

**PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE EL CAPORAL CON BASE EN EL
*BALANCED SCORECARD***

**Trabajo presentado como requisito parcial para la obtención del título de magíster en
Administración (MBA)**

SANTIAGO DÍEZ MORENO

Asesora temática: María Victoria Echavarría Goiocoechea, M. Sc.

Asesora metodológica: Beatriz Uribe de Correa, M. Sc.

**UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN (MBA)
MEDELLÍN
2015**

Tabla de contenido

Introducción.....	8
Situación de estudio.....	9
Contextos que originan la situación en estudio	9
Marco conceptual	12
Estrategia militar.....	12
Sun Tzu:.....	12
Karl von Clausewitz:	12
Estrategia empresarial.....	12
H. Igor Ansoff	12
Henry Mintzberg	13
Peter F. Drucker.....	13
Gary Hamel.....	14
Michael Porter:	14
David P. Norton y Robert Kaplan:	15
Herramientas de análisis.....	15
Modelo de las cinco fuerzas competitivas.....	15
La cadena de valor de Porter	17
El análisis PESTEL	18
El análisis DOFA.....	19
Metodología del BSC	21
Fase 1: desarrolle la estrategia.....	22
Fase 2: traduzca la estrategia.....	23
Fase 3: planifique las operaciones	24
Fase 4: monitoree y aprenda.....	25
Fase 5: compruebe y adapte la estrategia	26
Aspectos metodológicos del procedimiento para la construcción de la estrategia.....	27
Presentación y análisis de los resultados	27
Diagnósticos interno y externo	27
Revisión de misión, visión y valores	30
Objetivos estratégicos.....	30
Cuadro de mando integral	32
Alineación y seguimiento	33
Conclusiones.....	35

Lista de figuras

Figura 1. Matriz de Ansoff	13
Figura 2. Diamante de Porter.....	17
Figura 3. Cadena de valor.....	18
Figura 4. Sistema de gestión.....	22
Figura 5. Mapa estratégico	24
Figura 6. Cadena de valor avícola	28

Lista de tablas

Tabla 1. Cuadro de mando integral de El Caporal.....	32
--	----

Resumen

El Caporal es una avícola con más de 40 años en el mercado y la gestión de la empresa hasta 2012 fue empírica y se generaron actividades con sentido estratégico sin una metodología establecida. Este trabajo pretende documentar la planeación estratégica de El Caporal para el período 2014-2018 con base en la metodología del *balanced scorecard* (BSC), con la cual se espera incrementar la probabilidad de éxito en la estrategia definida.

La metodología del BSC y su ciclo de gestión es una herramienta de gestión estratégica diseñada para garantizar cada uno de los ciclos de la estrategia (construcción, ejecución, seguimiento y retroalimentación) tomando como base las cuatro perspectivas organizacionales (financiera, de clientes, de procesos y de aprendizaje y crecimiento) y de esta manera balancea y alinea a todos los niveles de la organización con los objetivos e iniciativas de la estrategia definida.

En este trabajo se describen los aspectos teóricos de la metodología del BSC, se presenta una reseña histórica de El Caporal y se documentan la construcción, la implementación y el seguimiento de la planeación estratégica con base en el BSC.

El análisis genera una metodología mediante la cual se puede probar, retroalimentar y actualizar la estrategia de la organización, en forma estructurada y con disminución de las probabilidades de fracaso en su implementación y seguimiento.

Palabras clave

El Caporal, avícola, planeación estratégica, *balanced scorecard* (BSC), perspectiva.

Abstract

El Caporal is a poultry with more than 40 years in the market and the management of the company until 2012 was empirical generating activities with strategic sense without an established methodology. This work aims to document the strategic planning of Caporal 2014-2018 based on the Balanced Scorecard (BSC) methodology hoping to increase the likelihood of success on the strategy.

The BSC methodology and management cycle is a strategic management tool designed to ensure each cycle of the strategy (construction, implementation, monitoring and feedback) based on 4 organizational perspectives (financial, customer, processes and learning and growth) and thus balances and aligns all levels of the organization with the objectives and initiatives of the strategy defined.

This work describes the theoretical aspects of the BSC methodology, a historical overview of El Caporal is held, and the construction, implementation and monitoring of strategic planning based on the BSC is documented.

This analysis generates a methodology where an organization can try, feedback and update the strategy, in a structured form which decreasing the chances of failure in its implementation and monitoring.

Key words

El Caporal, poultry, strategic planning, balanced scorecard (BSC), perspective.

Agradecimientos

A mis padres, por el apoyo incondicional.

A María Victoria Echavarría y Beatriz Uribe, por sus significativos aportes a la construcción del presente trabajo.

Introducción

La planeación estratégica es fundamental para todas las empresas que desean obtener una ventaja competitiva exitosa y duradera. Para el desarrollo de la planeación estratégica se debe contar con una adecuada metodología, que incluya un sistema de gestión que garantice su implementación y seguimiento. Kaplan y Norton (2008, p. 1) definen el sistema de gestión como “el conjunto integrado de procesos y herramientas que utiliza una empresa para desarrollar su estrategia, traducirla en acciones operativas y monitorear y mejorar la eficiencia de ambas”.

Ante las actuales exigencias del mercado y la mayor competencia, las empresas deben encontrar la forma de continuar siendo competitivas, exitosas y duraderas; una de las metodologías estratégicas que busca crear una ventaja competitiva que sea única y valiosa y con un sistema de gestión integral es la del BSC.

El Caporal es una empresa avícola dedicada a la producción de huevo fresco, ubicada en el municipio de Frontino Antioquia, donde se encuentra su granja de producción. La comercialización se desarrolla hacia la región de Urabá en la que es líder de mercado. El Caporal es una empresa familiar que ha venido creciendo de manera paulatina.

La gestión de la empresa hasta 2012 fue empírica, mediante la generación de actividades con sentido estratégico y unos objetivos de crecimiento sin una metodología establecida, lo que ha generado reproceso y sobrecostos en algunos de los proyectos emprendidos. Por tanto, la empresa requiere una metodología adecuada para el desarrollo y la ejecución de la estrategia que incluya un sistema de gestión que vincule la misma con cada uno de los ámbitos empresariales de la organización.

En dicho contexto, El Caporal desarrolló la planeación estratégica para el período 2014-2018 con base en la metodología del BSC y el objetivo del presente trabajo es evaluar la construcción, la implementación y el seguimiento de la planeación estratégica de El Caporal para el mencionado período con fundamento en la mencionada metodología, que se seleccionó porque garantiza cada uno de los ciclos de la estrategia (construcción, ejecución, seguimiento y retroalimentación) tomando como base las cuatro perspectivas organizacionales (financiera, de clientes, de procesos y de aprendizaje y crecimiento) y de esta manera balancea y alinea todos los niveles de la organización con los objetivos e iniciativas de la estrategia definida.

Por último, en el presente texto está documentada la metodología del BSC lo mismo que el proceso de planeación estratégica con base en ella para la empresa El Caporal en el período 2014-2018, en el que se describieron algunos aspectos conceptuales de la metodología mencionada y su sistema de gestión; de igual manera, se hizo una reseña histórica de El Caporal y se documentaron la construcción, la implementación y el seguimiento de la planeación estratégica.

La metodología empleada se basa en el sistema de gestión creado por Norton y Kaplan y para el caso se efectuaron cinco sesiones. En la primera se realizó una nivelación teórica sobre la estrategia y el BSC, en la segunda se definieron la misión, la visión y los valores de la empresa, en las sesiones tercera y cuarta se revisó la estrategia de El Caporal con las diferentes herramientas de análisis empresarial interno y externo y se diseñó el cuadro de control de mando y en la quinta y última sesión se definió el sistema para la implementación y el seguimiento.

Con el análisis se generó una metodología mediante la cual se puede probar, retroalimentar y actualizar la estrategia de la organización en forma estructurada y se disminuyen las probabilidades de fracaso en su implementación y seguimiento.

