

Universidad de Belgrano
Escuela de Posgrado en Negocios

**Maestría en Administración de Empresas. Mención de
Dirección Estratégica de la Escuela de Posgrado de Negocios de
la Universidad de Belgrano**

Diseño del Modelo para la Estrategia para la Empresa: F&K S.A.

Autor: Ing. Carlos Enrique Polo Gonzales

Matricula: UB ID: 143489

Director: MBA Ing. Ricardo Trepas

Agosto, 2018

Agradecimientos

Los agradecimientos más profundos a la persona que me impulso, me apoyo y me acompaño en toda mi carrera universitaria y de post-grado, la mujer que insistió y persistió para que me reciba el título de Ingeniero y que ahora en mi etapa de post-grado nunca dudó en apoyarme hasta el final del presente trabajo, mi madre: Elsa Melita Gonzales La Torre y agradecer a mi hermana Carla Melita Polo Gonzales y a toda mi familia directa que de alguna u otra manera me brindo también siempre su amor y apoyo incondicional.

Agradecer a grandes personas que los considero también parte de mi familia de vida y me acompañaron desde lejos y desde cerca en mi estadía en Argentina y en este camino hacia el final de mi carrera de post-grado: Luz Maria Varela Huerta, Lidia Huerta, André Contreras Valera y a toda su familia en Argentina y Perú. Gracias a Jose Menno y a toda su familia en Argentina. Enormes gracias a mi maravillosa compañera en este viaje por Argentina Sofía Menno Valera.

Agradecer a mi familia de sangre, familia de vida, a mi querida Tuna de La Universidad Ricardo Palma y a todos mis amigos que vienen siguiendo mis logros directa o indirectamente, a todas estas lindas personas que desde Perú o desde Argentina me brindaron tanto amor, todos los ánimos y el apoyo para materializar esta meta. Gracias a las maravillosas personas que conocí en el Arte de Vivir en Argentina, Perú y de todo el mundo, todos somos una sola gran familia sin fronteras.

Tener un título de maestría es uno de mis sueños cumplidos y sin el apoyo de todas las personas que me acompañaron en estos años de carrera de post-grado hubiera sido muy difícil lograrlo, por lo que les estaré eternamente agradecido.

Índice

Introducción	5
Justificación	6
Objetivos.....	7
Objetivos generales	7
Objetivos Específicos	7
Concepto del Negocio – Información de desempeño.....	8
La Empresa: F&K S.A.....	8
Equipo de Trabajo	12
Organigrama de F&K S.A.....	14
Ruta de Trabajo.....	16
Conceptos Fundamentales de la Empresa.....	18
Análisis de declaración de la Misión	21
Misión Actualizada	22
Análisis de Valores	23
Valores Actualizados	23
Análisis de la Visión.....	25
Visión Actualizada.....	29
Objetivos Estratégicos: Destino Estratégico + Gap de Valor	30
GAP de Valor	31
Análisis Estratégico del Contexto Externo y el Contexto Interno	34
Análisis PESTEL	34
Estudio de competencias y fuerzas (Cinco fuerzas de Porter)	42
Barreras de Entrada y de Salida	47
Cadena de Valor de Porter.....	48
Análisis FODA	56
Tarjeta FODA Resumen:	61
Formulación Estratégica.....	62
Mapa Estratégico.....	66

Propuesta de Valor y Ventaja Competitiva - PPVA	70
Balance Score Card: BSC.....	71
¿Cómo se usa?	75
Definición de Visión y Estrategias.	76
Definición de Indicadores.....	76
Tipos de implementación de un BSC.	77
Balance Score Card para la Empresa F&K S.A.	79
Perspectiva Financiera:	80
Perspectiva Clientes:	81
Perspectiva Interna:	83
Perspectiva Aprendizaje y Desarrollo:	84
Balance Score Card + Dashboard	86
Mapa de Maniobras para cumplir Objetivos Estratégicos	87
Conclusiones	93
Bibliografía	95

Introducción

Durante mis estudios de MBA con mención en Dirección Estratégica en la Universidad de Belgrano tuve la oportunidad de trabajar en diferentes rubros en Argentina. Desde la ingeniería civil que es mi carrera de grado hasta la administración y gestión de operaciones, área donde me he desenvuelto durante gran parte de mi carrera profesional. Hace un poco más de un año me presentaron el desafío de ser ejecutivo de operaciones la empresa de comercio exterior F&K S.A., donde al poco tiempo se dieron cuenta de mis capacidades y fui nombrado gerente de operaciones. Si bien, tenía por experiencia un vasto curriculum vitae en el área de administración de empresas con énfasis en la dirección de operaciones, este se vio apalancado con los conocimientos sobre la dirección estratégica y administración de empresas, obtenidos durante mis estudios de MBA. Ahora al ser un egresado del MBA con mención en Dirección Estratégica de la Universidad de Belgrano, puedo decir que he crecido como profesional y he podido poner en práctica lo aprendido en estos dos años de estudio de maestría.

A partir de esto, es donde nace un deseo de aplicar lo estudiado durante la maestría a un caso real. Razón por la cual decidí conversar con mis actuales empleadores para generar un Modelo para la Estrategia para la Empresa. Ellos aceptaron gustosamente con tan solo un requerimiento el cual fue mantener en anonimato el nombre de la empresa y el nombre de sus clientes. Esto fue conversado en su momento con la actual profesora del curso de Taller de Tesis, la cual me indico es totalmente valido y aceptable.

De lo anteriormente expuesto es donde inicia el presente Modelo para la Estrategia para la Empresa para la empresa: F&K S.A. el cual es una aplicación práctica del modelo aprendido en el curso Estrategias Empresariales de la casa de estudios.

Justificación

El presente trabajo es la aplicación práctica del modelo aprendido en el curso Estrategias Empresariales de la Maestría en Administración de Empresas, Mención de Dirección Estratégica de la Escuela de Posgrado de Negocios de la Universidad de Belgrano: Modelo de Diseño de la Estrategia. Durante el periodo Agosto 2017 a Diciembre 2017.

“Una Estrategia es un conjunto integrado de elecciones que posicionan a la firma, en una industria, para obtener beneficios superiores en el largo plazo.” (Rivkin)

► Pasos del Modelo de Diseño de la Estrategia

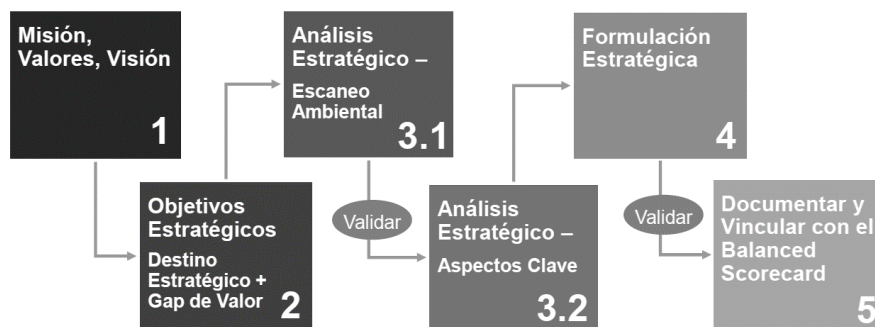


Ilustración 1.- Pasos del Modelo de Diseño de la Estrategia (Trepatt, 2017)

Objetivos

Objetivos generales

- Generar el Modelo de Diseño de la Estrategia.
- Generar un análisis del estado actual de la empresa F&K S.A.
- Generar el Balance Score Card para la empresa F&K S.A.; para su aplicación y retroalimentación

Objetivos Específicos

- Identificar y analizar los problemas de la empresa.
- Documentar el Organigrama de la Empresa
- Documentar la ruta de trabajo de la empresa
- Actualizar la misión, visión y valores existentes
- Generar Lista de Factores que requieren un análisis más profundo
- Establecimiento del BHAG¹ / Destino Estratégico
- Generar tarjeta FODA
- Generar Mapa Estratégico
- Identificar y documentar la Propuesta de Valor y Ventaja Competitiva - PPVA
- Documentar los pasos del modelo de diseño de la estrategia y vincular al Balance Score Card.

¹ BHAG: Big, es grande, Hairy, es peludo, Audacious, audaz y Goal, es un objetivo. Es un objetivo grande, audaz y peludo; a largo plazo, que es de difícil logro proyectando la situación actual de la organización, pero que ayuda a linearse hacia dónde se va, una idea concebida en el libro, "Built to Last: Hábitos exitosos de compañías visionarias" por James Collins y Jerry Porras. (COLLINS, 2004)

Concepto del Negocio – Información de desempeño

La Empresa: F&K S.A.

Por temas de confidencialidad, la empresa ha solicitado no compartir su nombre real por eso es denominada “F&K S.A.”, ni tampoco el nombre de su principal cliente que llamaremos a partir de ahora “SYS S.A.”.

La empresa F&K S.A. con un poco más de 10 años en el mercado se encuentra en una etapa de transición. La empresa F&K S.A. es una Pyme que nació como una unidad de negocios de una fábrica argentina de manufactura en área de textil llamada ECO S.A. con más de 30 años en el mercado, con grandes empresas de Retail como clientes.

El espíritu negociador de los fundadores de la empresa los llevo a buscar otros mercados para importar la materia prima, es ahí donde empiezan a generar relaciones con proveedores de China. La gran capacidad que tienen los directores de la empresa para: crear buenas relaciones, el know-how del negocio y la alta performance que posee en la atención al cliente; llevan a generar que los clientes soliciten ampliar la línea de productos más allá de lo que produce la fábrica y es ahí donde nace F&K S.A., empresa que se dedica a exportar principalmente desde China y venderlos hacia grandes cadenas de Retail de Sudamérica que los importan.

La empresa F&K S.A. se encarga de exportar los productos denominados de marca blanca, es decir productos de marca de la propia tienda de retail. La línea de productos de F&K S.A. abarcan los rubros de productos de lavandería, utensilios de aseo y productos de organización. La empresa F&K tiene relaciones comerciales y contratos de exclusividad con fábricas principalmente en China y se dedica a vender directamente desde fábrica hacia países como Chile, Perú, Colombia, México, Brasil, Uruguay y Argentina.

La empresa F&K se creó para atender la cuenta de la empresa SyS S.A, por lo tanto, es su único cliente. La empresa SYS S.A. es una gran cadena de retail ubicada en los países de Chile, Perú, Colombia, México, Brasil, Uruguay y Argentina. Adicionalmente a esto cabe mencionar que SYS S.A. tiene una sistema “in house” nombrado V2S² del cual haremos mención en varios puntos del presente estudio. Por lo tanto el canal que estamos hablando es B2B³.

En esta etapa la empresa F&K S.A. se encuentra en un proceso de transición muy grande debido a que su principal cliente SYS S.A., ha crecido mundialmente a grandes pasos, lo que ha generado que los estándares solicitados a los proveedores y los requerimientos se hayan desarrollado también. La empresa F&K S.A., que si bien tiene un eficiente servicio de Ventas,

² V2S: Es un integral sistema interno de SYS S.A. para comercio exterior, con dos grandes plataformas, Compras y Embarques. Mediante este sistema hace sus solicitudes de compra y también se lleva el control de embarques.

³ B2B: hace referencia a las transacciones comerciales entre empresas, es decir, a aquellas que típicamente se establecen entre un fabricante y el distribuidor de un producto, o entre un distribuidor y un comercio minorista.

hace casi dos años viene afrontando problemas por el servicio de Post-Orden de Compra, siendo los más grandes problemas: los retrasos en fabricación, que implica retrasos en la entrega de productos al FF⁴ y retrasos en la entrega de documentos de embarque, los cuales serán explicados más a detalle en desarrollo de la tesis.

La junta directiva de F&K S.A., consciente del estado actual de la empresa, se encuentra continuamente buscando estrategias para poder mejorar la eficiencia, se asesora, ha captado valores y generado procesos que, si bien han ayudado a generar que la eficiencia mejore parcialmente, aún no llega a ser eficiente en su totalidad.

El objetivo del presente estudio es brindar un plan de negocios a la empresa para que no sólo pueda llegar a un nivel de eficiencia que supere los estándares de los clientes, sino también proveer un plan a futuro para que la empresa se encuentre preparada para el crecimiento que el negocio viene exigiendo.

El estado actual de la empresa es de transición, F&K S.A. está pasando de ser una pequeña empresa a ser una mediana empresa; al tener sus inicios como una empresa familiar, no se pudo dar el tiempo de generar un plan de negocios, si bien tiene una estructura definida tácitamente. Tiene pendiente generar un organigrama, identificar objetivos, fundamentos estratégicos y dejarlos por sentado. La primera parte del presente trabajo será definir una estructura junto con la Junta Directiva de empresa F&K S.A. y registrarla para que los directores y trabajadores puedan clarificar sus objetivos, posiciones y trabajar en equipo, para el desarrollo de la empresa en los puntos donde la junta directiva desea desarrollarla.

Cadena de Valor Operativa Actual:

-El cliente solicita un producto al área de ventas.

-El área de ventas junto con el área de operaciones identifica un proveedor del producto y se le pide una cotización en términos FOB⁵ y entrega esta al Área de Ventas.

-El área de operaciones envía una cotización con precio de venta: precio de costo + Mark Up⁶. Con un Lead Time⁷ de 60 días después de la recepción de la Orden de Compra.

⁴FF: del inglés Freight Forwarder: El freight forwarder o agente de carga actúa como intermediario entre el cliente que lo contrata y los varios servicios de transportación y logística que están involucrados en que la carga llegue a su destino. (Greco, 2005)

⁵ FOB: del inglés Free On Board, es un incoterm, una cláusula de comercio internacional, ya sea marítimo o fluvial. El vendedor entrega la mercancía, a bordo del buque designado por el comprador en el puerto de embarque designado, y por tanto estibado. (Greco, 2005)

⁶ Mark Up: Margen de ganancia.

⁷ Lead Time: Tiempo de producción de un bien. Para el caso de la empresa F&K S.A. el Lead Time esta estandarizado a 60 días de producción desde la recepción de la PO- Orden de Compra.

- El cliente acepta la cotización y envía al proveedor una PO⁸, sin generar ningún adelanto en dinero en efectivo.
- Se le emite una orden de compra al proveedor y se le envía un adelanto en dinero en efectivo al proveedor del 15% del valor total de la cotización. Seguidamente el proveedor inicia la producción.
- Varios días previos al CRD⁹, se coordina el embarque de los bienes con el cliente, se pacta una fecha con el FF y se envían los productos al puerto.
- Se generan los documentos de embarque que son: BL¹⁰, CO¹¹, factura de venta y PL¹². Una vez generados se envían los documentos escaneados al cliente SyS S.A. vía su sistema V2S.
- Si los documentos están correctos, el cliente los aprueba y paga el total de la factura aproximadamente 10 días después.
- Se le paga el balance payment¹³ al proveedor.
- El proveedor envía los documentos originales al cliente vía Courier.
- El cliente recibe los documentos originales para poder retirar la carga del puerto.

⁸ PO: del inglés Purchase Order, significa orden de compra. Es el documento que el cliente envía para confirmar la compra de productos.

⁹ CRD: del Inglés Cargo Ready Date, es la fecha en que esta lista la carga.

¹⁰ BL: del inglés Bill of Lading es un documento propio del transporte marítimo que se utiliza en el marco de un contrato de transporte de las mercancías en buque en línea regular. (Greco, 2005)

¹¹ CO: Certificado de origen, es un documento que certifica el país de procedencia de los productos fabricados. Se utiliza para que el cliente que opera en un país que tiene un tratado de comercio pueda deducir gastos de impuestos.

¹² PL: del inglés packing list, es una lista detallada de los productos que se van a exportar, presentan datos como peso neto, peso bruto y volumen. Documento importante para poder exportar productos en todas las vías.

¹³ Balance Payment: Pago final al proveedor, Pago total menos el adelanto.

Factores que requieren un análisis más profundo:

En la presente cadena de valor operativa actual, tenemos dos procedimientos críticos: La producción de productos y la entrega de documentos de embarque. Si uno de estos dos procedimientos se retrasa muchos días, generan quejas de los clientes, penalidades por demoras y desprestigian la imagen de la empresa ante el cliente.

Los retrasos pueden generarse por diversos motivos, en el caso de la producción: Demoras en el pago de adelantos, demoras en producción de los proveedores, demoras u olvidos en el envío de la PO, demoras en toma de decisión de colores o variaciones en el producto y/o demoras en la generación de diseños gráficos.

En el caso de la entrega de documentos: Demoras en que la entrega de BL por parte del FF¹⁴, Demoras en la entrega del BL escaneado por parte del proveedor, demoras en la entrega del CO por parte del proveedor, Errores en el CO que pueden generar re-trabajos, demoras en el pago por parte del cliente.

Con el desarrollo de la eficiencia en el tema de los retrasos, se podrá lograr una atención al cliente óptima debido a que el cliente no presentará quejas, o en todo caso muy esporádicas. Como sucede en el caso de la calidad y entrega final de los productos donde las quejas que se reciben son muy esporádicas.

¹⁴ FF: del inglés Freight Forwarder: El freight forwarder o agente de carga actúa como intermediario entre el cliente que lo contrata y los varios servicios de transportación y logística que están involucrados en que la carga llegue a su destino.

Equipo de Trabajo

CEO

Es uno de los dueños fundadores de la empresa, participa en la toma de decisiones y las deriva a la gerencia responsable para continuar los procesos.

Gerente de Operaciones

Es el que gerencia toda el área administrativa y operativa de la empresa. Gestiona la estrategia global de la empresa para asegurar la sostenibilidad del negocio. Transmite las decisiones de la junta directiva a los clientes y proveedores.

Encargado de llevar a cabo la dirección estratégica de la empresa, tanto en el área operativa como en el área administrativa. Es el engranaje Técnico-Comercial de la empresa. Garantiza el buen funcionamiento toda el área de Supply Chain. Es el encargado de llevar la negociación con los proveedores. Sus objetivos son garantizar la atención personalizada al cliente, la óptima atención-respuesta a los proveedores, reducción de los costos, reducción plazos de entrega de mercadería, reducción de plazos de entrega de documentación.

Gerente Comercial

Encargada del área comercial, su objetivo es la optimización de las ventas. Encargada de elaborar y proponer las grandes líneas de la estrategia comercial de la empresa. Sus requerimientos son gestionados por el área de Operaciones.

Gerente de Finanzas

Asegura y supervisa la gestión de la tesorería, la deuda, los análisis financieros y fiscales y propone estrategias. Trabaja a la par con la Gerencia de Operaciones.

Ejecutivo de Shipments

Reporta a la gerencia de operaciones, es la encargada de: hacerle seguimiento a la producción de las órdenes de compra, coordinar con el área de embarques del cliente, coordinar con el área de embarques de los proveedores, data entry al sistema in-house V2S del cliente, gestionar documentaciones de embarque, generar reportes de producción o reportes de estado de

documentación. Encargada de solicitar: PL¹⁵, CI¹⁶, Materiality¹⁷ y CO¹⁸. Encargada de generar PS¹⁹ en V2S y data entry de ETD²⁰ y ETA²¹ una vez realizado el booking.

Ejecutivo de Compras y Ventas

Es la encargada de gestionar los procesos de compra, que puede de abarcar desde buscar o solicitar desarrollo algún producto nuevo hasta gestionar órdenes de compra de productos en circulación. Es la que recibe las PR²² del cliente, genera las PI²³ para el cliente en el sistema DTS²⁴, y en el sistema in-house del cliente V2S, recibe las Órdenes de compra. Se encarga de la data entry al sistema DTS y transmite la información al área de finanzas y al área embarques. Genera los archivos físicos y virtuales OP²⁵.

Ejecutivo del área de diseño

Es la encargada de generar los diseños gráficos digitales en Adobe Ilustrador, para los packaging de los diversos productos, estos deben ser enviados a la fábrica para su producción. Administra también todos los archivos fotográficos de la empresa.

¹⁵ PL: Packing List. Es la lista donde detalla todos los valores logísticos de la PO.

¹⁶ CI: Commercial Invoice. Es la factura comercial del proveedor.

¹⁷ Materiality: Es un detalle del porcentaje de composición de materiales de los productos. Únicamente lo solicita el cliente SyS S.A. de Perú.

¹⁸ CO: Certificado de Origen. Solo lo solicitan Perú, Chile y Argentina para casos especiales.

¹⁹ PS: Pre-Shipment. Es un proceso de ingreso de datos al sistema V2S del cliente.

²⁰ ETD: del Inglés Estimated Time of Departure. Es la salida aproximada del barco.

²¹ ETA: del inglés Estimated Time of Arrival. Es la llegada aproximada del barco.

²² PR: del inglés Proforma Request. Es la solicitud de presupuesto por parte del cliente, incluye número de ítem, cantidad a comprar y precio de compra.

²³ PI: del inglés Proforma Invoice. Es el documento previo a la PO donde se le envía al cliente una lista detallada de las cantidades y productos a vender.

²⁴ DTS: Sistema informático in house de la empresa.

²⁵ OP: Es una carpeta con un numero de operación, que lleva todos los documentos de ese proceso.

Organigrama de F&K S.A.

Marco Teórico

El organigrama de una empresa consiste en la representación gráfica de la estructura de la empresa, de manera que no sólo representa a los empleados y recursos humanos de la empresa, sino que también representa las estructuras departamentales, además de ser un buen esquema de las relaciones jerárquicas y competenciales dentro de la empresa.

Como en todo en la vida, una buena organización es fundamental para alcanzar el éxito. Cada nivel de tareas a lo largo de toda la estructura de la empresa debe estar claro, y para ello hay que definir quién forma parte y cuál es el cometido de los diferentes elementos del organigrama.

El organigrama de una empresa define los roles y responsabilidades de cada miembro de la estructura, su importancia es tal que llega a marcar la cultura laboral y la forma de trabajar dentro de la empresa.

El organigrama es una representación gráfica informativa, pero también sirve para conocer los niveles de jerarquía, relaciones entre empleados y la estructura de la empresa. Esta organización es fundamental para el buen funcionamiento de la empresa y debe adaptarse a sus necesidades. Por tanto, el organigrama de una empresa es imprescindible para su éxito.

