

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO

**PROPUESTA DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA
EMPRESA CENTRAL VETERINARIA S.A.**

Trabajo final de investigación aplicada sometido a la consideración de la Comisión del Programa de Estudios del Posgrado Maestría en Administración y Dirección de Empresas para optar al grado y título de Maestría Profesional en Administración y Dirección de Empresas con énfasis en Gerencia

ADRIÁN VARGAS SARQUÍS
Carné A04445

Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, Costa Rica

2011

DEDICATORIA

*A mi esposa Viviana y a mi hijo Santiago;
ambos dan gran alegría y motivación a mi vida.*

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar agradezco a Dios, por la vida y la salud que me ha brindado y me ha permitido alcanzar esta etapa en mi vida. A mi hijo Santiago y a mi esposa Viviana, por ser ambos mi inspiración y motivación para alcanzar esta meta; su gran apoyo y amor han hecho más fácil este duro camino.

A mis padres les agradezco el haber guiado mi desarrollo como persona y como profesional. A ellos les debo quien hoy soy.

Además, agradezco a quien fue mi tutor, el señor Roque Rodríguez Chacón, y a los señores Johnny Villalobos Murillo y Rodrigo Sánchez Fuentes por sus múltiples consejos y recomendaciones durante el desarrollo de este trabajo. Asimismo, agradezco a todo el personal de la empresa que muy amablemente me atendió y me brindó información vital para la elaboración de la propuesta.

Este trabajo final de investigación aplicada fue aceptado por la Comisión del Programa de Estudios de Posgrado de Maestría en Administración y Dirección de Empresas de la Universidad de Costa Rica, como requisito parcial para optar al grado y título de Maestría Profesional en Administración y Dirección de Empresas con énfasis en Gerencia.

Dr. Aníbal Barquero Chacón
Director del Programa de Posgrado

M.B.A. Roque Rodríguez Chacón
Profesor Coordinador

MSc. Johnny Villalobos Murillo
Profesor Guía

Lic. Rodrigo Sánchez Fuentes
Supervisor Laboral

Adrián Vargas Sarquís
Estudiante

TABLA DE CONTENIDO

DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTOS.....	iii
HOJA DE APROBACIÓN.....	iv
TABLA DE CONTENIDO.....	v
RESUMEN.....	ix
LISTA DE CUADROS.....	x
LISTA DE FIGURAS.....	xii
INTRODUCCIÓN.....	1
1 Descripción de la industria y descripción de aspectos conceptuales involucrados en el desarrollo de un Cuadro de Mando Integral.....	5
1.1. La industria de producción de alimentos para mascotas.....	5
1.1.1 Industria Mundial.....	5
1.1.1.1 Reseña histórica.....	5
1.1.1.2 Descripción del mercado mundial.....	6
1.1.1.3 Proceso de producción.....	8
1.1.1.4 Aspectos nutritivos de los alimentos balanceados para mascotas.....	9
1.1.1.5 Situaciones del entorno económico que han afectado la industria.....	10
1.1.1.6 Tendencias de la industria.....	12
1.1.2 Industria costarricense.....	14
1.1.2.1 Reseña histórica.....	14
1.1.2.2 Descripción del mercado costarricense.....	15
1.1.2.3 Principales puntos de venta a nivel costarricense.....	19
1.2 Marco Teórico.....	20
1.2.1 Planificación estratégica.....	20
1.2.2 Misión, visión y valores.....	23
1.2.2.1 Misión.....	23
1.2.2.2 Visión.....	24
1.2.2.3 Valores.....	24
1.2.3 Objetivos estratégicos.....	25
1.2.4 Indicadores claves de desempeño.....	26
1.2.5 Cuadro de Mando Integral.....	27
1.2.5.1 Finanzas.....	31
1.2.5.2 Clientes y otros interesados.....	31
1.2.5.3 Procesos internos de negocio.....	32

1.2.5.4	Aprendizaje y crecimiento	32
2	Situación actual y aspectos de estrategia de la empresa	34
2.1	Reseña histórica	34
2.1.1	Fundación de Central Veterinaria S.A.....	35
2.1.2	Inicio del proceso de fabricación por parte de la empresa	36
2.1.3	Primeros pasos con el alimento extruido	37
2.1.4	Primeros pasos en producción de coextruidos.....	38
2.2	Descripción y situación actual	38
2.2.1	Oferta de productos	39
2.2.2	Mercado meta	40
2.2.3	Compradores.....	41
2.2.4	Competencia	42
2.2.5	Productos sustitutos	43
2.2.6	Estructura organizacional de la empresa	43
2.2.6.1	Organigrama.....	43
2.3	Aspectos estratégicos de la empresa	46
2.3.1	Misión de la empresa	46
2.3.2	Visión de la empresa.....	46
2.3.3	Valores de la empresa.....	46
2.3.4	Objetivos estratégicos.....	46
2.4	Situación actual de la empresa desde las cuatro perspectivas.....	47
2.4.1	Finanzas	48
2.4.2	Clientes y otros interesados	49
2.4.2.1	Distribución.....	50
2.4.2.2	Relación con la comunidad y el ambiente.....	52
2.4.3	Procesos internos de negocio.....	52
2.4.3.1	Líneas de producción	53
2.4.3.2	Rol de cada departamento	54
2.4.4	Aprendizaje y crecimiento.....	55
2.4.4.1	Rol de cada departamento	56
3	Análisis de situación actual de la planificación estratégica, desarrollo y seguimiento de los objetivos estratégicos de la empresa	58
3.1	Justificación de la investigación	58
3.2	Marco metodológico de la investigación	59
3.3	Análisis de planificación estratégica actual de la empresa	60
3.3.1	Aspectos Generales.....	60
3.3.2	Análisis de misión, visión y valores	63
3.3.2.1	Análisis de la misión	63
3.3.2.2	Análisis de la visión	64
3.3.2.3	Análisis de Valores.....	66
3.3.3	Análisis de objetivos estratégicos.....	68

3.4	Análisis de la efectividad en la implementación de la estrategia empresarial desde las perspectivas del CMI	70
3.4.1	Aspectos generales	70
3.4.2	Finanzas	73
3.4.2.1	Análisis de situación actual	73
3.4.2.2	Análisis de indicadores de desempeño actualmente utilizados	76
3.4.3	Clientes y otros interesados	77
3.4.3.1	Análisis de situación actual	77
3.4.3.2	Análisis de indicadores de desempeño actualmente utilizados	95
3.4.4	Procesos internos de negocio	96
3.4.4.1	Análisis de situación actual	96
3.4.4.2	Análisis de indicadores de desempeño actualmente utilizados	104
3.4.5	Aprendizaje y crecimiento	106
3.4.5.1	Análisis de situación actual	107
3.4.5.2	Análisis de indicadores de desempeño actualmente utilizados	112
3.5	Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) de Central Veterinaria	113
3.5.1	Fortalezas	115
3.5.2	Oportunidades	116
3.5.3	Debilidades	117
3.5.4	Amenazas	118
4	Desarrollo de la propuesta de un Cuadro de Mando Integral	120
4.1	Justificación de la propuesta	120
4.2	Objetivo de la propuesta	120
4.3	Desarrollo del Cuadro de Mando Integral	121
4.3.1	Esencia de la organización	122
4.3.1.1	Propuesta de misión, visión y valores	122
4.3.1.2	Metas a corto y largo plazos	123
4.3.2	Desarrollo de la estrategia empresarial	124
4.3.2.1	Estrategia de Central Veterinaria	125
4.3.2.2	Desglose de la estrategia en objetivos estratégicos	126
4.3.3	Perspectiva Financiera	127
4.3.3.1	Indicadores claves de desempeño	128
4.3.4	Perspectiva de clientes y otros interesados	131
4.3.4.1	Indicadores claves de desempeño	133
4.3.5	Perspectiva de procesos internos de negocio	137
4.3.5.1	Indicadores claves de desempeño	138
4.3.6	Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	141
4.3.6.1	Indicadores claves de desempeño	144
4.3.7	Creación de un mapa estratégico de la estrategia empresarial	148

4.3.8	Identificación de nuevas iniciativas que se necesiten implementar para asegurar el éxito de la estrategia	150
5	Conclusiones y recomendaciones.....	153
5.1	Conclusiones.....	153
5.2	Recomendaciones	155
6	Referencias	156
7	Anexos	159
7.1	Cuestionario para Colaboradores.....	160
7.2	Cuestionario para Gerencia.....	166
7.3	Cuestionario para Canal.....	176
7.4	Cuestionario para Consumidores	177

RESUMEN

Vargas Sarquís; Adrián.

PROPUESTA DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA EMPRESA CENTRAL VETERINARIA S.A.

Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas.-San José, CR.:

A. Vargas S., 2011.

187 h.- 65 il.- 41 refs.

El objetivo general del trabajo es diseñar un modelo de Cuadro de Mando Integral para la empresa Central Veterinaria S.A., mediante un análisis de situación, con el fin de facilitar la toma de decisiones a la alta dirección.

Esta empresa se dedica a la fabricación, venta y distribución de productos para la alimentación y cuidado de las mascotas. Para esto posee una planta de producción de alimentos para mascotas y también un laboratorio para la elaboración de productos farmacéuticos. Además, cuenta con una flotilla de distribución y de un equipo de ventas.

Para alcanzar dicho objetivo, el proyecto desarrolla una investigación de tipo cualitativa, realizando un análisis de situación interno y externo de la empresa para sustentar la propuesta. Se utilizarán encuestas tanto internas, al personal de la empresa, como también a consumidores y clientes (canal). Además se utilizarán varias fuentes bibliográficas y entrevistas con Gerentes para, sumado a las encuestas internas, captar las condiciones de situación actual necesarias que ayudan a definir la propuesta de Cuadro de Mando Integral.

LISTA DE CUADROS

Cuadro 1.1: Marcas de alimento para mascotas con mayor presencia en autoservicios en Costa Rica.....	17
Cuadro 1.2: Cuatro perspectivas del CMI y las preguntas que responde cada una.....	28
Cuadro 2.1: Resumen de la historia en la evolución de Central Veterinaria S.A.....	35
Cuadro 2.2: Lista de productos y presentaciones ofrecidas al mercado por la empresa Central Veterinaria. Setiembre, 2011.....	40
Cuadro 2.3: Marcas competencia de Central Veterinaria con mayor presencia En Centroamérica.....	42
Cuadro 3.1: Prioridades en temas de planificación estratégica, según la Gerencia.....	61
Cuadro 3.2: Planificación estratégica. Porcentaje de respuestas afirmativas.....	62
Cuadro 3.3: Valores propuestos por colaboradores de Central Veterinaria para ser agregados a los valores empresariales.....	68
Cuadro 3.4: Alineamiento de acciones diarias a objetivos estratégicos.....	70
Cuadro 3.5: Limitaciones para el crecimiento mencionadas por Gerentes de Central Veterinaria.....	71
Cuadro 3.6: Tareas necesarias para promover el crecimiento de Central Veterinaria en el largo plazo.....	72
Cuadro 3.7: Comodidad con estructura organizacional de Central Veterinaria, porcentaje de respuestas afirmativas.....	73
Cuadro 3.8: Aspectos con mayor impacto financiero según Gerentes de Central Veterinaria.....	74
Cuadro 3.9: Grado de satisfacción del cliente (intermediario) en varios aspectos relacionados con el servicio de distribución.....	88
Cuadro 3.10: Clientes potenciales para aumentar la cartera de clientes de Central Veterinaria.....	90
Cuadro 3.11: Aspectos positivos y negativos en relación con Responsabilidad Social Empresarial detectados por el personal de la empresa.....	93
Cuadro 3.12: Propuestas del personal de Central Veterinaria para aumentar la Responsabilidad Social Empresarial.....	94
Cuadro 3.13: Procesos internos de la empresa, ¿se realizan adecuadamente?.....	96