Situación de estudio

Contextos que originan la situación en estudio

El Caporal es una empresa dedicada a la producción y comercialización de huevo, gallina y gallinaza (abono orgánico), comprometida con un producto fresco y una entrega oportuna. La granja está ubicada en el municipio de Frontino Antioquia, en la que produce huevo rojo y blanco en cada una de las clasificaciones según la tabla de selección por peso de la Federación nacional de Avicultores de Colombia (Fenavi). Cuenta con empaques de 30, 15, 12 y 6 unidades para satisfacer las necesidades por volumen de sus consumidores.

El Caporal es líder en la región de Urabá en la venta de huevo fresco y en Apartado está localizada su sede comercial. Cuenta con una flota de transporte propia equipada para el almacenamiento y la manipulación del huevo, con la cual atiende desde San Jerónimo hasta Arboletes por medio de rutas establecidas según población y distribución geográfica,

garantizando a sus clientes un producto fresco, oportuno y con un servicio experto, cordial y cercano.

La avícola es una de las más antiguas en el país, nació en 1.970 en el municipio de Frontino, Antioquia, fundada por don Virgilio Díez Escobar, ganadero y comerciante de la zona, que tuvo la visión de explorar la avicultura y distribuir sus productos hacia la región de Urabá. Sus primeros nombres fueron Granja Avícola Canta Claro y Avícola Nore, que en el año 1997 se convertiría en Agropecuaria El Caporal, nombre actual de la empresa.

Con la muerte de su fundador en 1995, la empresa pasó a manos de sus 11 hijos y su esposa, quienes, por la falta de un liderazgo claro y una planeación estratégica estructurada, dividieron la avícola en el año 2000 y de allí salió Avícola el Darién, principal competidor de la empresa hoy en día. Desde esta fecha la empresa ha venido creciendo y tecnificándose para estar a la par con las tendencias de la industria y cumplir las exigencias legales. La gestión de la empresa hasta 2012 fue empírica, mediante la generación de actividades con sentido estratégico sin una metodología establecida, lo que ha producido reproceso y sobrecostos en algunos de los proyectos emprendidos.

Al no contar con una metodología para el desarrollo, la ejecución y el seguimiento de la planeación estratégica, los errores más significativos fueron: mala divulgación de la estrategia, análisis exclusivo de indicadores financieros y productivos y ausencia de presupuestos. La mala divulgación de la estrategia hizo que la misma quedara solo en la alta gerencia (gerencia y junta directiva); en consecuencia, los planes de desarrollo no se comunicaban a los mandos medios, lo que producía una falta de alineación del personal con la estrategia y sus objetivos, por lo cual los cambios no eran aceptados, lo que generaba obstáculos y rechazo para su implementación. Hasta ese momento solo se analizaban los indicadores financieros y productivos, lo que dejaba al cliente y a los empleados sin una gestión adecuada y generaba un sesgo en la toma de decisiones. Por último, no se realizaban presupuestos ni proyecciones financieras que apalancaran los objetivos estratégicos, lo que conducía a retrasos por falta de recursos.

A partir de 2013 hubo una transición administrativa en la empresa, gracias a la cual se promovió una administración técnica, basada en metodologías y procesos de respaldo a la toma de decisiones y la gestión empresarial. La nueva administración, a raíz de los problemas

encontrados y las mayores exigencias del mercado, buscó consolidar El Caporal como una empresa innovadora, eficiente y rentable, para lo cual se realizó la planeación estrategia para el período 2014-2018 con el fin de garantizar el cumplimiento de los objetivos. La misma se desarrolló con base en la metodología del BSC, que es una herramienta de gestión estratégica diseñada para garantizar cada uno de los ciclos de la estrategia (construcción, ejecución, seguimiento y retroalimentación). El BSC toma como base las cuatro perspectivas organizacionales (financiera, de clientes, de procesos y de aprendizaje y crecimiento) y de esta manera balancea y alinea todos los niveles de la organización con los objetivos y las iniciativas de la estrategia definida.

Marco conceptual

Estrategia militar

Sun Tzu: general, estratega militar y filósofo, Sun Tzu, nacido antes de Cristo, con su obra el “El arte de la guerra” ha influenciado a militares, políticos y empresarios hasta el día de hoy. Este libro se ha convertido para los administradores en una valiosa herramienta para desarrollar estrategias de penetración de mercado y mercadeo, entre otras. Sun Tzu explica en su obra los preparativos para la guerra: estrategias de engaño, disposición de tropas, armamento, carros de combate, etc. El planteamiento principal del libro es cómo vencer al enemigo sin llegar a un enfrentamiento en batalla. Los seis principios estratégicos a los que hace referencia son: ganar todo sin combatir, evitar la fortaleza y atacar la debilidad, engañar y conocimiento con anticipación previo, adquisición de velocidad y preparación e influencia en su oponente y liderazgo fuerte (Droznos, 2007).

Karl von Clausewitz: Karl Philipp Gottlieb von Clausewitz (1780-1831), general prusiano y uno de los influyentes teóricos de la ciencia militar moderna; en su libro "De la guerra" analiza los conflictos armados desde su motivación hasta su ejecución, mediante el planteamiento de estrategias y tácticas desde un punto de vista filosófico. Su obra conserva vigencia en muchos de sus conceptos básicos. Clausewitz concebía la guerra como una empresa política en la que todos los recursos de una nación deben ponerse al servicio de la guerra cuando se decide su ejecución. Su definición de la guerra es: “Constituye un acto de fuerza que se lleva a cabo para obligar al adversario a acatar nuestra voluntad” (Von Clausewitz, 2002, p. 7).

Estrategia empresarial

H. Igor Ansoff (1918-2002) fue un ruso-estadounidense, matemático aplicado y director comercial. Se le conoce como el padre de la gestión estratégica. Ideó la matriz de expansión de producto y mercados con cuatro campos que son: penetración de mercado (con los productos ya existentes), desarrollo de nuevos mercados (con los productos ya existentes), desarrollo de nuevos productos (con el mercado ya existente) y diversificación. Con la matriz se ven las opciones de crecimiento que puede tener una empresa y es una herramienta para desarrollar opciones estratégicas (Ansoff, 1957).

		Productos	
		Existentes	Nuevos
Mercados	Existentes	Estrategias de penetración de mercado	Estrategias de desarrollo de productos o diferenciación
	Nuevos	Estrategias de desarrollo de mercados o segmentación	Estrategias de diversificación

Figura 1. Matriz de Ansoff

Fuente: Alvarez (2009)

Henry Mintzberg (1939, Montreal): profesor de Administración en la McGill University de Montreal y profesor de Organización en el INSEAD de Fontainebleau. En 1973, en su libro “The Nature of Managerial Work” contrastó el trabajo gerencial con la teoría empresarial que en el momento se promovía por los teóricos de la época. En dicho libro concluyó que:

Lejos de un trabajo ordenado, enfocado y lineal, el trabajo diario de los gerentes eficientes implicaba un manejo de las situaciones caóticas, imprevisibles y desordenadas, donde no resulta sencillo distinguir lo trivial de lo esencial. En realidad, la naturaleza del trabajo del directivo implica adoptar diferentes roles en diferentes situaciones, para aportar cierto grado de orden al caos que reina por naturaleza en las organizaciones humanas (Lecuona, 2008, pág. 1).

En su libro "El auge y la decadencia de la planeación estratégica", de 1994, argumenta que la misma no funciona porque suponía de manera errónea que las discontinuidades podían predecirse; además, que los administradores estaban desconectados de las operaciones, por lo cual el proceso estratégico se convirtió en un rito formal (Salazar, 2004).

Peter F. Drucker: Peter Ferdinand Drucker (Viena, 19 de noviembre de 1909-Claremont, 11 de noviembre de 2005) el padre del *management* y mayor filósofo de la administración del siglo XX, convirtió a la administración en verdadera disciplina. Su obra abarca la gestión de la

organización, la organización industrial, el liderazgo, la cultura de negocios, la motivación, la autogestión, los sistemas de información y la estrategia; el último tema de modo específico lo aborda en su obra “Managing for results” de 1964; este libro, desde el punto de vista del autor del trabajo de grado, es aún, de lejos, más comprehensivo que otros que tratan sobre estrategia, porque fue pionero en el análisis de mercados y productos y el abandono organizado de lo antiguo, lo obsoleto, lo improductivo. Además, mostró cómo analizar el ambiente y cómo posicionar un negocio en él. Fue el primer libro en tratar el equilibrio en el manejo de los negocios de hoy con los de mañana (Salazar, 2004).