Por tanto, cada empresa tendrá un propio organigrama que dependerá fundamentalmente de la labor, el volumen que soporte y la cultura empresarial. Una mala estructura de la organización puede llevar a una empresa a la ruina, pues está muy relacionada con la eficiencia (no solo de los recursos humanos, sino de todos los recursos de la empresa) y de los costes asociados. (Gesiton.org, 2016)

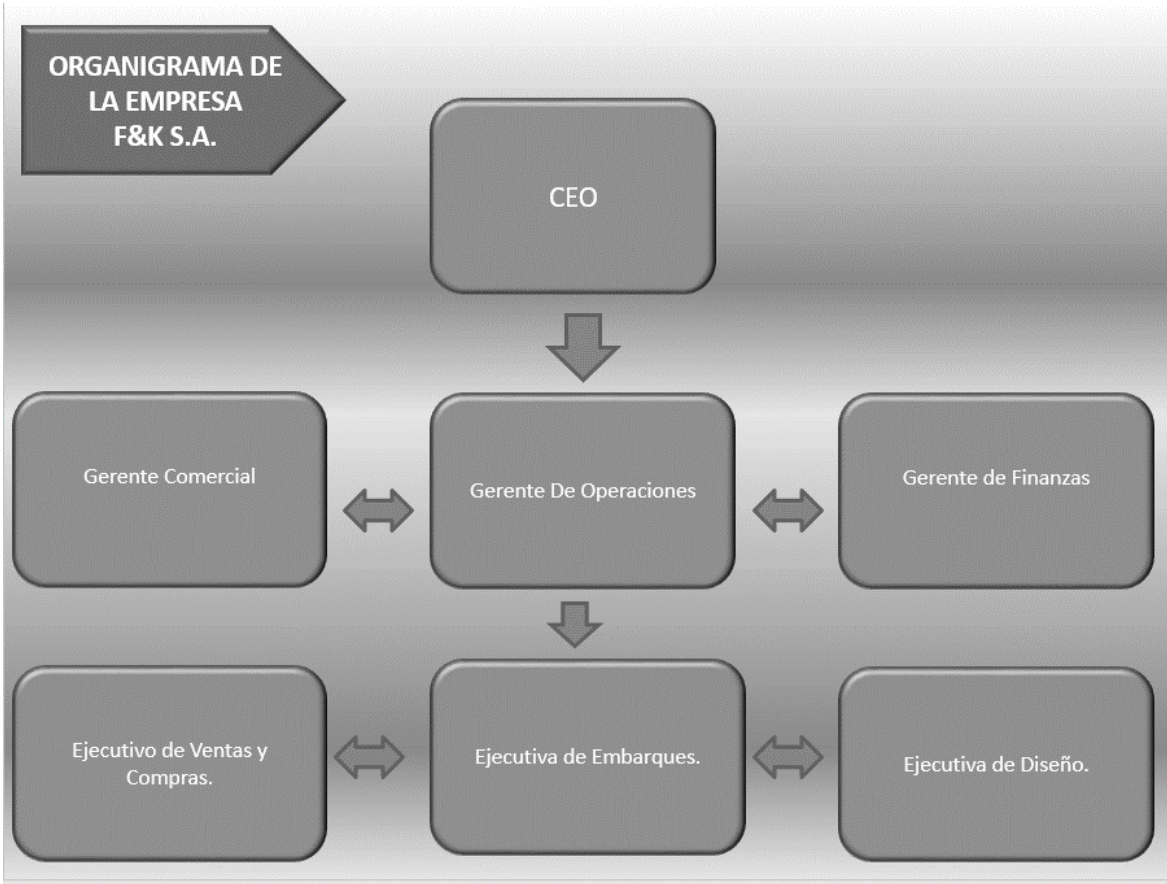


Ilustración 2.- Organigrama de la Empresa F&K S.A.

Ruta de Trabajo

Alcance

Al iniciar el presente estudio, se pudo identificar que, si bien la empresa F&K S.A. tiene procesos tácitamente definidos, no se dio la oportunidad de crear un registro de los mismos. Por lo tanto, se tomó la decisión primero definir un detalle de procesos denominado: Ruta de trabajo.

Se generó una reunión con todos los gerentes y ejecutivos, se elaboró una primera ruta de trabajo y posteriormente se actualizó con la junta directiva y se obtuvo el flujo de procesos denominado: Ruta de trabajo.

El objetivo de este punto es poder conocer el proceso general de la empresa.

Proceso de Venta, Costos y Presupuestos:

Creación de producto y carga a DTS

Creación del Artwork por Área de diseño

Se solicita confirmación de Artwork al cliente.

Se ejecuta seguimiento al envío del artwork al cliente hasta que sea confirmado.

Se recibe PR del Cliente.

Generación de PI para el Cliente. Imprimir y adjuntar a archivo de seguimiento de PI.

Ingresar PI a DTS.

Solicitar PI al Proveedor vía DTS. Negociar descuento para el caso de grandes compras. Indicar que para esta PI se solicita Telex Release del BL.

Seguimiento a recepción de PI del proveedor.

Seguimiento a recepción de PO del Cliente.

Proceso de Orden de Compra

Se recibe PO, se genera carpeta física y virtual OP, se une con PI del proveedor y se ingresa a DTS.

Se confirma PI al proveedor reenviando su PI con el número de PO. Se informa al proveedor que se envíe Import Request en caso de Uruguay y Argentina. Y se vuelve a confirmar que esta PO tiene que tener Telex Release de BL.

Se entrega carpeta física al gerente de finanzas para anotarla en el Libro de Finanzas e informa a la ejecutiva de shipments que hay una nueva PO ingresada al libro de finanzas.

El área de Shipments ingresa los datos del libro de finanzas al tablero de control de shipments.

Finanzas genera los advance payments, envía registro de transferencias a la Ejecutiva de Shipments de las nuevas PO.

El área de shipments impone un CRD al proveedor y solicita status semanales.

Se ingresa el CRD al tablero de control de shipments y se informa a gerencia en caso de retrasos o negativas. Para resolver conflictos siempre apuntando en favor del cliente.

Proceso CRD y Shipments.

Seguimiento al cumplimiento de CRD del proveedor.

Diez días antes del CRD, se solicita PL, CI, Materiality y CO. Se adjunta documentación a carpetas.

Con el PL se genera PS en V2S. Se ingresa información a DTS y Tablero de Control de Shipments.

Se envía correo al área de Embarques de SyS S.A. Shanghai con los datos del PS y se adjunta al proveedor.

Se recibe datos de embarque por parte del FF y se ingresa los datos de ETD y ETA al Tablero de Control de shipments.

Después de 72 horas del ETD se pide BL al Proveedor. Pasado este plazo, se reclama al FF con copia a SyS S.A. del país de la PO a SyS S.A. Asia.

Recibido el BL se factura por DTS

Se envía Factura y PL al proveedor para que genere el CO correctamente.

Se recibe CO se revisa, se corrige y se hace seguimiento a recibir el CO correcto.

Se cargan todos los documentos a V2S y se ingresa fecha de carga al tablero de control de shipments.

Se informa a Finanzas para que pueda hacer el cobro.

El área de Finanzas reclama el cobro al cliente, al recibir el dinero transfiere el balance payment al proveedor.

El área de shipments recibe el documento transferencia SWIFT de Finanzas, se envía al Proveedor y solicita que se envíe los documentos de embarque originales al cliente y el tracking number del Courier del envío de documentos originales.

Se hace el seguimiento del tracking number y al recibirlo se anota en el Libro de Shipments.

Una vez que el Cliente recibe los documentos, se archiva la carpeta.

Se termina el proceso.

Conceptos Fundamentales de la Empresa

Marco Teórico

Visión y Misión: Dos Conceptos Fundamentales.

Visión y Misión son los pilares sobre los cuales las modernas compañías basarán y conformarán su estrategia empresarial, delimitarán sus metas y planearán sus objetivos al corto, mediano y largo plazo. El primero de ellos es como se verá la empresa en el tiempo, mientras el segundo se relaciona con su accionar presente.

Hay dos conceptos fundamentales en el planeamiento estratégico de las empresas, sean estas pequeñas, medianas o grandes: Visión y Misión estratégicas, que actualmente se constituyen en los pilares sobre los cuales las modernas compañías basarán y conformarán su estrategia empresarial, delimitarán sus metas y planearán sus objetivos al corto, mediano y largo plazo.

El primer concepto: la Visión, tal como lo define Fleitman Jack en su obra "Negocios Exitosos" (Fleitman, 2000) viene a ser "el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad"; el simple hecho de establecer con claridad lo que está haciendo el día de hoy no dice nada del futuro de la compañía, ni incorpora el sentido de un cambio necesario y de una dirección a largo plazo. Hay un imperativo administrativo todavía mayor, el de considerar qué deberá hacer la compañía para satisfacer las necesidades de sus clientes el día de mañana y cómo deberá evolucionar la configuración de negocios para que pueda crecer y prosperar. Por consiguiente, los administradores están obligados a ver más allá del negocio actual y pensar estratégicamente en el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado y competitivas, etc. Deben hacer algunas consideraciones fundamentales acerca de hacia dónde quieren llevar a la compañía y desarrollar una visión de la clase de empresa en la cual creen que se debe convertir.

En suma, una visión puede definirse como una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado, etc., es un proceso intelectual mediante el cual un actor determinado, en su carácter de sujeto protagonista de actividades estratégicas, formula o representa un futuro posible. Metafóricamente, la visión estratégica es una suerte de proyección del presente hacia el futuro o una reflexión del futuro en el presente.

La visión estratégica tiene como finalidad describir supuestos escenarios estratégicos futuros, en correspondencia con los intereses y objetivos de la empresa, con el propósito de obtener

elementos de juicio para determinar las previsiones necesarias para alcanzarlos mediante el resguardo de su libertad de acción.

En términos generales, la visión estratégica se elabora mediante el diseño de escenarios hipotéticos basados en la proyección de tendencias predominantes en la situación contextual del actor o utilizando otras técnicas subsidiarias.

Características de la Visión:

Integradora, debe reflejar las expectativas de todos los integrantes de la organización.

Requiere la acción de liderazgo y permanente apoyo de toda la organización.

Amplia, debe ser extensa en función del campo de visualización del futuro a largo plazo.

Realizable, debe ser una aspiración posible y medible. No puede ser un sueño inútil e incalculable. Debe ser un esfuerzo de equipo basado en la experiencia y conocimiento del quehacer organizacional.

Activa, debe incluir y promover la acción. No debe ser lírica.

Realista, debe sustentarse en el manejo de la información fidedigna y tener en cuenta el entorno, la tecnología, cultura organizacional, recursos y competencia.

Alentadora, debe ser positiva, incentivadora, inspiradora, impulsadora y motivadora hacia la acción, dirección y éxito institucional.

Dimensión en el Tiempo, debe formularse definiendo explícitamente el horizonte de tiempo que alcanza la visualización.

Consistente, debe ser coherente con los principios organizacionales y sus reales posibilidades.

Difundida, debe ser conocida y comprendida por todos los integrantes de la organización; así como por su público externo y grupos de referencia.

Flexible, debe estar dispuesta a enfrentar retos y ser posible de ajustarse a las exigencias y dinámica del cambio.

Lenguaje Sencillo, debe redactarse en un lenguaje sencillo, ennobecedor, gráfico y metafórico.

Responsabilidad, debe ser formulado por los líderes, proyectando los sueños, esperanzas e incorporando valores e intereses comunes de todos los miembros de la organización.

Por otro lado el segundo concepto: la misión es considerado por Philip Kotler y Gary Armstrong en su libro Marketing (Kotler & Armstrong, 2004) como “un importante elemento de la planificación estratégica” porque es a partir de ésta que se formulan objetivos detallados que son los que guiarán a la empresa u organización. Por su parte O. C. Ferrel y Geoffrey Hirt, autores del libro “Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante” (Ferrel y Hirt, 2004), la misión de una organización “es su propósito general”. Responde a la pregunta ¿qué se supone que hace la organización?; podría considerarse también que la misión “enuncia a que clientes sirve, que necesidades satisface y qué tipos de productos ofrece. Por su parte, una declaración

de misión indica, en términos generales, los límites de las actividades de la organización”. Es importante considerar que en la actualidad, las empresas que se atienen al concepto de marketing, expresan su misión con base en el cliente, de modo que refleje las necesidades que intentan satisfacer y los beneficios que proveen.

La misión de la empresa sirve como fundamento para todas las decisiones importantes que toma el equipo gerencial. Su definición comprende los siguientes grandes elementos:

Nuestro concepto como empresa.

Nuestra naturaleza.

Nuestra razón de existir.

Nuestros clientes potenciales.

Nuestros principios y valores.

Así, la misión proporciona una guía consistente en la toma de decisiones importantes por parte de la gerencia. La misión inspira y motiva a todo aquel que tenga un profundo interés en el futuro de la institución o empresa. La estrategia señala la dirección en la que debe desplazarse la institución o empresa, su fuerza motriz y otros factores que ayudarán a determinar qué productos y servicios futuros deben tenerse y qué mercados muestran mayores potenciales.

Atendiendo a estos conceptos puedo formular una definición de misión que será la que se entiende de aplicación en el siguiente estudio: “La misión es el propósito general o razón de ser de la empresa u organización que enuncia a qué clientes sirve, qué necesidades satisface, qué tipos de productos ofrece y en general, cuáles son los límites de sus actividades; por tanto, es aquello que todos los que componen la empresa u organización se sienten motivados a realizar en el presente y futuro para hacer realidad la visión de la empresa; esta misión se transforma en el marco de referencia que orienta las acciones, enlaza lo deseado con lo posible, condiciona las actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas”. (La Republica, 2017)

Para este proceso continuaremos con los procesos aprendidos durante la clase Estrategias Empresariales:



Ilustración 3:: Inputs para generar Outputs Misión, Valores y Visión Actualizados.

Análisis de declaración de la Misión

Misión Actual

Brindamos a nuestros clientes la oportunidad de vender productos de retail, de nuestro rubro, competitivos en Precio-Calidad. Con el valor agregado de tener el sello de su propia marca.

Justificación

Aplicación práctica del modelo: Análisis de la declaración de Misión, aprendido en el curso Estrategias Empresariales de la Maestría en Administración de Empresas, Mención de Dirección Estratégica de la Escuela de Posgrado de Negocios de la Universidad de Belgrano: Modelo de Diseño de la Estrategia. Durante el periodo agosto 2017 a diciembre 2017.

► Análisis de la declaración de Misión

La Misión claramente define qué hace una organización—cuál es su propósito. Responde a la pregunta: “¿Qué hacemos?”

Hay seis preguntas que pueden preguntarse al analizar una declaración de Misión

Área	Pregunta
Propósito	1. ¿Describe un propósito inspirador que evite hacer el juego a intereses egoístas de los stakeholders – accionistas, clientes, empleados, proveedores?
Lógica Comercial	2. ¿Describe la responsabilidad de la organización hacia sus stakeholders? 3. ¿Define el dominio de negocios?
Otras	4. ¿Describe el posicionamiento estratégico de forma de identificar ventajas competitivas específicas? 5. ¿Refleja la cultura de la organización? 6. ¿Es claro y fácil de comprender – típicamente menos de 100 palabras agudamente focalizadas?

Ilustración 4.- Análisis de la declaración de Misión: La Misión claramente define qué hace una organización – cuál es su propósito. (Trepatt, 2017)

Seis preguntas para analizar una declaración de misión:

Propósito

1. ¿Describe un propósito inspirador que evite hacer el juego a intereses egoístas de los stakeholders – accionistas, clientes, empleados, proveedores?

No lo describe, está muy enfocado hacia el cliente.

2. ¿Describe la responsabilidad de la organización hacia sus stakeholders?

Sí, pero falta exponerlo más a detalle.

Lógica Comercial

3. ¿Define el dominio de negocios?

Sí, pero falta detallar.

4. ¿Describe el posicionamiento estratégico de forma de identificar ventajas competitivas específicas?

Si, pero falta detallar.

Otras

5. ¿Refleja la cultura de la organización?

No, falta detallar.

6. ¿Es claro y fácil de comprender – típicamente menos de 100 palabras agudamente focalizadas?

Si.

Misión Actualizada

Brindamos al mercado latino americano, la oportunidad de obtener productos de retail de nuestro rubro, con el valor agregado de tener el sello la marca propia de la tienda. Somos una empresa con sede en Argentina encargada de fabricar y exportar productos principalmente desde China para grandes cadenas de retail ubicadas en Chile, Perú, Colombia, Uruguay, México, Brasil y Argentina.

Nuestra especialidad es desarrollar para los clientes, productos de marca blanca en el rubro de Lavandería, Utensilios de Aseo y Organización. Para que ellos puedan ofrecerlos en sus mercados locales con la garantía de llevar la marca de su empresa.

Nuestro compromiso es brindar al mercado la opción de comprar un producto de marca propia de la tienda, que sea competitivo con los productos de marcas comerciales en el factor precio-calidad. Además de esto, también brindamos al mercado novedades originales para ventas especiales que las marcas comerciales no ofrecen. Es también nuestro compromiso entregar los productos al consumidor final bajo los mismos estándares de confianza, calidad, precio y garantía que ofrece el mercado comercial.

Análisis de Valores

Valores

-Amistad, Compromiso, Eficiencia, Honestidad, Confianza, Prudencia y Discreción.

► Análisis de Valores

Los Valores son declaraciones de creencias, normas de comportamiento o ideales que guían la forma en que una empresa piensa, actúa y responde a situaciones.

Responde a la pregunta: “¿En qué creemos?”

- No se crean—con mayor frecuencia son descubiertos
- No existe un “conjunto correcto” de valores; se requiere que representen fehacientemente la forma en que la organización se siente sobre ella misma.
- Sirven como mecanismo para seleccionar empleados, oportunidades de negocio y para tomar decisiones importantes
- Son más permanentes que la misión y la visión—viven tanto como la organización

Ilustración 5.- Análisis de Valores: son declaraciones de creencias, normas de comportamiento o ideales que guían la forma en que una empresa piensa, actúa y responde a situaciones. (Trepatt, 2017)

Valores Actualizados

-Amistad: Nuestro éxito se basa en la atención personalizada al cliente, los fuertes vínculos de RRPP que mantienen nuestros agentes y dirección general son los que nos unen en una relación que va más allá de los negocios.

-Eficiencia y Puntualidad: Se debe trabajar cada día en aumentar estos valores, mientras más eficientes y puntuales seamos, en nuestro trabajo, seremos más apreciados por nuestros directores de empresa. Y mientras más lo seamos la entrega de presupuestos, mercadería y documentos, seremos muchos más considerados por nuestros clientes.

-Compromiso y Responsabilidad: Esperamos de nuestros trabajadores el mismo compromiso que nuestros gerentes y directores tienen con la empresa. Que sean responsables con su trabajo para tener la confianza de brindarle la autonomía que el trabajo lo requiera.

-Discreción, Prudencia y Confianza: Se debe llevar una política de discreción y confidencialidad debido a que nuestros procesos no pueden ser expuestos a nuestros clientes y de ser necesario exponerlos deben ser detalladamente conversados con la gerencia y junta directiva según sea el caso. Esto nos lleva a tener prudencia en compartir información hacia nuestros clientes y proveedores. Teniendo la suficiente confianza de poder conversar y exponer los procesos internamente antes de que sean expuestos.

Análisis de la Visión

Visión Actual

Ser la empresa abastecedora de productos de retail de marca blanca más reconocida de Sudamérica. Nuestra visión es que cuando los clientes piensen en importar un producto de marca blanca de nuestro rubro siempre piensen en nosotros.

Justificación:

Aplicación práctica del modelo: Análisis de la Visión, aprendido en el curso Estrategias Empresariales de la Maestría en Administración de Empresas, Mención de Dirección Estratégica de la Escuela de Posgrado de Negocios de la Universidad de Belgrano: Modelo de Diseño de la Estrategia. Durante el periodo agosto 2017 a diciembre 2017.

► Análisis de la Visión

Las Visiones proveen una guía sobre la dirección futura de una organización. Responden la pregunta: “¿A dónde vamos?”

Tres componentes importantes:

1. Cuantificación de la métrica de éxito de más alto nivel.

“Rentabilidad dentro del primer cuartil”

2. Definición del ámbito donde competir.

“Mercado doméstico”

3. Horizonte de ejecución.

“5 años”

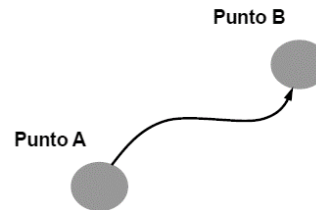


Ilustración 6.- Análisis de la Visión (Trepát, 2017)

► **La Visión de la Organización debe alcanzarse en el horizonte de tiempo del planeamiento**

¿Cómo se verá su organización en 3 a 5 años? Describa el “destino” o “punto final”.

Si alcanza el punto final de su estrategia, ¿cómo se verá su organización financieramente?

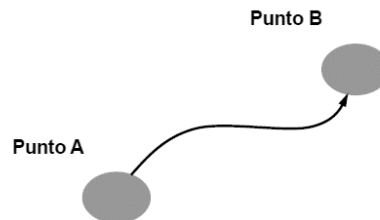


Ilustración 7.- Análisis de la Visión: La Visión de la Organización debe alcanzarse en el horizonte de tiempo de planeamiento (Trepatt, 2017)

¿Cómo verá a su organización en los próximos 3 años, describa el destino y el punto final?

-Ser percibidos por nuestros clientes como los mejores proveedores en cumplimiento de plazos de despacho de mercadería, tener un 100% de efectividad de entrega de productos en tiempo y forma, esto va ligado con ser los mejores proveedores en plazos de entrega de documentos de embarque. Debido a que, así como se tiene que entregar a tiempo la mercadería, los documentos deben ser entregados a tiempo.

Si alcanza el punto final de su estrategia, ¿cómo se verá su organización financieramente?

-El punto final nos llevará a incrementar la intimidad y fidelidad del cliente, el cual es nuestro objetivo más importante. Esto aumentará el volumen de ventas de artículos en circulación y la confianza de incrementar la línea de productos actuales. Lo que llevará a la empresa a cumplir el objetivo de incrementar la rentabilidad un mínimo de 30% al año.

¿Y cómo conseguirlo?

Lista de factores que requieren de un análisis más profundo.

1. Mejorar Plazos de Despacho de Mercadería y entrega de documentos.

Capacitando y formando al actual nuevo equipo de trabajo: gran parte de la cadena de valor de la empresa se basa en la atención rápida y efectiva en cuanto a la venta y post-venta.

2. Mejorar los plazos de despacho de mercadería.

2.1 En el caso de venta:

-Desarrollar e identificar nuevos productos para los clientes y enviarles en forma rápida las cotizaciones de estos.

-Generar los diseños gráficos de los packaging una vez generada la creación del producto por el cliente. Optar por el outsourcing y contratar a una agencia de diseño la cual comparta nuestros mismos valores de eficiencia y puntualidad. Nuestra área de Operaciones dirigirá a la agencia para tener los diseños gráficos en forma más rápida y eficiente para que el cliente pueda aprobarlos lo antes posible y la fábrica pueda tenerlos lo antes posible y así esto no genere un retraso en el despacho de la mercadería.

-Generar los presupuestos de productos en circulación, en un plazo máximo de 3 días desde que ingresa la solicitud de PR. Para mejorar esto, debemos solicitar que la solicitud de PR sean los días lunes y martes, actualmente la PR Validation llegan jueves por la noche y viernes por la noche, lo cual nos da una holgura en la respuesta, debido a que la oficina abre de lunes a viernes. Si las PR ingresan lunes y martes, podemos reducir el plazo de generación de presupuesto a un día. Seguramente el cliente tiene alguna razón para generarlas los jueves y viernes; habría que profundizar las razones del cliente y que el cambio no le generará un costo ó problemas. Según lo conversado con el cliente anteriormente iban a analizar la forma de realizar este cambio.

-Mejorando el sistema de Pre-PO con nuestras fábricas, para tenerlas identificadas antes de que se ingresen las órdenes de compra, las tenemos debidamente ordenadas el sistema interno DTS, para ser aprobadas automáticamente al llegar las PO.

-Brindar recordatorios al cliente para el ingreso de órdenes de compra a tiempo, para que las PO no lleguen con SW menor al lead time y tengamos que hacer cambios durante el proceso.

-Una ejecutiva contralará las PI y PO que ingresan mediante el sistema V2S del cliente, para controlar si las ordenes llegan con los SW correctos a fin de no que si la PO no fue recibida dentro del lead time, esto pueda informarse al momento de que ingresa la PO y el cliente no perciba esto como un retraso. Esto también podrá ayudar a que no se omita un informe de cambio en el SW y el cliente no perciba que si se podrá entregar fuera del lead time.

