilar las estrategias de las nuevas empresas rivales, contraatacar conforme se requiera, y capitalizar las fuerzas y oportunidades existentes.

El desarrollo potencial de productos sustitutos. En muchas industrias las empresas compiten ferozmente con los fabricantes de producto sustitutos de otras industrias. Algunos ejemplos serían los productos de empaques de plásticos que compiten con los productos de vidrio, cartón y latas de aluminio. La presencia de productos sustitutos pone un tope al precio que se puede cobrar antes de que los consumidores opten por un producto sustituto.

Las presiones competitivas que surgen de los productos sustitutos aumentan conforme el precio relativo de los productos sustitutos disminuye y los costos de los consumidores por cambiar a otro producto bajan. La fuerza competitiva de los productos sustitutos se puede medir con base en los avances que logran esos productos en su participación en el mercado, así como en los planes de esas empresas para aumentar su capacidad y su penetración en el mercado.

El poder de negociación de los proveedores. El poder de negociación de los proveedores afecta la intensidad de la competencia en una industria, especialmente cuando existe una gran cantidad de proveedores, cuando sólo existen unas cuantas materias primas sustitutas buenas o cuando el costo por cambiar de materias primas es especialmente caro. Con frecuencia, los proveedores y los productores hacen bien en ayudarse mutuamente con precios razonables, mejor calidad, desarrollo de servicios nuevos, entregas justo a tiempo y costos bajos de inventarios, reforzando así la rentabilidad a largo plazo para todas las partes interesadas.

Las empresas pueden seguir una estrategia de integración hacia atrás para adquirir el control o el dominio de los proveedores. Esta estrategia es especialmente eficaz cuando los proveedores no son confiables, son demasiado caros o no son capaces de satisfacer las necesidades de la empresa en forma consistente. Por regla general, las empresas pueden negociar términos más favorables con los proveedores cuando la integración hacia atrás es una estrategia bastante usada por las empresas rivales de una industria.

El poder de negociación de los consumidores. Cuando los clientes están muy concentrados, son muchos o compran grandes volúmenes, su poder de negociación representa una fuerza importante que afecta la intensidad de la competencia de

una industria. Las empresas rivales pueden ofrecer amplias garantías o servicios especiales para ganarse la lealtad del cliente en aquellos casos en que el poder de negociación de los consumidores es considerable. El poder de negociación de los consumidores también es mayor cuando los productos que compran son estándar o no tienen diferencias. En tal caso, es frecuente que los consumidores tengan mayor poder de negociación para los precios de venta, la cobertura de garantías y los paquetes de accesorios.