Gary Hamel (1954): profesor de Gerencia Estratégica e Internacional en la London Business School, forma parte del grupo investigador Thomas S. Murphy de la Universidad de Harvard y es presidente de la firma consultora internacional Strategos. Hamel afirma que las empresas se preocupan más por la reducción de costos que por la misma producción y que ello se debe a que su visión estratégica es limitada; también argumenta que el estratega debe ser un revolucionario, alguien que rompa los esquemas, porque solo así se conseguirá reinventar el sector y hacerlo más rentable: "hacer estrategia tiene que ser subversivo, tanto con relación a las normas internas de la empresa como con las de la industria" (Salazar, 2004).

“Tenemos que reconocer que la Planeación Estratégica no es lo mismo que estrategia. La Planeación produce planes, no estrategias. La profesión de elaborar estrategia tiene un gran problema: no existe una teoría para crear estrategia" (Salazar, 2004).

Michael Porter: Michael Eugene Porter (1947, Ann Arbor, Michigan) es profesor de la Harvard Business School y consultor y autoridad en estrategia competitiva y en competitividad internacional; se le considera el padre la estrategia empresarial actual. Su orientación ha sido la competitividad, mediante el desarrollo de conceptos y herramientas para el logro de la misma como son la cadena de valor, el modelo de las cinco fuerzas, los conglomerados (*clusters*), los grupos estratégicos y la ventaja competitiva. También ha incursionado en la responsabilidad social y el valor comparativo.

“La estrategia es la creación de una posición única y valiosa que involucra un conjunto de diferentes actividades. Si solo existiera una posición ideal no habría necesidad de contar con una estrategia” (Porter, 2011, p. 107).

David P. Norton y Robert Kaplan: en 1992, estos dos autores, después de realizar un estudio en varias empresas norteamericanas (Kaplan y Norton, 1992), observaron que los cuadros de mando utilizados por los directivos tenían, en su mayoría, indicadores financieros. El BSC o cuadro de mando integral (CMI) fue la respuesta de Norton y Kaplan a la necesidad de ampliar la visión de los sistemas de gestión (Kaplan y Norton, 1997) desde una perspectiva interna y financiera hacia una equilibrada. El BSC traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica.

Para obtener una perspectiva equilibrada e integral de toda la organización y tener una evaluación completa de cada uno de los ámbitos empresariales, se proponen las cuatro perspectivas: financiera, de clientes, de procesos y de aprendizaje y crecimiento.

Herramientas de análisis

Las cinco fuerzas de Porter, la cadena de valor y los análisis PESTEL y DOFA son herramientas de análisis empresarial utilizadas para obtener información relevante y suficiente de la empresa o proyecto de estudio y su entorno, con el fin de crear un marco interno y externo para la toma de decisiones estratégicas en la organización.

El análisis PESTEL y el modelo de las cinco fuerzas de Porter se realizan por lo común antes del DOFA en el marco de la planeación estratégica. Con el PESTEL y las cinco fuerzas se estudia el mercado al definir qué tan atractivo o conveniente es para identificar las oportunidades y amenazas que van a conformar el análisis del entorno externo del análisis DOFA. La cadena de valor de Porter evalúa la organización y conforma, junto con el análisis de recursos las fortalezas y debilidades de la matriz DOFA, el análisis interno de la organización.

Modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter es una herramienta para determinar la rentabilidad de un sector, por lo general con el fin de evaluar la proyección futura de las empresas que operan en el mismo. Si las fuerzas son intensas, los retornos son bajos y si las fuerzas son benévolas, los retornos pueden ser altos. El nivel de competitividad, la rentabilidad esperada y el riesgo determinan la estructura de un sector. “Tomar conciencia de estas cinco fuerzas puede ayudar a una empresa a comprender la estructura del sector en el cual compete y

elaborar una posición que sea más rentable y menos vulnerable a los ataques” (Porter, 2008, p.

1). Las cinco fuerzas son:

- El poder de los compradores: se basa en el poder de negociación que tienen contra los participantes del sector, dado por su tamaño, exclusividad, oportunidad, etc., que pueden hacer presión sobre la reducción de precios o amenazan con integrarse y absorber el negocio del proveedor.
- El poder de los proveedores: el poder de negociación se refiere a una amenaza impuesta sobre la industria por parte de los proveedores, a causa del poder del que ellos disponen. Los proveedores poderosos lo son debido a su tamaño, exclusividad, oportunidad, etc. y cobran precios más altos, restringen la calidad o los servicios y pueden transferir los costos a los otros participantes del sector.
- Amenazas de entrada: se refiere a las barreras existentes para la entrada de nuevos competidores o productos; la amenaza de entrada depende del nivel de las barreras y de la reacción que los nuevos competidores puedan esperar de los actores ya existentes.
- Amenaza de productos sustitutos: cuando la amenaza de sustitutos es alta, la rentabilidad del sector sufre. Los productos o servicios sustitutos limitan el potencial de rentabilidad de una empresa al colocar un tope a los precios. Si un sector no se distancia de los sustitutos mediante el desempeño de su producto, el mercadeo o cualquier otro medio, sufrirá en términos de rentabilidad y de potencial de crecimiento (Porter, 2008, p. 7).
- Rivalidad entre los competidores: el grado de rivalidad es uno de los determinantes de la rentabilidad de un sector. Si las empresas son muchas, de igual tamaño y sus productos son similares, el grado de rivalidad por lo común es alto y la rentabilidad baja. Cuanto menos competido se encuentre un sector, el grado de rivalidad debe ser bajo y su rentabilidad mayor.



Figura 2. Diamante de Porter

Fuente: Porter (2008, p 2)

La cadena de valor de Porter es otra de las herramientas de gestión diseñada por el mencionado autor; permite examinar todas las actividades que una empresa desempeña y cómo interactúan entre sí. Con la herramienta se visualiza a la empresa en sus actividades estratégicas relevantes para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación y potenciales. Divide las actividades generadoras de valor de una empresa en dos: las primarias y las de apoyo (Porter, 1991).

- Actividades primarias son las implicadas en la creación física del producto y la transferencia al cliente. Se dividen en las cinco áreas: logística interna, operaciones, logística externa, mercadeo y ventas y servicio postventa.
- Actividades de apoyo: sustentan a las actividades primarias y se apoyan entre sí; proporcionan la infraestructura de la empresa, las compras, la tecnología y los recursos humanos.



Figura 3. Cadena de valor

Fuente: Porter (1991, p 55)

El análisis PESTEL, inicialmente denominado análisis PEST, se utiliza para estudiar el macroentorno en el que se encuentra o piensa entrar una organización, por medio de la clasificación de los factores externos más relevantes. En sus primeros desarrollos, esta herramienta solo analizaba los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos, pero, debido a la globalización y la apertura de mercados, han tomado una alta importancia los factores ecológicos y legales, con los cuales debe complementarse el análisis del macroentorno y su interrelación con la organización; a las letras iniciales de los factores mencionados se constituye el acrónimo PESTEL. Este análisis también puede ser útil para comprender los ciclos de un mercado, la posición de una empresa o la dirección operativa.

Los factores externos para el análisis PESTEL en se clasifican en seis bloques:

- **Político:** constituye el marco político y gubernamental de un país o región; algunos factores o indicadores pueden ser: políticas gubernamentales, política fiscal, tratados comerciales, promoción de la actividad empresarial, estabilidad gubernamental y fiscal, riesgo de invasión militar, marco legal para la ejecución de contratos, protección a la propiedad intelectual, regulación y tarifas comerciales, entre otros.
- **Económico:** factores de orden sectorial, nacional y global; algunos de ellos o sus indicadores pueden ser: tipo de sistema económico, intervención gubernamental al libre comercio, ventajas comparativas de país, tasa de cambio y estabilidad de la moneda, eficiencia de los mercados financieros, calidad de la infraestructura, nivel de

habilidad de la fuerza laboral, costos laborales, ciclo económico, tasa de crecimiento de la economía, tasa de desempleo, inflación y tasas de interés, entre otros.