2.2 En el caso de Inicio de Orden de Compra:

-Se contrató un gerente de finanzas a fin de que pueda asesorar a la gerencia general en los procesos financieros de las órdenes de compra. La oficina central es la encargada de llevar las finanzas de las compras a las distintas fábricas. El objetivo a corto plazo, es enviar el capital a nuestros proveedores en forma rápida y diversificada, para que los proveedores puedan comprar las materias primas a tiempo y producir a tiempo. El objetivo a mediano plazo es que el capital inicial para el kick off, sea enviado con un plazo máximo un día después de recibida la PO.

-Una vez iniciado el kick off con el envío de capital al proveedor, nuestra gerencia de operaciones es la encargada de hacerle seguimiento semanal a la producción, para poder llevar un status real y actualizado de la producción de los proveedores.

-Todo esto nos llevara a mejorar las fechas de CRD propuestas al cliente y embarcar en tiempo y forma en el 100% de nuestras órdenes de compra.

3. Mejorar Plazos de Entrega de documentos

-La actual gerencia de operaciones se dedicó a capacitar al nuevo personal a fin de poder diversificar las tareas de seguimientos de los proveedores en los temas de: Control de CRD, Solicitud de Packing List y Generación de PS con un plazo máximo de 5 días antes del CRD. Se debe seguir afinando este tema por medio de KPIs a través del sistema interno DTS, en el cual se está trabajando para poder mejorar en el tema de los seguimientos mediante un sistema de alertas de KPIs.

-Se tiene que trabajar en recibir los documentos de embarque a tiempo: BL, CO y Materiality. Se deberá entrenar a una persona que se encargue de hacerle seguimientos a estos documentos PO por PO, una por una, a fin de recibirlos correctamente en tiempo y forma desde nuestros proveedores. Esta misma persona se encargará de estar constantemente en contacto entre el proveedor, el FF y con el área de embarques del cliente, con el fin de recibir el BL en un plazo máximo de 72hrs después del ETD.

-Se tendrá una persona dedicada al sistema DTS que se encargará de generar facturas el mismo día que se recibe el BL, a fin de que nuestros proveedores puedan generar el CO ese mismo día. Como se indicó en el punto "Ruta de trabajo", el CO se realiza después de generada la factura, porque el CO lleva datos de la factura. Con esto los documentos serán cargados a V2S con un plazo máximo de 3 días, en caso el CO no tenga correcciones.

-Se deberá buscar una forma de elaborar un Pre-CO a fin de que no se genere ningún error al momento de generar el CO, con esto podemos cortar el delay que nos puede dar generar un CO mal generado.

-La gerencia deberá negociar con sus proveedores para a fin de que todos los BL sean generados en destino, esto ayudará a que los BL se liberen, ni bien esté realizado el pago por parte del cliente.

-Este es un trabajo en cooperación, por lo tanto, la gerencia deberá buscar soluciones con el cliente a fin de que los pagos de cancelación PO sean realizados más rápido. Los días que demoran generar el BL por el FF, los días de posibles correcciones, más los días que demandan un pago de cancelación de PO, puede generar que la carga llegue a puerto y los documentos de embarque para retiro de mercadería no hayan llegado aún, generando costos de carga a piso,

los cuales son perjudiciales para ambas partes. La gerencia debe buscar con el cliente soluciones que ellos puedan brindarnos para mejorar en este proceso.

4. Crecer nuestro nivel precio-calidad para nuestros clientes en un 30%, e incrementar la línea de productos del rubro en un 30%.

-La junta directiva, junto al gerente de operaciones, se encuentran constantemente buscando opciones para asociarse con nuevas fábricas y obtener nuevos proveedores que puedan ofrecer los mismos productos de nuestro rubro a precios más bajos manteniendo o mejorando su nivel de calidad. La junta directiva viaja constantemente a China y otros países, a diferentes ferias de negocios a fin de captar nuevos proveedores que puedan ayudar realizar este punto de la visión. Es en estas visitas donde también la junta directiva se encarga de recopilar novedades y productos del rubro de F&K S.A. que pueden ser ofrecidos a los clientes, para así incrementar la línea de productos y lograr lo propuesto en este punto de la visión.

5. Incrementar la rentabilidad un mínimo de 30% al año.

-De los puntos detallados en el presente capítulo de este estudio, sumado al análisis estratégico, se detallará más adelante la propuesta de valor para poder lograr este objetivo.

Visión Actualizada

Ser reconocidos en mediano plazo, como los mejores proveedores de productos de marca blanca de nuestro rubro, en eficiencia, rapidez y puntualidad en plazos de entrega de mercadería y entrega de documentos.

Mantener y fortalecer nuestro liderazgo en precio-calidad, de nuestra línea de productos. Y brindar siempre a nuestros clientes opciones nuevas y llamativas que brinden diferenciación a los productos que son ofrecidos en sus tiendas de retail.

Nuestra visión es que cuando los clientes piensen en importar un producto de marca blanca, de nuestro rubro, siempre piensen en nosotros.

En 5 años ser reconocidos como la empresa abastecedora de productos de retail de Lavandería, Aseo, Utensilios y Organización de marca blanca más reconocida de Sudamérica.

Objetivos Estratégicos: Destino Estratégico + Gap de Valor

Marco Teórico

Establecimiento del BHAG / Destino Estratégico

BHAG significa Big, es grande, Hairy, es descabellado, así en medio que le da miedo, Audacious, audaz y Goal, es un objetivo, es un objetivo grande, audaz y descabellado y a largo plazo, que es de difícil logro proyectando la situación actual de la organización, pero que ayuda a linearse hacia dónde se va, una idea concebida en el libro, "Built to Last: Hábitos exitosos de compañías visionarias" por James Collins y Jerry Porras. Según Collins y Porras, BHAG es un objetivo a largo plazo que cambia la naturaleza misma de la existencia de una empresa.

Los BHAGs están destinados a cambiar la forma de hacer negocios, la forma en que somos percibidos en la industria y, posiblemente, incluso la propia industria. Collins y Porras describen los BHAGs a nivel corporativo como casi imposible de lograr sin trabajar constantemente fuera de una zona de confort y mostrar el compromiso empresarial, la confianza e incluso un poco de arrogancia.

Los BHAGs son más grandes, más audaces y más poderosos que los objetivos a largo y corto plazo regulares. Por lo general tienen un 10 a 30 años de compromiso, pero que son muy interesantes, tangibles y algo que todo el mundo sólo "recibe" sin más explicaciones. (Social Media, 2018)

► Criterios/Ejemplos para fijar el Destino Estratégico

¡Hay que fijar un destino para la Organización!

Criterios para Definir el Destino Estratégico	Objetivo Organizacional
Desempeño Pasado – ¿Qué esperan los accionistas? – ¿Qué podemos entregar a los accionistas?	<i>“Seremos la empresa de comunicaciones #1 en el mercado doméstico (medido por market share)”</i>
Tendencias de la Industria – ¿Hacia dónde vamos? – ¿Dónde vá la Industria?	<i>“Nos posicionaremos como primeros en servicios online en 5 años.”</i>
Benchmarking Competitivo – ¿Qué se consideran mejores prácticas?	<i>“En 2010, seremos evaluados como los mejores en rapidez, eficiencia y confiabilidad de servicio al cliente.”</i>

Ilustración 8.- Criterios/ Ejemplos para Fijar el Destino Estratégico. (Trepatt, 2017)

BHAG / Destino Estratégico para la empresa F&K S.A.:

En 30 años, toda familia en Latino América tendrá en su hogar por lo menos 3 productos de marca blanca fabricados por nosotros. Nuestros productos serán vendidos en todos los países de América Latina por lo menos por 3 cadenas de retail por país. Nuestro volumen de ventas será de 600 millones de artículos por año.

GAP de Valor

Marco Teórico:

Sabemos que la Visión nos responde a la pregunta ¿a dónde vamos?, ¿cómo será nuestro futuro?, ¿en que se transformará la organización? Este deseo o anhelo que tienen quienes formulan la misma generará lo que se conoce como el “gap de valor”. Para ello es imprescindible que se cuantifique la Visión en términos numéricos, por ejemplo, en que se traduce “ser el más grande, mejor y más rentable”, para que luego al ser comparado con nuestra situación (performance) actual nos permitirá establecer la brecha o gap que la estrategia debe cerrar. Como cerrar la brecha o gap de valor es la esencia de la estrategia. (Hurtado, 2017)

► El “Gap de Valor” es el punto de partida para cualquier estrategia

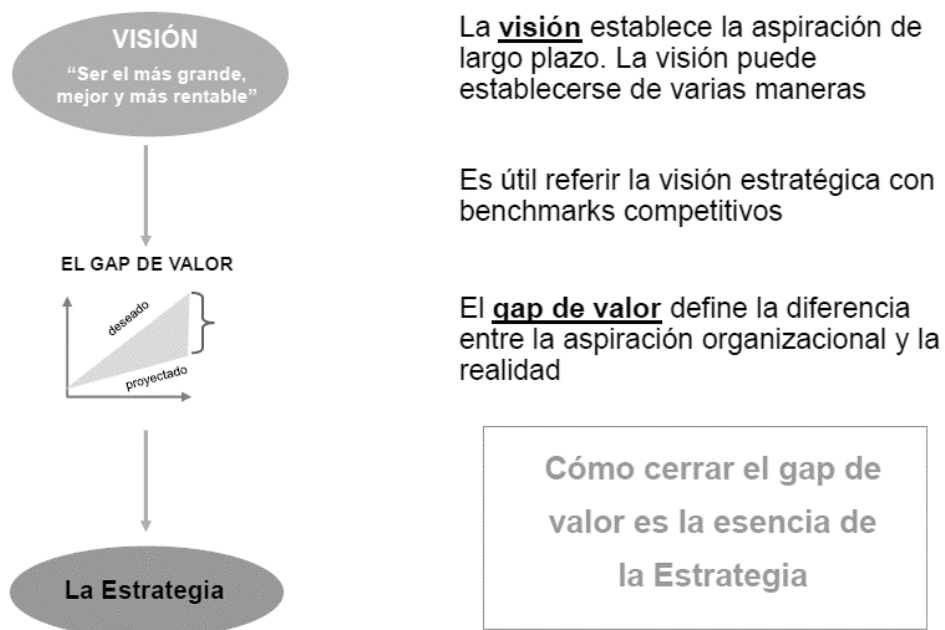


Ilustración 9: Gap de Valor (Trepát, 2017)

GAP de Valor para la empresa F&K S.A.:

Por todo lo anteriormente detallado, observamos que el valor de la empresa se basa en estos puntos importantes:

-La empresa financia al cliente, debido a que el cliente genera una PO y paga el total de la factura a la vista de los documentos de embarque. Por lo tanto, los adelantos a las fabricas para que inicie la producción son financiados por la empresa. Este servicio diferenciado no lo brindan las fábricas en el mundo y existen muy pocas empresas de confianza para los clientes que brinden este servicio. Esta relación comercial es fortalecida debido a que la empresa F&K S.A. trabaja muchos años con sus clientes y estos tienen la confianza de que pueden generar una PO y los productos serán fabricados y embarcados sin previo adelanto.

-El servicio de venta personalizado de la empresa F&K S.A. ha creado una relación comercial de varios años con su cliente principal SyS S.A., tanto el cliente como la junta directiva tienen claro que esta es una de las fortalezas de la empresa. Todos los requerimientos que el cliente siempre son atendidos y la empresa tiene un especial énfasis en brindar una atención al cliente eficiente.

Identificando GAP de Valor:

-Pagar Adelantos a los proveedores con un máximo de 24 horas de haber recibido la PO.

-Reducir demoras en CRD, entregar carga 5 días antes del CRD.

-Facturar y cargar los documentos de embarque en sistema V2S con un plazo máximo de 5 días después del ETD.

-Cobrar facturas con un máximo de 15 días después del ETD.

-Pagar a los proveedores los balance payments con un plazo máximo de 1 día después de cobrar las facturas.

-Aumentar nuestro volumen de venta de productos en 30% para el 2019.

-Aumentar nuestra línea de productos en 30% en circulación para el 2019.

Desagregando GAP de Valor:

Tabla 1.- GAP de Valor para la Empresa F&K S.A.

Situación Valor Actual:	Tiempos actuales		Situación Deseada (Visión): Aumentar Ratios de Efectividad	Tiempos Deseados		GAP de Valor	
Los adelantos se pagan entre 360 horas promedio desde la fecha que se recibe la PO.	360	Horas	Pagar Adelantos a los proveedores con un máximo de 24 horas de haber recibido la PO.	24	horas	336	horas
Tenemos un retraso promedio en entregas de CRD de 28 días.	28	Días	Reducir demoras en CRD, entregar CRD 10 días antes del SW.	0	días	28	días
Los tiempo de facturación y carga a sistema V2S, fluctúan entre 15 días promedio después del ETD.	15	Días	Facturar y cargar los documentos de embarque en sistema V2S con un plazo máximo de 5 días después del ETD.	5	días	10	días
El 40% de las facturas se cobran 30 días después del ETD.	30	Días	Cobrar todas facturas con un máximo de 15 días después del ETD.	15	días	15	días
Los balance payment tienen un delay entre 7 días promedio después de la fecha del cobro.	7	Días	Pagar a los proveedores los balance payment con un plazo máximo de 1 día después de cobrar las facturas.	1	días	6	días
GAP de Valor Actual:	Market Share Actual		GAP de Valor Proyectado: aumentar Ventas y oferta de productos	Market Share deseado		GAP de Valor	
El volumen de venta actual es de 5 millones de dólares.	5	Millones	Aumentar nuestro volumen de venta de productos en 30% para Diciembre el 2019.	6,5	millones	1,5	millones
Nuestra línea de productos actual es de 45 productos.	200	Artículos	Aumentar nuestra línea de productos en 30% para Diciembre el 2019.	260	artículos	60	artículos

Análisis Estratégico del Contexto Externo y el Contexto Interno

Análisis PESTEL

Marco Teórico

El análisis PEST (Análisis de factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos) describe el marco de los factores macro-ambientales de una compañía, utilizado en la exploración de factores como un componente de la gestión estratégica. Algunos analistas agregan el factor legal y reordenan el acrónimo a SLEPT; si se agrega el factor ecológico se expande a PESTEL o PESTLE, el cual es muy reconocido en Inglaterra.¹ El modelo se ha expandido recientemente a STEEPLE y STEEPLED, añadiendo factores Éticos y Demográficos. Es una parte importante del análisis externo al llevar a cabo un análisis estratégico o una investigación de mercado, ya que da una visión general de los diferentes factores macro-ambientales que la empresa debe tomar en cuenta. Es una herramienta estratégica útil para entender el crecimiento o decrecimiento del mercado, la posición del negocio, el potencial y la dirección de las operaciones. La importancia del crecimiento de los factores ecológicos o ambientales en la primera década del siglo XXI, ha dado lugar a la creación de negocios verdes y alentó el uso generalizado de una versión actualizada del marco PEST. El análisis STEER considera sistemáticamente factores Socioculturales, Tecnológicos, Económicos, Ecológicos y Reglamentarios. (Torralba, 2017)

Composición

El análisis PEST básico incluye cuatro factores:

Los factores Políticos se refieren al grado de intervención por parte del gobierno en la economía. Específicamente, los factores políticos incluyen áreas como políticas de impuestos, leyes laborales, leyes ambientales, restricciones comerciales, tarifas y estabilidad política. Los factores políticos también pueden incluir bienes y servicios que el gobierno quiere proveer o necesita que le sean proveídos (bienes de interés) y los que el gobierno no quiere que le provean (bienes demeritados). Además, el gobierno tiene una gran influencia en la salud, educación e infraestructura de la nación.

Los factores Económicos incluyen el crecimiento económico, tasas de interés, tipos de cambio y las tasas de inflación. Estos factores tienen gran impacto sobre las operaciones de las empresas y su toma de decisiones. Por ejemplo, las tasas de interés afectan el costo de capital de las empresas y por lo tanto, éste afecta en la medida que una empresa crece y se expande. Los tipos de cambio afectan el costo de exportación de bienes, la oferta y el precio de las mercancías importadas en una economía.

Los factores Sociales incluyen los aspectos culturales, la conciencia de la salud, tasa de crecimiento de la población, distribución de edades, nivel de educación y un énfasis en la seguridad. Las tendencias en los factores sociales afectan la demanda de productos de una compañía y cómo dicha compañía opera. Por ejemplo, el envejecimiento de la población puede suponer una fuerza de trabajo menor (incrementando el costo de mano de obra). Además, las empresas tendrían que cambiar varias estrategias de gestión para adaptarse a estas tendencias sociales (reclutamiento de personas mayores).

Los factores Tecnológicos incluyen aspectos como actividades de Investigación y Desarrollo, automatización, incentivos tecnológicos y el ritmo de los cambios tecnológicos. Ellos pueden determinar las barreras de entrada, el nivel mínimo de producción eficiente y la influencia de la externalización (outsourcing) de decisiones. Además, los cambios tecnológicos pueden afectar los costos, la calidad y dar lugar a la innovación.

Expandiendo el análisis a PESTLE o PESTEL :

Los factores Ambientales (en inglés Environmental) incluyen aspectos ecológicos y del medio ambiente. Por ejemplo, los cambios que afectan el clima tienen impacto, especialmente, en industrias como el turismo, la farmacéutica y compañías de seguros. Además, la creciente preocupación sobre las consecuencias del cambio climático ha afectado la operación de las empresas y los productos que éstas ofrecen, en donde ambos han provocado la creación de nuevos mercados y, así mismo, como la disminución o desaparición de los que ya existían.

Los factores Legales incluyen las leyes contra la discriminación, leyes para el consumidor, ley antimonopolio, leyes de la salud y protección. Estos factores pueden afectar cómo opera una empresa, sus costos y la demanda de sus productos o servicios.

Otros factores para las nuevas tendencias incluyen:

Los factores Demográficos incluyen aspectos como el género, edad, etnicidad, conocimiento en idiomas, discapacidades, movilidad, propiedad de vivienda, situación laboral, creencias o prácticas religiosas, la cultura y la tradición, los niveles de vida y el nivel de ingresos.

Factores Regulatorios incluyen aspectos como los actos parlamentarios y sus regulaciones asociadas, estándares nacionales e internacionales, estatutos de los gobiernos locales y mecanismos para la supervisión y garantía del cumplimiento de los mismos. (Torralba, 2017)

Alcance

Nuestro principal proveedor se encuentra ubicado en la República Popular China y nuestros principales clientes se encuentran en Chile, Perú, Colombia, Argentina, Uruguay y México. Dado que son muchas regiones del mundo por analizar, el alcance del presente análisis será según la importancia de cada punto para el negocio, es decir que solo analizaremos estos puntos en los países que veamos relevante. Por ejemplo, en el análisis económico, como la mayoría de proveedores son de China y la empresa F&K S.A. se encuentra legalmente en Uruguay, analizaremos: China y Uruguay.

Análisis PESTEL para la empresa F&K S.A.

Políticos

China:

Régimen político China: régimen socialista chino

Régimen socialista como forma política del Estado de China

El régimen político de China es una república propia del sistema socialista, en la cual la dirección del Estado reposa en un comité elegido. El término república hace referencia a la forma de gobierno de una nación en la que el Presidente o colegio presidencia es elegido por el pueblo por un tiempo determinado y durante el cual, el ejercicio del poder está regulado por las leyes constitucionales. Lo característico de la República es el ser un régimen en el que el fundamento del poder o autoridad pública es la soberanía popular (Regimen Político, 2018).

Régimen político China: características del régimen chino

Constitucionalmente está establecido que la República Popular de China es un Estado socialista de dictadura democrática, dirigida por la clase obrera y basada en la alianza obrero-campesina. El sistema socialista es la base de la República. Ninguna organización o individuo podrán estar por encima de la Constitución.

El poder de la República pertenece al pueblo el cual asume el poder del Estado a través de la Asamblea. Los órganos del Estado, en sus deliberaciones aplican los principios del centralismo democrático. El Estado es el responsable exclusivo de la dirección económica del Estado. La propiedad de las riquezas naturales es del Estado, no obstante, se garantiza el derecho de tener cierto tipo de propiedad privada, fruto del trabajo, de los ahorros y demás ingresos legales.

La educación y la prestación de los servicios médicos están a cargo del Estado, ocupando la medicina tradicional china el primer lugar en la prestación de estos servicios. De otra parte, es el Estado el que determina y controla las políticas de protección del medio ambiente. (Regimen Político, 2018)

Régimen político China: evolución política de China

Inicialmente, tras la fundación de la República Popular de China en 1949 por Mao Zedong, China se halló inmersa en un profundo proceso de cambio que apuntó a modificar radicalmente sus relaciones externas, apostando con todo a mantener su régimen político. La China maoísta fue observada por su fervor revolucionario, su oposición a las potencias occidentales, su asociación cercana con los países del Tercer Mundo (Latinoamérica, África y Asia) y su aislamiento relativo de las Organizaciones.

Con Deng Xiaoping a la cabeza, la República Popular de China inició en 1979, desde el interior del régimen del Partido Comunista Chino, su segunda revolución marcada por un pragmatismo económico y por el tránsito hacia un capitalismo con características chinas. Desde lo político, se evidenció el mantenimiento de la estructura jerárquica y centralista del Partido Comunista creado por Mao Zedong. Caminado por esta senda, Beijing pretende convertirse en la potencia emergente en el nuevo siglo y tomarse “desquite” de las humillaciones infligidas por Occidente a lo largo de los últimos 150 años de su historia.

China busca equilibrar la influencia de los EE.UU. en su entorno estratégico, como así intervenir en aquellas situaciones regionales en donde los intereses norteamericanos estén comprometidos: Corea, Asia Sur-Oriental, y, por supuesto, Taiwán. El Partido Comunista Chino también es consciente que una estrategia de competencia con Washington podría dañar sus metas de desarrollo económico y de estabilidad interna. Si en la época de Mao la República Popular de China llegó a vivir de espaldas al mundo, con las reformas impulsadas en los años 70, el Partido Comunista Chino se ha visto obligado a prestar mayor atención a las repercusiones exteriores de sus actos.

Los apremios en la rápida transformación de la política exterior china son significativos, pero no deben ser subestimados según la visión de algunos analistas. Es decir, el contenido, el carácter y la ejecución de este nuevo modus operandi se evidencia en un aumento de la interacción china con la comunidad internacional, aunque -a priori- no se pueda precisar qué efectos conllevarán estos cambios en la diplomacia china del siglo XXI. (Regimen Politico, 2018)

Económicos

China:

Con el comienzo del año es momento para reflexiones y propósitos, y China, que ha llegado al final de un año difícil sana y salva y cuyo gobierno ha prometido una economía más eficiente y abierta, está preparada para comenzar un nuevo viaje.

A pesar de las turbulencias que se produjeron a lo largo del camino, la economía de China terminó 2017 más fuerte de lo que se esperaba: se cumplirá, sin duda, la meta de crecimiento, los riesgos financieros se han contenido, el mercado inmobiliario se está controlando y las reformas clave están haciendo progresos constantes.