Cuadro 3.14: Factores de los procesos internos en los que la empresa está bajando su desempeño.....	98
Cuadro 3.15: Aspectos relacionados con la comunicación interna de Central Veterinaria, porcentaje de respuestas afirmativas.....	99
Cuadro 3.16: Factores que provocan problemas de comunicación interna en Central Veterinaria, según el personal de la empresa.....	99
Cuadro 3.17: Percepción del personal de la empresa sobre la importancia que se da a sus opiniones, porcentaje de respuestas afirmativas.....	100
Cuadro 3.18: Percepción del personal de la empresa sobre la calidad de los productos de Central Veterinaria, porcentaje de respuestas afirmativas.....	100
Cuadro 3.19: Opinión del personal de la empresa sobre el uso de los recursos en Central Veterinaria, porcentaje de respuestas negativas.....	102
Cuadro 3.20: Aspectos positivos y negativos sobre el uso de los recursos en Central Veterinaria según personal de la empresa.....	103
Cuadro 3.21: Criterio del personal de Central Veterinaria sobre la estructura de capacitación que sigue la empresa.....	107
Cuadro 3.22: ¿Se toman medidas para aumentar la motivación del personal?, según criterio del personal de Central Veterinaria.....	111
Cuadro 3.23: Matriz FODA de Central Veterinaria.....	114
Cuadro 4.1: Pasos a seguir en la implementación de un CMI.....	121
Cuadro 4.2: Objetivos estratégicos empresariales.....	127
Cuadro 4.3: Indicadores de la perspectiva financiera.....	129
Cuadro 4.4: Indicadores de la perspectiva de clientes y otros interesados.....	134
Cuadro 4.5: Indicadores de la perspectiva de procesos internos.....	139
Cuadro 4.6: Indicadores de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.....	144
Cuadro 4.7: Indicadores claves de desempeño propuestos para cada objetivo estratégico y cada perspectiva del Cuadro de Mando Integral.....	147

LISTA DE FIGURAS

Figura 1.1: Alimento para perro comercializado según el tipo de procesamiento. Costa Rica.....	15
Figura 1.2: Principales destinos de las exportaciones costarricenses de alimentos para mascotas, con sus pesos (kg) y valor en dólares.....	18
Figura 1.3: Valor y procedencia de las importaciones costarricenses de alimento para mascotas durante el año 2010.....	19
Figura 1.4: Estructura general de un CMI.....	29
Figura 2.1: Departamento de la estructura organizativa de Central Veterinaria relacionados con cada perspectiva de un CMI. Setiembre 2011.....	44
Figura 2.2: Organigrama General de la empresa Central Veterinaria, Setiembre 2011.....	45
Figura 3.1: Calificación por parte de colaboradores de la empresa acerca del desarrollo que ha tenido la empresa a través de la historia.....	60
Figura 3.2: Misión y visión empresarial, porcentaje de respuestas afirmativas.....	65
Figura 3.3: Valores empresariales, porcentaje de respuestas afirmativas.....	67
Figura 3.4: Indicadores financieros utilizados actualmente, porcentaje de respuestas afirmativas.....	75
Figura 3.5: Cualidades o atributos valoradas por los consumidores en los productos de Central Veterinaria.....	78
Figura 3.6: Cualidades o atributos valoradas por los consumidores al comprar alimento para mascotas.....	80
Figura 3.7: Alimentos para perro más consumidos en Costa Rica según encuesta a consumidores.....	81
Figura 3.8: Fortalezas del alimento Súper Perro según los consumidores.....	81
Figura 3.9: Debilidades del alimento Súper Perro según los consumidores.....	82
Figura 3.10: Ventajas competitivas de Central Veterinaria.....	83
Figura 3.11: Desventajas competitivas de Central Veterinaria.....	84
Figura 3.12: Porcentaje de distribución tanto numérica como ponderada de los cuatro mayores participantes del mercado centroamericano en alimento para mascotas en el canal de autoservicio. Año 2010.....	86

Figura 3.13: Porcentaje de distribución tanto numérica como ponderada de los cuatro mayores participantes del mercado costarricense en alimento para mascotas en el canal de autoservicio. Año 2010.....	87
Figura 3.14: Principales aspectos por mejorar según los clientes (intermediarios) de Central Veterinaria en relación con el servicio de distribución.....	88
Figura 3.15: Porción del mercado costarricense en el que se ha logrado por lo menos una compra de Súper Perro y porción de participación actual según encuesta a consumidores.....	89
Figura 3.16: Factores que impiden a Central Veterinaria tener una mayor cobertura y penetración.....	91
Figura 3.17: Percepción del personal de la empresa en relación con el desempeño en Responsabilidad Social Empresarial, porcentaje de respuestas afirmativas.....	93
Figura 3.18: Principal problema en procesos internos según el personal de Central Veterinaria.....	97
Figura 3.19: Opiniones del personal de la empresa sobre cómo mejorar la calidad de los productos de Central Veterinaria.....	101
Figura 3.20: ¿Cómo mejorar el uso de los recursos?, opinión de personal de Central Veterinaria.....	103
Figura 3.21: Frecuencia de ocurrencia de conflictos en Central Veterinaria según el criterio de Gerentes.....	108
Figura 3.22: Criterio general del personal de Central Veterinaria sobre los sistemas de información con los que cuenta la empresa, porcentaje de respuestas afirmativas.....	109
Figura 3.23: Aspectos generales relacionados con la Seguridad Ocupacional en Central Veterinaria, porcentaje de respuestas afirmativas.....	110
Figura 3.24: Nivel de motivación del personal.....	111
Figura 4.1: Estructura general de un CMI.....	125
Figura 4.2: Estrategia empresarial de Central Veterinaria.....	149

INTRODUCCIÓN

Como primer paso en el desarrollo del proyecto, se introducirá el tema y los conceptos teóricos relacionados con el presente trabajo; además, se hará una descripción de la empresa donde se desarrollará el proyecto.

Tradicionalmente el desempeño de las empresas se ha medido por medio de indicadores financieros. De esta forma se llevaba el pulso de lo que ocurría y, a partir de esa información, se tomaban las decisiones. Sin embargo, la información financiera representa el pasado, lo que ya sucedió, y no ofrece a la alta dirección de la empresa información sobre lo que pueda ocurrir en el futuro. Por ejemplo, no considera la capacidad de crecimiento de la empresa, la motivación de los colaboradores, las oportunidades de mercado, la eficiencia y el buen manejo de los procesos de producción, las nuevas tecnologías ni nuevas amenazas del mercado, entre muchos otros aspectos. Dada la importancia de estos factores, sin duda alguna, la alta dirección no dispone de un panorama completo al evaluar el desempeño únicamente desde el punto de vista financiero.

El entorno de las empresas es cada vez más competitivo; las exigencias, cada vez mayores, lo que obliga a las organizaciones a ser eficientes en la gestión y a orientar correctamente las acciones. Lo anterior lleva también a que hoy en día se vivan condiciones de cambio y transformación constantes en las organizaciones, las cuales deben reaccionar rápido y de la mejor forma ante cambios en su entorno. Por estas razones, actualmente no es suficiente utilizar información financiera para medir el desempeño.

Norton y Kaplan en 1990 llevaron a cabo un estudio en varias empresas con el objetivo de determinar si confiar únicamente en las principales métricas financieras era un enfoque adecuado para monitorear el desempeño organizacional, o si, por otro lado, ya este enfoque estaba obsoleto. Norton y Kaplan, a partir de este estudio, concluyeron que dicho enfoque no era funcional y diseñaron el CMI (Cuadro de Mando Integral). El CMI integra información financiera, información de procesos internos, de clientes y otros interesados en el negocio y de crecimiento y aprendizaje de la organización; todo con el fin de evaluar el desempeño de la organización de una forma global y balanceada.

La alta dirección de una empresa debe valorar y capacitar a sus colaboradores, debe enfocarse en los procesos internos para lograr calidad y eficiencia, pero quizá, lo más importante, debe mantener un enfoque basado en la satisfacción del cliente. El CMI permite a la alta dirección evaluar el desempeño en todas estas áreas y, a la vez, comunicárselas a todos los niveles de la organización. Por otro lado, las métricas del CMI deben ser acordes con los objetivos estratégicos y estos a la vez acordes con la estrategia, visión, misión y valores de la empresa. El CMI representa una forma de alinear las acciones diarias de todos los sectores de la organización para lograr alcanzar las metas y acercarse a la visión de la organización.

La empresa Central Veterinaria S.A. está en un proceso de crecimiento, donde los procesos internos y externos han venido también evolucionando y adaptándose poco a poco a su crecimiento en cantidad de colaboradores, cantidad de clientes, volúmenes producidos y mercados internacionales alcanzados, entre muchos otros aspectos. El proceso de evolución que vive la empresa se encuentra ahora en una etapa donde requiere afianzar su estrategia y transmitirla a todos los niveles, para así lograr alinear las acciones hacia los objetivos estratégicos.

La empresa no cuenta actualmente con un sistema formal de métricas claves de desempeño. Esto dificulta cuantificar y monitorear el desempeño y el avance de la compañía hacia los objetivos estratégicos. La empresa tampoco cuenta con canales de comunicación formalmente establecidos. En este contexto, sería de gran utilidad un sistema que facilite dicho monitoreo.

Con el presente trabajo se pretende diseñar un modelo de Cuadro de Mando Integral para Central Veterinaria S.A., con el fin de mejorar la gestión, mejorando la comunicación, logrando que los colaboradores se identifiquen con la estrategia y alineando el accionar de cada una de las partes de la organización. Para alcanzar este objetivo, se realizará un análisis enfocado en las cuatro perspectivas de un CMI: información financiera, información de procesos internos, de clientes y otros interesados en el negocio y, por último, de crecimiento y aprendizaje de la organización.

Dentro de los objetivos específicos que se desarrollan en el proyecto, encontramos:

- Contextualizar la industria en las que se desempeña la empresa, así como presentar aspectos conceptuales teóricos necesarios para llevar a cabo la propuesta del Cuadro de Mando Integral.

- Describir aspectos estratégicos y también la situación presente de la empresa según las cuatro áreas o perspectivas: información financiera, información de procesos internos, de clientes y otros interesados en el negocio y de crecimiento y aprendizaje de la organización.
- Desde el punto de vista de las cuatro perspectivas del CMI (información financiera, información de procesos internos, de clientes y otros interesados en el negocio y de crecimiento y aprendizaje de la organización), analizar el alineamiento actual de las acciones del negocio con los objetivos estratégicos y con la estrategia empresarial.
- Desarrollar un Cuadro de Mando Integral para la alta dirección acorde con la realidad de la organización y con su estrategia empresarial, el cual debe facilitar la toma de decisiones.
- Presentar las conclusiones y recomendaciones derivadas del resultado de la investigación.

Conforme con esto, el primer capítulo presenta una contextualización de la industria de producción de alimentos para mascotas, describiendo historia y situación actual de la misma. Además, se describen los fundamentos teóricos relacionados con el Cuadro de Mando Integral.

El segundo capítulo consiste en una descripción de la empresa y su situación actual. Para lo cual se utiliza un enfoque basado en las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento.

En el capítulo 3 se desarrolla el análisis, para lo cual se llevan a cabo diversas encuestas. La información se expone en cuadros y figuras, y es analizada según el enfoque de las cuatro perspectivas.

La propuesta se desarrolla en el capítulo cuarto. Para esto, primero se citan los principales hechos que determinan el Cuadro de Mando Integral. Posteriormente, se propone una estrategia, la cual es, a la vez, desglosada en objetivos estratégicos. Finalmente, se proponen los indicadores claves de desempeño para el monitoreo del alcance de cada objetivo estratégico.

El capítulo 5 presenta las conclusiones y las recomendaciones. Estas pretenden sintetizar los hechos relevantes que fueron detectados en el presente trabajo y aquellos cambios que se deban realizar para la correcta implementación de la propuesta.