- **Social:** fuerzas que actúan dentro de la sociedad y que afectan las actitudes, intereses y opiniones de las personas e influyen en sus decisiones de compra; algunos factores o indicadores pueden ser: evolución demográfica, estructura de clases, distribución de la renta, educación, espíritu empresarial, cambios en el estilo de vida y patrones de consumo, nivel educativo, patrones de salud, medios de comunicación y opinión pública y factores étnicos y religiosos, entre otros.
- **Tecnológico:** se debe monitorear de manera constante ya que impulsa a los negocios a desarrollar nuevos productos, mejorar la calidad y reducir los costos; algunos factores o indicadores pueden ser: tecnología desarrollada en época reciente, impacto de la tecnología en los productos ofertados, impacto sobre la estructura de costos, impacto sobre la cadena de valor, madurez de las tecnologías convencionales y velocidad de transmisión de la tecnología, entre otros.
- **Ecológico o ambiental:** toma la incidencia en el medio ambiente por medio de los beneficios y perjuicios para el entorno ambiental y la biosfera; algunos factores o indicadores pueden ser: emisiones de gases de efecto invernadero, residuos sólidos producidos, descarga de residuos líquidos, consumo de energía, reciclaje, consumo de agua potable y huella de carbono, entre otros.
- **Legal:** se constituye por el marco legal y fiscal de un país; algunos factores o indicadores pueden ser: legislación antimonopolística, regulación de precios, impuestos e incentivos, legislación salarial, salario mínimo, semana laboral, beneficios obligatorios, regulación laboral, regulación de seguridad industrial y legislación de productos, entre otros.

El análisis DOFA es de utilidad para comprender y tomar decisiones en toda clase de situaciones de negocios y empresas; permite hacer un análisis profundo de las estrategias, la posición en que se encuentra la empresa en el mercado y la dirección que está tomando.

El análisis DOFA o FODA (SWOT, en inglés, por las letras iniciales de strengths, weaknesses, opportunities and threats) surgió de la investigación conducida por el Stanford

Research Institute entre 1960 y 1970. Sus orígenes nacen de la necesidad descubrir por qué falla la planificación empresarial. La investigación fue financiada por las empresas de la lista de Fortune 500, para averiguar qué se podía hacer ante dichos fracasos. El equipo de investigación estuvo conformado por Marion Doshier, Dr. Otis Benepe, Albert Humphrey y Robert Stewarty Birger Lie (Chapman, 2004).

Las siglas de DOFA significan debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas; las oportunidades y las amenazas son factores externos a la organización que la misma no puede controlar ni modificar pero sí aprovechar o manejar. Las fortalezas y las debilidades son factores internos que la organización controla y dependen de ella.

- Fortalezas: son los recursos, capacidades, actitudes y elementos internos de la organización que le han permitido llegar al nivel actual de éxito y lo que la distingue de la competencia. La organización tiene control sobre ellas y son relevantes.
- Debilidades: son los recursos, capacidades, actitudes y elementos internos de la organización que no están alineados con la con el enfoque organizacional o cultural y provocan situaciones desfavorables. Al igual que las fortalezas, se tiene control sobre ellas y son relevantes. Las debilidades son problemas internos tales que, una vez identificados, se debe desarrollar un plan de trabajo para controlarlas, mejorarlas o eliminarlas, de acuerdo con su naturaleza.
- Oportunidades: son aquellos factores externos a la organización que, una vez identificados, es posible aprovechar. La organización no los controla y no dependen de ella, pero puede obtener ventajas de las mismas.
- Amenazas: son aquellos factores externos a la organización que no puede controlar pero le pueden afectar de manera negativa y en forma relevante. Es necesario desarrollar una estrategia para poder sortearlas.

La utilidad del análisis DOFA radica en diseñar las estrategias para utilizar las fortalezas en forma tal que la organización pueda aprovechar las oportunidades, enfrentar las amenazas y superar las debilidades. De un buen análisis DOFA surge toda una gama de planes de acción estratégicos y proyectos para lograr el éxito (Orlich, 2013, p. 1).

Metodología del BSC

La metodología del BSC fue la respuesta de Norton y Kaplan a la necesidad de ampliar la visión de los sistemas de gestión desde una perspectiva interna y financiera hacia una equilibrada. Para obtener una perspectiva equilibrada e integral de toda la organización y tener una evaluación completa de cada uno de los ámbitos empresariales se proponen las cuatro perspectivas: financiera, de clientes, de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento.

En la actualidad, el BSC se encuentra en su tercera generación; en la primera se utilizó como una herramienta de control de gestión cuya diferencia consistía en la inclusión de las perspectivas no financieras que ayudaban a explicar los resultados financieros y a prever posibles oportunidades y problemas futuros. En la segunda generación la metodología se empezó a utilizar en la gestión estratégica, por medio del mapa estratégico que traduce la estrategia en objetivos e iniciativas medibles. La tercera generación se convierte en un marco estratégico gerencial y de control con el cual se alinea a toda la organización.

En su tercera generación se lleva a cabo por medio del sistema de gestión, que hace referencia “al conjunto integrado de procesos y herramientas que utiliza una empresa para desarrollar su estrategia, traducirla en acciones operativas y monitorear y mejorar la eficacia de ambas” (Kaplan y Norton, 2008, p. 1).

Este sistema de gestión se basa en cinco fases que son: desarrolle la estrategia, tradúzcala, planifique las operaciones, monitoree y aprenda y compruebe y adapte la estrategia.

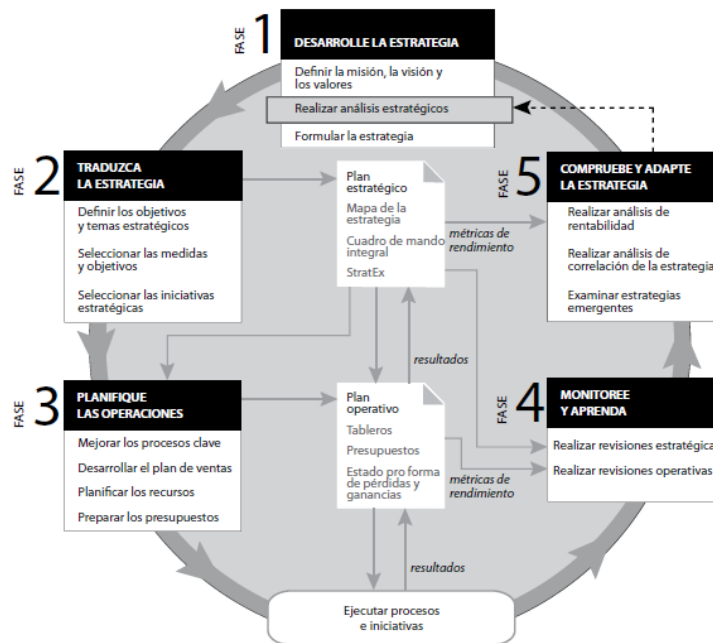


Figura 4. Sistema de gestión

Fuente: Kaplan y Norton (2008, p. 3)

Fase 1: desarrolle la estrategia

En esta fase se debe tener claridad sobre en qué negocio se está y por qué. Con esta pregunta se clarifica el objetivo de la empresa (misión), sus aspiraciones en cuanto a resultados futuros (visión) y los límites internos que guiarán sus acciones (valores).

La misión define el porqué de la existencia de la empresa; debe describir el propósito fundamental de la entidad, en especial lo que ofrece a sus clientes.

La visión define los objetivos de la organización en un mediano y largo plazo. Este objetivo debe tener las siguientes tres características: carácter ambicioso, definición del área de mercado y un plazo para la ejecución.