Hasta el momento, la segunda mayor economía del mundo ha demostrado que es un motor clave para el crecimiento global. (ANDES, 2018)

Uruguay:

Uruguay se destaca en América Latina por ser una sociedad igualitaria y por su alto ingreso per cápita, bajo nivel de desigualdad y pobreza y por la ausencia casi total de indigencia. En términos relativos, su clase media es la más grande de América, y representa el 60% de su población. Uruguay se ubica entre los primeros lugares de la región en relación con diversas medidas de bienestar, como el Índice de Desarrollo Humano, el Índice de Oportunidad Humana y el Índice de Libertad Económica. La estabilidad de las instituciones y los niveles bajos de corrupción se reflejan en el alto grado de confianza que tienen los ciudadanos en el Gobierno. Según el Índice de Oportunidad Humana del Banco Mundial, Uruguay ha logrado alcanzar un alto nivel de igualdad de oportunidades en términos de acceso a servicios básicos tales como educación, agua potable, electricidad y saneamiento.

En julio de 2013, el Banco Mundial clasificó a Uruguay como un país de renta alta. Para 2015, el ingreso nacional bruto per cápita ascendía a US\$21.625 en PPA. Dos características fundamentales -un sólido pacto social y la apertura económica- sustentan el camino hacia la reducción de la pobreza y la promoción de la prosperidad compartida que Uruguay ha transitado con éxito durante la última década.

Con un crecimiento promedio anual del 4,54 % entre 2003 y 2016, el buen desempeño económico de Uruguay, ha permitido una mayor resiliencia de la economía a choques externos.

La pobreza moderada pasó del 32,5% en 2006 al 9,4% en 2016, mientras que la indigencia o pobreza extrema ha prácticamente desaparecido: reduciéndose del 2,5% al 0,3% para el mismo periodo. En términos de equidad, los ingresos del 40% más pobre de la población uruguaya han aumentado mucho más rápido que el crecimiento promedio de los ingresos de toda la población. Las políticas sociales inclusivas se han enfocado en ampliar la cobertura de los programas, por ejemplo, alrededor del 87% de la población de más de 65 años está cubierta por el sistema de pensiones: este es uno de los coeficientes más altos en América Latina y el Caribe, junto con Argentina y Brasil.

El buen desempeño macroeconómico también se reflejó en el mercado de trabajo que registró niveles de desempleo históricamente bajos en 2014 (6,6%) aunque, ante la marcada desaceleración en el crecimiento, el mismo ha aumentado a 7,8% a julio de 2017. En cuanto a los mercados de exportación, estos se han diversificado con el fin de reducir la dependencia de sus principales socios comerciales y actualmente el 77% de las exportaciones se dirigen a 15 destinos distintos.

Uruguay sigue manteniendo un marco macroeconómico adecuado, aunque en un entorno externo mucho más complicado. (Banco Mundial, 2017)

Socio-Culturales

La creciente agitación social, el abismo entre ricos y pobres, y la corrupción son problemas graves, pero no sin esperanza. A corto plazo no constituyen una amenaza vital para el sistema chino. Pero más a largo plazo podrían, no obstante, minar la viabilidad del proyecto socialista. Refuerzan el vacío ideológico y la despolitización. Después minan también la legitimidad y la hegemonía del partido. Además, ambas están erosionadas por la falta de participación, el abuso de poder y un funcionamiento defectuoso de la justicia. Por consiguiente, hay mucho trabajo que hacer. Pero no puede ser de otra manera teniendo en cuenta la gigantesca convulsión de la sociedad china.

China dispone de tres bazas importantes para abordar estos retos. La primera consiste en el hecho de que los problemas se reconozcan y citen explícitamente. Las debilidades y las cuestiones problemáticas no se silencian ni se adornan. No es evidente, sin embargo, es muy importante porque es una condición para abordar efectivamente los puntos dolorosos. Por ejemplo, con ocasión del XVIII Congreso se revisaron uno tras otro los principales problemas del país. Esto es algo completamente diferente del alarde buenas noticias al que estamos acostumbrados en Occidente.

Una segunda baza es la capacidad de reaccionar. Francis Fukuyama, poco sospechoso de simpatizar con la izquierda o con China, afirma al respecto. “La principal fuerza del sistema político chino es su capacidad de tomar rápidamente decisiones importantes y complejas, y también de aplicarlas relativamente bien, al menos en el dominio de la economía política. China se adapta rápidamente tomado decisiones difíciles y aplicándolas eficazmente. La capacidad de acción de China supone un contraste sorprendente con las discusiones y callejones sin salida interminables a los que se asiste en Estados Unidos cuando se trata de aprobar el presupuesto o con la Unión Europea cuando aborda la crisis del euro o incluso con el letargo y a la falta de cohesión del gobierno indio estos últimos años”.

Una tercera baza es el propio Partido Comunista. Todo aparato político es el resultado de un proceso histórico y si se ha desarrollado orgánicamente a partir de circunstancias concretas. Las raíces de la actual estructura de China están en la lucha contra la ocupación del país, contra el Guomindang reaccionario y contra la espantosa miseria en la que estaba sumido el país. El Partido Comunista ocupó el primer plano de esta lucha como órgano dirigente del país y se impuso la tarea de sacar al país del subdesarrollo, de garantizar su soberanía y de luchar por una sociedad humana, socialista. Se pueden tener diferentes puntos de vista a propósito de este sistema político, pero en todo caso este ha demostrado su eficacia. El conocido escritor Mahbubani escribió a este respecto: “Lejos de ser un sistema dictatorial arbitrario, el Partido Comunista Chino sin duda ha logrado crear un sistema vinculado a unas reglas, fuerte y duradero, en absoluto frágil y vulnerable. Lo que todavía impresiona más es que este sistema vinculado a unas reglas sin duda ha puesto en evidencia a los mejores dirigentes que China haya podido producir nunca”. (Global Research, 2018)

Tecnológicos

China anunció recientemente la construcción de un avión que volará a la velocidad hipersónica de 6.000 km/h para cubrir la distancia entre Beijing y Nueva York en 2 horas, y su Presidente, Xi Jing Ping, declaró que pretende transformar a su país en el líder mundial en inteligencia artificial (IA) al 2030. Ello ilustra no solo el impresionante avance tecnológico de esa nación en los últimos años, sino, además, su convicción estratégica de que el escenario en el que se desplegará la hegemonía de las naciones en este siglo se fundará, necesariamente, en el desarrollo tecnológico.

Según un índice elaborado por la revista The Economist, que mide diversos factores, la industria tecnológica de EE.UU. sigue a la cabeza del mundo. Pero China avanza a pasos agigantados en pos de alcanzarla, pues, aunque en la actualidad posee un 42% del poderío de la norteamericana, en 2012 esa cifra era de solo 15%. China ya no puede ser considerado un país que solo copia tecnologías, ni que logra avances solo en algunos ámbitos de estas, sino que ya representa una amenaza seria a la preponderancia que EE.UU. ha mantenido en esas materias desde la Segunda Guerra Mundial.

Las más grandes empresas tecnológicas chinas, como Alibaba o Tencent, son comparables en tamaño y en intensidad tecnológica con Alphabet (matriz de Google) o Facebook; asimismo, las nuevas compañías chinas que impulsan desarrollos tecnológicos tienen a su gigantesca población para probarlos y mejorarlos. La IA, que basa su fuerza en la utilización de trillones de datos para, por ejemplo, obtener los patrones de comportamiento de la población, o para desarrollar los automóviles autónomos, tiene, por esa misma razón, un mejor campo de experimentación en China que en cualquier otro lugar. Eso significa que los protocolos con que la tecnología mundial opere en el futuro provendrán crecientemente de China, lo que constituirá una ventaja económica para ese país que lo ayudará a reforzar todo el proceso.

Esto permite extraer enseñanzas y tiene repercusiones para el resto de los países, incluido el nuestro. De partida, se hace necesario que la clase política nacional les reconozca a la ciencia y a la tecnología, así como a la innovación y al emprendimiento, el protagonismo que tendrán durante el resto del siglo XXI como factores clave en el desarrollo, como China ya lo ha hecho. Por otra parte, será relevante que el país prepare a las siguientes generaciones para entender su idioma y cultura, y así poder nutrirse de manera más inteligente de los avances tecnológicos que ese país está implementando. (El Mercurio, 2018)

Ecológicos

No hay mejor indicador que los cielos limpios y azules de Beijing este invierno para demostrar los efectos de la campaña de China contra la contaminación.

Estos cielos azules, que antes eran una rareza, han dejado de ser un lujo en la capital china debido a la campaña del gobierno para aumentar el uso de combustibles más limpios para las calefacciones y a las duras sanciones impuestas a las empresas contaminantes.

El control de la contaminación también está entre estas "tres arduas batallas" que se plantean para el próximo trienio. En este caso el objetivo es lograr una reducción significativa de las emisiones de los principales contaminantes y una mejora en el entorno ecológico en su conjunto.

Para ganar la batalla deben centrarse los esfuerzos en ajustar la estructura de las industrias, reforzar el ahorro energético y hacer que los cielos vuelvan a ser azules, de acuerdo con la Conferencia Central de Trabajo Económico. (ANDES, 2018)

Legales

China

En el que algunos han llamado "el año más duro" para el sistema financiero de China, las autoridades dieron pasos reales para frenar unas extendidas conductas indebidas dentro del mercado financiero, que se está expandiendo con rapidez.

Se ha impuesto fuertes multas a bancos y empresas de seguros y de valores por infringir las normas del mercado y las firmas de financiación a través de internet, que prosperaban con unos beneficios fáciles y abultados, están atravesando dificultades debido al endurecimiento de las normas.

Esta postura dura continuará, puesto lo que los principales líderes han acordado mantener con determinación la campaña contra las actividades irregulares e ilegales en el sector financiero para evitar riesgos.

A pesar de que el comunicado difundido tras la mencionada reunión económica clave no mencionaba el desapalancamiento, el control de los riesgos financieros sigue siendo una prioridad, dado que la tarea de desactivar los principales riesgos es una de las "tres arduas batallas" que el país ha prometido librar.

El año 2018 marca el 40º aniversario de la política de reforma y apertura de China, y los líderes del país han prometido que las puertas al mundo van a seguir abriéndose.

China aumentará las importaciones y reducirá los aranceles a las exportaciones de algunos productos para promover el equilibrio comercial, según la Conferencia Central de Acción Económica.

Se extenderá por todo el país a lo largo del año el sistema de listas de sectores vedados a la inversión extranjera para dotar a las empresas foráneas de mayores oportunidades en el pujante mercado chino.

El país también concederá mucho mayor poder a las zonas experimentales de libre comercio y estudiará la posibilidad de abrir puertos de libre comercio, según el XIX Congreso Nacional del PCCh. (ANDES, 2018)

Estudio de competencias y fuerzas (Cinco fuerzas de Porter)

Marco Teórico

El análisis de las cinco fuerzas de Porter es un modelo estratégico elaborado por el ingeniero y profesor Michael Porter de la Escuela de Negocios Harvard, en el año 1979. Este modelo establece un marco para analizar el nivel de competencia dentro de una industria, para poder desarrollar una estrategia de negocio. Este análisis deriva en la respectiva articulación de las 5 fuerzas que determinan la intensidad de competencia y rivalidad en una industria, y, por lo tanto, en cuan atractiva es esta industria en relación a oportunidades de inversión y rentabilidad.

Porter se refería a estas fuerzas como del micro entorno, para contrastarlas con fuerzas que afectan el entorno en una escala mayor a la industria, el macro entorno. Estas cinco fuerzas son las que operan en el entorno inmediato de una organización, y afectan en la habilidad de esta para satisfacer a sus clientes, y obtener rentabilidad.

Las cinco fuerzas de Porter incluyen tres fuerzas de competencia horizontal: Amenaza de productos sustitutos, amenaza de nuevos entrantes o competidores en la industria, y la rivalidad entre competidores, y también comprende 2 fuerzas de competencia vertical: El poder de negociación de los proveedores, y el poder de negociación de los clientes. (Porter M. E., Ser Competitivo, 2004)

Poder de negociación de los compradores o clientes

Si los usuarios son pocos, están muy bien organizados y se ponen de acuerdo en cuanto a los precios que están dispuestos a pagar se genera una amenaza para la empresa, ya que estos adquirirán la posibilidad de plantarse en un precio que les parezca oportuno pero que generalmente será menor al que la empresa estaría dispuesta a aceptar. Además, si existen muchos proveedores, los clientes aumentarán su capacidad de negociación ya que tienen más posibilidad de cambiar de proveedor de mayor y mejor calidad, por esto las cosas cambian para las empresas que le dan el poder de negociación a sus clientes de sus posiciones mecánicas con la finalidad de mejorar los servicios de una empresa.

Poder de negociación de los proveedores o vendedores

Este “poder de negociación” se refiere a una amenaza impuesta sobre la industria por parte de los proveedores, a causa del poder que estos disponen ya sea por su grado de concentración, por las características de los insumos que proveen, por el impacto de estos insumos en el costo de la industria, etc. La capacidad de negociar de los proveedores, se considera generalmente baja por ejemplo en cadenas de supermercados, que pueden optar por una gran cantidad de proveedores, en su mayoría indiferenciados.

Algunos factores asociados a la segunda fuerza son:

Cantidad de proveedores en la industria.

Poder de decisión en el precio por parte del proveedor.

Nivel de organización de los proveedores

Nivel de poder adquisitivo.

Amenaza de nuevos competidores entrantes

Este punto se refiere a las barreras de entrada de nuevos productos/competidores. Cuanto más fácil sea entrar, mayor será la amenaza. O sea, que si se trata de montar un pequeño negocio será muy fácil la entrada de nuevos competidores al mercado.

Porter identificó seis barreras de entradas que podrían usarse para crearle a la organización una ventaja competitiva:

Economías de escala

Diferenciación del producto

Inversiones de capital

Desventaja en costes independientemente de la escala

Acceso a los canales de distribución

Política gubernamental

Amenaza de productos sustitutos

Como en el caso citado en la primera fuerza, las patentes farmacéuticas o tecnológicas muy difíciles de copiar, permiten fijar los precios en solitario y suponen normalmente alta rentabilidad. Por otro lado, mercados en los que existen muchos productos iguales o similares, suponen por lo general baja rentabilidad. Podemos citar, los siguientes factores:

Propensión del comprador a sustituir.

Precios relativos de los productos sustitutos.

Coste o facilidad del comprador.

Nivel percibido de diferenciación de producto o servicio.

Disponibilidad de sustitutos cercanos.

Suficientes proveedores.

(F5) Rivalidad entre los competidores[editar]

Más que una fuerza, la rivalidad entre los competidores viene a ser el resultado de las cuatro anteriores. La rivalidad define la rentabilidad de un sector: cuántos menos competidores se encuentren en un sector, normalmente será más rentable económicamente y viceversa.

Porter identificó las siguientes barreras que podrían usarse:

Gran número de competidores

Costos Fijos

Falta de Diferenciación

Competidores diversos

Barreras de salidas.

(Porter M. E., Las cinco fuerzas competitivas que le dan a la estrategia, 2008)

Análisis de las 5 Fuerzas de Porter para F&K S.A.

Poder de Negociación de los proveedores

La empresa F&K S.A. tiene un vínculo muy fuerte, casi familiar, con la mayoría de sus proveedores y ha diversificado muy bien su gama de proveedores. Sus tratos son directos con los dueños o con ejecutivos altos con mucha capacidad de decisión. Si bien estos proveedores han sido cuidadosamente elegidos por un tema de precio y calidad muy competitiva, pueden ser cambiados debido a que los productos que se venden son de marca blanca. Sin embargo, por la inversión en relaciones públicas, tiempo, esfuerzo y emocional, que se tiene con los proveedores, podemos clasificar de nivel medio al poder de negociación de los proveedores.

Poder de negociación de los clientes

El poder de negociación de los clientes es Alto. Como se mencionó anteriormente el principal cliente es una gran cadena de retail ubicada en distintos países, por lo tanto, mantener a este cliente es fundamental para la empresa. Sin embargo, el cliente no tiene presente al momento de hacer negociaciones. se está trabajando en la captación de nuevos clientes y son pocas las empresas de confianza para el cliente para brindar este servicio.

Amenazas de potenciales entrantes

La amenaza de entrada de potenciales entrantes es media-baja. Esto es debido a que el negocio tiene un modelo de economía de escala, lo que haría muy difícil para un potencial entrante tener la inversión inicial para entrar al negocio. El servicio que brinda la empresa es diferenciado y personalizado lo que aumenta más la barrera de entrada. El acceso al canal también es una barrera de entrada porque el gran servicio de venta que ofrece al cliente facilita mucho la compra del mismo. Sin embargo, la clasificamos como media-baja porque alguna otra empresa que brinda un servicio parecido en otra línea de productos puede ser un potencial entrante.

Amenazas de productos sustitutos

Los productos que vende la empresa no presentan ninguna patente y el cliente puede optar fácilmente por sustituirlos. Sin embargo, el servicio no puede ser sustituido tan fácilmente, por lo tanto, es baja la propensión del comprador a sustituir. Los precios relativos de los productos son prácticamente iguales lo que disminuye esta amenaza. La facilidad a sustituir es alta pero el costo del comprador a sustituir es alto también, debido a que sustituir implica también para el cliente un costo extra y esfuerzo extra para obtener el valor agregado de servicio que le da la empresa F&K S.A. al producto. El nivel de diferenciación del servicio es alto. Existe disponibilidad de sustitutos cercanos, pero normalmente con costos más altos, lo cual disminuye la amenaza. Por lo expuesto anteriormente podemos catalogar la amenaza como media.

Rivalidad entre los competidores

Existen muy pocos competidores, lo que puede generar que el nivel de esta fuerza sea baja. Los precios de venta son fijos y la economía de escala que tiene la empresa, genera que exista poca rivalidad entre los competidores. Las barreras de salida son bajas lo cual aumenta el nivel de la fuerza. El valor agregado que le da la diferenciación al servicio no la brinda cualquier competidor lo cual nivela esta fuerza.

Este punto más que una fuerza es el resultado de las cuatro anteriores, por lo anteriormente expuesto le damos un nivel medio de 6 de 10 a este resultado.

Las 5 Fuerzas de Porter

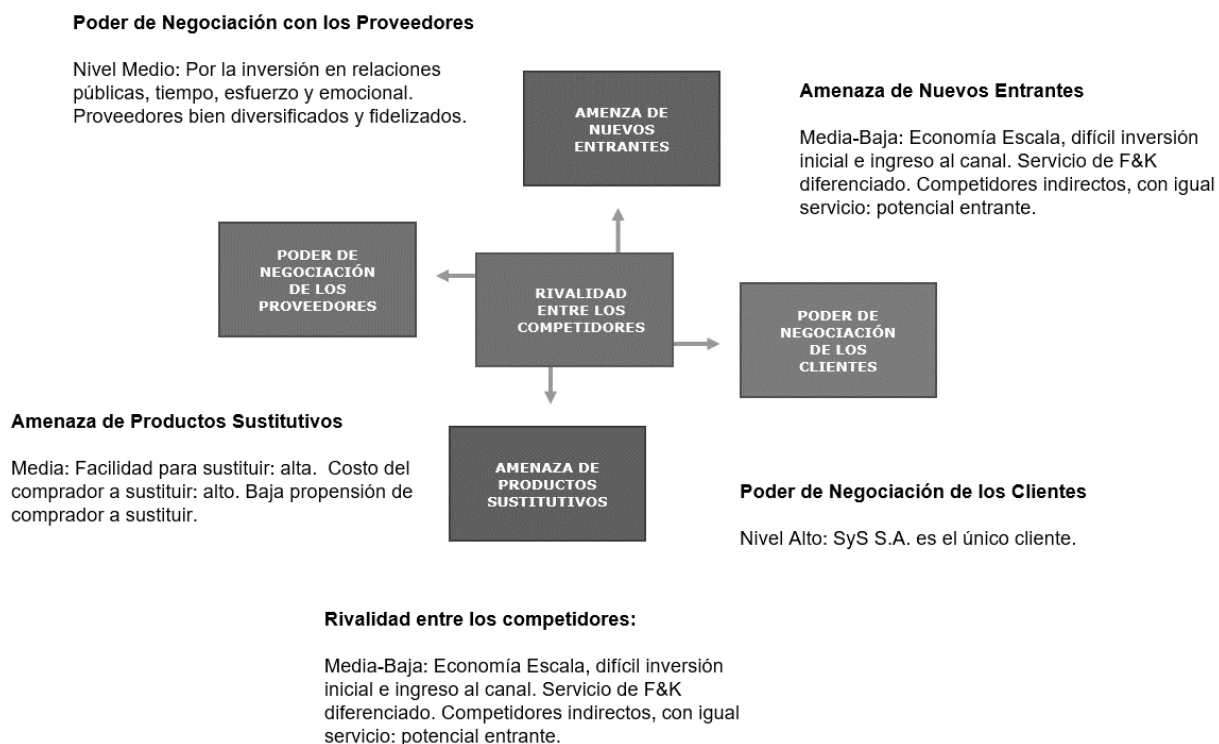


Ilustración 10.- Resumen Grafico de Análisis de las 5 fuerzas de Porter para F&K S.A.

Barreras de Entrada y de Salida



Ilustración 11.- Barreras de Entrada y de Salida (Diego Dinsen, 2017)

Barreras de Entrada: Media-Altas

De lo mencionado en el punto anterior podemos observar que la aparición de nuevos competidores es baja, pero que un competidor ya existente pueda entrar es probable por lo tanto le dimos a las barreras de entrada la posición de Medias-Altas.

Barreras de Salida: Bajas

La empresa tiene poco personal y pocos activos. Las órdenes de compra son fabricadas y embarcadas en un lapso de 60 a 90 días. Salir del negocio no sería una inversión fuerte para F&K S.A por lo tanto la barrera de salida es baja.

La empresa F&K S.A. se encuentra en una posición de Retornos Medios-Altos y estables.

Cadena de Valor de Porter

Marco Teórico

La cadena de valor empresarial, también cadena de valor, es un modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial generando valor al producto final, descrito y popularizado por Michael Porter en su obra, Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. (Porter M. , Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, 1985)

La cadena de valor es un modelo teórico que gráfica y permite describir las actividades de una organización para generar valor al cliente final y a la misma empresa.

Las preguntas que nos hacemos cuando estudiamos esta teoría son: ¿Cómo es posible crear valor en base a los inputs de la cadena de valor? ¿Cómo podemos aumentar el margen de nuestra actividad comercial? Parecen preguntas comunes y corrientes, pero son la esencia de la vida empresarial en el mundo.

Las industrias manufactureras crean valor ya que transforman las materias primas en productos de necesidad para las personas. Una empresa minorista de retail ofrece una amplia variedad de productos, concepto con el cual crea valor para el consumidor ya que ofrece todo en un solo lugar. Una empresa minera utiliza los recursos naturales e industriales para extraer minerales a gran escala. Y así una infinidad de empresas y rubros trabajan día a día para generar el tan apreciado margen. (Riquelme, 2016)

Descripción de La Cadena de Valor de Michael Porter

Cada empresa es un conjunto de actividades que se desempeñan para diseñar, producir, llevar al mercado, entregar y apoyar sus productos. Todas esas actividades pueden ser representadas usando la cadena de valor, como se puede ver en la figura que se muestra a al final del artículo.



Ilustración 12.- Descripción gráfica de la Cadena de Valor de Porter

La cadena de valor despliega el valor total, y consiste en las actividades de valor y del margen. Aquí se dan algunas definiciones claves para el entendimiento del concepto:

Margen: Es la diferencia entre el valor total y el costo colectivo de desempeñar las actividades de valor.