1 Descripción de la industria y descripción de aspectos conceptuales involucrados en el desarrollo de un Cuadro de Mando Integral

Mediante este primer capítulo se pretende brindar un panorama al lector tanto sobre la industria en la que se desempeña la empresa como sobre los conceptos teóricos involucrados en el desarrollo del CMI.

1.1. La industria de producción de alimentos para mascotas

Esta sección inicia contextualizando la industria mundial y describiendo varios aspectos para ubicar al lector en el panorama que actualmente vive la industria de alimentos para mascotas a nivel global. Seguidamente, se contextualizará la industria costarricense, describiendo, además de una reseña histórica, aspectos de mercado importantes y que serán relevantes para el Cuadro de Mando Integral.

1.1.1 Industria Mundial

1.1.1.1 Reseña histórica

El ser humano ha utilizado animales como mascotas y con otros propósitos desde hace miles de años. En el caso de los perros, estos tradicionalmente se han alimentado de granos, carne y “sobros” de alimento de humanos. No fue sino hasta 1860 cuando James Spratt, después de ver perros comer restos de galletas de marineros en el muelle, decide iniciar, en Inglaterra, la primera fábrica de producción comercial de alimento para mascotas, en este caso para perros. Inicialmente Spratt utilizó vegetales, sangre de res y trigo para producir este alimento, el cual ganó gran popularidad, al punto que otras compañías siguieron sus pasos y empezaron a producir sus propios alimentos para mascotas (Gates, 2009). Ya para 1890, la producción de alimento para mascotas se había expandido a los Estados Unidos.

A principios del siglo pasado la industria siguió creciendo, y después de la Primera Guerra Mundial se comenzó a enlatar carne como alimento para perros. Este tipo de empaque permitía pasar al producto por un tratamiento térmico que le alargaba la vida de anaquel. Sin embargo, la alta demanda de metal durante la Segunda Guerra Mundial obligó a los productores de alimento para mascotas a procurar otra forma de empaque. Esto los llevó a cambiar a la producción de alimentos secos, el cual podía ser fácilmente empacado en otro tipo de empaque. Así fue, al punto que para 1946 el alimento seco representó el 85% del

mercado, el cual estaba representado tanto por galletas como por *pellets* de ingredientes mezclados a mano (Gates, 2009).

El mercado creció con el auge de la economía durante las décadas de los 50 y 60, e incluso muchas compañías de alimentos para humanos agregaron líneas de producción de alimentos para mascotas, lo cual también les permitió utilizar como materia prima los residuos de las líneas de alimentos para humanos. Entre estas compañías están Nestlé, Procter&Gamble, General Foods, Quaker Oats, Campbell's Soups, Mars, Lipton, Post, Carnation y Nabisco.

El siguiente paso en la evolución de esta industria, en el año 1956, fue el uso del proceso de extrusión introducido por Purina. En este proceso los ingredientes son cocinados en forma líquida, luego empujados por un extrusor mecánico que les levanta la temperatura y la presión para facilitar la cocción de los ingredientes. Al salir del extrusor el producto se expande, lo que da como resultado un producto más grande y liviano, características que fueron bien percibidas por el mercado (Gates, 2009). En una etapa posterior generalmente se agregan nutrientes y saborizantes para mejorar la palatabilidad.

El crecimiento de la industria se mantuvo durante las décadas de 1960 y 1970, tiempo en el que las empresas diversificaron sus sabores y perfeccionaron la tecnología de extrusión. Durante la década de 1980 se inició una tendencia a diversificar los productos y al desarrollo de dietas específicas con propósitos médicos. Como parte de esta diversificación ahora tenemos variedad de alimentos naturales para mascotas, semi-húmedos, empacados al vacío, congelados, liofilizados y otros especiales fabricados para razas en específico. Hoy en día la industria sigue en crecimiento y el mercado es dominado por grandes corporaciones.

1.1.1.2 Descripción del mercado mundial

En el año 2010, las ventas globales del mercado de mascotas crecieron un 4,4% con respecto al 2009, alcanzando los \$80.000 millones. Dentro de este mercado, el alimento para perros y gatos representa el 55%; o sea, \$44.000 millones. En los últimos años el mercado de alimento para perros ha crecido comparativamente con el de gatos, debido al aumento en la cantidad de perros mascota, sobre todo en mercados emergentes como América Latina (Taylor, 2011b).

Esta industria está dominada por grandes compañías transnacionales. A continuación se presenta información de Euromonitor citada por Taylor (2011a) en que se describen las cinco empresas con más ventas en el año 2009:

1. Mars Inc., con sede en Virginia, EE. UU., tuvo ventas de \$13.300 millones. Esta empresa tiene marcas como: Advance, Natural Choice, Pedigree y Whiskas, entre otras.
2. Nestlé S.A. Tiene su sede en Suiza, pero su división de alimentos para mascotas, Purina Pet Care, se administra desde su sede de Misuri, EE. UU. En el año 2009 tuvo ventas globales de \$12.900 millones y algunas de sus marcas son: Dog Chow, Cat Chow, Alpo, Friskies, Pro Plan y Waggin' Train.
3. Colgate-Palmolive Co. mediante Hill's Pet Nutrition con oficinas centrales en Kansas, EE. UU. Durante el 2009 tuvo ventas de \$3.400 millones y sus principales marcas son Science Diet y Prescription Diet.
4. Procter&Gamble tiene su sede de alimentos para mascotas (P&G Pet Care) en Ohio, EE. UU. Para el 2009 tuvo ventas de \$3.300 millones mediante sus marcas Eukanuba e Iams.
5. Del Monte Foods Co. Esta empresa tiene su sede en California, EE. UU., y durante el 2009 tuvo ventas de \$1.800 millones. Entre sus productos están Meow Mix, Kibbles n'bits y Natures Recipe.

Según Taylor (2011a), las siguientes cinco empresas en orden de magnitud de ventas globales son la española Agrolimen S.A., la empresa japonesa Uni-Charm Corp, luego las empresas brasileñas Nutriara Alimentos Ltda. y Total Alimentos S.A. y, por último, la también japonesa Nisshin Seifun Group Inc. Todas estas con ventas anuales entre los \$250 y \$750 millones para el año 2009. Es interesante recalcar el hecho de que entre las primeras diez empresas se encuentran dos empresas brasileñas, un mercado emergente con gran potencial.

Estados Unidos es el mercado más grande y maduro de alimento para mascotas del mundo. Para darnos una idea, el gasto promedio en Estados Unidos es de más de \$200 por cada hogar, cuando en América Latina, a pesar de estar en incremento este mercado, este gasto anual es

apenas de \$50 al año, lo que significa menos del 25% del gasto promedio en Estados Unidos (Taylor, 2011b).

Este año las importaciones de alimentos para mascotas a los Estados Unidos se incrementaron un 29% en relación con el año anterior. Debido a la necesidad e importancia de alimentar a las mascotas, los consumidores han mantenido sus compras a pesar de la crisis económica, lo que ha generado poca volatilidad en las importaciones. EE. UU. trae desde China el 70% del total de sus importaciones de estos productos y desde Tailandia el 25%. Hay otros países con menores porcentajes, y entre ellos resalta Costa Rica con crecimientos anuales del 260% en las exportaciones hacia EE. UU. (www.petfoodindustry.com, 2011).

En naciones con el mercado aún no desarrollado, todavía muchos hogares alimentan sus perros con “sobros” de comida de humanos, lo que da a estos países un gran potencial para el crecimiento de la demanda de estos productos. En los últimos años el crecimiento de la industria global ha sido impulsado por el crecimiento en mercados emergentes o de países en vías de desarrollo (Euromonitor, 2010). A modo de ejemplo, en naciones del este de Europa, el gasto en alimentos para mascotas ha aumentado un 60% en los últimos cinco años y se espera que este crecimiento siga en alza (Taylor, 2011b), algo muy semejante ocurre en América Latina.

Los grandes productores como Mars y Nestlé, con importantes ventas en América Latina han tenido mayor éxito que productores como Colgate-Palmolive y Procter & Gamble, los cuales tienen sus ventas concentradas en mercados maduros y de poco crecimiento como Estados Unidos (Euromonitor, 2010).

1.1.1.3 Proceso de producción

La oferta mundial de alimentos balanceados para mascotas está dominada por productos fabricados mediante la tecnología de extrusión. Este proceso tiene grandes ventajas que le han permitido extender su utilización en escala mundial. Por ejemplo, la extrusión favorece la nutrición de los animales toda vez que cuece, deshidrata, expande, gelatiniza y estabiliza los productos, proporcionándoles mayor calidad e incrementando su digestibilidad (Kiang, 1990).

Durante este proceso, el primer paso para la producción es la formulación y mezcla de los ingredientes en las cantidades correctas según el producto. Las materias primas se deben

almacenar adecuadamente para asegurar que se mantengan en buenas condiciones y mantengan sus cualidades nutritivas e inocuas. Como segundo paso, la materia prima pasa por un proceso de molienda de manera que se logre una granulometría adecuada para el proceso de extrusión. Este paso es vital para asegurar la calidad del producto final y, además, es una etapa que impacta considerablemente el costo de producción, debido a los equipos necesarios y al consumo de electricidad.

Una vez que tenemos la formulación y granulometría correctas, se transfiere el material al proceso de extrusión. En esta etapa el producto se cocina y se le da la forma y apariencia del producto final. El proceso de extrusión consiste en mezclar el material con agua y vapor para luego cocinar mediante alta temperatura y alta presión. La forma requerida se le da en el momento en que el producto sale de la máquina extrusora, ahí la forma del orificio determina la forma del producto. Además, al salir de alta presión, dentro del extrusor, a la presión atmosférica, el material se expande, con lo que se obtiene la densidad y la textura requeridas. Este proceso termomecánico de extrusión permite producir una gran cantidad de formas y colores, lo cual permite la gran variedad de productos en el mercado.

Después del proceso de extrusión, es necesario bajar la humedad del producto pasándolo por un horno de secado. Esta es una etapa en que el porcentaje de humedad es un factor importante para evitar el crecimiento de hongos y la descomposición del producto y, además, para mantener controlada su densidad. Antes del empaque, se le aplican nutrientes especiales al producto y también saborizante para mejorar la palatabilidad. En el último paso, el producto es pesado y empaclado en diversas presentaciones.

1.1.1.4 Aspectos nutritivos de los alimentos balanceados para mascotas

Los dueños de mascotas, al comprar alimento, se preocupan porque el producto sea saludable para su mascota, de tal forma que puedan crecer, gestar, lactar y realizar algún grado de actividad física; en fin, mantenerla fuerte y saludable. Ellos, como compradores, son los responsables de la nutrición de su mascota. Uno de los cuestionamientos más comunes hechos a estos alimentos es el tipo de ingredientes que los componen y la inocuidad de los mismos (Alpizar, 2009). En los Estados Unidos, el ente encargado de regular la composición de los alimentos para mascotas es AAFCO (Association of American Feed Control Officials). Las regulaciones dadas por esta asociación son generalmente seguidas a nivel internacional.

Alpízar (2009), del Departamento de Nutrición Animal de la Corporación Pipasa, afirma que un alimento balanceado debe contener todos los nutrientes que el animal necesita, pero no solo en cantidad sino también en proporción. Dicho alimento debe proveer proteínas, carbohidratos, fuentes de fibra, grasas, vitaminas y minerales. Además, también en cierta cantidad debe contener aditivos como antioxidantes, saborizantes, inhibidores de hongos, inhibidores de olor de las heces, prebióticos y colorantes, entre otros.