Los valores de una empresa determinan la actitud, el comportamiento y el carácter de una empresa. Esta declaración describe las actitudes y comportamiento ideal que la empresa desea fomentar, así como las conductas prohibidas que los trabajadores deben evitar a toda costa (Kaplan y Norton, 2008, p. 5).

Con la definición o reafirmación de la misión, la visión y los valores de la empresa se tiene la base para el desarrollo de la estrategia y la planeación estratégica y es posible preguntarse: ¿cuáles problemas clave se afrontan en la empresa? Para responder se debe realizar un análisis estratégico de la situación interna y externa de la empresa.

Para el análisis externo se pueden utilizar las cinco fuerzas competitivas de Porter y el estudio de PESTEL y para el interno la cadena de valor; por último, se realizan los análisis externos e internos mediante una matriz DOFA, según se mencionó antes. Con lo anterior se formula una estrategia, que “es la creación de una posición única y valiosa que involucra un conjunto de diferentes actividades. Si solo existiera una posición ideal no habría necesidad de contar con una estrategia” (Porter, 2011, p. 107).

Fase 2: traduzca la estrategia

La organización se divide en cuatro perspectivas: financiera, de clientes, de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento, y para cada una de ellas se deben definir de tres a cinco indicadores, que estén alineados para lograr la visión de la empresa. En esta fase, y definida la estrategia, hay que traducirla en objetivos, que puedan desplegarse para toda la organización. El mapa estratégico es una herramienta mediante la cual se puede visualizar la estrategia como una cadena de relaciones de causa y efecto entre los objetivos.

La cadena comienza con los objetivos financieros de la empresa a largo plazo y después los vincula con los objetivos de fidelidad de los clientes y las propuestas de valor de la empresa. A partir de ahí, vincula los objetivos relacionados con los procesos críticos y, por último, con el personal, la tecnología y el clima y la cultura organizacional que se requiere para ejecutar la estrategia con éxito (Kaplan y Norton, 2008, p. 6).

Se aclara que la relación de causa y efecto nace de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento y termina en la financiera.

Después de construido el mapa estratégico se traduce al **cuadro de control de mando** en el que cada objetivo debe estar construido por una o dos frases que comuniquen con claridad lo que se quiere lograr, tanto en un horizonte de tiempo parcial para realizar los seguimientos correspondientes como en otro de tiempo final en el que debe culminar con este objetivo, lo

mismos que una meta cuantitativa respaldada por una fórmula y la base de sus mediciones, un responsable y los recursos necesarios.

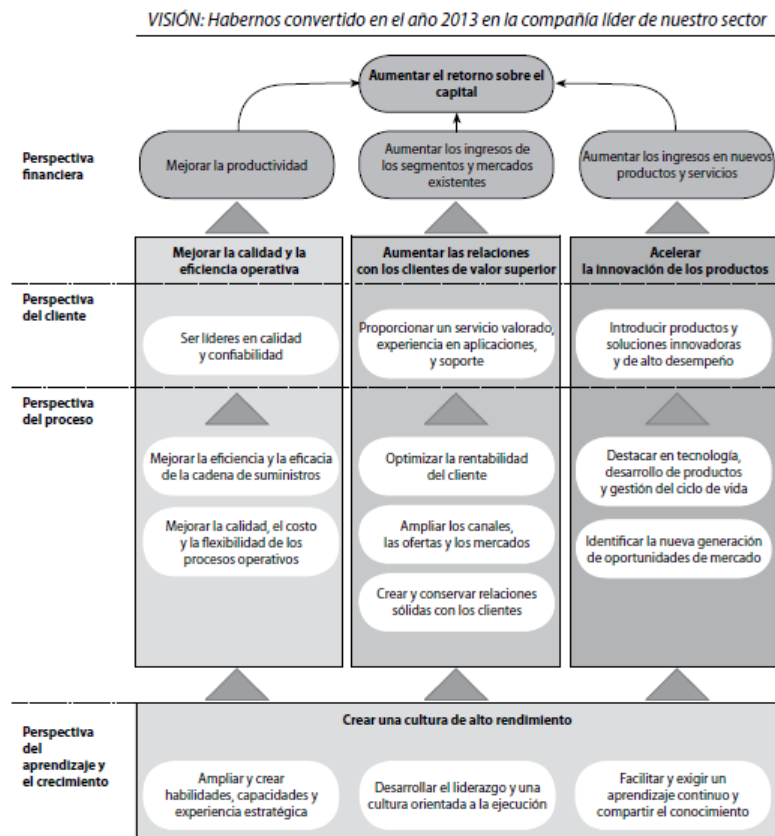


Figura 5. Mapa estratégico

Fuente: Kaplan y Norton (2008, p. 8)

Fase 3: planifique las operaciones

El plan operativo consiste en las acciones que llevarán al logro de los objetivos estratégicos; en esta fase se establecen las prioridades para los proyectos de mejora de procesos, un plan de ventas detallado, la planeación de los recursos y los presupuestos operativos y de capital. En la mejora de procesos se deben alinear las mejoras de corto plazo con las prioridades estratégicas de largo plazo, para lo cual es necesario desarrollar un tablero de mando por cada proceso estratégico en el que se identifiquen los factores y las métricas de éxito. Del mismo salen los indicadores clave de desempeño por área, para que los empleados se centren en mejorar su desempeño en ellos.

Para el plan de ventas hay que tener la capacidad máxima de producción o comercialización y después se corrobora la capacidad frente a las metas de ventas por productos y zonas, identificando los ciclos y recursos necesarios para cumplir los objetivos estratégicos planteados. La planificación de los recursos se da con la mejora de los procesos y su impacto productivo, lo mismo que con las previsiones de ventas para el período determinado, de manera tal que la empresa pueda determinar y calcular los recursos necesarios según su sistema de costos y los históricos de ventas. Los principales recursos para tener en cuenta son la maquinaria, los equipos, las tecnologías de información (TI), el personal, las capacitaciones, las reservas, los inventarios, las instalaciones físicas y las logísticas interna y externa, entre otros aspectos. Una vez obtenido el conocimiento de los recursos necesarios, se desarrollan los presupuestos operativos y de capital para el período determinado, con los detalles pertinentes de las fechas y las frecuencias de seguimiento.

Al completar esta fase se finaliza la planificación integrada de la estrategia y las operaciones, que abarca los siguientes pasos: formulación de la estrategia, traducción de la misma en objetivos, medidas y objetivos vinculados, desarrollo y financiación de la cartera de iniciativas estratégicas; identificación de las prioridades de mejora de procesos; previsión de las ventas de manera consistente con el plan estratégico; cálculo de los recursos necesarios para dichas ventas; autorización del gasto en recursos; y creación de certificaciones pro-forma de ingresos y estados detallados de pérdidas y ganancias. A partir de aquí, se decide si se ejecuta, aprende y adapta, llevando el ciclo de gestión a su siguiente fase (Kaplan y Norton, 2008, p. 11).

Fase 4: monitoree y aprenda

Esta fase trata de monitorear los resultados y aprender de ellos, de acuerdo con los planes estratégicos y operativos. Las reuniones del plan operativo se organizan por departamentos o áreas; tienen una frecuencia mayor determinada por la velocidad con que se alimenten los tableros de mando o según el ciclo operativo del área y en ellas se tratan problemas que hayan surgido o que aún no se hayan solucionado; las reuniones operativas deben ser cortas, muy centradas en un tema, basadas en datos y orientadas a la acción. Las reuniones del plan estratégico se llevan a cabo para la alta dirección, se realizan cada mes o cada trimestre, según el flujo de la información y la estructura de la empresa, y en ellas se analizan los indicadores

de desempeño del cuadro integral de mando mediante el estudio detallado de los avances y los problemas de ejecución.

Para ambos tipos de reunión es fundamental definir una metodología por medio de un formato que ayude a la gestión y la efectividad de las mismas; algunos de los ítems que han de tenerse en cuenta para las reuniones serían: definición de la frecuencia, separación de agenda, definición y comunicación del orden del día (hora, tema, detalle, duración, responsable), requisitos de información con el responsables y el tiempo de envío previo, entre otros aspectos.