Actividades de Valor: Son las distintas actividades que realiza una empresa. Se dividen en dos amplios tipos:

- **Actividades Primarias:** Las actividades primarias en la cadena de valor son las actividades implicadas en la creación física del producto, su venta y transferencia al comprador, así como la asistencia posterior a la venta. Se dividen a su vez en las cinco categorías genéricas que se observan en la imagen.
 1. **Logística interna:** La primera actividad primaria de la cadena de valor es la logística interna. Las empresas necesitan gestionar y administrar de alguna manera las actividades de recibir y almacenar las materias primas necesarias para elaborar su producto, así como la forma de distribuir los materiales. Cuanto más eficiente sea la logística interna, mayor es el valor generado en la primera actividad.
 2. **Operaciones:** La siguiente etapa de la cadena de valor son las operaciones. Las operaciones toman las materias primas desde la logística de entrada y crea el producto. Naturalmente, mientras más eficientes sean las operaciones de una

empresa, más dinero la empresa podrá ahorrar, proporcionando un valor agregado en el resultado final.

3. **Logística Externa:** Después de que el producto está terminado, la siguiente actividad de la cadena de valor es la logística de salida. Aquí es donde el producto sale del centro de la producción y se entrega a los mayoristas, distribuidores, o incluso a los consumidores finales dependiendo de la empresa.
4. **Marketing y Ventas:** Marketing y ventas es la cuarta actividad primaria de la cadena de valor. Aquí hay que tener cuidado con los gastos de publicidad, los cuales son una parte fundamental de las ventas.
5. **Servicios:** La actividad final de la cadena de valor es el servicio. Los servicios cubren muchas áreas, que van desde la administración de cualquier instalación hasta el cliente después de la venta del producto. Tener una fuerte componente de servicio en la cadena de suministro proporciona a los clientes el apoyo y confianza necesaria, lo que aumenta el valor del producto.

Actividades de Apoyo: En la cadena de Valor de Michael Porter las actividades de apoyo son las que sustentan a las actividades primarias y se apoyan entre sí, proporcionando insumos comprados, tecnología, recursos humanos y varias funciones de toda la empresa. Las líneas punteadas reflejan el hecho de que el abastecimiento -compras-, la tecnología y la gestión de recursos humanos pueden asociarse con actividades primarias específicas, así como el apoyo a la cadena completa. La infraestructura no está asociada a ninguna de las actividades primarias, sino que apoya a la cadena completa.

Relación entre la cadena de valor y la ventaja competitiva

Las actividades de valor son los tabiques discretos de la ventaja competitiva. Como cada actividad es desempeñada en combinación con su economía, determinará si una empresa tiene un costo alto o bajo en relación con sus competidores. Cómo se desempeña cada actividad de valor también determinará la contribución a las necesidades del comprador y por lo mismo, a la diferenciación. El comparar las cadenas de valor de los competidores expone diferencias que determinan la ventaja competitiva. La cadena de valor en términos estratégicos es una poderosa herramienta que debe ser usada por cualquier estrategia. (Porter M. , La cadena de valor de Michael Porter: Identifique y optimice su ventaja competitiva, 2016)

Cadena de Valor para la Empresa F&K S.A.

Actividades Primarias

Logística Interior:

Proceso de Ventas y Costos: este se inicia desde la pre-venta, etapa donde el cliente solicita un producto nuevo o la gerencia comercial le presenta productos nuevos. Este proceso se lleva a cabo con éxito, debido a que se tiene un seguimiento constante a los proveedores en entregar los presupuestos para entregarlos al cliente en tiempo y forma.

Proceso Proforma Request y PI: Posteriormente a esto se generan solicitudes de PR²⁶ por medio del sistema interno del cliente V2S. Este proceso se lleva a cabo con éxito debido a que usar el sistema del cliente hace más rápido y fácil este proceso. Existen casos donde el cliente pide proformas por fuera del sistema y se generan mediante el sistema DTS de la empresa con mucha eficiencia.

En el área de logística interior también se encuentra presente el tema del diseño gráfico de packaging, el cual es importante generarlos durante el proceso de PR y PI, porque si los diseños no están listos y aprobados antes de que se ingrese la PO, se pueden generar retrasos en la producción. Algunos proveedores no inician producción si no tienen los diseños finales aprobados.

Operaciones:

Este proceso inicia desde el Ingreso de la PO, en estos momentos presenta ciertas deficiencias. El sistema de informático interno DTS aún se encuentra aun trabajando el 10% de su capacidad en esta área. Es importante poner énfasis en el desarrollo del sistema DTS, debido a que muchos procesos pueden ser más eficientes mediante el uso eficiente de un sistema informático que brinde reportes, alertas y recordatorios.

La empresa al ser una trader, no tiene el control al 100% de las fechas de entrega de las fabricas con las que se trabaja. Se tiene que estar constantemente haciendo seguimiento a las fabricas sobre la producción y en varios casos la fábrica te da en un CRD en un principio y luego te informa retrasos o cambios los cuales no pueden ser manipulados, estos cambios generan en el cliente: malestar, falta de stock de productos localmente y perdidas en ventas no realizadas. Se recomienda buscar estrategias para lograr mayor eficiencia en esta área.

Logística externa:

Este es otro proceso que presenta ciertas deficiencias. Dentro de la empresa F&K S.A. la logística externa es parte del área de operaciones y se le llama Área de Embarques o Shipments. Este punto abarca desde CRD y el PS, pasando por la carga de documentos al sistema V2S del cliente, la cobranza a tiempo de la PO, el pago del balance al proveedor y finalmente el envío de documentos originales al cliente por Courier. Las deficiencias se presentan por:

- El proveedor no paga los cargos locales por generación de BL a tiempo.
- El forwarder del cliente no entrega el BL 72 horas después del ETD como es el acuerdo.
- El proveedor tiene demoras en la generación del CO o el CO presenta errores por corregir al momento de generarlo.
- Todos los puntos anteriormente mencionados generan demoras en la carga de documentos a sistema del cliente, por lo tanto, retraso en el cobro de la PO.

Marketing y Ventas: El servicio de la empresa es B2B. Unos meses atrás se inició un servicio de reposición en tiendas y seguimiento a las ventas. Esta fue una propuesta del cliente y se está llevando a cabo con éxito. Se sugiere que la empresa inicie una búsqueda y análisis de nuevas estrategias de marketing B2B.

El área de ventas se lleva a cabo con éxito y es parte de la logística interior.

Servicios: En este momento el único servicio post-venta que la empresa es el servicio de reposición. En un momento se tuvo un servicio de inspección en planta para garantizar la calidad del producto, el cual se dejó de hacer porque los proveedores con la experiencia los proveedores dejaron de presentar fallas. Se tiene también una garantía tacita de que si algún producto resulta defectuoso o con problemas se resuelve bajo costo de la empresa. El área de ventas y operaciones son los encargados de recibir estas solicitudes y buscar las soluciones. Se recomienda buscar otros servicios para brindar y formalizar el tema de la garantía de entrega.

Actividades de Soporte

Infraestructura de la empresa (Planificación, Contabilidad y Finanzas):

El área contable es llevada por medio de outsourcing²⁷ en Uruguay.

El área de planificación es llevada a cabo desde hace unos meses por el área de operaciones en constante proceso de mejoras.

En el área de Finanzas, hace unos meses se contrató un manager de finanzas que se encuentra también desarrollando esta área, en los últimos meses se están poniendo al día todos los temas de pagos de adelantos, para iniciar producción a tiempo y cumplir con los plazos determinados, así como el seguimiento a la carga de documentos para poder hacer los cobros respectivos al cliente. Las áreas de planificación y finanzas han empezado a ser más eficientes hace unos meses, por lo tanto, se recomienda que la junta directiva le brinde más foco en esto.

Estructura Legal: La empresa F&K S.A. si bien nace como una unidad de Negocios de la empresa argentina ECO S.A. y las oficinas se encuentran en Buenos Aires, Argentina. Debido a los constantes cambios económicos de Argentina y que uno de los socios fundadores es natural de Uruguay, la empresa tiene base legal en República Oriental del Uruguay. Es decir, la razón social, las cuentas bancarias y demás aspectos legales tienen base en Uruguay. También cabe recalcar que los empleados de la empresa F&K S.A. están bajo la nómina de ECO S.A.

Gestión de Recursos Humanos (Búsqueda, Contratación. Entrenamiento y desarrollo del personal): En cuanto a la búsqueda y contratación de personal son tareas encargadas por la gerencia general a la gerencia de operaciones, ambas presentan las propuestas a la junta directiva para la decisión final. El entrenamiento del personal se lleva a cabo por el área de operaciones con éxito. Se recomienda poner más foco en la motivación y desarrollo del personal, que si bien se ha iniciado hace un tiempo con estrategias de motivación y desarrollo, el área de RRHH debe estar muy bien cuidada. En entrevistas personales con cada uno de los ejecutivos, aquellos tienen ciertas demandas con respecto al trato y la forma de expresar las solicitudes, los directivos si bien dan mucha autonomía al equipo, sobre todo a los managers, sus formas de

²⁷ Outsourcing: tercerización.

liderazgo son un “liderazgo autocrático²⁸” pero se recomienda mutar hacia un “liderazgo transformacional²⁹”. Un colaborador muy motivado no solo trabaja mejor sino lo hace con ímpetu.

Desarrollo de la tecnología: La empresa tiene claro que el desarrollo de la tecnología en la empresa es primordial para agilizar procesos y lograr ser más eficientes. Se recomienda a la junta directiva generar objetivos claros para poder invertir en el desarrollo del sistema DTS el cual estuvo estancado alrededor de dos años, pero se viene desarrollando paulatinamente desde inicios del presente año 2018.

Compras y Abastecimiento: Debido a que el proceso que llevan a cabo los proveedores es “Just in Time”, la empresa no tiene stocks, ni genera compras de stocks. Salvo casos muy puntales de productos donde las cantidades por orden de compra son pequeñas, se solicita al proveedor generar un stock mínimo a cambio de un pago adelantado del 10% al 15%, donde posteriormente al ingresar la PO, cargar y enviar los productos se paga el balance como cualquier proceso regular. El Área de finanzas es la encargada de llevar estos registros para que no sean duplicados.

28 Liderazgo autocrático: El liderazgo autocrático permite a los jefes controlar y tomar decisiones sobre muchos aspectos de la estrategia y las dinámicas de trabajo habituales. El líder autocrático tiene mucho poder y nadie puede ni debe desafiar sus decisiones. Por tanto, no es un liderazgo abierto ni democrático, sino que es unidireccional: el jefe manda, y los empleados obedecen las órdenes. (Regader, 2018)

29 Liderazgo transformacional: En el liderazgo transformacional, los jefes están en una comunicación fluida y constante con el grupo de trabajo. Esto permite mejorar el rapport y conseguir objetivos a varios niveles, en tanto que la empresa se beneficia de varias visiones y estrategias compartidas por los distintos empleados y cargos. (Regader, 2018)

Cadena de Valor de F&K S.A.

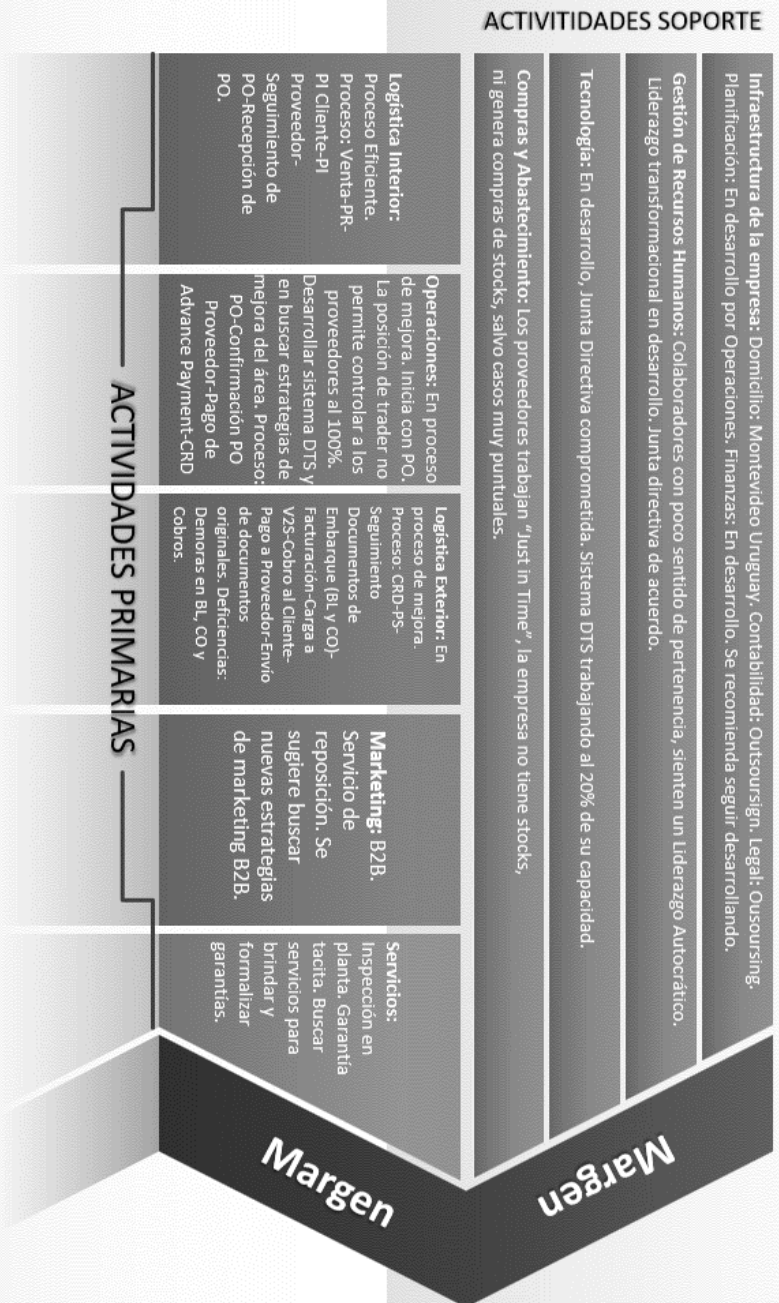


Ilustración 13.- Cadena de Valor para la Empresa F&K S.A: Es una síntesis de lo detallado en el punto Cadena de Valor para la Empresa F&K S.A.

Análisis FODA

Marco Teórico

El análisis DAFO, también conocido como análisis FODA o DOFA, es una herramienta de estudio de la situación de una empresa, institución, proyecto o persona, analizando sus características internas: Debilidades y Fortalezas y su situación externa (Amenazas y Oportunidades) en una matriz cuadrada. Proviene de las siglas en inglés SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities y Threats. Es una herramienta para conocer la situación real en que se encuentra una organización, empresa, o proyecto, y planear una estrategia de futuro.

Se considera que esta técnica fue originalmente propuesta por Albert S. Humphrey durante los años sesenta y setenta en los Estados Unidos durante una investigación del Instituto de Investigaciones de Stanford que tenía como objetivo descubrir por qué fallaba la planificación corporativa. Este recurso produjo una revolución en el campo de la estrategia empresarial. El objetivo del análisis DAFO es determinar las ventajas competitivas de la empresa bajo análisis y la estrategia genérica a emplear por la misma que más le convenga en función de sus características propias y de las del mercado en que se mueve. (Sosa Sierra, 2014)

Justificación

Aplicación práctica del modelo: Tarjeta FODA, aprendido en el curso Estrategias Empresariales de la Maestría en Administración de Empresas, Mención de Dirección Estratégica de la Escuela de Posgrado de Negocios de la Universidad de Belgrano: Modelo de Diseño de la Estrategia. Durante el periodo agosto 2017 a diciembre 2017.

► FODA y Perspectivas del BSC

Tarjeta FODA: *una* forma de evaluar y comunicar la situación actual empleando las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard, contra las fortalezas, debilidades, oportunidades, y amenazas

Ejemplo FODA empresa de servicios de telecomunicaciones

	Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
Financiera	Bajos Costos Operacionales		Crecientes precios de alquiler	Crecientes costos de inmuebles
Cliente	Track record de éxitos	Falta de organización nacional de ventas	Incremento en la demanda del servicio por los consumidores	Incremento de fusiones entre clientes
Interna	Integración de procesos	Proceso torpe de reporting financiero	Nueva tecnología para eficientizar el proceso	
Aprendizaje & Crecimiento	Tradición y cultura de éxito		Tecnologías de aprendizaje a distancia para fuerzas de trabajo dispersas	Dificultad para conseguir nuevos empleados

Ilustración 14.- Tarjeta FODA (Trepatt, 2017)

Fortalezas

Financiera:

La empresa empieza a producir para el cliente sólo con orden de compra. No existen muchas empresas en el mundo que den este servicio. Por lo tanto, la producción se le financia al cliente.

Ciente:

El cliente reconoce nuestra efectividad en el área de ventas.

El servicio que le damos al cliente, el valor agregado que le damos de atención: el diseño de packaging, solucionar y atender los problemas, descargarles de trabajo en temas de generación formatos de creación de productos, adaptación de fotos, generar PR en sus formatos, entre demás solicitudes que otros proveedores normalmente no brindan.

Interna:

Gerencia comprometida con mejorar la eficiencia de la empresa.

Una sólida área de Ventas, el cliente tiene una atención personalizada en la venta y post-venta.

Captar rápidamente lo que el cliente necesita y desarrollar instantáneamente.

Personal comprometido con la atención al cliente.

Aprendizaje & Crecimiento

Equipo de trabajo comprometido motivándose. La gerencia busca formas nuevas de motivar al equipo.

Sistema virtual "In House" desarrollándose y actualizándose, que ayudará a mejorar la eficiencia del flujo de información.

Se está implementando un proceso de descuento de 3% por retrasos a proveedores que aún se está calibrado.

Debilidades

Financiera

Existen puntos de quiebre donde la cantidad de PO supera la capacidad financiera de F&K para generar adelantos. Esto genera retrasos de producción en fábrica. No se tiene una capacidad financiera como para poder pagar todas las órdenes de compra antes que el cliente nos pague. El flujo de caja, depende de que el cliente pague antes de que la carga llegue a puerto. Sin esta liquidez, no se puede pagar a los proveedores para que liberen la carga en POD³⁰ y esto genera penalty fees por parte del cliente.

Cliente:

-SyS S.A. es el único cliente de la empresa. Si bien SyS S.A. es una empresa transnacional con sede en diferentes países y cada país es tomado como un cliente distinto. Lo cual generó que la junta directiva cree F&K S.A. para manejar la cuenta de este cliente. El cliente tiene compras corporativas. Dejar de atender a un país por más mínima que sea la compra es como dejar de atender a la empresa entera.

Tenemos quejas con el cliente con respecto a:

-Plazos de entrega de CRD

-Plazos de carga de documentos en sistema interno V2S del cliente.

-Envío de documentos originales de embarque muy cercanos al ETA.

Interna:

No se tiene el control al 100% de los procesos de los proveedores, por lo tanto, si ellos presentan retrasos, solo podemos presionarlos mediante tratos de palabra. Generar contratos con proveedores y hacerlos que cumplan no es un procedimiento viable. Los colaboradores no tienen un sentido de pertenencia con la empresa, por más de que la gerencia busca formas de motivarlos, existe una carencia de programas de bienestar, incentivos motivacionales.

Aprendizaje & Crecimiento

Si el proceso documentario virtual no se termina con un plazo máximo de 5 días después del ETD, el cliente no recibe los documentos originales de embarque antes de llegar la carga y este tiene que pagar penalidades, las cuales nos transmite a nosotros.

³⁰ POD: Del inglés Port Of Delivery. Es el puerto donde se entrega la carga.

Tenemos proveedores que no cumplen con los acuerdos de tiempos estipulados, pero la cara al cliente somos nosotros.

La junta directiva es percibida por los colaboradores como jefes mas no como líderes.

Por más que se está trabajando en el sistema de información aún no se tiene un sistema de información eficiente.

Oportunidades

Financiera:

Los tratados de comercio con China están aumentando en muchos países, esto genera que los clientes puedan deducir impuestos y sea más rentable para ellos comprar productos importados de China. En estos momentos los clientes de Perú y Chile son los que más se benefician con estos tratados.

La empresa al tener ingresos en USD, la subida del dólar a la fecha en Argentina, la beneficia porque los ingresos en pesos argentinos aumentan.

Al ser una empresa internacional F&K S.A. es mínimamente afectada por la inflación y la inestabilidad económica de Argentina.

Cliente:

La estabilidad política los grandes clientes de la empresa se encuentra en favor de la empresa.

Interna:

El valor agregado de financiar compras al cliente, que la empresa da, no lo brindan normalmente las fábricas en el mundo. Es un Océano Azul muy bien aprovechado.

Aprendizaje & Crecimiento

Los factores climáticos de la actualidad en el mundo son favorables para el negocio.

Las barreras arancelarias y pararancelarias de los países de nuestros clientes dificultan muy poco la importación de nuestros productos. Siempre se encuentra la forma de proceder con la importación sin gastos representativos que afecten a la empresa o al cliente.

Amenazas

Financiera:

La caída del USD frente al RBM de los primeros meses del 2018, generó que los precios de los proveedores chinos de la empresa aumenten. Debido a que sus ingresos son en dólares, pero sus gastos son en RBM.

Cliente:

En los últimos meses nuestro cliente no nos permitió aumentos debido a cambios económicos en China, y tuvimos que mantener los precios para prevenirnos de ingreso de competencia.

El cliente puede optar por comprar directamente a una fábrica y prescindir del valor agregado que brinda la empresa, o comprar al mercado local.

Tener en cuenta que hay productos que solicitan certificados sanitarios para productos naturales y/o químicos, sobretodo en Chile y Perú.

Interna:

Existe mucha competencia indirecta, gran cantidad de fábricas que realizan los mismos productos en China, en el mundo y en los países locales de nuestros clientes. Por ejemplo, en 2017, una fábrica local de Chile arrebató una línea de productos importante porque ellos les brindaban el servicio localmente.

Aprendizaje & Crecimiento

En la segunda mitad del año 2017 China incremento los controles de polución, muchas fábricas cerraron, los precios del cartón y derivados usados para hacer los empaques se elevaron y generaron aumentos de precios que no pueden ser transmitidos hacia los clientes por políticas internas y la empresa tuvo que absorberlos.

Los proveedores pueden incumplir nuestros contratos de exclusividad e intentar pasar por encima nuestro hacia el cliente.

Si bien no se tiene mucha competencia directa, siempre está latente la aparición de nuevos competidores.

Tarjeta FODA: una forma de evaluar y comunicar la situación actual empleando las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard, contra las fortalezas, debilidades, oportunidades, y amenazas

Tarjeta FODA Resumen:

Tabla 2.- Tarjeta FODA: Como se indicó en la justificación se realizará una síntesis del análisis FODA para poder crear más adelante a partir de esto el Mapa Estratégico y el Balance Score Card.

	Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
Financiera	Financiar la PO al cliente con proveedores.	Retrasos en producción por capacidad financiera. Flujo de caja limitado para pagar liquidaciones. Capacidad limitada al cobro de facturas.	El alza del dólar en Argentina, beneficia a F&K. La inestabilidad económica de Argentina no afecta.	Aumento de precios por caída del USD frente al RBM.
Cliente	Área de ventas y atención eficiente.	SyS S.A. es el único cliente. Delay en CRD. Delay en carga de documentos. Delay en envío de documentos originales..	La estabilidad de los grandes clientes se encuentra en favor. Productos más rentables por los tratados de comercio con China.	Clientes reactivos a aumentos. Puede optar por comprar directamente a una fábrica.
Interna	Gerencia comprometida. Rápida reacción a necesidades del cliente. Personal comprometido con la atención.	Delay en negociaciones o toma de decisiones. Capacidad limitada de control de proveedores. Delay en correcciones por cambio horario. Push solo mediante tratos de palabra. Falta sentido de pertenencia de los colaboradores.	Océano Azul: Financiar compras al cliente.	Competencia directa e indirecta latente. Ciertos Productos solicitan certificados sanitarios.
Aprendizaje & Crecimiento	Equipo motivándose. Sistema virtual desarrollándose. Proceso de penalidades en desarrollo.	Plazo corto para realizar proceso documentario. Pago de penalidades por retrasos. La relación con el cliente se desgasta por incumplimientos de proveedores. Sistema de información con deficiencias. Directores percibidos como jefes no como líderes. Buscar mejores formas de retener y motivar al personal.	Los factores climáticos favorables. Las leyes de aduaneras viables para nuestro rubro. SyS S.A. es el único cliente. Algunos contactos han migrado a otras empresas. Hacer contacto con ellos.	Incremento de controles de polución en China generaran aumentos de precios. Incumplimiento de contratos de exclusividad. Aparición de nuevos competidores.

Formulación Estratégica

Criterios para definir el destino estratégico y mapa estratégico.

Una estrategia es un conjunto consistente de decisiones que posicionan a una firma, en una industria, para ganar beneficios superiores en el largo plazo

El destino estratégico, y seguidamente el mapa estratégico, se desarrolla a través de la respuesta a 5 preguntas que desarrollaremos seguidamente.

► **El conjunto consistente de *definiciones consistentes* que requiere la Estrategia son la respuesta a cinco preguntas:**

1. ¿Cómo es nuestro modelo económico?
2. ¿A qué clientes atenderemos, dónde y qué les entregaremos?
3. ¿Cómo puede la organización atender a estos clientes?
4. ¿Qué habilidades requerimos en la organización?
5. ¿Qué portfolio de iniciativas y qué cronogramas necesitamos implementar?

Ilustración 15.- Formulación Estratégica: El conjunto consistente de definiciones consistentes que requiere la Estrategia son la respuesta a estas cinco preguntas.

1. ¿Cómo es nuestro modelo económico?

Nuestro modelo económico B2B, lineal “comprar, vender”. El Business Dictionary lo define como el “intercambio entre firmas caracterizado por volúmenes relativamente largos, precios estables y competitivos, tiempos de entrega veloces y frecuentemente, bases de pagos diferidos.” (Della, 2017). En general, la venta al por mayor es B2B. No se les da una relevancia a temas medio ambientales como en modelos circulares y donde hay mayor vínculo e intercambio con el cliente.

2. ¿A qué clientes atenderemos, dónde y qué les entregaremos?

Nuestros principales clientes son las grandes cadenas de retail, la empresa se encuentra en un periodo de búsqueda de nuevos clientes. Sin embargo, el objetivo primordial de la empresa es mantener y fidelizar a los clientes actuales.

En estos momentos el principal cliente es la empresa internacional de retail SYS S.A. con sedes en Chile, Perú, Colombia, México, Brasil, Argentina y Uruguay, por lo tanto, cada país es un cliente diferente que es tratado con los mismo estándares. Exportarnos principalmente desde China artículos de Utensilios de Aseo, Lavandería y Organización denominados de Marca Blanca hacia la empresa SYS S.A. con sedes en los países mencionados. El objetivo primordial de la empresa es mantener y fidelizar a los clientes actuales.

Los valores más apreciados por el cliente por parte de la empresa es que la empresa F&K S.A. les vende productos directo de fábrica sin anticipo, es decir la empresa le financia las compras al cliente. Este servicio va sumado al servicio de ventas, el servicio personalizado de atención al cliente, la entrega de mercadería a tiempo, la carga de documentos a su sistema V2S a tiempo, el envío de documentos originales a tiempo.

Por lo anteriormente expuesto podemos observar que la estrategia que la empresa utiliza es la del Océano Azul, debido a que brinda un servicio de financiación y venta directo de fábrica sin anticipo que ninguna fábrica de China brinda.

3. ¿Cómo puede la organización atender a estos clientes?

La empresa lleva una atención personalizada en el área de ventas y operaciones con los clientes. Tiene una comunicación fluida con los clientes, personal a través de llamadas telefónicas, mensajes de texto y correo electrónico. La captación de nuevos clientes la logra a través de RRPP y mediante alianzas estratégicas con otras empresas o vendedores en los diferentes países que se atienden.

La empresa requiere mantener, fidelizar y reforzar sus vínculos con sus clientes actuales. Esto lo va a lograr cumpliendo con los estándares que requieren los clientes en cuanto a plazos de entrega de mercadería y plazo de entrega de documentos. Cumpliendo estos estándares con los clientes se reforzarán los vínculos y el cliente tendrá más confianza en ampliar los volúmenes de compra y ampliar la compra de la línea de productos

El área de ventas debe reforzar y encontrar nuevos vínculos que los puedan llevar a captar más clientes mediante las mismas estrategias que viene llevando.

4. ¿Qué habilidades requerimos en la organización?

Se requiere darle más prioridad al desarrollo de la tecnología a fin sistematizar la información actualizando y mejorando sistema actual DTS.

Se requiere generar una cultura de liderazgo por parte de los directores a fin de generar más sentido de pertenencia en los colaboradores.

Se requiere implementar sistema de control de producción de los proveedores a fin estar informados en caso exista algún delay en producción y encontrar estrategias para solucionarlas o en todo caso informarlas al cliente.

Se requiere encontrar la forma de reducir los tiempos en recibir la documentación de embarque por parte de FF y por parte del proveedor. A fin de cargar los documentos de embarque en el sistema V2S del cliente con un máximo de 5 días después del ETD.

Se requiere encontrar la forma de mejorar el área financiera a fin de que los adelantos a los proveedores para que inicien la producción sean realizados inmediatamente al ser ingresada la orden de compra.

Se requiere desarrollar el área de finanzas a fin de hacer los pagos del balance payments 15 días antes del ETA. A partir de esto los documentos de embarque enviados por parte del proveedor vía Courier desde China puedan llegar a destino con una holgura de 7 días antes del ETA aproximadamente.

Se requiere encontrar nuevos y mejores proveedores para cambiar a los proveedores que no cumplen con los estándares. Fidelizar a los buenos proveedores actuales. Descubrir nuevos productos del rubro de la empresa para ofrecerlos a los clientes.

Se requiere seguir manteniendo e incrementando la intimidad con el cliente, que es el valor más importante que tiene la empresa.

5. ¿Qué portfolio de iniciativas y qué cronogramas necesitamos implementar?

Se necesita invertir en seguir desarrollando el sistema interno DTS a fin de tener toda la información en una sola plataforma y esta pueda brindar alertas para hacer seguimientos a los proveedores y brindarle informes al cliente.

Se requiere implementar un tablero de control donde se pueda observar el estado de todas las Órdenes de Compra poder hacerle seguimiento diario al proceso en el cual se encuentra, y sea seguimiento al CRD, solicitud de PL, solicitud de documentación, etc.

Se requiere hacer una inyección de capital a través de un préstamo bancario fin de tener un colchón de capital para poder hacer adelantos y balance payments de órdenes de compra que estén fuera de fecha o presenten delays a fin que los inicios de producción de hagan automáticamente al recibir la orden de compra y los documentos de embarque que presenten

delay puedan ser pagados antes de que el cliente pague a fin de que este pueda recibirlos antes del ETA. Además del apalancamiento financiero que puede brindar tener un préstamo bancario.

Se requiere hacer un tablero de control financiero-operativo y sistematizarlo con el sistema DTS a fin de poder tener un status y poder darle prioridad de pagos a los adelantos o balance payments que tengan un estado crítico.

La gerencia debe continuar visitando las ferias de productos en China y en otras partes del mundo a fin de conocer nuevos proveedores, descubrir nuevos productos y mantener fidelizados a los actuales proveedores.

Implementar estrategias de Customer Relationship Managment – CRM.

Generar una agenda de visitas pre-programadas a los clientes en los diferentes países. Los clientes deben ser visitados por lo menos 2 veces al año. Los clientes más cercanos, es decir Argentina y Uruguay deberían tener una agenda de visitas pre-programadas, por lo mensual o bimestral. Sobre todo, porque el capital del área de lavandería trabaja en SyS S.A. sede argentina.

Mapa Estratégico

Marco Teórico

Un mapa estratégico es una completa representación visual de la estrategia de una organización, describe el proceso de creación de valor mediante una serie de relaciones de causa y efecto entre los objetivos de las cuatro perspectivas del BSC.

El mapa estratégico es sin duda el vivo ejemplo de cómo una imagen es más poderosa que mil palabras, o incluso más poderosa que 25 indicadores de desempeño ad hoc. (Kaplan & Norton , Mapas Estrategicos, 2001)

Ahora bien, repasemos las cuatro perspectivas para la creación de un mapa estratégico:

La perspectiva financiera:

Describe los resultados tangibles de la estrategia utilizando indicadores conocidos, como el retorno sobre la inversión, el valor agregado económico, las ganancias operativas, la inversión, el valor agregado económico, entre otros... *(Lea también 7 Indicadores financieros que las compañías deben tener en cuenta)*

La perspectiva del cliente:

Comprende los indicadores relativos a la satisfacción del cliente, la retención y el crecimiento. Su propuesta de valor será el eje de la estrategia que describirá como se diferencia la compañía a los ojos del cliente.

“Recuerde que en conjunto la perspectiva financiera y la del cliente describen los resultados a los que la compañía quiere llegar.”

La perspectiva interna:

Identifica claramente los procesos clave, (desde pagar los salarios y publicar los estados financieros trimestrales hasta mantener los equipos y las instalaciones e incluso, inventar productos nuevos) de modo que los gerentes y los empleados puedan focalizarse en mejorarlos de forma constante.

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento:

Identifica los puestos de trabajo (capital humano), los sistemas (capital de información), y el clima (capital organizacional) que sustentan los procesos que crean valor.

“Recuerde que la perspectiva de los procesos junto con la perspectiva de aprendizaje y crecimiento describe como implementará la organización su estrategia.”

¿Cuáles son los beneficios de tener un mapa estratégico en su compañía?

- La disciplina de crear un mapa estratégico de objetivos relacionados con las cuatro perspectivas involucra al equipo ejecutivo y les da más claridad y compromiso con la estrategia.
- Es sin duda, una poderosa herramienta de comunicación que posibilita que todos los empleados entiendan la estrategia y la traduzcan en acciones que puedan llevar a cabo para contribuir al éxito de la organización.
- Provee de una estructura para las reuniones donde los gerentes pueden ver rápidamente en cuáles aspectos de la estrategia están teniendo éxito y en cuáles no.
- Las relaciones causales permiten a los gerentes probar si la teoría sobre la que se basa su estrategia es válida.

¿Tienen las compañías que contar con una persona a cargo del mapa estratégico?

Si, la mayoría de las organizaciones identifican a una sola persona para que sea el administrador u organizador del mapa estratégico. Esta persona se asegura que los datos estén continuamente alimentando el mapa y el Balanced Scorecard para mantenerlo actualizado, organiza la distribución mensual de los informes (en general, electrónicamente) y prepara la agenda para las reuniones mensuales de gestión para discutir el desempeño en relación a la estrategia. Algunas organizaciones llaman a esta persona, el “Chief of Staff”.

En las grandes organizaciones, el proceso es dirigido por una nueva organización llamada la “Oficina de Gestión Estratégica” la cual reporta directamente al CEO u COO. Esta oficina administra el proceso de revisión periódica y adaptación del mapa estratégico y provee una central de recursos para la implementación de los cinco elementos del proceso para convertirse en una organización focalizada en la estrategia. Movilizar, traducir, alinear, motivar, y transformar la estrategia en un proceso continuo. (Kaplan & Norton , The Execution Premium : Integrando la Estrategia y las Operaciones, 2001)

Justificación

Aplicación práctica del modelo: Mapa Estratégico, tomado de la bibliografía y en el curso Estrategias Empresariales de la Maestría en Administración de Empresas, Mención de Dirección Estratégica de la Escuela de Posgrado de Negocios de la Universidad de Belgrano: Modelo de Diseño de la Estrategia. Durante el periodo agosto 2017 a diciembre 2017.



Ilustración 16.- Criterios para Definir un Mapa Estratégico: Un mapa estratégico provee un “encofrado” para desarrollar las cinco definiciones de la estructura de la Estrategia

El Mapa estratégico para la empresa F&K S.A. es un resumen de la respuesta a las 5 preguntas que requiere la estrategia, se desarrollaron las respuestas a estas 5 preguntas y finalmente se generó una síntesis plasmada en el Mapa Estratégico.

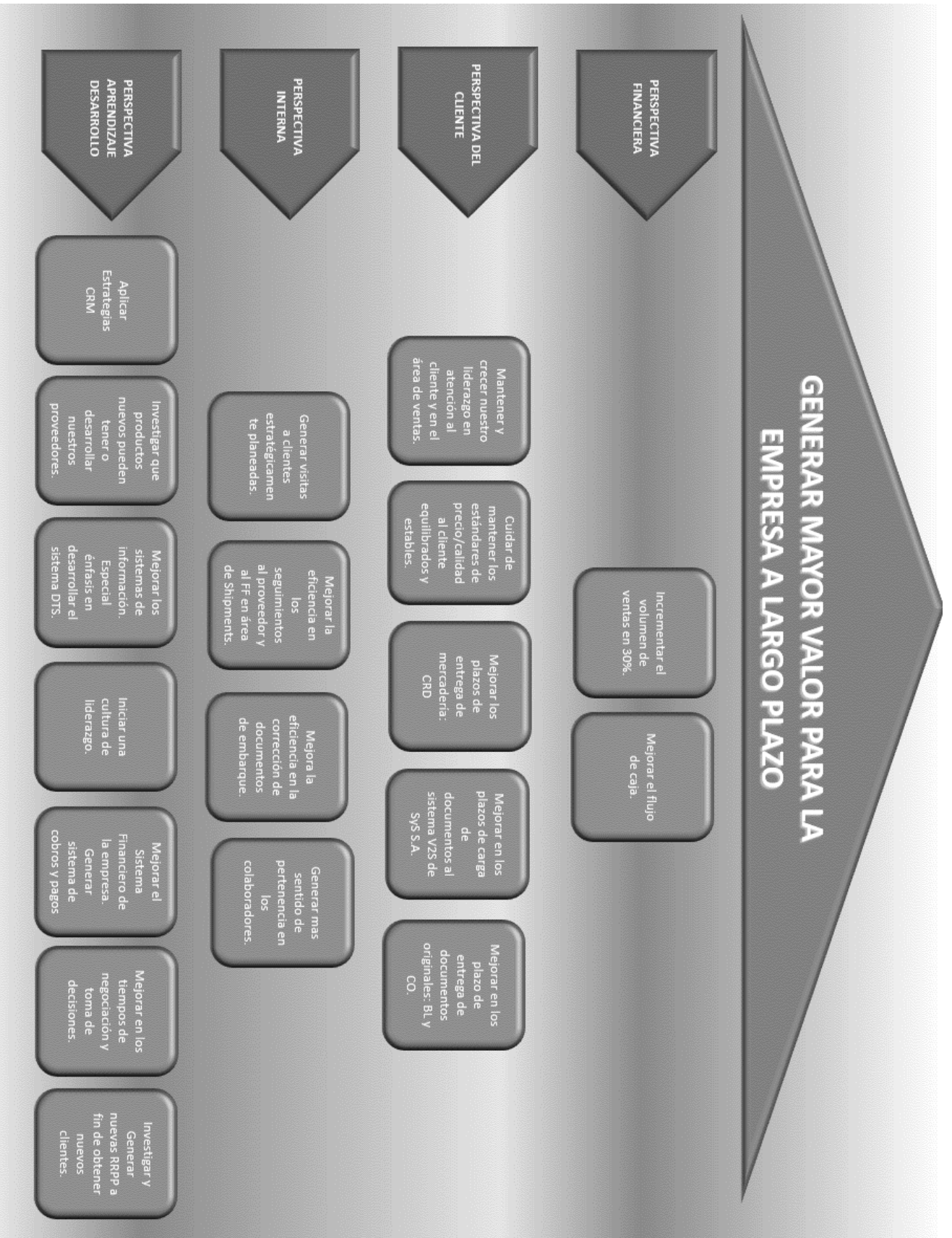


Ilustración 17.- Mapa Estratégico para la Empresa F&K S.A.: De lo justificado en esta sección se desarrolló primero la respuestas a las 5 preguntas que requiere la estrategia y finalmente se hizo una síntesis plasmada en el Mapa Estratégico.

Propuesta de Valor y Ventaja Competitiva - PPVA

Intimidad con el cliente.

Los directivos de la empresa F&K S.A. tienen varios años desarrollando vínculos con los compradores, jefes de línea y gerentes nacionales y gerentes regionales de SyS S.A. Se generan visitas a cada uno de los países donde el cliente tiene sede, sobre todo a Chile y Perú que son los compradores más importantes. Sin embargo, la empresa no solo se dedica a atender a los grandes países, sino también atiende con la misma rigurosidad y detalle a todos los países de donde tiene sede el cliente.

La empresa nace ante la necesidad del cliente de comprar productos de marca blanca en los rubros de Lavandería, Utensilios de Aseo y Organización a crédito. Adicionalmente a esto la empresa le da el valor agregado de brindar un área de diseño para desarrollar los diseños gráficos, tener ejecutivos para responder inmediatamente sus dudas, consultas, requerimientos. Estos ejecutivos también se encuentran avocados a manejar el sistema de información propio del cliente V2S, y el sistema informático interno de la empresa DTS, los cuales está continuamente retroalimentándose.

La empresa conoce profundamente a su cliente SyS S.A. y sabe que el servicio principal que brinda es financiar la compras al cliente, es decir comprar directo de fábrica sin anticipo. Lo que vende la empresa es un servicio. Este servicio viene acompañado de gestiones una vez generada la orden de compra, que son la entrega de mercadería llamada CRD, la generación de PS en sistema V2S, la carga de documentos en sistema V2S y la entrega de documentos originales de embarque para poder desaduanar, todo esto se tiene generar en tiempo y forma.

La propuesta de valor que brinda la empresa F&K S.A. es intimidad con el cliente. La empresa fue creada para atender la cuenta que se maneja con la empresa SyS S.A. por lo tanto es una empresa abocada a atender a este gran cliente. Pero son los vínculos construidos de intimidad a través de años y el servicio personalizado, los que hacen que la empresa siga generando valor y siga creciendo.

Balance Score Card: BSC

Marco Teórico

El Balance Score Card (BSC / Cuadro de Mando Integral) es una herramienta que permite enlazar estrategias y objetivos clave con desempeño y resultados a través de cuatro áreas críticas en cualquier empresa: desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocio y aprendizaje & crecimiento.

Es una metodología y herramienta de gestión que traduce la estrategia de las organizaciones en un conjunto coherente de indicadores.

La visión y la estrategia de negocios dictan el camino hacia el que deben encaminarse los esfuerzos individuales y colectivos de una empresa. La definición de estrategias por naturaleza es complicada, pero la implementación de la misma representa el mayor obstáculo en la mayoría de las ocasiones. El reto corresponde en identificar exactamente lo que debe monitorearse, para comunicar en todos los niveles de la empresa, si se están alcanzando las estrategias a través de acciones muy puntuales.

Balanced Scorecard es la principal herramienta metodológica que traduce la estrategia en un conjunto de medidas de la actuación, las cuales proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición.

El acceso a los principales almacenes de información brinda la posibilidad de presentar los resultados de desempeño y entender por qué están dándose esos resultados.

Beneficios

El Balanced Scorecard induce una serie de resultados que favorecen la administración de la compañía, pero para lograrlo es necesario implementar la metodología y la aplicación para monitorear, y analizar los indicadores obtenidos del análisis. Entre otros podemos considerar las siguientes ventajas:

- Alineación de los empleados hacia la visión de la empresa.
- Comunicación hacia todo el personal de los objetivos y su cumplimiento.
- Redefinición de la estrategia en base a resultados.
- Traducción de la visión y estrategias en acción.
- Favorece en el presente la creación de valor futuro.
- Integración de información de diversas áreas de negocio.
- Capacidad de análisis.
- Mejoría en los indicadores financieros.
- Desarrollo laboral de los promotores del proyecto.

Orígenes del Balanced Scorecard (BSC).

Como con cualquier concepto nuevo, existen seguidores, pero también detractores del mismo. El antecedente más reconocido del Balanced Scorecard es el Tableau de Bord surgido en Francia, el cual presentaba indicadores financieros y no financieros para controlar los diferentes procesos de negocios.

Desde la década de los sesenta existían diferentes acercamientos para el control de los procesos de negocios. La idea siempre giraba en torno a seleccionar un conjunto de indicadores que pudieran ser construidos para apoyar la gestión, sólo que normalmente las áreas de negocio eran definidas y fijas. De hecho, los acercamientos eran de compañías muy específicas, no como parte de una cultura general que comenzara a extenderse.

General Electric y Citibank son de las empresas que fueron pioneras en la construcción de modelos de seguimiento y control de objetivos basados en indicadores. BSC indudablemente recoge la idea de usar indicadores para evaluar la estrategia, pero agrega, además, otras características que lo hacen diferente y más interesante, y le han permitido evolucionar desde su propia e inicial definición en 1992, "un conjunto de indicadores que proporcionan, a la alta dirección, una visión comprensiva del negocio", para "ser una herramienta de gestión que traduce la estrategia de la empresa en un conjunto coherente de indicadores." La diferencia importante del Tableau de Bord con respecto al BSC es que, antes, se generaban una serie de indicadores financieros y no financieros, y éstos se dejaban a cada directivo para que pudiera, en base a su experiencia, seleccionar aquellos que consideraban más importantes para su trabajo. El BSC disminuye la posibilidad de error de una persona, ya que los indicadores son definidos por un conjunto multidisciplinario de sujetos que no da opción a seleccionar o no seleccionar algunos de ellos, simplemente si está dentro de los indicadores es porque es relevante en algún punto para la implantación de la estrategia o el seguimiento de la misma.

En el BSC es indispensable primero definir el modelo de negocio del cual se desprenderán los indicadores de acción y de resultados, que reflejarán las interrelaciones entre los diferentes componentes de la empresa. Una vez construido, los directivos utilizan este modelo como mapa para seleccionar los indicadores del BSC.

¿Qué es Balanced Scorecard?

En 1992, Kaplan y Norton de Harvard University revolucionaron la administración de empresas al introducir un concepto bastante efectivo para alinear la empresa hacia la consecución de las estrategias del negocio, a través de objetivos e indicadores tangibles. La principal innovación fue la introducción de mediciones sobre los intangibles como requisitos indispensables para alcanzar los objetivos financieros.

Puede entenderse al BSC como una herramienta o metodología, lo importante es que convierte la visión en acción mediante un conjunto coherente de indicadores agrupados en 4 categorías de negocio.