Como fuentes proteicas, las más comunes y de mayor afinidad para la nutrición de perros y gatos están los subproductos de origen animal, los cuales provienen en escala mundial en su mayoría de la industria cárnica. El uso de estos ingredientes significa una materia prima de alta digestibilidad y, además, favorece la aceptación o palatabilidad del alimento. Por otro lado, los carbohidratos constituyen una excelente fuente de energía para las mascotas. Merced al proceso de extrusión, y la cocción que este conlleva, los almidones presentes en ingredientes como maíz, trigo y arroz pueden ser fácilmente digeridos por el perro (Alpízar, 2009).

Sin embargo, en esta sección es conveniente mencionar que hay controversia mundial sobre cuáles son las materias primas más saludables y más fácilmente digeridas por el organismo de las mascotas. Más adelante, en la sección de tendencias de la industria, se comenta sobre esta situación.

1.1.1.5 Situaciones del entorno económico que han afectado la industria

La recesión económica internacional vivida hace unos años, aunque sacudió esta industria sus efectos no fueron tan severos como en otros sectores de la economía. A algunas empresas las afectó positivamente, a otras negativamente y otras lograron mantenerse, pero todas debieron aprender a adaptarse y a reaccionar ante las condiciones de crisis (Taylor, 2011a). Esa recesión económica mundial bajó en uno o dos puntos porcentuales las ventas de los productos Premium, mientras que la venta de productos regulares o económicos más bien se incrementó (Taylor, 2011c). Durante el periodo del 2006 al 2010 el mercado creció un 21%, siendo el año de más bajo crecimiento el 2010, con un 3%. Al seguir recuperándose la economía así lo hará también el crecimiento de este mercado, aunque la recuperación será lenta y no se espera que se recuperen los niveles de crecimiento de 5-6% antes del 2015.

Otro aspecto relevante y que quizá ha impactado negativamente con mayor fuerza a la industria es el incremento en el precio de los granos, entre ellos el maíz. El alza en las materias primas, especialmente las *commodities*, preocupa a prácticamente todos los fabricantes hoy en día. Para julio del 2011, los futuros de maíz se están negociando en la CBOT (Chicago Board of Trade) a \$7,59 el *bushel*, precio hasta un 200% superior al que se tenía hace algunos años (Phillips-Donaldson, 2011).

Hace tres años se vivió algo similar con la crisis financiera mundial, en que los precios del maíz, trigo y otros granos subieron a niveles históricos. Este fenómeno tuvo consecuencias en el precio de otros productos y servicios, lo cual afectó negativamente las utilidades de la industria (Phillips-Donaldson, 2011). Lo que sucede es que la demanda sobrepasa a la oferta, con países como China ejerciendo gran demanda sobre estos productos y también debido a su utilización para producir biocombustible.

Según Collings (2011), varias son las causas de este incremento en los precios de los granos:

- Aumento en el costo de los combustibles.
- Incremento en el uso de granos para biocombustibles.
- Inventarios de ingredientes reducidos.
- Condiciones climáticas adversas: tormentas, lluvias, inundaciones y fuegos, entre otros.

Para adaptarse a estas condiciones, afirma Collings (2011), las compañías deben desarrollar un plan de negocios que contemple todas las etapas y que se enfoque en la eficiencia, el control en los costos y el planeamiento. Un negocio exitoso debe ser proactivo y menos reactivo, por ejemplo:

- Construir relaciones con proveedores de materias primas, mejorar la comunicación, conocer los asuntos de inventarios, producción y calidad.
- Pensar más allá y tener materias primas sustitutas u otro tipo de flexibilidad en la formulación, para los casos en que no se pueda adquirir alguna materia prima.

- Comunicar, planear, evaluar y siempre estar buscando nueva información del entorno.

1.1.1.6 Tendencias de la industria

La “humanización” de los animales de compañía ha dado gran auge a los productos para mascotas, incluidos los alimentos (Taylor, 2011b). En América Latina el crecimiento económico y la mayor cantidad de supermercados han beneficiado el crecimiento reciente de la demanda de estos productos.

En los mercados más maduros, como Estados Unidos y Europa Occidental, estamos hoy en día viviendo una tendencia hacia alimentos naturales, crudos y “caseros”, unos con cualidades de alimento para humanos, semejantes a los que se les alimentaba antes de que iniciara esta industria. Las ventas globales de alimentos y bebidas orgánicas empacados crecieron casi un 60% del 2004 al 2009, y la “humanización” de las mascotas ha llevado esta misma tendencia. (Euromonitor, 2010). Ahora los consumidores ponen más atención a las etiquetas, los paquetes y a toda la información de mercadeo, buscando lo más saludable para sus mascotas.

El alimento para mascotas Premium o Súper Premium no está formalmente definido en la industria, pero el uso de dicha denominación es común y se refiere a productos de mayor calidad y mejores condiciones nutricionales que el promedio. Así, por ejemplo, Packaged Facts lo define como aquellos productos que tengan un costo para el consumidor de por lo menos un 10% sobre el promedio de la categoría. Estos productos sumaron el 40% de las ventas en EE. UU. durante el 2010, seguido por el alimento regular, con un 27%, y alimento económico, con un 14%; finalmente, aparece la venta de “premios” con un 18% de las ventas (Taylor, 2011c). Este último producto, los “premios”, es de mayor tamaño y generalmente con mejor sabor o palatabilidad para el animal y se produce con formas de sabrosos alimentos para humanos, como son la tocineta o la chuleta, para dar un ejemplo. El propósito de estos “premios” no es convertirse en el alimento principal del perro sino más bien ser un premio, como la palabra lo dice, ya sea para entrenar a su mascota o, simplemente, para consentirla ocasionalmente.

Esta tendencia se refleja a manera de ejemplo en Procter & Gamble, que mediante la adquisición de Natura Pet Products buscó fortalecer su portafolio de productos en el campo

saludable y Súper Premium (Taylor, 2011a). Los productos de Natura Pet Products se venden en clínicas veterinarias o en tiendas de mascotas especializadas en EE. UU. y Canadá.

Como parte de la “humanización” de las mascotas, también el cuidado de su salud se ha convertido en asunto de gran importancia para los dueños. Los consumidores (dueños de las mascotas) prefieren utilizar tratamientos naturales para sus mascotas antes de utilizar medicaciones. Según packagedfacts.com (2011), el 59% de los compradores asegura que los alimentos de alta calidad son efectivos en cuanto a mantener la salud de sus mascotas. Esta tendencia también abarca la preocupación por el control de peso en las mascotas, para esto varias compañías han implementado programas de reducción de peso: Purina, con el proyecto “Slim Down” y Hill’s con el programa de reducción de peso “Prescription Diet”. Incluso, en los mercados más maduros, como los Estados Unidos y Europa, existe también una tendencia a dar a las mascotas alimentos sin trigo, sin gluten e hipoalergénicos, con la pretensión de que el alimento es más saludable.

En el año 2007 se llevaron a cabo importantes *recall* en el mercado de alimento para mascotas de los Estados Unidos. Este hecho provocó que los consumidores se preocuparan más por la calidad del alimento que daban a sus mascotas y por eso se inclinaron más por alimentos naturales, orgánicos y frescos. Esto, a la vez, abrió la puerta a pequeños productores, quienes trajeron al mercado productos más naturales y saludables para las mascotas (Euromonitor, 2010).

La “humanización” de las mascotas ha llevado también a las fórmulas especializadas, como por ejemplo para la pérdida y control de peso, el alivio de la artritis, piel delicada, diabetes, salud del sistema digestivo y del corazón, mejorar el sistema inmune, el desarrollo mental y la salud en general. Este fenómeno es común incluso en países como Japón, China y Brasil (Taylor, 2011b).

Por otro lado, esta industria no se escapa de la tendencia mundial por la sostenibilidad ambiental y también porque los consumidores empiezan a preferir productos cuyo empaque sea menos contaminante, las materias primas tengan menos impacto en el ambiente o cuyas empresas tengan un mejor desempeño ambiental. Procter & Gamble, para ilustrar, aceleró su compromiso con la sostenibilidad durante el 2010, revelando una visión de sostenibilidad

ambiental a largo plazo. Como uno de sus compromisos, para sus alimentos para gatos, utiliza solamente pescado proveniente de fuentes sostenibles (Taylor, 2011a).

1.1.2 Industria costarricense

1.1.2.1 Reseña histórica

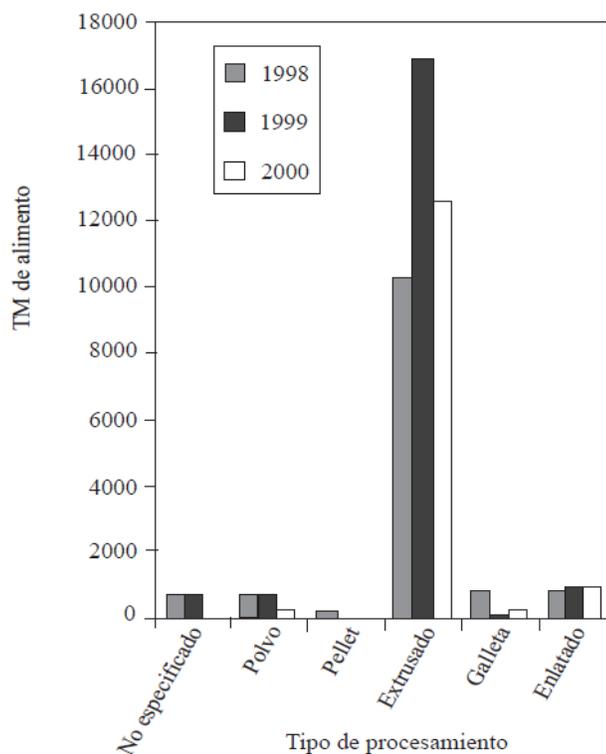
La historia de esta industria en Costa Rica inicia con productos importados en la década de 1970. Los doctores Echandi importaban el producto Dog Chow, de Purina, y se vendía inicialmente en veterinarias, aunque a precio elevado, por lo que su consumo no era masivo. Desde inicios de los años 80 Alcasa desarrolló una fórmula seca en harina para alimentar a los perros que reproducía como negocio. De ahí decidió dar el paso y comercializar su producto. Otros productores siguieron sus pasos, entre ellos Central Veterinaria, que empezó su operación en 1986 (Chena, 2011). Este producto se producía a partir de harina de carne y de subproductos de la industria alimentaria nacional. El producto en polvo, simplemente, se mezclaba y se empacaba. Este producto tuvo la ventaja competitiva de tener más bajo costo que el producto extruido que en ese momento se importaba, el de Dog Chow. Otros productos que se comercializaban en el país como alimento para mascotas durante los años 80 y 90 fue la carne congelada y, posteriormente, también la carne enlatada.

Pipasa, en 1996, fue la primera empresa nacional en producir alimento extruido para mascotas. La alta inversión que estos equipos implicaban había sido una barrera para los productores nacionales. Empero, cerca de un año después ya Central Veterinaria también había instalado una línea de producción de alimento extruido. Esta empresa aprovechó su posicionamiento en el mercado y la plataforma de comercialización del alimento seco para introducir al mercado también su alimento extruido (Chena, 2011).

Una vez que los productos extruidos se posicionaron en el mercado, el alimento seco salió e igualmente incrementó la cantidad de productos extruidos importados. El consumo de alimento procesado para perros aumentó de 5.461 toneladas métricas en 1995 a 13.085 toneladas métricas en 1999. Igualmente, el producto importado se incrementó de 2.142 toneladas métricas en 1996 a 5.033 toneladas métricas en 1999 (Vargas, 2001).

Alpizar (2009) afirma que a finales de los años 90 y principios del 2000, se diseminaron en el mercado productos de diferente costo. Entre estos están los conocidos como alimentos

Estándar, Premium y Súper Premium. Cada uno de estos productos se constituye de una manera diferente y tienen diferentes garantías para el comprador y para el perro, desde su fabricación hasta su compra. A continuación se ilustra la distribución de alimentos para mascotas según su tipo de procesamiento en Costa Rica entre los años 1998 y 2000.