El envío de información completa, clara y a tiempo es fundamental para optimizar el tiempo de la reunión, de forma que los directivos asistan con el conocimiento previo de los datos por debatir, “habiendo pensado los problemas que provocan las brechas de desempeño, y formulado soluciones a los problemas. En las reuniones se deben debatir los problemas, analizar las implicaciones y proponer planes de acciones” (Kaplan y Norton, 2008, p. 13).

Fase 5: compruebe y adapte la estrategia

En esta fase es fundamental mantener una posición crítica de la estrategia, y más de las estrategias propias, ya que el ego puede cegar la objetividad, para lo cual es básico monitorear en forma permanente el entorno y su interacción con los objetivos y resultados de la empresa. Las adaptaciones o cambios de las estrategias se dan por lo común cada año, pero si hay una oportunidad o amenaza crítica para el negocio se debe realizar de inmediato, para iniciar de nuevo el ciclo de gestión. Cuando se tienen dudas sobre la estrategia y se desea revisar, hay dos análisis básicos que ayudan a visualizar el estado de la empresa; el primero es un análisis de costos y rentabilidad por cada línea de producto, cliente, segmento de mercado, canal y región; el otro es un análisis estadístico para identificar las correlaciones entre las diferentes variables y su resultado sobre la estrategia.

Aspectos metodológicos del procedimiento para la construcción de la estrategia

Se efectuaron cinco sesiones durante noviembre y diciembre de 2013. Durante la primera sesión se realizó una nivelación teórica sobre la estrategia y el BSC; en la segunda se definieron la misión, la visión y los valores corporativos; en la tercera y la cuarta se definió la estrategia de El Caporal y se realizaron nivelaciones teóricas requeridas, al mismo tiempo que se efectuaba la revisión estratégica de acuerdo con los análisis empresariales internos y externos, para finalizar con el diseño del cuadro de control de mando para el año 2014 en detalle y con el fin de cubrir de igual manera generalidades para los años 2015 y 2016; el cuadro fue revisado y corregido con la junta directiva. Por último, en la quinta sesión se definieron la implementación, la divulgación y el seguimiento para iniciar en el mes de enero de 2014.

Presentación y análisis de los resultados

Diagnósticos interno y externo

Análisis PESTEL

Se efectuó una discusión detallada de las variables políticas económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y legales que afectan en forma directa la empresa, cuyo resumen es el siguiente:

- P** Infraestructura vial y licitaciones.
- E** Tratados de libre comercio (TLC). Consumo de huevo per cápita.
- S** Consumo de huevo.
- T** Accesibilidad a la tecnología.
- E** Control ecológico: ICA.
- L** Legislación ambiental y cambios en la misma.

Modelo de las cinco fuerzas competitivas

Se realizó un análisis de la rivalidad en el sector y su resumen es el siguiente:

- Nuevos entrantes: amenaza moderada.
- Amenaza de sustitutos: no hay.

- Poder de negociación de proveedores. Amenaza alta de los proveedores de las pollitas y del transporte.
- Clientes. El poder varía por canal:
 - Supermercados: alto.
 - Tenderos: bajo.
- Rivalidad de competidores: alta rivalidad en la zona: Darién, Cantaclaro, Calamar y otros comercializadores.

La cadena de valor de Porter

A continuación se presenta una propuesta inicial de cadena de valor que muestra los principales procesos generadores de valor enmarcados en rojo dentro del esquema completo de cadena avícola publicado por la Dirección Nacional de Industrias (DNI, 2009) del gobierno uruguayo.

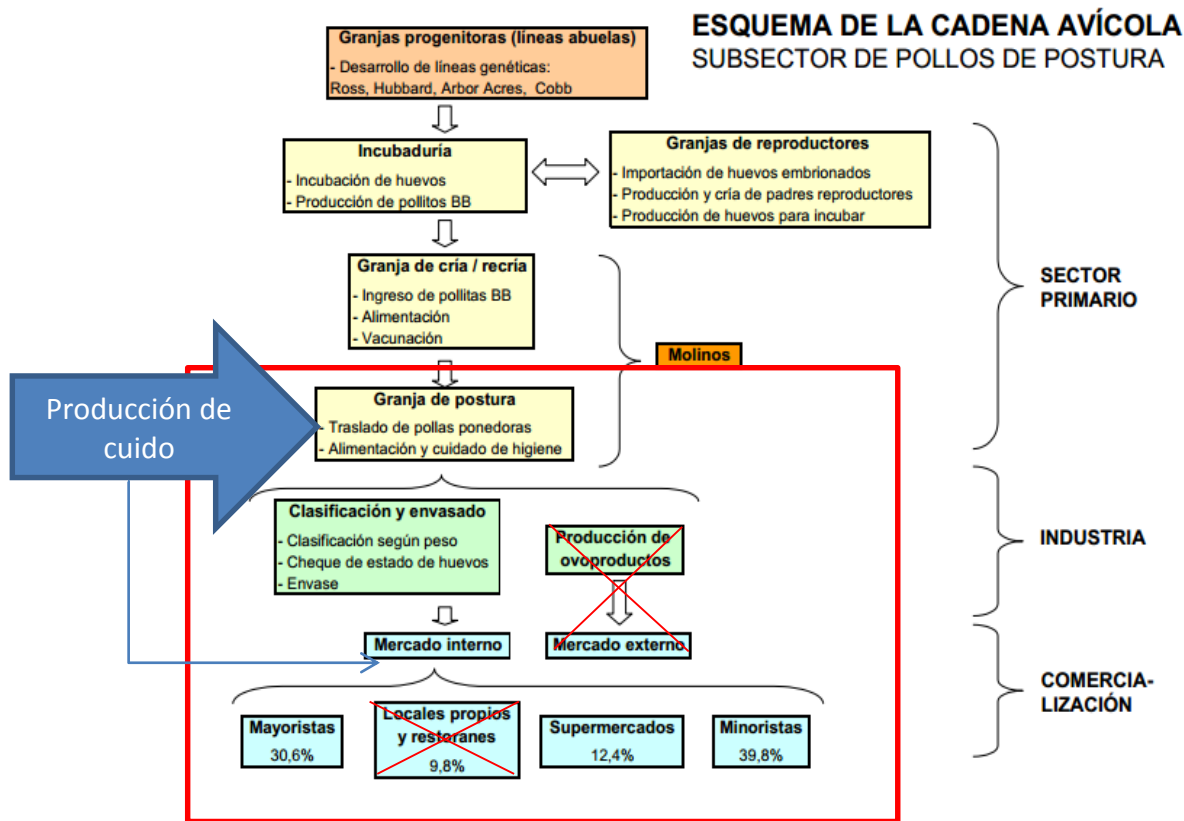


Figura 6. Cadena de valor avícola

Fuente: DNI (2009). El enmarcado es del autor.

Análisis DOFA

Al tener en cuenta los diagnósticos externo e interno y después de revisar una matriz DOFA que se había elaborado con anterioridad se obtuvo la siguiente lista de ese tipo:

Fortalezas:

- Servicio a tenderos.
- Conocimiento del mercado: municipios, canales y clientes.
- Baja rotación de personal.

Debilidades:

- Plan estratégico, objetivos, metas y presupuestos.
- Eficiencia.
- Tecnificación.
- Niveles de rentabilidad.
- Liquidez. Cupos con bancos. Capacidad de inversión.
- Intención de inversión de los socios.
- Profesionalismo del personal.

Oportunidades:

- Oferta de materia prima por otros canales.
- Mercado del noroccidente inexplorado.
- Segmentos sin atender (consumidor final).
- Licitaciones.
- Venta de subproductos.

Amenazas:

- Rivalidad en la zona.
- Abastecimiento y costos de materias primas.

- Normatividad tributaria.
- Controles sanitarios y medioambientales.
- Ingreso de nuevos competidores a la zona.