Según Mario Vogel, "BSC lo ayuda a balancear, de una forma integrada y estratégica, el progreso actual y suministra la dirección futura de su empresa, para ayudarle a convertir la visión en acción por medio de un conjunto coherente de indicadores, agrupados en 4 diferentes perspectivas, a través de las cuales se puede ver el negocio en su totalidad."

Las 4 categorías de negocio son: Financieras, Clientes, Procesos Internos y Formación y Crecimiento. BSC sugiere que estas perspectivas abarcan todos los procesos necesarios para el correcto funcionamiento de una empresa y deben ser considerados en la definición de los indicadores. De acuerdo a las características propias de cada negocio pueden existir incluso más, pero difícilmente habrá menos de las mencionadas.

El equilibrio entre los indicadores es lo que da nombre a la metodología, pues se presenta un balance entre los externos relacionados con accionistas y clientes, y los internos de los procesos, capacitación, innovación y crecimiento; también existe un equilibrio entre indicadores de resultados, los cuales ven los esfuerzos (principalmente económicos) pasados e indicadores que impulsan la acción futura (capacitación, innovación, aprendizaje, etc.).

El BSC permite tener el control del estado de salud corporativa y la forma cómo se están encaminando las acciones para alcanzar la visión. A partir de la visualización y el análisis de los indicadores balanceados, pueden tomarse acciones preventivas o correctivas que afecten el desempeño global de la empresa.

Por sus características, el BSC puede implementarse a nivel corporativo o en unidades de negocio con visión y estrategias de negocios definidas y que mantengan cierta autonomía funcional.

Perspectivas del Balanced Scorecard.

A pesar de que son 4 las perspectivas que tradicionalmente identifican un BSC, no es indispensable que estén todas ellas; estas perspectivas son las más comunes y pueden adaptarse a la gran mayoría de las empresas, y no constituyen una condición indispensable para construir un modelo de negocios.

- Perspectiva financiera.

Históricamente los indicadores financieros han sido los más utilizados, pues son el reflejo de lo que está ocurriendo con las inversiones y el valor añadido económico, de hecho,

todas las medidas que forman parte de la relación causa-efecto, culminan en la mejor actuación financiera.

Información administrada por un sistema ERP.

- Perspectiva del cliente.

Como parte de un modelo de negocios, se identifica el mercado y el cliente hacia el cual se dirige el servicio o producto. La perspectiva del cliente es un reflejo del mercado en el cual se está compitiendo. Brinda información importante para generar, adquirir, retener y satisfacer a los clientes, obtener cuota de mercado, rentabilidad, etc. "La perspectiva del cliente permite a los directivos de unidades de negocio articular la estrategia de cliente basada en el mercado, que proporcionará unos rendimientos financieros futuros de categoría superior." (Kaplan & Norton , The Execution Premium : Integrando la Estrategia y las Operaciones, 2001).

Información administrada por un sistema CRM³¹ o BPC³².

- Perspectiva procesos internos.

Para alcanzar los objetivos de clientes y financieros es necesario realizar con excelencia ciertos procesos que dan vida a la empresa. Esos procesos en los que se debe ser excelente son los que identifican los directivos y ponen especial atención para que se lleven a cabo de una forma perfecta, y así influyan a conseguir los objetivos de accionistas y clientes.

Información administrada por un sistema BPC o BPM.

- Perspectiva de formación y crecimiento.

Es la perspectiva donde más tiene que ponerse atención, sobre todo si piensan obtenerse resultados constantes a largo plazo. Aquí se identifica la infraestructura necesaria para crear valor a largo plazo. Hay que lograr formación y crecimiento en 3 áreas: personas, sistemas y clima organizacional. Normalmente son intangibles, pues son identificadores relacionados con capacitación a personas, software o desarrollos, máquinas e instalaciones, tecnología y todo lo que hay que potenciar para alcanzar los objetivos de las perspectivas anteriores.

³¹ CRM: Customer Relationship Managment. Gerencia de la relación con el Cliente.

³² BPC: Bussines Planning Consolidation. Consolidación del plan de negocios.

Información administrada por un sistema ERP³³ o BPC.

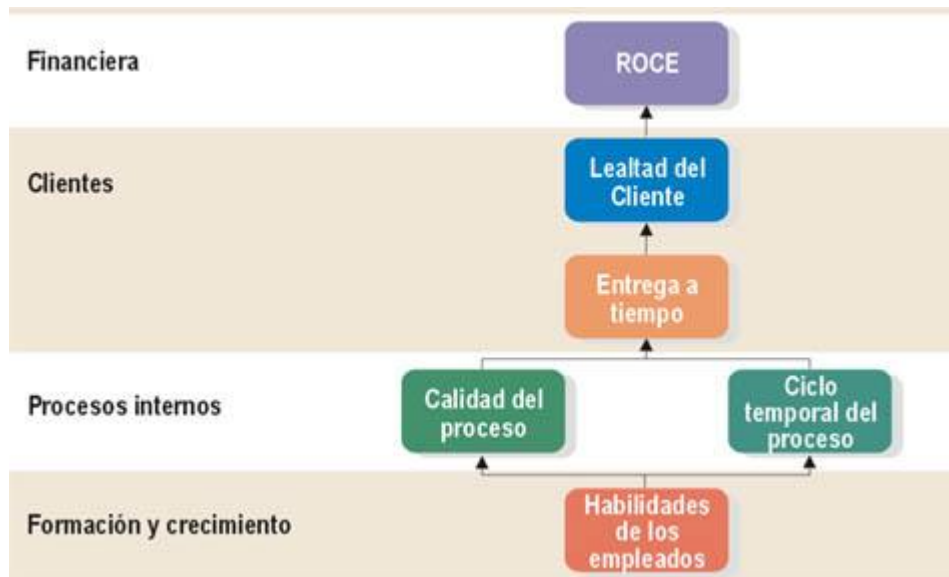


Ilustración 18.- Relaciones causa efecto a través de las 4 perspectivas del BSC. (Kaplan & Norton , The Execution Premium : Integrando la Estrategia y las Operaciones, 2001)

Cada empresa deberá adecuar las perspectivas y, sobre todo, la información que cada una de ellas tendrá, pero la principal importancia recae en que se comuniquen los resultados alcanzados, no en el número de perspectivas.

¿Cómo se usa?

La filosofía principal para sugerir perspectivas de indicadores es que todos ellos, en perfecto balance, abarcan casi la totalidad de los indicadores necesarios para monitorear la empresa, pero la pregunta es cómo vincular las distintas perspectivas.

Todo lo que pasa en cualquier empresa es un conjunto de hipótesis sobre la causa y efecto entre indicadores. Cualquier acción que se ejecute, tendrá un impacto directo sobre otra variable, es por eso que la perspectiva de Formación y Crecimiento es la base que permite crear la infraestructura necesaria para crecer en las otras perspectivas. Lo importante es saber que ninguna perspectiva funciona en forma independiente, sino que puede iniciarse una acción con alguna de ellas y repercutirá sobre todas las demás.

³³ ERP: Una definición sencilla de qué es un ERP (Enterprise Resource Planning – Planificación de Recursos Empresariales) es un conjunto de sistemas de información que permite la integración de ciertas operaciones de una empresa, especialmente las que tienen que ver con la producción, la logística, el inventario, los envíos y la contabilidad. (ANER, 2017)

Un ejemplo simple puede ilustrar esta situación: Supongamos que los empleados necesitan capacitación e instalaciones adecuadas para estar satisfechos y, por extensión, realizar bien su trabajo; si realizan bien su trabajo de forma individual estarán realizando procesos de negocio complejos que afectarán directamente el producto o servicio ofrecido para que éste sea de mejor calidad; un buen servicio provocará que el cliente esté satisfecho, recomiende y, por extensión, incremente la cuota de mercado, lo cual a su vez repercutirá en mayores ingresos y rentabilidad.

Pareciera un ejemplo muy trivial, pero de alguna forma es como afectan ciertas perspectivas sobre todas las demás. Cada una de las medidas forma parte de la cadena de relaciones causa-efecto que dan significado a la estrategia en la unidad de negocio.

Definición de Visión y Estrategias.

El punto inicial para poder diseñar un modelo de BSC es la definición de la visión y estrategias, no es sencillo, sin embargo, normalmente la gente llega a acuerdos en este sentido, pues son muy genéricos los objetivos de crecimientos que se persiguen. Donde la mayoría tropieza es en la interpretación de las estrategias. Por ejemplo, el crecimiento de la empresa difícilmente sería cuestionable, pero para algunos, el crecimiento puede significar aumento geográfico, para otros mayores ingresos o incremento de empleados.

Llegar a consensos sobre las estrategias lleva a establecer tanto objetivos como indicadores que midan los objetivos.

Definición de Indicadores.

Entendida la visión y estrategias de la empresa es posible determinar los objetivos que hay que cumplir para lograr la estrategia y aterrizarlos en indicadores. Es importante que los indicadores no controlen la actividad pasada solamente, los indicadores deben reflejar los resultados muy puntuales de los objetivos, pero también deberán informar sobre el avance para alcanzar esos objetivos. Esto es, la mezcla balanceada entre indicadores de resultados e indicadores de actuación es lo que permitirá comunicar la forma de conseguir los resultados y, al mismo tiempo, el camino para lograrlo. Como resaltan Kaplan y Norton: "Resultados son los indicadores históricos, indicadores de la actuación son indicadores previsionales." (Kaplan & Norton, *The Execution Premium : Integrando la Estrategia y las Operaciones*, 2001)

Otro aspecto que hay que resaltar es el número de indicadores que deberán formar parte del escenario principal o maestro. Según Kaplan y Norton, un número adecuado para esta labor es de 7 indicadores por perspectiva y si son menos, mejor. Se parte de la idea de que un Tablero con más de 28 indicadores es difícil de evaluar cabalmente, además de que el mensaje que comunica el BSC se puede difuminar y dispersar los esfuerzos en conseguir varios objetivos. El ideal de 7 indicadores por perspectiva no significa que no pueda haber más, simplemente pueden

consultarse en caso de hacer un análisis más a conciencia, pero los mencionados serán aquellos que se consulten frecuentemente y puedan, verdaderamente, indicar el estado de salud de la compañía o área de negocio.

Tipos de implementación de un BSC.

Una vez definido el modelo de negocio y los indicadores de acción y resultados, es posible implementar el BSC de dos formas:

Modelo de control y seguimiento. En caso de que la visión, estrategias e indicadores estén perfectamente definidos y acordados, el BSC puede implementarse como un tradicional modelo de análisis por excepción. Se da un seguimiento puntual sobre los avances en el logro de las estrategias con respecto a lo planteado y el BSC libera una cantidad de trabajo importante al directivo, al realizar análisis por excepción de aquellos procesos conocidos que, eventualmente, requieren de más tiempo para su análisis; un análisis que sólo se da cuando no corresponden los datos con el objetivo.

Modelo de aprendizaje organizativo y comunicación. En empresas donde no existe un acuerdo unánime, que están en crecimiento o se quiere aprovechar el potencial de los empleados sin perder el control de la empresa, el BSC no debe utilizarse como un modelo de control, sino como un modelo de aprendizaje, un modelo proactivo que enriquezca las definiciones originales. En este caso, los valores de los indicadores pueden aprovecharse para adecuar la estrategia planteada originalmente y, por extensión, los rumbos de la empresa. A diferencia del modelo de control, el estratega necesita constantemente analizar los indicadores y tomar decisiones que reorienten los esfuerzos para obtener máximos beneficios.

Feedback y aprendizaje estratégico.

En uno de los aspectos más innovadores, BSC no termina en el análisis de los indicadores. Es un proceso permanente en el que puede haber feedback de un ciclo, que consiste en corregir las desviaciones para alcanzar los objetivos fijos definidos y feedback de doble ciclo, donde los estrategias cuestionan y reflexionan sobre la vigencia y actualidad de la teoría planteada en un inicio, y su posible adecuación. El feedback sugiere aprendizaje estratégico, que es la capacidad de formación de la organización a nivel ejecutivo, es el poder "aprender la forma de utilizar el Balanced Scorecard como un sistema de gestión estratégica."



Ilustración 19.- Feedback y aprendizaje estratégico. (Kaplan & Norton , *The Execution Premium : Integrando la Estrategia y las Operaciones*, 2001)

- El sistema de feedback utilizado para comprobar las hipótesis sobre las que se basa la estrategia.
- Equipo de solución de problemas.
- El desarrollo de la estrategia es un proceso continuo.

Feedback y formación estratégicos. (Kaplan & Norton , *The Execution Premium : Integrando la Estrategia y las Operaciones*, 2001)

Resumen

El Balanced Score Card es una poderosa metodología y herramienta que permite monitorear el plan estratégico desde un nivel ejecutivo, mediante elementos gráficos de análisis.

Los tableros de control del BSC son alimentados por distintas fuentes como pueden ser sistemas hechos en casa, ERPs, CRMs y más, obteniendo información de tipo transaccional muy útil para vigilar el cumplimiento de objetivos y metas.

Aquellos objetivos que no cuentan con una herramienta estandarizada para la generación de sus indicadores, dependen de la interpretación de las personas, y más aún, de la autoevaluación, lo que es altamente peligroso, principalmente porque no hay evidencias que sustenten esos datos, y en consecuencia se pueden obtener gráficas y estadísticas que no estén apegadas a la realidad.

La nueva visión de procesos del Balanced ScoreCard se apoya en herramientas como los BPCs que permiten dar un soporte adicional a la toma de decisiones con base en evidencias estandarizadas. (TiedCOMM, 2017)

Balance Score Card para la Empresa F&K S.A.

Tipo de Modelo a utilizar:

Modelo de aprendizaje organizativo y comunicación. En empresas donde no existe un acuerdo unánime, que están en crecimiento o se quiere aprovechar el potencial de los empleados sin perder el control de la empresa, el BSC no debe utilizarse como un modelo de control, sino como un modelo de aprendizaje, un modelo proactivo que enriquezca las definiciones originales. En este caso, los valores de los indicadores pueden aprovecharse para adecuar la estrategia planteada originalmente y, por extensión, los rumbos de la empresa. A diferencia del modelo de control, el estrategia necesita constantemente analizar los indicadores y tomar decisiones que reorienten los esfuerzos para obtener máximos beneficios. (Kaplan & Norton , The Execution Premium : Integrando la Estrategia y las Operaciones, 2001)

Justificación:

A partir de los objetivos estratégicos sintetizados en el Mapa Estratégico. Se formularon los Indicadores de desempeño y las iniciativas estratégicas

Indicador: es un indicador numérico, ya sea en porcentaje, cantidades de días o de unidades. Esto nos permite medir el progreso del indicador.

Iniciativas estratégicas son las acciones a tomar para poder cumplir con los indicadores de desempeño.

Una vez encontrados los indicadores de desempeño y las iniciativas estratégicas para poder cumplir con la mejora de estos indicadores se formularon los demás puntos de los Indicadores de desempeño, que son:

-Mejora: Es el rango que se quiere mejorar con respecto a la situación actual.

-Rango/ Criterio: Es el rango o criterio a modo de "semáforo" que nos va a permitir saber en qué punto se encuentra el indicador.

-Responsable: Se asignará un responsable para hacer seguimiento al indicador

-Periodo: Es el tiempo que deberá ser analizado el indicador.

Perspectiva Financiera:

Tabla 3: Perspectiva Financiera del BSC

Objetivos Estratégicos	Indicadores de desempeño					Iniciativas Estratégicas
	Indicador	Mejora	Rango/ Criterio	Responsable	Periodo	
Mejorar el flujo de caja.	Porcentaje de Advance realizados a tiempo	20% Mayor al mes anterior.	-Mayor a 80% Verde -De 80% a 60% Amarillo -Menor a 60% Rojo	Gerente Finanzas	Mensual	-Cargar a V2S en tiempo y forma para poder cobrar mínimo 10 días antes del ETA. -Seguimiento a cobrar los pagos 5 días después de la fecha de carga de documentos a V2S.
	Porcentaje de Balance realizados a tiempo	20% Mayor al mes anterior.	-Mayor a 80% Verde -De 80% a 60% Amarillo -Menor a 60% Rojo	Gerente Finanzas	Mensual	
Incrementar el volumen de ventas en 30%.	Porcentaje de Utilidades con respecto al año anterior	30% Mayor al año anterior	-Mayor a 30% Verde -De 30% a 20% Amarillo -Menor a 20% Rojo	Gerencia General	Mensual	-Seguimiento de que los procesos se estén realizando en tiempo y forma. - Buscar e Implementar estrategias para mejorar en CRD, Cargas a V2S y Envío de documentos originales. - Incrementar la cartera de productos.

Perspectiva Clientes:

Tabla 4: Perspectiva Clientes del BSC

Objetivos Estratégicos	Indicadores de desempeño					Iniciativas Estratégicas
	Indicador	Mejora	Rango/ Criterio	Responsable	Periodo	
Mantener y crecer nuestro liderazgo en atención al cliente y en el área de ventas.	Porcentaje de satisfacción del cliente.	Mayor al 90%.	-Mayor a 90% Verde -De 90% a 75% Amarillo -Menor a 75% Rojo	Gerencia Comercial	Mensual	-Seguimiento diario a los mails del cliente. -Seguimiento a que las respuestas a solicitudes cliente se respondan con un plazo máximo de 3 días. -Llevar un Checklist para hacer seguimiento a las solicitudes del cliente.
Cuidar de mantener los estándares de precio/calidad al cliente equilibrados y estables.	Porcentaje de aumento de precios de los proveedores	Menor o Igual a 0%	-Menor a 0% Verde -De 0% a 10% Amarillo -Mayor a 10% Rojo	Gerencia de Finanzas/ Operaciones	Mensual	-Fortalecer el área de Finanzas con informes económicos de China. -Solicitar descuentos a proveedores cuando el RMB crezca con respecto al dólar.
Mejorar los plazos de entrega de mercadería: CRD	Porcentaje CRD entregada 5 días antes del SW	Mayor al 95%	-Mayor a 95% Verde -De 95% a 80% Amarillo -Menor a 80% Rojo	Ejecutiva de Shipments	Semanal	-Generar Seguimientos semanales al proveedor para analizar el CRD. -Indicar al área de Finanzas retrasos para que pueda ser aplicado el sistema de multas por retrasos. -Implementar estos seguimientos al sistema de Alertas del DTS.

Mejorar en los plazos de carga de documentos al sistema V2S de SyS S.A.	Porcentaje de documentos cargados en menos de 7 días después del ETD	Mayor al 80%.	-Mayor a 80% Verde- De 80% a 40% Amarillo- Menor a 40% Rojo	Ejecutiva de Shipments	Semanal	-Seguimiento diario a los proveedores con respecto a los documentos.- Implementar seguimientos de CRD, CO y BL al sistema de Alertas del DTS.
Mejorar en los plazos de entrega de documentos originales: BL y CO.	Días en recibir BL	Menor a 3 días después del ETD	-Menor a 3 días Verde -De 3 a 5 días Amarillo -Mayor a 5 días Rojo	Ejecutiva de Shipments	Diario	'-Generar Seguimientos diarios a partir del ETD al FF y al proveedor para recibir el BL a 3 días del ETD como máximo. -Generar todos los BL en Destino: Telex Release: Para esto el CEO debe acordar una conferencia telefónica con el Gerente de cada fabrica e iniciar la negociación. -Encontrar la forma de saber si el BL es Telex Release o Generación en Origen.
	Días en recibir CO	Menor a 1 día después del ETD	-Menor a 2 días Verde -De 2 a 4 días Amarillo -Mayor a 4 días Rojo	Ejecutiva de Shipments	Diario	-Generar facturas y enviar al proveedor para que generen el CO el mismo día que se recibe el BL. -Generar seguimiento diarios al proveedor para recibir CO en menos de 2 días.

Perspectiva Interna:

Tabla 5: Perspectiva Interna del BSC

Objetivos Estratégicos	Indicadores de desempeño					Iniciativas Estratégicas
	Indicador	Mejora	Rango/ Criterio	Responsable	Periodo	
Generar visitas a clientes estratégicamente planeadas.	Cantidad de Clientes visitados	Mayor a una visita anual por cliente en cada país.	-Mayor a 1 Vistas Verde -1 Visita Amarillo -Menor a 1 Visita Rojo	Gerencia Comercial	Mensual	-Llevar una agenda para programar 2 visitas al año a cada país en fecha clave según la cultura de cada país. Y agendar planear la visita con dos meses de anticipación. -Generar reuniones con SyS S.A. Argentina una vez cada 2 meses.
Mejorar la eficiencia en los seguimientos al proveedor y al FF en área de Shipments.	Porcentaje de Cantidad de quejas de los clientes	Menor al 30% del mes anterior	-Menor a 5% Verde -De 5% a 20% Amarillo -Mayor a 20% Rojo	Gerencia de Operaciones	Mensual	-Realizar un tablero de control del área de Shipments.
Mejora la eficiencia en la corrección de documentos de embarque.	Porcentaje de Cargas a V2S sin rebote	Menor al 5%	-Menor a 5% Verde -De 5% a 20% Amarillo -Mayor a 20% Rojo	Junta Directiva/ Gerente Operaciones	Mensual	-Capacitar al personal en temas documentarios de comercio exterior en los diferentes países. -Generar una reunión virtual bi-mensual con un agente de COMEX en cada país.
Generar más sentido de pertenencia en los colaboradores.	Porcentaje de satisfacción con el trabajo.	Mayor al 80%.	-Mayor a 80% Verde -De 80% a 40% Amarillo -Menor a 40% Rojo	Junta Directiva	Mensual	-Crear un clima laboral más amigable -Mejorar el horario de trabajo -Implementar estrategias para reducir la tasa de renuncia en la empresa.

Perspectiva Aprendizaje y Desarrollo:

Tabla 6.- Perspectiva Aprendizaje y Desarrollo del BSC

Objetivos Estratégicos	Indicadores de desempeño					Iniciativas Estratégicas
	Indicador	Mejora	Rango/ Criterio	Responsable	Periodo	
Aplicar Estrategias de Marketing B2B	Porcentaje de Volumen de ventas en tiendas por producto	5% Mayor al mes anterior.	-Mayor a 5% Verde -De 4% a 3% Amarillo -Menor a 2% Rojo	Gerencia Comercial/ Operaciones	Mensual	-Sistema de reposición de productos en tiendas de Retail de SyS S.A.
Investigar que productos nuevos pueden tener o desarrollar nuevos nuestros proveedores. Para aumentar la cartera de productos.	Porcentaje de Cantidad de productos nuevos vendidos al por menor con respecto al mes anterior.	5% Mayor al mes anterior	-Mayor a 5% Verde -De 4% a 3% Amarillo -Menor a 2% Rojo	Gerencia Comercial	Mensual	-Solicitar a los proveedores nos envíen sus "New & Hot Selling Ítems" una vez por mes. -Viajar a Ferias de Productos de nuestra Línea como la "Feria de Cantón" e investigar novedades. -Proponer al cliente estos nuevos productos encontrados.
Mejorar los sistemas de información. Especial énfasis en desarrollar el sistema DTS.	Porcentaje del Sistema Operando en su máxima capacidad	20% Mayor a la semana anterior.	-Mayor a 20% Verde -De 20% a 10% Amarillo -Menor a 10% Rojo	Gerencia de Finanzas/ Operaciones	Semanal	-Cargar datos al sistema diariamente -Hacer seguimiento a la empresa que desarrolla el sistema

Iniciar una cultura de liderazgo.	Porcentaje de Compromiso de los colaboradores con el trabajo.	Mayor al 70%.	-Mayor a 70% Verde -De 70% a 30% Amarillo -Menor a 30% Rojo	Junta Directiva	Mensual	-Reunión Mensual con cada uno de los colaboradores y saber sus inquietudes y sugerencias. -Retención de colaboradores clave.
Mejorar el Sistema Financiero de la empresa. Generar sistema de cobros, pagos y cobros de penalidades.	Días en generar Advance después de PO	Menor a 2 días	-Menor a 2 días Verde -De 3 a 7 días Amarillo -Mayor a 7 días Rojo	Gerente Finanzas	Mensual	-Seguimiento a funcionamiento de sistema DTS-Generar Planilla de cobro de penalidades
	Días en generar Balance antes del ETA	Mayor a 7 días		Gerente Finanzas	Mensual	-Generar pagos según ETA -Cobrar al cliente semanalmente
Mejorar en los tiempos de negociación y toma de decisiones.	Días entre que llega una PR o Solicitud de QS y termina una negociación	Menor a 3 días	-Menor a 3 días Verde -De 3 a 7 días Amarillo -Mayor a 7 días Rojo	Junta directiva	Semanal	-Generar un dashboard para que sirva de recordatorio y tenerlo como alerta de que es una PR o QS en negociación. -Llamar por teléfono al proveedor al primer día de no tener repuesta y negociar por teléfono.
Investigar y Generar nuevas RRPP a fin de obtener nuevos clientes.	Ingreso de Órdenes de Compra de nuevos clientes	Mayor a 1	-Mayor a 12 días Verde -De 8 a 12 días Amarillo -Menor a 8 días Rojo	Junta directiva	Mensual	-Hacer contacto mediante Redes Sociales y correo electrónico con Compradores y Gerentes que salieron de SyS S.A y se encuentran trabajando en otras empresas.