Fuente: Vargas (2001)

Figura 1.1: Alimento para perro comercializado según el tipo de procesamiento.
Costa Rica

1.1.2.2 Descripción del mercado costarricense

En Costa Rica, semejante a la historia que ocurrió hace varias décadas en los países desarrollados, se ha dado un cambio en la conducta del costarricense respecto a la tenencia y al cuidado de animales. Anteriormente las familias tenían perros de raza mixta (conocidos como zaguates) y los alimentaban con desperdicios caseros, dándole poca importancia a su salud. En cambio, hoy en día el tico prefiere animales de raza y les compra alimento especializado. Según Camacho (2010), el 46% de los costarricenses tienen una mascota y de esos el 85% es un perro. Por otro lado, datos de la Dirección de Salud Animal (ente adscrito al Ministerio de

Agricultura y Ganadería) confirman que hay 1,8 mascotas por familia y 1,4 millones de perros en el país. Además, los ticos gastan en promedio solo en alimento para mascotas un monto de ¢9.425 mensuales.

En cuanto al efecto de la crisis financiera mundial, según Chavarría (2009), en Costa Rica la crisis financiera mundial ocasionó que los dueños de mascotas recortaran gastos y cambiaran el alimento de sus mascotas por otros de menor precio. Según el gerente general de la fábrica de alimentos Almosi, Héctor Delgado, quien posea una mascota difícilmente dejará de comprarle comida, pero sí buscará categorías más baratas, aunque esto implique una reducción de la calidad.

En relación con Centroamérica, Costa Rica es el mercado de mayor valor con cerca del 40% del total de ventas (Zabaleta, 2011). Este es un aspecto relevante por considerar y ha llevado a que los mayores productores centroamericanos sean costarricenses. Sin embargo, esta diferencia con respecto de los otros países ha disminuido en los últimos años debido al crecimiento económico de los países del norte.

Según Zabaleta (2011), las ventas en Costa Rica durante los últimos tres años han estado cerca de \$24 millones en los canales de autoservicios, el canal de mayor importancia, aunque aquí no se consideran puntos de venta tradicionales como los mercados y las llamadas pulperías. De este valor, cerca del 85% corresponde a alimento para perros. A continuación se presenta un cuadro con las marcas de alimento para mascotas de más venta, sus respectivos productores y origen:

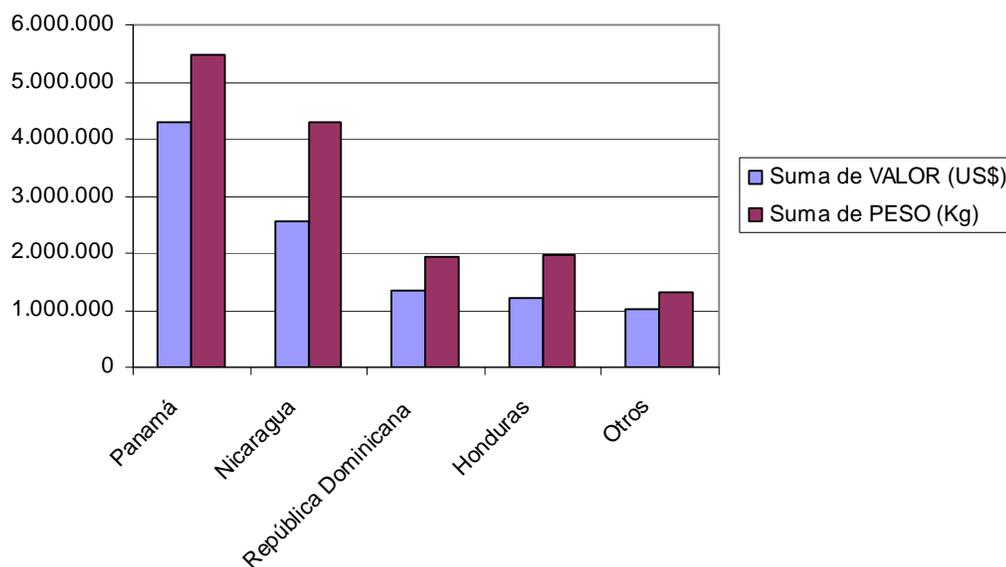
Cuadro 1.1: Marcas de alimento para mascotas con mayor presencia en autoservicios en Costa Rica.

Fabricante	Marca	Origen
Pipasa (Cargill)	Mimados	Costa Rica
Pipasa (Cargill)	Ascan	Costa Rica
Pipasa (Cargill)	Kan Kan	Costa Rica
Central Veterinaria	Super Perro	Costa Rica
Central Veterinaria	ProPet	Costa Rica
Nestlé Purina	Dog Chow	México
Nestlé Purina	Beneful	México
Nestlé Purina	Chispita	México
Mars	Pedigree	México

Fuente: El autor

En escala nacional existen varios productores de alimento para mascotas y Pipasa es de los de mayor participación en el mercado con las marcas Ascan y Mimados y Central Veterinaria con marcas como Super Perro y ProPet. Es conveniente mencionar que en junio pasado se confirmó la adquisición de Pipasa por parte de la trasnacional Cargill. Además de estos, hay otros productores menores como por ejemplo Montes de Oro, con la marca Duque; Almosi, con la marca Almpet, y la empresa Campesino, con la marca El Gran Campeón.

A nivel regional, Costa Rica tiene exportaciones considerables de alimentos balanceados para mascotas. A continuación se muestran los principales destinos, así como el valor en dólares y el peso en kilogramos que se exporta a cada uno de esos destinos.



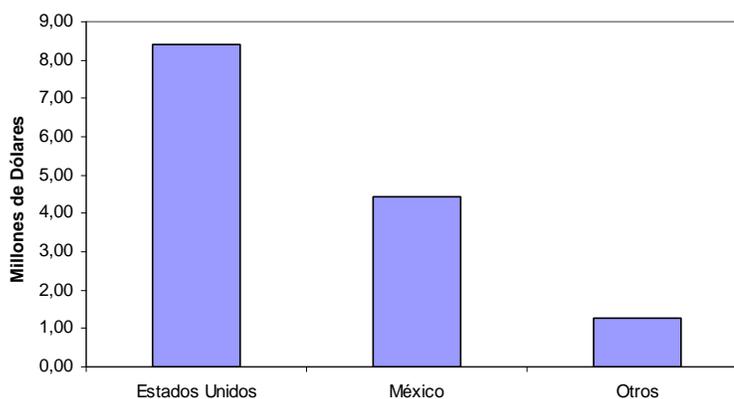
Fuente: Procomer (2011)

Figura 1.2: Principales destinos de las exportaciones costarricenses de alimentos para mascotas, con sus peso (kg) y valor en dólares.

De la Figura 1.2 podemos observar que los productos costarricenses tienen una fuerte presencia en Panamá, Nicaragua y Honduras, pero aún no se exporta de manera importante a los países del norte de Centroamérica. Por otro lado, en el Caribe se tiene también fuerte presencia en República Dominicana.

Según Procomer (2011), las empresas que contribuyeron a estas exportaciones fueron: Corporación Pipasa S.A., Central Veterinaria S.A., Alimento Montes de Oro S.A., Concentrados Almosi S.A., Sardimar S.A., Compañía Nestlé Costa Rica S.A., Bayer S.A. y Desarrolladora y Comercializadora Internacional S.A.

En cuanto a importaciones, en la Figura 1.3 podemos ver que vienen principalmente de los Estados Unidos y México. En México, hay plantas de producción de alimentos para mascotas de varias empresas estadounidenses, como por ejemplo Nestlé Purina y Mars.



Fuente: Procomer (2011)

Figura 1.3: Valor y procedencia de las importaciones costarricenses de alimento para mascotas durante el año 2010.

1.1.2.3 Principales puntos de venta a nivel costarricense

En cuanto a los puntos de venta en Costa Rica, estos se dividen en dos: tradicionales y supermercados. Los primeros incluyen los mercados tradicionales, abastecedores y también aquellos conocidos como pulperías. El volumen de ventas es mayor en los supermercados, en los cuales predominan las diversas presentaciones pequeñas (de dos a cinco kilogramos), mientras que en los mercados tradicionales predominan las presentaciones grandes de 30 kilogramos. En los canales tradicionales es común que el alimento se venda por kilogramo, según las necesidades de los clientes.

Hoy en día el mercado de supermercados está dominado por Walmart, con cerca de 180 puntos de venta en Costa Rica con los supermercados Palí, Más x Menos y las tiendas ahora llamadas Walmart. Además de su presencia en Costa Rica, también la tienen en el resto de países de Centroamérica. El gran volumen de ventas que maneja esta empresa le permite tener gran poder en las negociaciones, lo que le ha permitido presionar y reducir los precios que compra a los productores (Chena, 2011).

1.2 Marco Teórico

A continuación se describen los conceptos teóricos en los que se fundamenta el desarrollo del presente trabajo. El objetivo es familiarizar al lector con estos conceptos, la importancia de cada uno y la forma en que se relacionan entre sí, toda vez que son la estructura teórica en la que se fundamenta un Cuadro de Mando Integral.

1.2.1 Planificación estratégica

La palabra “estrategia” tiene su procedencia etimológica de dos palabras de origen griego: “stratos”, que significa ejército y “agein” que significa conducir, guiar. La actividad del estratega, por lo tanto, consiste en proyectar, ordenar y dirigir las operaciones, en este caso militares, para obtener el triunfo.

Ahora bien, el planeamiento estratégico es una guía que señala el norte que debe seguir la empresa, lo que la convierte en su actividad de mayor trascendencia. Daft (2004) define la estrategia como el plan de acción que establece la asignación de recursos y otras actividades para enfrentar el ambiente y ayudar a obtener las metas de la organización. En otras palabras, la estrategia determina el o los cursos de acción para alcanzar las metas u objetivos planteados en la organización (Cordero, 2011).

La estrategia de una organización describe cómo es que dicha organización pretende generar valor de manera sostenida para sus accionistas o, según Michael Porter, la estrategia consiste en seleccionar el conjunto de actividades que la organización desempeñará para lograr una ventaja competitiva sostenida en el mercado (Kaplan y Norton 2004a). De aquí que definir adecuadamente la estrategia es fundamental para el éxito de las organizaciones, pero igual de importante es lograr su implementación de la mejor manera posible.

Nada logramos definiendo la mejor de las estrategias si no logramos transformarla eficientemente en acciones dentro de cada uno de los sectores de la organización. Para esto es necesario comunicar esta estrategia a todos los niveles de la organización y, además, dicha estrategia debe estar alineada con la misión, visión y valores de la organización. Esta también describir los pasos por seguir para lograr llevar a la organización a esa visión que se tiene de futuro.

Antes de desarrollar una estrategia, es necesario definir la visión y la misión de la organización. La visión y la misión representan lo que queremos llegar a ser y lo que queremos hacer, mientras que la estrategia define la manera en que se logrará llegar a dicha visión y misión (Daft, 2004). Una buena estrategia, además, se debe alinear con la realidad de la organización, sus valores y la forma de hacer las cosas. Esta debe ser consistente y factible (Díaz, 2006).

En el momento de formular la planificación estratégica, se deben entender y considerar los factores o fuerzas que rigen la competencia para los participantes de la industria. Es necesario que el estratega conozca información como la rentabilidad promedio de la industria y los principales factores que la determinan a fin de escoger una estrategia que optimice su rendimiento. Un adecuado conocimiento de la estructura de la industria permitirá al estratega tomar las mejores decisiones, anticipar tendencias y aprovechar oportunidades, además de que le posibilita conocer acerca de sus fortalezas y debilidades ante la competencia (Porter, 2008).