Revisión de misión, visión y valores

Se realizó una revisión de la misión buscando que refleje la propuesta de valor de la compañía. De igual manera, se revisaron la visión y los valores. Las declaraciones finales se detallan a continuación:

Misión: somos una organización innovadora dedicada a la producción y venta de huevos y productos relacionados de alto valor nutricional, entregando en forma efectiva un producto fresco y garantizando la generación de valor para nuestros accionistas.

Visión: para el año 2018, El Caporal logrará niveles de eficiencia y rentabilidad superiores a la industria avícola en Antioquia.

Valores:

- Respeto por las personas, y por el medio ambiente.
- Responsabilidad mediante el cumplimiento de la promesa de servicio con los clientes y la legislación.
- Servicio mediante la entrega oportuna de productos frescos.
- Creatividad: innovación en productos y procesos.
- Pasión: disfrutamos lo que hacemos.
- Cercanía: proximidad con nuestros clientes y asociados.

Objetivos estratégicos

Con base en el análisis de la matriz DOFA y en la visión determinada, se definieron los siguientes objetivos estratégicos:

Perspectiva financiera:

- Mejorar la rentabilidad sobre ventas.

- Mejorar el ROE (*return on equity*, que equivale en español a retorno sobre patrimonio).
- Ajustar la política de dividendos.
- Restructurar el pasivo.

Perspectiva de clientes:

- Crecer el número de unidades vendidas en huevos.
- Crecer el número de unidades vendidas de otros productos.
- Aumentar la presencia en el occidente cercano: cambiar el peso de los municipios.
- Aumentar la presencia en los municipios principales de Urabá.
- Cambiar la mezcla de canales: tiendas versus supermercados: aumentar el esquema tienda a tienda (TAT).

Perspectiva de procesos:

- Optimizar la operación de la granja.
- Instalar nueva sede de planta de cuidado, bodega y galpones cerca del puerto (objetivo independiente del resto).
- Mejorar planta actual de cuidado.
- Obtener registro del ICA para la gallinaza.
- Instalar planta de sacrificio de aves.
- Mejorar el proceso contable y financiero.

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:

- Establecer política de gobierno corporativo.
- Capacitar a todo el personal
- Establecer sistema de salario variable según evaluación de desempeño.

Cuadro de mando integral

Se presenta a continuación la tabla respectiva en *Excel* con todo el detalle: perspectivas, objetivos, indicadores, metas, iniciativas y responsable.

Tabla 1. Cuadro de mando de El Caporal

CUADRO DE MANDO DE EL CAPORAL					
PERSPECTIVAS	OBJETIVOS	INDICADOR	METAS	INICIATIVAS	RESPONSABLE
FINANCIERA	Mejorar la rentabilidad sobre ventas	Utilidad neta antes de impuestos/ventas X100	2014: 7% 2015: 10% 2016: 11%	Plan detallado de mercadeo y ventas por canales y por clientes. Compra de materias primas	Gerente general Gerente comercial
	Mejorar ROE	Utilidad neta despues de impuesto/patrimonioX 100	2014: 12% 2015: 15 % 2016: 18%		Junta directiva
	Ajustar política de dividendos	Valor dividendos/utilidad neta despues de ImpuestosX100	2014: 0% 2015: 0% 2016: 0%	Aprobacion asamblea	Junta directiva
	Reestructurar el pasivo	Nivel de endeudamiento/activo total X100 Porcentaje de intereses	2014:45% , DTF+ 6% 2015:40% , DTF + 5% 2016:40% , DTF + 5%	Negociación con bancos y personas naturales	Gerente general
CLIENTES	Creecer las unidades vendidas (huevos)	Unidades año actual/unidades año anterior X100	2014: 10% 2015: 10% 2016: 10% 2017: 10% 2018: 4.5 m por mes	Plan de mercadeo y ventas con estrategia para cada segmento.Cambio de imagen corporativa. Participacion en licitaciones y alianzas.	Gerente comercial
	Creecer las unidades vendidas (otros productos)	Incremento de ventas en pesos de gallinas congeladas, gallinaza y concentrado	2014:20% , 2015: 20% 2014: \$150m, 2015: \$300m 2014: \$300m, 2015: \$500m	Proyecto de planta de sacrificio Registro ICA Gallinaza Productos complementarios con valor agregado	Gerente comercial
	Aumentar la presencia en el occidente cercano: cambiar el peso de los municipios	Volumen de ventas por municipio: número de huevos por mes en la zona	2014: 600.000 por mes 2015: 700.000 por mes 2016: 750.000 por mes	Plan detallado de ventas por municipios. Estrategia de penetración	Gerente comercial
	Aumentar la presencia en los municipios principales de Uraba	Volumen de ventas por mes en la zona: número de huevos	2014: 3.100.000 por mes 2015: 3.300.000 por mes 2016: 3.450.000 por mes	Plan detallado de ventas por municipios. Telemercadeo	Gerente comercial
	Cambiar la mezcla de canales: tiendas versus supermercados: aumentar TAT	((Ventas TAT en unidades anuales actual/ventas TAT en unidades anuales anterior)-1) X100	2014: 30% 2015: 40 % 2016: 50 %	Plan detallado de ventas por municipios. Zonificación por densidad poblacional.	Gerente comercial
PROCESOS	Optimizar la operación de la granja	Costo de mano de obra actual/costo de mano de obra anterior (Número de huevos/número aves *100) promedio anual año actual/año anterior Índice de mortalidad de gallinas Número de huevo botados año actual/número de huevos botado año anterior (promedio anual)	2014: mano de obra<1 3% versus 2013 5% de mejora Arranque de mejoras: 2014 2015: 1% 2016: 1%	Proyecto de mejoras de equipos y de eficiencia (reingeniería interna). Proyecto de automatización	Gerente general Director técnico
	Mejorar planta actual de cuidado	Costo de mano de obra, energía y empaque en la elaboración de cuidados (materia prima,mano de obra,energía y empaque) ((año actual/año anterior)1)*100	2014: (-30%) \$ 200 MM Arranque: junio 2015: 15% 2016: 5%	Proyecto de mejoras de equipos y de eficiencia (reingeniería interna).	Gerente general
	Obtener registro ICA de la gallinaza	Fecha de registro	2014: Abril	Continuar con el proceso de desarrollo de nuevos productos y mercados	Gerente comercial
	Instalar planta de sacrificio de aves	Fechas de aprobación y arranque	Aprobacion junta: marzo 2015 Arranque proyecto: abril 2015 Arranque planta:julio 2015	Elaboración y ejecución de proyecto completo de inversión	Gerente comercial
	Mejorar el proceso contable y financiero	Fecha	2014: contable: febrero; comercial: abril 2015: Sistema GPS en flota vehiculos	Terminación del proyecto de implementación de software y hardware	Gerente comercial Director administrativo
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Establecer política de gobierno corporativo	Fecha	2014: Arranque: junio 2015: revision 2016: revision	Implementación de protocolo revisado	Gerente general
	Capacitar a todo el personal	Número de capacitaciones	2 tecnicas, 2 comerciales y 1 administrativa	Plan de capacitación : técnico, comercial y administrativo	Director administrativo
	Establecer sistema de salario variable según evaluación de desempeño	Fecha de arranque del sistema	2014: Alta Gerencia 2015:mandos medios 2016:100%	Propuesta detallada por cargo	Gerente general

Fuente: elaboración propia

Alineación y seguimiento

Para la correcta ejecución de la estrategia es fundamental la alineación y divulgación en todos los niveles de la organización. Para el efecto se programaron reuniones por áreas, con el propósito de difundir y comprometer al personal con los objetivos estratégicos organizacionales a través del cumplimiento de los objetivos específicos de cada área y la metodología por seguir.

La estructuración de los objetivos por áreas y de sus indicadores se realizó en forma de cascada, a partir del cuadro de mando integral de la empresa; se realizaron reuniones con el líder de cada área y sus principales colaboradores y se crearon los objetivos e indicadores de desempeño para cada una, alineando a todos los colaboradores de la empresa con los objetivos estratégicos.