Balance Score Card + Dashboard

BSC - Excel 21 de Octubre - Excel											
¿Qué desea hacer?											
Iniciar sesión											
Archivo Inicio Insertar Diseño de página Fórmulas Datos Revisar Vista											
A3 Perspectiva											
A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	
2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
	Perspectiva	Objetivos Estratégicos	KPI	UNIDAD DE MEDIDA	Objetivo	Frecuencia de Medición	Optimización	Tolerancia	Deficiencia	Resultado	Responsable
		Mejorar el flujo de caja.	Avance Payments realizados a tiempo	%	80%	Mensual	80%	70%	60%		Gerente Finanzas
		Incrementar el volumen de ventas en 30%.	Balance Payments realizados a tiempo	%	80%	Mensual	80%	70%	60%		Gerente Finanzas
			Utilidades con respecto al año anterior	%	30%	Mensual	30%	25%	20%		Gerencia General
		Mantener y crear nuestro liderazgo en atención al cliente y en el área de ventas.	Satisfacción del cliente.	%	90%	Mensual	90%	80%	75%		Gerencia Comercial
		Cuidar de mantener los estándares de precio/calidad al cliente, equilibrados y estables.	Aumento de precios de los proveedores	%	0%	Mensual	0%	5%	10%		Gerencia de Fin./Ope.
			CRD entregada 3 días antes del SW	%	95%	Semanal	95%	85%	80%		Ejecutiva de Shipments
		Mejorar los plazos de entrega de mercadería. CRD	Documentos cargados en menos de 7 días después del ETD.	%	80%	Semanal	80%	60%	40%		Ejecutiva de Shipments
		Mejorar en los plazos de carga de documentos al sistema VZS de S/S S.A.	Días en recibir BL	Días	3	Diario	3	4	5		Ejecutiva de Shipments
		Mejorar en los plazos de entrega de documentos originales: BL Y CO.	Días en recibir CO	Días	2	Diario	2	3	4		Ejecutiva de Shipments
			Cantidad de Clientes visitados	Visitas	2	Mensual	2	1	0		Gerencia Comercial
		Mejorar la eficiencia en los seguimientos al proveedor y al FF en área de Shipments.	Cantidad de quejas de los clientes	%	5%	Mensual	5%	12%	20%		Gerencia de Operaciones
		Mejora la eficiencia en la corrección de documentos de embarque.	Cargas a VZS sin rebote	%	5%	Mensual	5%	12%	20%		Junta Directiva/ Gerente Operaciones
		Generar mas sentido de pertenencia en los colaboradores.	Satisfacción de colaboradores con el trabajo.	%	80%	Mensual	80%	70%	60%		Junta Directiva
			Volumen de ventas en tiendas por producto	%	80%	Mensual	80%	70%	60%		Gerencia Com./Ope.
		Aplicar Estrategias de CRM.	Porcentaje de Cantidad de productos nuevos vendidos al por menor con respecto al mes	%	80%	Mensual	80%	70%	60%		Gerencia Comercial
		Investigar que productos nuevos pueden tener o desarrollar nuevos proveedores. Para aumentar la cartera de productos.	Porcentaje de sistema Operando en su máxima capacidad	%	80%	Semanal	80%	70%	60%		Gerencia de Fin./Ope.
		Mejorar los sistemas de información. Especial énfasis en desarrollar el sistema DTS.	Porcentaje de Compromiso de los colaboradores con el trabajo.	%	80%	Mensual	80%	70%	60%		Junta Directiva
		Iniciar una cultura de liderazgo.	Días en generar Avance después de PO	días	2	Mensual	2	4	7		Gerente Finanzas
		Mejorar el Sistema Financiero de la empresa. Generar sistema de cobros, pagos y cobros de penalidades.	Días en generar Balance antes del ETA	días	12	Mensual	12	10	8		Gerente Finanzas
			Días entre una PR y termina una negociación	días	3	Semanal	3	5	7		Junta directiva
		Mejorar en los tiempos de negociación y toma de decisiones.	Figuro de Ordenes de compra de nuevos clientes	Und	3	Trimestral	3	1	0		Junta directiva
		Investigar y Generar nuevas RHP a fin de obtener nuevos clientes.									

Ilustración 20.- Balance Score Card + Dashboard: Se recomienda observar el archivo original de Excel. La presente tabla es el Balance Score Card con un dashboard a modo "Semáforo" que ayudará al seguimiento de los cumplimientos de los indicadores de desempeño..

Mapa de Maniobras para cumplir Objetivos Estratégicos

Perspectiva Financiera

Objetivos Estratégico: Mejorar Flujo de Caja

Iniciativa Estratégica: Cargar a V2S en tiempo y forma para poder cobrar mínimo 10 días antes del ETA.

Como lograrlo:

- Seguimientos diarios del ETD de todos los embarques.
- Seguimiento a recibir el BL 3 días después del ETD.
- Generar la Factura y PL el día en que se recibe el BL y enviar al proveedor el mismo día. Para que pueda generar el CO.
- Seguimiento diario para recibir el CO.

Iniciativa Estratégica: Seguimiento a cobrar los pagos 5 días después de la fecha de carga de documentos a V2S.

Como lograrlo:

El gerente de finanzas debe enviar recordatorios al cliente 3 días después de la fecha de carga de documentos a V2S, para que el cliente esté al tanto que debe hacer el pago.

Objetivos Estratégico: Incrementar el volumen de ventas en 30%.

Iniciativa Estratégica: Seguimiento de que los procesos se estén realizando en tiempo y forma.

Como lograrlo:

- Mejorar el sistema informático DTS de la empresa
- Se realizó un tablero de control de embarque donde se carga la información del SW, CRD, ETD, ETA, Fecha de Carga a V2S. Se debe utilizar esta herramienta para hacerle seguimiento a los procesos.

Iniciativa Estratégica: Buscar e Implementar estrategias para mejorar en CRD.

Como lograrlo:

- Enviar los advance payments el día que se recibe la PO: Debido a que el cliente hace una solicitud de PI antes de enviar la PO, se debe utilizar este lapsus de tiempo para que el proveedor envíe su PI y pagarla el mismo día que ingresa la PO. Con esto el proveedor iniciará la producción como máximo un día después de haber recibido el advance payment.

-Hacer seguimiento a los proveedores semanales donde confirmen que la fecha del CRD es la solicitada. Es decir 10 días antes del primer día del SW.

Iniciativa Estratégica: Buscar e Implementar estrategias para mejorar Envío de documentos originales.

Como lograrlo:

-Pagar los Balance payment 10 días antes del ETA.

-Cargar a V2S en tiempo y forma para poder cobrar mínimo 10 días antes del ETA. Expuesto en la iniciativa estratégica: Mejorar Flujo de Caja.

Perspectiva Clientes

Objetivos Estratégico: Mantener y crecer nuestro liderazgo en atención al cliente y en el área de ventas.

Como lograrlo: Con las Iniciativas Estratégicas expuestas en el BSC:

- Seguimiento diario a los mails del cliente.

-Seguimiento a que las respuestas a solicitudes cliente se respondan con un plazo máximo de 3 días.

-Llevar un Checklist para hacer seguimiento a las solicitudes del cliente.

Objetivos Estratégico: Cuidar de mantener los estándares de precio/calidad al cliente equilibrados y estables.

Como lograrlo: Con las Iniciativas Estratégicas expuestas en el BSC:

-Fortalecer el área de Finanzas con informes económicos de China.

-Solicitar descuentos a proveedores cuando el RMB crezca con respecto al dólar.

Objetivos Estratégico: Mejorar los plazos de entrega de mercadería: CRD.

Como lograrlo: Con las Iniciativas Estratégicas expuestas en el BSC:

-Generar Seguimientos semanales al proveedor para analizar el CRD.

-Indicar al área de Finanzas retrasos para que pueda ser aplicado el sistema de multas por retrasos.

-Implementar estos seguimientos al sistema de Alertas del DTS.

Objetivos Estratégico: Mejorar en los plazos de carga de documentos al sistema V2S de SyS S.A.

Como lograrlo: Con las Iniciativas Estratégicas expuestas en el BSC:

- Seguimiento diario a los proveedores con respecto a los documentos.
- Implementar seguimientos de CRD, CO y BL al sistema de Alertas del DTS.

Objetivos Estratégico: Mejorar en los plazos de entrega de documentos originales: BL y CO.

Como lograrlo: Con las Iniciativas Estratégicas expuestas en el BSC:

- Generar Seguimientos diarios a partir del ETD al FF y al proveedor para recibir el BL a 3 días del ETD como máximo.
- Generar todos los BL en Destino: Telex Release. Para esto el CEO debe acordar una conferencia telefónica con el Gerente de cada fabrica e iniciar la negociación.
- Encontrar la forma de saber si el BL es Telex Release o Generación en Origen.
- Generar facturas y enviar al proveedor para que generen el CO el mismo día que se recibe el BL.
- Generar seguimientos diarios al proveedor para recibir CO en menos de 2 días.

Perspectiva Procesos Internos

Objetivos Estratégico: Generar visitas a clientes estratégicamente planeadas.

Como lograrlo: Con las Iniciativas Estratégicas expuestas en el BSC:

- Llevar una agenda para programar 2 visitas al año a cada país en fecha clave según la cultura de cada país. Y agendar planear la visita con dos meses de anticipación.
- Generar reuniones con SyS S.A. Argentina una vez cada 2 meses.

Objetivos Estratégico: Mejorar la eficiencia en los seguimientos al proveedor y al FF en área de Shipments.

Como lograrlo: Con las Iniciativas Estratégicas expuestas en el BSC:

- Realizar un tablero de control del área de Shipments.

Objetivos Estratégico: Mejora la eficiencia en la corrección de documentos de embarque.

Como lograrlo: Con las Iniciativas Estratégicas expuestas en el BSC:

- Capacitar al personal en temas documentarios de comercio exterior en los diferentes países.
- Generar una reunión virtual bi-mensual con un agente de COMEX en cada país.

Objetivos Estratégico: Generar más sentido de pertenencia en los colaboradores.

Como lograrlo: Con las Iniciativas Estratégicas expuestas en el BSC:

- Crear un clima laboral más amigable: Almuerzo gratis una vez por semana, Trabajar en que la comunicación del CEO hacía los colaboradores sea más amigable.
- Mejorar el horario de trabajo
- Implementar más estrategias para reducir la tasa de renuncia en la empresa:

Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

Objetivos Estratégico: Aplicar Estrategias de CRM.

Como lograrlo: Con las Iniciativas Estratégicas expuestas en el BSC:

- Sistema de reposición de productos en tiendas de Retail de SyS S.A.: Se implementará primero en Chile. Una empresa que se encarga de visitar todas las tiendas de SyS S.A. para remover y exponer mejor los productos que la empresa F&K S.A. les vende.

Objetivos Estratégico: Investigar que productos nuevos pueden tener o desarrollar nuevos nuestros proveedores. Para aumentar la cartera de productos.

Como lograrlo: Con las Iniciativas Estratégicas expuestas en el BSC:

- Solicitar a los proveedores nos envíen sus "New & Hot Selling Items" una vez por mes.
- Viajar a Ferias de Productos de nuestra Línea como la "Feria de Cantón" e investigar novedades.
- Proponer al cliente estos nuevos productos encontrados.

Objetivos Estratégico: Mejorar los sistemas de información. Especial énfasis en desarrollar el sistema DTS.

Como lograrlo: Con las Iniciativas Estratégicas expuestas en el BSC:

Cargar datos al sistema diariamente

-Hacer seguimiento a la empresa que desarrolla el sistema

Objetivos Estratégico: Iniciar una cultura de liderazgo.

Como lograrlo: Con las Iniciativas Estratégicas expuestas en el BSC:

-Reunión Mensual con cada uno de los colaboradores y saber sus inquietudes y sugerencias.

-Retención de colaboradores clave.

Objetivos Estratégico: Mejorar en los tiempos de negociación y toma de decisiones.

Como lograrlo: Con las Iniciativas Estratégicas expuestas en el BSC:

-Generar un Checklist para que sirva de recordatorio y tenerlo como alerta de que es una PR o QS en negociación.

-Llamar por teléfono al proveedor al primer día de no tener repuesta y negociar por teléfono.

Objetivos Estratégico: Investigar y Generar nuevas RRPP a fin de obtener nuevos clientes.

Como lograrlo: Con las Iniciativas Estratégicas expuestas en el BSC:

-Hacer contacto mediante Redes Sociales y correo electrónico con Compradores y Gerentes que salieron de SyS S.A y se encuentran trabajando en otras empresas.

Feedback y aprendizaje estratégico.

En uno de los aspectos más innovadores, BSC no termina en el análisis de los indicadores. Es un proceso permanente en el que puede haber feedback de un ciclo, que consiste en corregir las desviaciones para alcanzar los objetivos fijos definidos y feedback de doble ciclo, donde los estrategias cuestionan y reflexionan sobre la vigencia y actualidad de la teoría planteada en un inicio, y su posible adecuación. El feedback sugiere aprendizaje estratégico, que es la capacidad

de formación de la organización a nivel ejecutivo, es el poder "aprender la forma de utilizar el Balanced Scorecard como un sistema de gestión estratégica."



Ilustración 21.- Feedback y aprendizaje estratégico. (Kaplan & Norton , *The Execution Premium : Integrando la Estrategia y las Operaciones*, 2001)

- El sistema de feedback utilizado para comprobar las hipótesis sobre las que se basa la estrategia.
- Equipo de solución de problemas.
- El desarrollo de la estrategia es un proceso continuo.

Feedback y formación estratégicos. (Kaplan & Norton , *The Execution Premium : Integrando la Estrategia y las Operaciones*, 2001)

Como lograrlo: Se expone nuevamente este punto, porque el sin el feedback y aprendizaje estratégico el modelo daría como punto final el cumplimiento de los indicadores. Sin embargo, el Mapa de maniobras para cumplir objetivos estratégicos no estaría completo si no se tiene contemplada dentro de las maniobras el feedback y aprendizaje estratégico.

En la columna "frecuencia de medición" se propone la frecuencia donde los objetivos estratégicos deben ser medidos y exponer los resultados.

Lo más importante del BSC es crear una herramienta que sea fácil de poder comunicar a todos los colaboradores de la empresa, hacer que todos ellos sean parte de él y retroalimentar constantemente conforme los objetivos estratégicos se hayan cumplido y puedan plantearse nuevos.

Conclusiones

- La primera parte del presente estudio fue generar una reunión con los altos directivos de la empresa para conocer más a detalle la empresa para así poder establecer los procesos de manera ordenada. Se generó un organigrama y una ruta de trabajo. Para así primero poder ordenar los procesos y responsables.
- Se identificó junto a la empresa la Misión, Visión y Valores existentes por los filtros que se estudiaron durante el curso de Estrategias Empresariales y se obtuvieron los outputs Misión, Visión y Valores actualizados y GAP de Valor. Este punto que da inicio al análisis estratégico.
- Se generó el Análisis Estratégico con las herramientas: PESTEL, Cinco Fuerzas de Porter y Cadena de Valor. De las herramientas utilizadas sumadas a la Misión, Visión y Valores, finalmente se obtuvo de output la matriz FODA con las cuatro perspectivas: Financiera, Cliente, Interna y Aprendizaje & Desarrollo del Mapa Estratégico.
- Posteriormente a esto se genera el Mapa Estratégico con la respuesta a las 5 preguntas la cuales fueron expuestas en el punto: “Formulación Estratégica”. Las respuestas a estas 5 preguntas nos dan las herramientas para generar el Mapa Estratégico.
- Una vez obtenidos todos los outputs anteriormente expuestos se eligió y generó la Propuesta de Valor y Ventaja Competitiva – PPVA. La cual se concluyó que es: Intimidad con el cliente.
- Con el Mapa Estratégico se obtuvo finalmente el Balance Score Card - BSC, el cual como su mismo nombre lo dice es un tablero de control balanceado. En donde se resume toda la formulación estratégica, donde se definieron Objetivos Estratégicos, KPIs e iniciativas estratégicas. También en el BSC se asignan responsables para poder poner en marcha el plan estratégico.
- El presente Modelo para la Estrategia para la Empresa: F&K S.A. es el kick off para iniciar la puesta en marcha del mejoramiento continuo de la empresa.
- Se tiene que capacitar al actual equipo de trabajo para que todos estén alineados con la Misión, Visión y Valores; con los Objetivos Estratégicos y las Iniciativas Estratégicas.

- Finalmente se obtuvo el BSC con un dashboard para poder hacer un seguimiento al presente plan estratégico de negocios y definir metas alcanzables.
- El éxito del presente plan depende del seguimiento continuo que se le haga. El mejoramiento continuo del BSC al momento de aplicarlo es el corazón de la estrategia.
- Para poder cumplir con el seguimiento del presente plan se recomienda generar reuniones semanales para evaluar si las iniciativas estratégicas cumplieron con los objetivos estratégicos. De no ser así retroalimentar el BSC con nuevas iniciativas estratégica que puedan llevar a la empresa a cumplir sus objetivos estratégicos.
- Se recomienda también hacer un programa de evaluación de desempeño. Donde el BSC debe revisarse constantemente y verificar que las mediciones se están haciendo realmente como se acordaron y que el BSC se esté actualizando mínimamente de forma mensual.

Bibliografía

- ANDES. (2018). Obtenido de <https://www.andes.info.ec>:
<https://www.andes.info.ec/es/noticias/mundo/1/que-esperar-de-la-economia-china-en-2018>
- ANER. (2017). Obtenido de <http://www.aner.com>: <http://www.aner.com/que-es-un-erp.html>
- Banco Mundial. (2017). Obtenido de <http://www.bancomundial.org>:
<http://www.bancomundial.org/es/country/uruguay/overview>
- COLLINS, J. C. (2004). *BUILT TO LAST: SUCCESSFUL HABITS OF VISIONARY COMPANIES*. PIMLICO. RANDOM HOUSE.
- Della, S. (2017). *Longman Business English Dictionary*. Editorial Pearson.
- Diego Dinsen. (2017). Fundamentos de la Dirección Estratégica - Unidad 2: Entorno Competitivo. *Barreras de entrada y salida*. Buenos Aires.
- El Mercurio*. (24 de Febrero de 2018). Obtenido de China y el avance tecnológico:
<http://www.elmercurio.com/blogs/2018/02/24/58280/China-y-el-avance-tecnologico.aspx>
- Ferrel y Hirt, O. (2004). *Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante*. Editorial McGraw-Hill.
- Fleitman, J. (2000). *Negocios Exitosos*. Editorial McGraw-Hill Interamericana.
- Gesiton.org*. (2016). Obtenido de *Gesiton.org*: <https://www.gestion.org/organigrama-de-una-empresa/>
- Global Research*. (2018). Obtenido de La situación social en China : Perspectivas y desafíos:
<https://www.globalresearch.ca/la-situacion-social-en-china-perspectivas-y-desafios/5344683>
- Greco, O. (2005). Diccionario de comercio exterior. En O. Greco, *Diccionario de comercio exterior*. Valletta Ediciones. Obtenido de Diccionario de comercio exterior: <https://es.wikipedia.org>
- Hurtado, L. J. (Mayo de 2017). *Consultor Legal Empresarial*. Obtenido de <https://consultorlegalempresarial.wordpress.com/>:
<https://consultorlegalempresarial.wordpress.com/tag/gap-de-valor/>

- Kaplan , R. S., & Norton , D. P. (2001). *Mapas Estratégicos*. Editorial GESTIÓN 2000.
- Kaplan, R. S., & Norton , D. P. (2001). *The Execution Premium : Integrando la Estrategia y las Operaciones*. Editorial GESTIÓN 2000.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2004). *Marketing*. Editorial Pearson.
- La Republica*. (2017). Obtenido de www.larepublica.com: <http://empresayeconomia.republica.com/planificacion/vision-y-mision-dos-conceptos-fundamentales.html>
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Editorial SIMON & SCHUSTER.
- Porter, M. (2016). *La cadena de valor de Michael Porter: Identifique y optimice su ventaja competitiva*. Editorial 50Minutos.es.
- Porter, M. E. (2004). *Ser Competitivo*. Editorial Harvard Business.
- Porter, M. E. (2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan a la estrategia*. Harvard Business.
- Regader, B. (2018). *Marketing Directo*. Obtenido de <https://www.marketingdirecto.com/punto-de-vista/la-columna/los-5-tipos-liderazgo-empresarial-bertrand-regader>.
- Regimen Politico*. (2018). Obtenido de <https://www.regimenpolitico.com>: <https://www.regimenpolitico.com/paises/regimen-politico-china.php>
- Riquelme, M. (2016). *Web y Empresas*. Obtenido de <https://www.webyempresas.com>: <https://www.webyempresas.com/la-cadena-de-valor-de-michael-porter/>
- Rivkin, J. (s.f.). "Where do great strategies come from?". *Harvard Business School Faculty Seminar Series Lecture*.
- Social Media. (2018). <https://eduardoarea.blogspot.com>. Obtenido de <https://eduardoarea.blogspot.com/2013/07/qe-es-un-bhag-objetivo-grande-peludo-y.html>: <https://eduardoarea.blogspot.com>
- Sosa Sierra, M. d. (2014). *Análisis fundamental para la valoración y la toma de decisiones*. Alfaomega.
- TiedCOMM*. (2017). Obtenido de <http://www.infoviews.com.mx>: <http://www.infoviews.com.mx/Bitam/ScoreCard/>

Torralba, P. P. (2017). *Análisis PESTEL: Trabajar con la herramienta de análisis es*.
Editorial: Independently published.

Trepat, I. R. (2017). Trabajo Final en Grupos. *Pasos del Modelo de Diseño de la Estrategia*.