

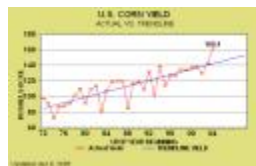
## Historias del Futuro

### Un día en la vida de un Directivo con esquemas de Gerencia Estratégica



Alberto Rincones es el presidente de PaperCo, una empresa procesadora de papel y

sus productos derivados. Acaba de completar la revisión de primer semestre en la Reunión de Análisis Estratégico con el Consejo Directivo, donde se evaluaron los resultados de la corporación y se generaron las ideas para las acciones de corto y mediano plazo. La reunión estuvo mejor que en años anteriores, y Alberto pudo dar idea precisa y concisa del estado de avance en la ejecución de la estrategia usando el Cuadro de Mando y el Mapa Estratégico del negocio. Todos los indicadores que mostró se seleccionaron sobre la base de las estrategias y las áreas clave de operación (en la empresa los llaman temas estratégicos). El ROCE se mantiene sobre la meta deseada de 16% y las iniciativas que se han estado ejecutando en los dos años anteriores, parecen estar apoyando la mejora de los resultados de negocio, principalmente en lo correspondiente al crecimiento sostenido de ingresos, que ya supera un acumulado de 20%.



Para las unidades de negocio, las tendencias son realmente prometedoras. La eficiencia en producción se incrementó en 2% anual por los tres últimos años. La eficiencia de ventas ha superado la meta del 3% interanual para el mismo periodo. El negocio de productos escolares no solo ha mejorado sus márgenes en 3% el último año, sino que se tienen expectativas de alto crecimiento, superior al

18% con los programas de cooperación internacional acordados con el ministerio.

Hubo una preocupación en el negocio de productos de oficina, donde las expectativas de ventas parecieron estar por encima de los requerimientos del mercado, aunque la competencia ha logrado buenos resultados en éste ámbito de acción. Alberto explicó al Consejo Directivo, que según indicó en VP de Productos de Oficina, en las estimaciones de crecimiento no se consideró el mayor direccionamiento hacia productos de oficina que apoyen a sistemas de tecnología de información, sino que se dirigió a los esquemas tradicionales de productos de oficina. En este sentido, ya se ha solicitado a la oficina de diseño de nuevos productos y a la planta de producción, ajustar los esquemas y planes de producción con un mayor énfasis en productos para la oficina moderna, que se iniciarán a partir del mes de agosto, acompañados de una campaña cara a cara con los clientes mas importantes (doce de ellos ocupan el 70% de la cartera de estos productos, por lo que el contacto cara a cara resulta mas conveniente). El Consejo Directivo cuestionó lo tardío de estos cambios, cuando ya se habían avizorado estas tendencias desde el año anterior. Lo que ellos no sabían, era que los cambios de esquemas de producción en planta se habían retrasado debido a las dificultades de obtención de divisas, limitadas por el régimen cambiario vigente, para la adquisición de nuevas maquinarias y adaptación de las maquinas antiguas a los requerimientos de los nuevos esquemas de producción, además de la falta de agilidad de los sistemas aduaneros





para la importación. El Consejo Directivo acordó que sobre el tema, algunos de ellos tendrían que actuar directamente. En este sentido, se acordó la creación de un esquema de vigilancia directa, a través del VP de Mercadeo para actuar conjuntamente con el VP de Productos de Oficina, para asegurar la pronta llegada al mercado de los nuevos productos, y la realización de ventas cruzadas de la línea de Productos Escolares en convenio con las grandes empresas que estarían estableciendo la entrega de útiles a las familias de los empleados.

Decidieron igualmente, compartir con los grandes clientes, incluyendo los entes del gobierno, una versión comunicable del Mapa de la Estrategia, para hacer ver a los clientes el esquema de relaciones ganar-ganar que se evidencia en el mismo, y el rol de



responsabilidad social que se deriva del apoyo a instituciones de menores recursos y escuelas para discapacitados, mediante las

donaciones y el apoyo que anualmente realiza la empresa. Esto pudiese propiciar una mejora de la imagen de la empresa, y la posibilidad de establecer alianzas de largo plazo con algunos clientes mayores, para lograr un mayor impacto social a través de acciones conjuntas. Alberto aplaudió estas iniciativas, que ya había estado conversado en privado con algunos de los miembros del Consejo Directivo.