La metodología de divulgación y construcción de los objetivos e indicadores en forma de cascada estuvo dada por los siguientes pasos:

- Reunión de la gerencia con todo el personal de cada una de las áreas, para explicar el enfoque organizacional, los principales objetivos y la forma para cumplirlos.
- Reunión del líder de cada área con sus principales colaboradores para analizar el impacto de los procesos con los objetivos estratégicos y consolidar los objetivos e indicadores del área y sus métricas.
- Por área se comunicó a todo los empleados cuáles son sus objetivos e indicadores de desempeño y se enfatizó como los últimos se alinean con los objetivos estratégicos de la organización, de forma que se sintieran motivados.

Por tratarse de una empresa pequeña que cuenta con tres áreas funcionales que son producción, ventas y administrativa, cada una con un líder y un equipo a cargo, la adecuada operación de cada una de ellas y su sinergia son fundamentales para el alcance de los objetivos estratégicos planteados. El seguimiento de la estrategia tendrá como base una comunicación efectiva y una adecuada metodología para cada tipo de reunión; las reuniones se dividieron en operativas y estratégicas debido a los temas por tratar, el personal y los ciclos de información.

Hay dos clases de reuniones operativas: una es la del líder de cada área con sus principales colaboradores y la otra la de gerencia y los líderes de las áreas de ventas y producción. Las

reuniones son cortas y concisas y se toman decisiones de corto plazo, para garantizar que las acciones estén alineadas con la estrategia de largo plazo.

- Reuniones diarias de quince a veinte minutos al principio de la jornada del líder de cada área con sus principales colaboradores para monitorear los indicadores del tablero de mando de producción y ventas y tomar las acciones correctivas necesarias según sea el caso.
- Reuniones semanales de los líderes de área con la gerencia para analizar el comportamiento de los objetivos e indicadores. Se realiza todos los martes al principio de la jornada con los indicadores de producción y ventas consolidados y las acciones de la semana anterior.

Las reuniones estratégicas se realizan con la junta directiva, la gerencia y el líder administrativo, al principio de cada mes, con la información de los estados de resultados y los demás indicadores corporativos del mes anterior y su histórico. Para optimizar el tiempo de la reunión, que es de cerca de dos horas, se envían con anticipación el orden del día y el cuadro de mando integral con los objetivos e iniciativas; se estableció un código de colores para los objetivos estratégicos e iniciativas del cuadro de mando integral, así:

- Verde: si el objetivo ya se logró.
- Azul: si el objetivo está en proceso según lo previsto.
- Naranja: si el progreso es más lento de lo previsto, pero no requiere una intervención aún.
- Rojo: si el progreso se ha desviado y necesita atención inmediata.

Para cada reunión hay un tema central de los objetivos estratégicos e iniciativas, al cual se le destina la primera hora de la reunión y la otra hora se dedica a los temas restantes.

Conclusiones

La implementación de la metodología del BSC por medio de su sistema de gestión incorpora unos procedimientos ordenados, lógicos y sistemáticos para conocer mejor la empresa y su entorno, definir la mejor estrategia y asegurar su implementación.

Por medio de la metodología del BSC se da un mayor entendimiento de la organización, sus políticas y visión en todos los niveles, alineando a los empleados con las metas planteadas.

El sistema de seguimiento y medición asegura las acciones de corto plazo (tablero de mando) y su alineación con la estrategia de largo plazo (cuadro de mando integral), de forma que los empleados comprendan la importancia de sus funciones en la generación de valor y en el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

A la metodología del BSC se le debe agregar una profundización en la cultura organizacional, ya que es fundamental para conocer otras aristas de la empresa y así desarrollar la mejor estrategia posible. También se debe fortalecer el tema de la comunicación en la divulgación, ya que de una comunicación clara y asertiva depende, en gran medida, la aceptación y motivación del personal.

El análisis de la cultura organizacional desde sus accionistas hasta sus operarios es un factor clave de éxito, que se debe engranar y alinear en cada una de las fases del sistema de gestión, de forma que todos los niveles se sientan comprometidos e integrados con las iniciativas y los objetivos planteados y el cumplimiento de los mismos.

Para la empresa es fundamental la gestión de la información de una manera sencilla, confiable y oportuna; el manejo de la información debe ser un apoyo y no una carga que desgaste a la organización o la desenfoque de su gestión en los procesos y la generación de valor.

La alineación y el seguimiento son el principal factor de éxito en la ejecución de la estrategia.

La estrategia se debe revisar con sentido crítico cada vez que haya un cambio significativo dentro o fuera de la organización, ya que el ego por haberla gestado puede cegar las posibilidades o amenazas que surgen y que ameritan una revisión del enfoque.

Al implementar una metodología basada en indicadores, como es la del BSC, es fundamental respaldarse en los valores corporativos con el fin de que el fin no justifique los medios, ya que lo empleados pueden realizar acciones que estén fuera del marco ético y moral solo por alcanzar las metas planteadas.

Al comparar el BSC con otras metodologías existentes se constata que se acopla en forma útil y completa para las pequeñas y medianas empresas, ya que estructura la organización y la encamina hacia unos objetivos de manera práctica y clara, sin desgastarla en acciones que no estén alineadas con la estrategia definida.

Referencias

- Alvarez, A. (2009, 11 de noviembre). *La matriz de producto/mercado de Ansoff, un clásico del análisis estratégico*. DotManagement. Recuperado el 15 de junio de 2015, de: <http://www.dotmanagement.com.ar/2009/11/09/la-matriz-de-productomercado-de-ansoff-un-clasico-del-analisis-estrategico/>
- Ansoff, I. (1957). Strategies for diversification. *Harvard Business Review*, 35(2), 113-124.
- Chapman, A. (2004, 22 de agosto). *Análisis DOFA y análisis PEST*. Degerencia.com. Recuperado el 15 de agosto de 2014, de: <http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=544>
- Droznes, L. (2007). El arte de la guerra hoy. Guía práctica para el diseño de estrategias competitivas. Buenos Aires: Autodesarrollo (libro electrónico).
- Kaplan, R., & Norton, D. (1992). The balanced scorecard: measures that drive performance. *Harvard Business Review*, enero-febrero, 71-79.
- Kaplan, R., y Norton, D. (1997). *Cuadro de mando integral (the balanced scorecard)*. Barcelona: Gestión 2000.
- Kaplan, R., y Norton, D. (2008). Cómo dominar el sistema de gestión. *Harvard Business Review América Latina*, 1-17.
- Lecuona, M. L. (2008, agosto). *Henry Mintzberg: "El management es, de cierta manera, la esencia de la vida misma"*. Mercadeo. Recuperado el 13 de diciembre de 2014, de: <http://www.paragraph.com.ar/management.php>
- Ministerio de Industria, Economía y Minería de la República Oriental del Uruguay, Dirección Nacional de Industrias, DNI (2009). *Gabinete productivo. Cadena avícola. Informe, fase I. Análisis de la cadena y pronóstico preliminar*. Recuperado el 14 de diciembre de 2013, de: http://www.dni.gub.uy/documents/15274/0/pub_cadena_avicola_fase1.pdf
- Orlich, J. M. (2013). *El análisis FODA*. San José, Costa Rica: Universidad para la Cooperación Internacional, UCI, Planificación estratégica, nota técnica N° 1. Recuperado el 10 de febrero de 2015, de: [http://www.uci.ac.cr/descargas/AE/FODA\(SWOT\).pdf](http://www.uci.ac.cr/descargas/AE/FODA(SWOT).pdf)
- Porter, M. E. (1991). *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Mexico: Continental.
- Porter, M. E. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review América Latina*, 1-15.
- Porter, M. E. (2011). Qué es la estrategia. *Harvard Business Review América Latina*, 100-117.

Salazar, G. (2004, abril). *Estrategia y estrategias*. Gestipolis Recuperado el 13 de febrero de 2015, de: <http://www.gestipolis.com/canales2/gerencia/1/strate.htm>

Von Clausewitz, K. (2002). *De la guerra*. Librodot.com Recuperado el 15 de enero de 2015, de: <http://lahaine.org/amauta/b2-img/Clausewitz%20Karl%20von%20-%20De%20la%20guerra.pdf>