Ahora bien, el entorno en que deben desarrollarse las organizaciones las obliga a ser flexibles para poder responder rápido a cambios en el mercado o responder a cambios en la competencia. Sin embargo, una empresa puede superar a su competencia solamente cuando logra establecer una diferencia que pueda mantener a través del tiempo (Porter, 1996).

Los principales factores que diferencian una empresa de otra de la misma industria son su costo de producción y el valor del producto. Ambos dependen de la eficiencia de los procesos o actividades productivas, en el caso del costo, y de la percepción que se logre en el consumidor, en del valor del producto. Los dos aspectos son consecuencia de cientos de actividades requeridas para crear, producir, vender y entregar el bien o servicio al consumidor.

Sabiendo que la estrategia competitiva consiste en lograr ser diferente y mantener dicha diferencia, la clave está en escoger un conjunto de actividades diferentes para lograr ofrecer y entregar valor diferenciado al cliente (Porter, 1996). Como se dijo anteriormente, el planeamiento estratégico debe ser una guía, un “norte” que impulse a todas las actividades de la organización a alcanzar y mantener una ventaja competitiva.

Por otro lado, el papel del líder o estratega resulta fundamental para plantear y mantener una estrategia eficaz. Con tantas fuerzas o factores influyentes, se necesita un marco intelectual que guíe el desarrollo de la estrategia. Además, ante el gran reto que representa la toma de decisiones a este nivel, se requiere de un estratega que posea el conocimiento y la determinación necesarios. Este estratega debe tener el criterio para decidir a cuáles cambios de la industria o cambios en las preferencias de los consumidores reaccionará la organización y a cuáles no para, de esta forma, evitar distracciones innecesarias y mantener siempre la diferenciación adecuada de la organización. El estratega debe transmitir la estrategia al resto de la organización (Díaz, 2006).

Una parte fundamental del gerenciamiento estratégico es la medición de desempeño pues estudios realizados confirman que las mediciones determinan el comportamiento. Aquello que no es medido probablemente reciba poca o ninguna atención. Empero, no debemos obviar que al medir el desempeño de una organización deben considerarse los procesos y los recursos necesarios para obtener los resultados, además de los resultados en sí.

Michael Porter propuso un modelo que describe cinco fuerzas competitivas que moldean la estrategia. Porter señala que la función de un estratega es conocer y lograr vivir con la competencia. No obstante, indica que la competencia no se debe restringir a la competencia directa solamente; él afirma que la competencia por ganancias o rendimiento también incluye a clientes, proveedores, potenciales nuevos participantes y por último los productos sustitutos. Esos cinco factores determinan y moldean la estructura de la industria y la naturaleza de la interacción competitiva. De los cinco factores o fuerzas competitivas, aquel que tenga más fuerza o más influencia será el que determine el rendimiento de la industria y por lo tanto será el que determinará también la formulación del planeamiento estratégico. El carácter de este análisis, al tener un mejor panorama de los verdaderos factores de competencia, facilita alcanzar mayor éxito en la inversión (Porter, 2008).

En resumen, el planeamiento estratégico es un proceso por medio del cual una empresa u organización define su propósito, basándose en una visión de largo plazo y selecciona las mejores alternativas que tiene en su entorno de industria y mercado para alcanzarla. En este proceso se considera el futuro, la definición de metas, los objetivos, las políticas y las estrategias para desarrollar planes a mediano y largo plazos (Cordero, 2011).

La estrategia, generalmente, es muy influenciada o más bien determinada por la estructura de la organización. Es conveniente mencionar que no todas las organizaciones poseen una estrategia definida; Cordero (2011) afirma que generalmente las organizaciones jóvenes (menos de 10 años de existencia) primero definen su estrategia y luego su estructura. Por el contrario, en las empresas más antiguas por lo general la estructura condiciona a la estrategia.

Se puede afirmar, finalmente, que el pensamiento estratégico debe representar una perspectiva integradora de la organización y su entorno; asimismo, debe combinar métodos analíticos y elasticidad mental en los procesos de formulación, implantación, ejecución y control de la administración estratégica, con el propósito de obtener ventajas competitivas siempre visualizando cuál va a ser el aspecto de la organización en el futuro (Cordero, 2011).

1.2.2 Misión, visión y valores

Aquellos negocios que tengan bien definido su propósito, hacia dónde se dirigen y cómo van a llegar ahí tienen mayores posibilidades de ser exitosos (Thorogood Publishing, 2004). De seguido se versará sobre herramientas necesarias para la definición y el desarrollo de la planificación estratégica. Pero debe entenderse; sin embargo, que son solamente eso: herramientas y, por lo tanto, se deben utilizar como el estratega considere más conveniente. Además, estos conceptos deben ser fáciles de expresar y de entender, deben ser como el ADN: de larga existencia e inmutables.

Estos conceptos, por otro lado, no deben quedar relegados a presentarse únicamente durante una reunión anual. Más bien deben ser parte de un mensaje global de la organización, un mensaje que conteste: ¿hacia dónde se dirige la empresa? Otro aspecto es que generalmente resulta mejor construir estos conceptos en conjunto o en consenso con los colaboradores (Faust, 2007).

1.2.2.1 Misión

La misión es una declaración de propósito que sirve de guía para las actividades de la organización. Esta misión, idealmente, debe ser clara, concisa y fácil de entender por todos los interesados en el negocio. La misión ayuda a la empresa a mantener la concentración en su actividad principal.

Al evaluar oportunidades de negocio, se deben comparar con la misión para asegurarnos que estén acorde (Thorogood Publishing, 2004).

1.2.2.2 Visión

La visión es el “motor” que impulsa al negocio hacia delante y consiste en tener metas u objetivos para la organización que representen un reto, pero que sean realizables en un determinado tiempo. Representa, también, una declaración de la posición competitiva esperada para la empresa según pronóstico del entorno y todas las condiciones que se encontrarán en el futuro. Para determinarla es conveniente conocer y analizar posibles oportunidades y amenazas con que se vaya a encontrar la empresa en el futuro (Thorogood Publishing, 2004).

Lo ideal es que nuestra visión sea realista, de esta forma será mayor la probabilidad de cumplirla, lo cual motivará al estratega y a los colaboradores. Eso sí, cuando sintamos que nos estamos acercando a la visión propuesta entonces el estratega debe ir diseñando una nueva visión.

1.2.2.3 Valores

Un negocio no es solamente una forma de hacer dinero, también representa una oportunidad de trabajo para muchas personas, así como una oportunidad para compartir y vivir juntos retos y experiencias. Por eso los negocios más exitosos son aquellos en los cuales los colaboradores que los conforman comparten el mismo conjunto de valores. Estos valores compartidos generalmente se agrupan en una declaración de valores que refleja las creencias de la empresa como tal. Estos factores van a ejercer una gran influencia e incluso van a determinar la cultura empresarial.

Los valores y el comportamiento son conceptos estrechamente relacionados, si los colaboradores comparten el mismo conjunto de valores, estos determinarán el comportamiento de la empresa. Este fenómeno resulta importante cuando la empresa requiere de un cambio cultural, por ejemplo al iniciar con sistemas de gestión de calidad o inocuidad. En esos momentos agregar valores y lograr permearlos a todos los colaboradores facilitará enormemente el proceso (Thorogood Publishing, 2004).

1.2.3 Objetivos estratégicos

Después de tener definida la visión, o sea la situación o posición donde queremos estar a largo plazo, podemos determinar las acciones que necesitemos llevar a cabo para alcanzar esa visión. Aquello que debemos hacer para alcanzar la visión son los objetivos estratégicos. En otras palabras, los objetivos estratégicos definen cuáles son las áreas críticas para el éxito de la organización en el largo plazo y probablemente abarquen mercadeo, finanzas, desarrollo de capital humano, calidad, diversificación y eficiencia de procesos, entre otros (Thorogood Publishing, 2004).

Los objetivos estratégicos deben ser un desafío para la organización en el sentido de que deben representar una condición que aún no se ostenta. Los objetivos deben ser concretos y alcanzables, se pueden utilizar tanto metas con valores absolutos como con valores relativos a periodos anteriores o relativos a la competencia. Además, deben ser planteados en el tiempo correcto, debemos evitar el error de suponer una condición desfasada en el tiempo.

Para las actividades y procesos diarios, los objetivos estratégicos se deben subdividir en una serie de objetivos operacionales, los cuales también tendrán mediciones de desempeño y metas.

A fin de dirigir de forma eficiente la organización hacia su visión, o sea el alcance de los objetivos estratégicos, el alineamiento de las acciones o contribuciones del capital humano son fundamentales.

Según (Boswell, 2006) para lograr este alineamiento, los colaboradores no solamente deben conocer los objetivos estratégicos de la organización, sino también tener bien claro de qué forma sus acciones pueden contribuir a alcanzar dichos objetivos. De hecho, sin una adecuada “línea de vista” de los colaboradores hacia los objetivos estratégicos, aquellos probablemente desarrollen otras metas, las cuales podrían incluso ser conflictivas, y afectar el funcionamiento de la organización y su éxito estratégico. Desde este punto de vista, mantener a los colaboradores bien informados reduce el riesgo de que tomen comportamientos inapropiados.

1.2.4 Indicadores claves de desempeño

Los indicadores claves de desempeño, o KPI (por sus siglas en inglés), son mediciones de variables con un valor clave para la organización, ya que son indicadores de su desempeño en aspectos estratégicos. Las mediciones efectivas del desempeño deben ser parte integral del proceso gerencial (Kaplan y Norton 1993, Jennings, 2010), esta idea ha sido discutida por varios autores y ya es generalmente aceptada en el mundo de los negocios.

Entonces, ¿para qué necesitamos de esta evidencia sistemática y empírica? Sin ella no sabemos qué funciona, cómo trabaja o bajo cuáles condiciones trabaja.

Jennings (2010) afirma que de varios estudios de medición de desempeño y gerenciamiento se desprende que la medición determina el comportamiento. Aquello que no es medido probablemente reciba ninguna o muy poca atención. En un plan estratégico los valores de la organización pueden mitigar esa tendencia, pero resulta que los valores pocas veces se miden por lo cual no son tan efectivos.

Dichos indicadores deben ir estrechamente relacionadas con los objetivos estratégicos, por lo que, consecuentemente, llevarán el pulso del avance hacia la visión estratégica de la organización. En otras palabras, nos debemos asegurar que las KPI estén siempre alineadas a la estrategia.

Además, deben existir en las diferentes áreas de la organización, para que tanto la gerencia como otros colaboradores puedan llevarle el pulso al desempeño y alcance de los objetivos estratégicos (Bean y Geraghty, 2003).

Ejemplos de KPI en diversas áreas pueden ser rotación de inventarios, uso de los activos, costos de cadena de abastecimiento, tiempos de respuesta, tiempos de paro, desempeño de las entregas y satisfacción del cliente, entre otros.

En la elección de los KPI se debe, primero, seleccionar algunas pocas mediciones claves que tienen el mayor impacto (Bean y Geraghty, 2003). Excederse en la cantidad de KPI puede causar un problema toda vez que puede generar un exceso de información que no va a ser viable analizar.

Ahora bien, una vez que definimos cuáles serán las KPI, debemos determinar cuáles serán sus valores deseados; este valor depende de la estrategia organizacional planteada por la organización. Estos valores deseados pueden llegar a tener un impacto en el costo de producción, niveles de inventario e incluso sobre la estructura operativa de la organización.

Para apoyarse en la elección de los valores meta de estas KPI, se puede utilizar información histórica, conocimiento de la industria y también retroalimentación de los clientes. Es conveniente considerar las implicaciones en costo operativo o la necesidad de recursos que implicará alcanzar esos valores de KPI, en algunas ocasiones debe considerarse alcanzar alguna meta por etapas.

Los KPI de cada área generalmente se subdividen en indicadores operacionales. Estos indicadores operacionales son más aplicables a las actividades diarias de los colaboradores dentro de cada área.