Hubo dos elementos adicionales que ocuparon la atención del Consejo Directivo: el índice de satisfacción de empleados y el índice de satisfacción de clientes.

Sobre el primero, se notaba un sensible retraso en las iniciativas de "Asertividad de la Fuerza de Ventas" y en el de "Diálogo Estratégico y Gestión del Día a Día", que podrían afectar las expectativas de mejora

sensible establecidas en la mejora del índice de satisfacción de los empleados, y en la retención de talentos a largo plazo requeridos para la ejecución de las estrategias de conexión con el cliente y de productividad. El

tema era de particular interés en la unidad de negocios de ventas directas a través de cadenas de tiendas propias, dadas las expectativas de crecimiento para los siguientes años.

Sobre el segundo, el desempeño del indicador mostraba que debían reforzarse las iniciativas de CRM para la cadena de productos de ventas a través de terceros, garantizando una mejor conexión en la cadena de suministro hacia los distribuidores, a través de los esquemas de compras en línea. Se había hecho énfasis en la reunión del trimestre anterior sobre esta iniciativa, pero no se notaban avances significativos.

Alberto indicó al Consejo Directivo que realizaría una revisión de los temas estratégicos asociados con estas áreas de atención con cada director de negocio responsable, usando como palanca la evaluación prevista para mediados de agosto de los contratos de desempeño individuales de cada director., atendiendo a que el 50% de su compensación estaría atado un

cumplimiento sobresaliente en los compromisos y metas. Esto dirigiría la atención hacia las acciones prioritarias para el cumplimiento de compromisos y metas, en particular para las iniciativas

y proyectos de alto impacto en la estrategia. Luego de la reunión, Alberto llamó al Director de Evaluación Estratégica, a los fines de que preparara un reporte sobre las iniciativas mas relevantes asociadas a cada tema estratégico, que le permitiera tener bases





para las futuras discusiones con los directores de negocio. También le dio gracias por su aporte para que la reunión con el Consejo Directivo tuviese la fluidez que había notado, pues era visible que todos los miembros del Consejo habían revisado previamente el desempeño e través de las presentaciones ejecutivas disponibles en el sistema de información estratégico que este había logrado instalar en los últimos tres meses, por los que los aportes para la evaluación de resultados semestrales de cada miembro del Consejo, había sido mas directa y de mayor relevancia que en sesiones anteriores. Recordó, sin poder evitar que se le escapase una sonrisa, que aún el con su práctica de tipeo a dos dedos, había podido extraer la información que le permitió presentar los resultados de una manera tan coherente como sentía que había hecho...

\*\*\*\*\*

Héctor, VP de la unidad de negocios de productos de oficina, salía satisfecho de su conversación con Alberto sobre el desempeño del negocio, particularmente por el apoyo que sentía en cuanto a los cambios de orientación hacia productos para la oficina moderna. Hubo dos aspectos en los que sentía que su unidad debía mejorar, y concordaba con Alberto en cuanto a la necesidad de acelerar la entrada al mercado



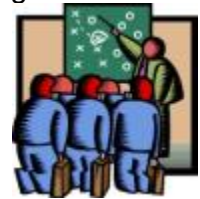
de los nuevos productos, y en lograr una mayor conexión con los grandes compradores. La idea de actuar conjuntamente con el VP de Ventas había estado en su mente desde hacía un tiempo, y agradecía que al fin pudiese convertirse en un hecho. Por otro lado, aprovecharía las sinergias en cadenas de producción y en ventas con la línea de productos escolares, gracias a los comentarios que el Consejo Directivo hizo

sobre el tema. Sintió que el coaching que solía realizar Alberto con respecto a la mejora del desempeño de su unidad, una vez más había funcionado. También le contentaba que Alberto lo hubiese designado, junto al VP de Ventas, como responsable de comunicar a los grandes clientes el mapa estratégico de la empresa. Sería una gran experiencia...