1.2.5 Cuadro de Mando Integral

Anteriormente se mencionaba que nada logramos definiendo la mejor de las estrategias si no logramos transformarla de manera eficiente en acciones dentro de cada uno de los sectores de la organización. De la misma forma se afirmó que para lograrlo es necesario comunicar esta estrategia a todos los niveles de la organización y, además, que dicha estrategia debía estar alineada con la misión, la visión y los valores de la organización. Por otro lado, esta estrategia debe describir los pasos por seguir para lograr llevar a la organización a esa visión de futuro que se tiene.

David Norton y Robert Kaplan llevaron a cabo un estudio en varias empresas, en la década de los 90, con el objetivo de determinar si era aún un enfoque correcto la evaluación del desempeño de la organización únicamente por medio de resultados financieros. Después de discutir y analizar experiencias y opiniones de varias organizaciones, se percataron que ese enfoque resultaba incorrecto y procedieron, entonces, a diseñar el Cuadro de Mando Integral (CMI).

Un CMI evalúa el desempeño balanceando resultados de indicadores tanto financieros como de indicadores no financieros, perspectivas internas y externas y, finalmente, tanto indicadores de desempeño pasado como indicadores de aspectos que promoverán el

desempeño futuro. Mediciones efectivas del desempeño deben ser parte integral del proceso gerencial (Kaplan y Norton 1993). El CMI considera, por ejemplo, cómo el invertir recursos en capacitación y desarrollo de empleados, invertir en innovación y tecnología, va a potenciar los resultados financieros en un futuro.

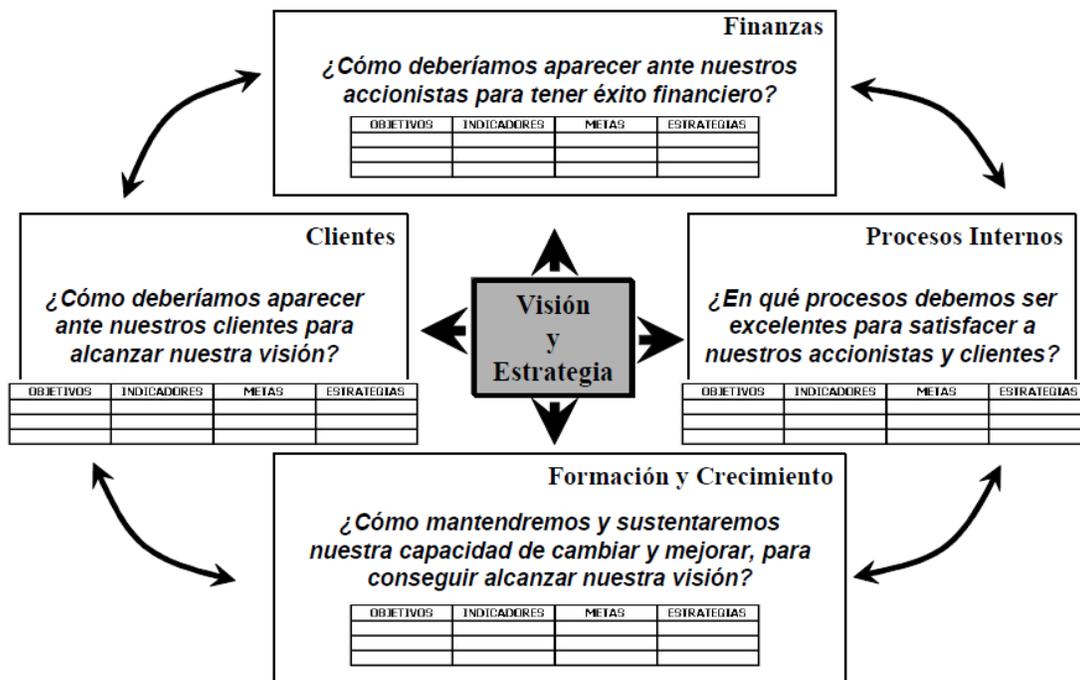
El CMI analiza el desempeño desde cuatro perspectivas, de tal forma que se responde a cuatro preguntas básicas:

Cuadro 1.2: Cuatro perspectivas del CMI y las preguntas que responde cada una.

Perspectiva	Pregunta que responde
Financiera	¿Cómo queremos aparecer ante los accionistas?
Clientes y otros interesados	¿Cómo debemos aparecer ante nuestros clientes para alcanzar nuestra visión?
Procesos internos de negocio	¿En qué procesos debemos ser excelentes para satisfacer a nuestros accionistas y clientes?
Aprendizaje y crecimiento	¿Cómo mantendremos y sustentaremos nuestra capacidad de cambiar y mejorar para lograr alcanzar nuestra visión?

Fuente: El autor

El Cuadro de Mando Integral puede ser el punto focal de todos los esfuerzos de la organización, definiendo y comunicando prioridades a gerentes, colaboradores, inversionistas e incluso a los clientes (Kaplan y Norton, 1993). En síntesis, tenemos que a partir de una definición clara de la estrategia y la visión de la empresa, vamos a desarrollar indicadores claves de desempeño según las cuatro perspectivas tal y como lo podemos observar en la siguiente figura:



Fuente: Kaplan y Norton (2002)

Figura 1.4: Estructura general de un CMI.

Los objetivos de las cuatro perspectivas se unen por relaciones causa y efecto. Empezando desde arriba tenemos la hipótesis de que adecuados resultados financieros se pueden lograr solamente si los clientes del mercado meta son satisfechos por nuestros productos o servicios. Las ventas y lealtad de los clientes se desarrollan a partir de los resultados de los procesos internos de la organización.

Por último, los activos intangibles (perspectiva de crecimiento y aprendizaje) dan soporte a los procesos internos y son la base fundamental para la estrategia (Kaplan y Norton 2004). Alinear los objetivos de estas cuatro perspectivas es la base para crear valor y, por lo tanto, para una estrategia empresarial consistente e idealmente enfocada.

El mapa estratégico de un CMI se desarrolla a partir de esta arquitectura de relaciones causa y efecto entre las cuatro perspectivas. A la vez, construir un mapa estratégico obliga a las organizaciones a clarificar cómo creará valor y para quién lo hará.

Los CMI, igual que otras formas de medición de desempeño, pueden ser que existan, pero de no ser utilizados apropiadamente no serán efectivos. Estos pueden existir como un capricho de un líder o recomendación de un consultor pero, para ser efectivos, deben ser realmente utilizados para guiar las decisiones y las acciones de la organización (Jennings, 2010).

Analizando organizaciones que utilizaban con éxito el CMI, Kaplan y Norton identificaron cinco principios en común. Estos describen los elementos claves en la conformación de una organización capaz de enfocarse en la estrategia y obtener los resultados proyectados (Sharma, 2009). Los cinco principios son:

- Alcanzar el cambio mediante el liderazgo gerencial.
- Traducir la estrategia a términos operativos.
- Alinear la organización a la estrategia.
- Lograr que la estrategia sea el trabajo o responsabilidad de todos.
- Lograr que la estrategia sea un proceso continuo.

Toda vez que el presente trabajo consiste en desarrollar un modelo de CMI, debe comentarse, también, sobre los pasos a seguir para conformar un CMI. De acuerdo con Rohm (2011) los pasos por seguir en la implementación de un CMI son:

1. Evaluación de la esencia de la organización, sus principios, oportunidades de mercado, competencia, posición financiera y sus metas a corto y largo plazos.
2. El desarrollo de una estrategia empresarial global.
3. Desglose de la estrategia en subcomponentes: objetivos estratégicos.
4. Creación de un mapa estratégico de la estrategia empresarial global.
5. Desarrollo de indicadores de desempeño para evaluar la estrategia y el progreso operacional.
6. Este último paso identifica nuevas iniciativas que se necesiten implementar para asegurar el éxito de la estrategia.

Los pasos mencionados reflejan cómo la estrategia debe estar acorde con la realidad de la empresa, los objetivos estratégicos acordes con la estrategia y, a su vez, los indicadores claves de desempeño ir acorde con los objetivos estratégicos. La idea detrás de este sistema es alinear toda la energía, las inversiones y las acciones de la empresa en una misma dirección para así encaminarse de la mejor manera a alcanzar su visión de futuro.

A continuación, se describe aún más a fondo cada una de las perspectivas del CMI:

1.2.5.1 Finanzas

Norton y Kaplan estuvieron de acuerdo en cuanto a la importancia de la información financiera tradicional. Datos financieros exactos y en el tiempo correcto siempre deben ser una prioridad, y la gerencia siempre debe hacer lo necesario para proveer a la empresa de capital, rendimiento y liquidez, entre otros.

Por lo general, las empresas cuentan con suficiente información financiera de sus actividades; sin embargo, con la implementación de una base de datos corporativa se espera centralizar y automatizar el procesamiento de esta información. Probablemente también se tenga la necesidad de incluir información adicional sobre datos relacionados con las finanzas, tal como medición de riesgo e información de costo-beneficio (Sharma, 2009).

1.2.5.2 Clientes y otros interesados

La perspectiva de los clientes permite alinear a las empresas con segmentos específicos de clientes y mercados. Esta perspectiva ayuda a enfocar la estrategia hacia la satisfacción del cliente y el mercado, enfoque que finalmente le traerá resultados financieros (Valečková, 2009). El alineamiento se logra utilizando las siguientes medidas de desempeño relacionadas con los clientes (Gassenferth, 2007):

- Medidas esenciales de los clientes: por ejemplo, participación de mercado, captación de clientes, satisfacción y retención de clientes.
- Medidas de percepción de valor: atributos de los productos o servicios, servicio al cliente, imagen y reputación.

Desde esta perspectiva, es de fundamental importancia comprender el concepto de percepción de valor del producto para el cliente. Este valor depende del conjunto de atributos requeridos

por los clientes que conforman un determinado segmento del mercado. Acerca de este respecto, debe conocerse el segmento de mercado meta de nuestra empresa y, además, conocer los atributos que este segmento de mercado busca en este tipo de producto. A partir de esta información podemos determinar los planes de acción para lograr satisfacer estos requerimientos (Gassenferth, 2007).

Si los clientes no están satisfechos, pronto encontrarán otros proveedores que efectivamente los satisfagan, de aquí que el enfoque al cliente resulta indispensable para gerenciar las organizaciones en el entorno actual. Un pobre desempeño en este aspecto es un indicador de un declive futuro, aun cuando el panorama financiero actual es positivo (Sharma, 2009).

1.2.5.3 Procesos internos de negocio

Los objetivos y los indicadores de desempeño de esta perspectiva derivan de estrategias explícitas para satisfacer las expectativas de los accionistas y del mercado meta (Gassenferth, 2007). La empresa debe determinar los procesos internos principales para lograr la excelencia en aquellos aspectos valiosos para los clientes. Un análisis secuencial desde la cima hacia abajo usualmente revela procesos de negocios totalmente nuevos, en los cuales la empresa deberá buscar la excelencia (Valečková, 2009). Se debe definir una cadena de valor de los procesos internos para que los objetivos estratégicos puedan ser evaluados y asociados a esa cadena. (Gassenferth, 2007).

1.2.5.4 Aprendizaje y crecimiento

Los objetivos de esta perspectiva ofrecen la infraestructura necesaria para lograr los objetivos de las otras tres; o sea, son los vectores de las otras perspectivas. En esta perspectiva se deben representar los elementos que aseguren, tanto a corto como a largo plazos, alcanzar los objetivos y la mejora continua (Valečková, 2009). Estos vectores se pueden clasificar de la siguiente forma:

- Capacidad de los colaboradores: las ideas que permiten mejorar los procesos y el desempeño de la empresa cada vez más provienen de los colaboradores de “línea del frente”; o sea, aquellos que están más próximos a los procesos internos y de los clientes.