\*\*\*\*\*

Esa tarde, Carlos, como VP de la unidad de ventas directas, tuvo una reunión con el equipo de apoyo para las iniciativas de mejora de satisfacción de empleados y satisfacción de clientes. Alberto le había comunicado los puntos de atención expresados por el Consejo Directivo sobre el particular. Finalmente había aprendido a interpretar los resultados de las encuestas, no sin antes tener conversaciones con los especialistas en la materia. Las encuestas realizadas en el período anterior indicaban buenos resultados, con un nivel de satisfacción medio-alto en la mayoría de los casos; sin embargo, se detectaban amplias oportunidades de mejora, por lo que era imperante concretar las iniciativas de Asertividad y de Diálogo Estratégico.

Los empleados ya veían una brecha de desempeño de los datos que manejaban diariamente en sus encuestas de ventas directas. Estos datos estaban reportándose a diario en el portal de seguimiento al desempeño de la unidad, que estaban a primera vista al solo encender el computador. En el tope de la pantalla, podían ver los resultados corporativos y mas abajo los específicos de su unidad. Con solo un clic, podían ver las acciones de mejora sugeridas por cada empleado en los indicadores clave, y el progreso particular de la implementación de las acciones aprobadas por él. Más aún, para cada acción, un empleado particular



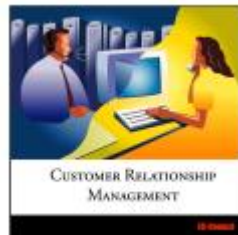


podía ver como sus acciones individuales contribuían en el árbol de medición al desempeño conjunto de la unidad. Parecía un sueño que al fin se hacía realidad. Todo funcionaba bien por esta vía para las acciones individuales, pero al parecer las acciones de trabajo colaborativo y de trabajo en equipo debían reforzarse. Solicitó al equipo de la iniciativa de Diálogo Estratégico acciones inmediatas en estos aspectos, acelerando las acciones de trabajo colaborativo y enfatizando las de trabajo en equipo.



Con la fuerza de ventas directas, se había logrado un gran avance en su mejora de relaciones día a día con el cliente. Sin embargo, era primordial acelerar la caracterización

de los clientes por rentabilidad, y esto solo era posible con el CRM operando. Para ello, tenía una reunión el lunes siguiente con Luis, el VP de Tecnología y Procesos, a los fines de lograr la inmediata disponibilidad del sistema, con la migración de datos de cada cliente. Según las conversaciones preliminares, eso sería posible en un plazo de 12 días. Se sentía afortunado de contar con un colaborador tan perseverante como Luis, quien, a pesar de las dificultades de obsolescencia de la herramienta vigente, había logrado extraer los datos para lograr la migración al nuevo sistema de CRM. Ambos compartían la idea de que un análisis de rentabilidad por cliente, podría impactar las decisiones y los resultados financieros de su unidad hasta en un 12%. Con ello podría cumplir los compromisos de año, y con el bono que recibiría por ello, podría también cumplir con su familia en las tan esperadas vacaciones



de verano del año siguiente en Orlando, que coincidían además con el décimo aniversario de su matrimonio.

Para cerrar el día, Carlos envió un corto e-mail a Alberto indicando los resultados de sus conversaciones con los equipos que dirigían ambas iniciativas, expresando su expectativa de lograr los resultados requeridos.

\*\*\*\*\*

Alberto había se sentía agotado por las exigencias de los últimos dos días. Se tomó un espacio para observar por la ventana hacia la majestuosidad de las colinas que rodeaban la ciudad, mientras pensaba en los resultados de la semana de arduo trabajo. Se sentía satisfecho de los logros de los últimos

tres años. Había obtenido un alto respaldo del Consejo Directivo en su iniciativa del Sistema de Gerencia Estratégica. Un par de años atrás, los preparativos para las reuniones del consejo eran un verdadero caos, pero ahora sentía que las diversas iniciativas de cambio que había promovido estaban dando sus frutos, y que la gente y los procesos habían evolucionado en el sentido de dirección que el deseaba: un ambiente exitoso en una empresa exitosa.

Esta historia ha sido elaborada por Jesús Sánchez Martorelli, Presidente de **NRG Consultores C.A.**, atendiendo a las diversas experiencias en implementación del Balanced Scorecard como Sistema de Gerencia Estratégica

Jesús Sánchez Martorelli  
[jesusrm@gmail.com](mailto:jesusrm@gmail.com)  
Agosto 2005