- Capacidad de los sistemas de información: para que las personas tengan buen desempeño en el ambiente competitivo de hoy, es fundamental la información precisa y actualizada de los clientes, los procesos internos y las consecuencias financieras de sus acciones.
- Motivación y alineamiento: el tercer vector de los objetivos de esta perspectiva se enfoca en el clima organizacional para la motivación y la iniciativa de los colaboradores. Los colaboradores, aunque tengan la capacidad y la información necesaria, no contribuirán al éxito de la organización si no son motivados a seguir los intereses de la empresa o si no tuvieran libertad para decidir o actuar.

Esta perspectiva incluye capacitación o aprendizaje de los colaboradores y también contiene a la aptitud de la cultura empresarial en relación tanto con la mejora del individuo como de la mejora de la organización. Dadas las condiciones de cambio constante que vivimos hoy, es necesario que los “colaboradores de conocimiento” estén en un aprendizaje continuo. Se deben desarrollar indicadores que guíen a los gerentes a enfocar las capacitaciones en los temas que más se requieran. Kaplan y Norton hicieron énfasis en que “aprender” era más que “entrenar”; afirman que aprender también incluye aspectos como mentores y tutores dentro de la organización, además de la facilidad de comunicación entre los trabajadores que les permite encontrar ayuda rápidamente cuando la requieran (Sharma, 2009).

Una vez desarrollado el presente capítulo, entonces el lector tiene un panorama general del contexto en el que se desarrolla el trabajo. Los siguientes capítulos continúan con el desarrollo específico de estos temas en la empresa hasta concluir con la propuesta del CMI.

2 Situación actual y aspectos de estrategia de la empresa

El presente capítulo tiene como objetivo ofrecer al lector un panorama de la empresa en la que se realizará el trabajo, siempre buscando un enfoque que tienda desde lo general a lo específico. Para desarrollarlo, se utiliza un enfoque únicamente descriptivo en temas como reseña histórica y situación actual en conceptos estratégicos.

Para iniciar la presente descripción, debe mencionarse que la empresa califica como empresa familiar, toda vez que la mayoría de las acciones de la sociedad anónima pertenecen a la misma familia. Además, el Gerente General es también el mayor accionista. El médico veterinario y MBA Bernardo Vargas McCallum ha ocupado esta posición desde la concepción de la empresa y ha logrado dirigirla de manera exitosa hasta llevarla a lo que es hoy, con un crecimiento extraordinario. Don Bernardo es reconocido por sus colegas, amigos y familiares como una persona con gran visión del mercado, gran capacidad para emprender nuevos retos y con una ambición constante por el crecimiento sin dejar de lado su calidad humana.

Gerardo Chena López, también médico veterinario y MBA, ha sido su socio y compañero en el desarrollo de dicha empresa. Gerardo, hoy Subgerente General, fue el primer colaborador de la empresa; él era quien llevaba a cabo todas las actividades de compra, distribución y venta de Central Veterinaria en 1986. Juntos, Bernardo y Gerardo, han liderado el crecimiento de la compañía rompiendo paradigmas y convirtiendo a una pequeña empresa distribuidora de carne congelada para mascotas en una empresa innovadora con presencia importante en el ámbito centroamericano y del Caribe.

2.1 Reseña histórica

La evolución de esta empresa desde sus orígenes hasta lo que es en la actualidad se puede describir por etapas, según la empresa fue alcanzando logros o cambios importantes. Las siguientes secciones describen este proceso desde su origen, cuando no se contaba con instalaciones y solamente se tenía un colaborador, hasta hoy en día, con cerca de 172 colaboradores y una planta propia de producción con equipos y tecnología de punta en la industria. El siguiente cuadro resume dicha información:

Cuadro 2.1: Resumen de la historia en la evolución de Central Veterinaria S.A.

Año	Acontecimiento
1986	Fundación de la empresa.
1989	Compra de la marca Carbolina, la empresa se encarga solamente del embotellado.
1992	La empresa empieza a fabricar sus propios productos.
1996	Se adquiere e instala una línea de producción de alimento extruido.
1999	Se logran las primeras exportaciones de la empresa.
2000	La empresa cambia su sede a la zona industrial de Cartago, donde adquirió terreno y equipo para aumentar capacidad de producción.
2002	Se diversifica la oferta de productos introduciendo otras marcas al mercado.
2010	Se adquiere una línea de producción de productos coextruidos, que permite lanzar al mercado los “premios” para mascotas con forma y sabor a chuleta, salchicha y tocineta.

Fuente: El autor

2.1.1 Fundación de Central Veterinaria S.A.

En el año 1986 nace la empresa Central Veterinaria S.A., creada por el médico veterinario Bernardo Vargas McCallum. Inicialmente la idea de negocio fue dedicarse a la distribución de producto y posicionamiento de la marca, mientras que se contrataba a terceros la fabricación del producto (Vargas, 2011).

Citando textualmente las palabras del fundador: “se fundó en setiembre de 1986 con el fin de distribuir una línea completa de productos para perros conocida como Súper Perro, maquilados por fabricantes locales” (Vargas, 1989). Fue así como en noviembre de ese año se lanzó al mercado el producto Carne para Perros, el cual, apoyado por una campaña publicitaria, alcanzó a los seis meses el segundo lugar en ventas con una participación del 13% aproximadamente, aunque muy por debajo del producto líder conocido como Carne Collie (Vargas, 1989). El segundo producto fue un alimento concentrado en base seca, el cual fue lanzado en 1988.

Durante los primeros años, además de la carne congelada y el alimento seco, se registraron productos como champú pulguicida y talco también marca Súper Perro, dando inicio a la familia de productos comercializados. Desde un inicio la empresa ha buscado ofrecer al mercado una línea completa de productos; o sea, una familia de productos para el cuidado de las mascotas.

A finales de los años 80 la empresa tuvo la oportunidad de comprar la marca Carbolina, un producto desinfectante de muy buenas características con potencial para posicionarse en el mercado nacional. La gerencia tomó la decisión de comprarla a Botica Francesa, pero siempre delegando a terceros la fabricación del producto. En este caso Central Veterinaria sí se encargaba del embotellado de las diversas presentaciones y fue así como adquirieron su primer local, que a la vez iba a funcionar como oficina (Vargas, 2011).

Durante los siguientes años, la empresa creció y se posicionó en el mercado nacional, siendo cada vez más fuertes en su servicio de distribución. Sin embargo, comenzaron a tener problemas con la calidad de los productos maquilados. Como parte del crecimiento de la empresa se sintió la necesidad de mejorar la calidad de los productos, para lo cual la gerencia se dio a la tarea de reconsiderar y replantear su estrategia de negocios (Chena, 1997).

2.1.2 Inicio del proceso de fabricación por parte de la empresa

Fue así como en 1992 la empresa vive una transformación que determinaría su futuro. Debido a los problemas de calidad sufridos por la contratación de la fabricación a terceros, se decide iniciar la producción de algunos de los productos comercializados. Para esto se alquilaron bodegas en Guadalupe de Goicoechea, se contrató personal y se adquirieron los equipos necesarios. En aquellos momentos Central Veterinaria comercializaba alimento balanceado en harina y carne congelada principalmente.

Fue así como la empresa pasó de ser una distribuidora con un recurso humano de seis personas, a una empresa fabricante e importadora de materias primas, continuando además con la distribución de sus productos (Chena, 1997). El crecimiento en estas instalaciones fue paulatino, al ir aumentando las operaciones de producción igualmente fueron aumentando el área de las instalaciones, en ese momento alquiladas.

Al hacer propio el proceso de producción, la gerencia percibió un fenómeno muy positivo: los márgenes de ganancia aumentaron. Esto fue de vital importancia pues permitía incrementar las inversiones en equipos y otros activos, necesarios para futuro crecimiento. Con los márgenes que trabajaban anteriormente les resultaba complicado llevar a cabo compras de equipos, camiones y contratación de personal, entre otros (Vargas, 2011).

2.1.3 Primeros pasos con el alimento extruido

El siguiente gran paso de la empresa fue adquirir un extrusor para ofrecer al mercado el producto extruido. Dicho producto ofrece ventajas a mascotas y a sus dueños tales como, por ejemplo, la facilidad en el momento de servir, la flexibilidad de formulación según las necesidades de la mascota y la cocción de los carbohidratos. Por varios años, la gerencia había mantenido interés por adquirir una línea de extrusión, pero el elevado costo los detenía. Fue en 1996 cuando se recibió una oferta interesante que los convenció a dar el paso, con equipos ExtruTech, fabricante estadounidense. Cerca de un año después el producto estaba en el mercado nacional.

Sin embargo, no fueron los primeros fabricantes nacionales en producir alimento extruido. Los primeros fueron As de Oros con su producto Ascan. Esa empresa posteriormente fue adquirida por Pipasa, que a la vez ahora pertenece a la transnacional Cargill. Central Veterinaria fue el segundo productor nacional de alimento para mascotas en ofrecer alimentos extruidos.

Para continuar con el crecimiento, la empresa decidió sobrepasar las fronteras y llevar su producto al exterior. Para ello se buscaron contactos y se trató de abrir puertas en países centroamericanos y del Caribe. Procomer, mediante sus misiones comerciales, fue de gran ayuda para establecer estos contactos. Así, a finales de los 90, se dieron las primeras exportaciones de alimento extruido (Vargas, 2011).

Una vez comercializando a nivel nacional y regional el producto extruido, el crecimiento fue acelerado, llevándolos en pocos años a exigir el 100% de capacidad de su línea de producción, para lo que se debía trabajar 24 horas y 7 días a la semana. Con esta situación la empresa se vio en la necesidad de aumentar su área de instalaciones y la capacidad de producción. Por esa razón adquirió el terreno actual, alrededor de 3 hectáreas detrás del parque industrial de Cartago. El traslado se llevó a cabo en junio del año 2000.

Paralelamente al traslado, los accionistas de Central Veterinaria, junto con otros dos socios, tomaron la decisión de iniciar otra empresa, ahora de alimento para humanos, específicamente de cereales para desayuno. La balanza se inclinó hacia esa industria (cereales para desayuno) debido a los equipos con los que se contaba pues el primer extrusor de Central Veterinaria se pensaba desocupar y era óptimo para producir cereales de desayuno. Esta nueva empresa se

llama Alimentos Cook S.A. y actualmente vive un crecimiento paulatino en el mercado nacional y regional.

Durante el 2002, Central Veterinaria lanzó al mercado otra marca de alimento para mascota: Pro Pet. Este producto busca satisfacer nichos de mercado más sensibles al precio que el nicho de mercado de Súper Perro. Más adelante también se lanzó la marca MaxiDog, la cual fue lanzada principalmente por intereses de exportación. De esta forma se diversificó la presencia de Central Veterinaria en el mercado regional.

2.1.4 Primeros pasos en producción de coextruidos

El último gran paso de la empresa fue la adquisición de una línea de producción de coextruidos, especialmente adquirida para producir “premios” para mascotas. Estos productos tienen formas y sabores de chuleta, tocineta y salchicha, entre otros, y han tenido un crecimiento acelerado y constante a nivel mundial en los últimos años. La gerencia de Central Veterinaria, viendo que el margen de ganancia de la producción de extruidos estándar ha venido disminuyendo levemente, detectó una oportunidad de diversificación y crecimiento en este tipo de producto.

A inicios del 2010 se cerró la negociación con los proveedores de los equipos y a finales de ese mismo año ya se estaban llevando a cabo las primeras pruebas. Hoy ya se comercializan estos productos a nivel regional, bajo la marca Crupis y en tres presentaciones: tocineta, chuleta y rollitos de salchicha. Central Veterinaria es el único productor a nivel regional de estos productos, todos los demás “premios” que se ofrecen en el mercado son importados. Con esta inversión la empresa busca crecimiento futuro, al vender productos con mayores márgenes de ganancia (Vargas, 2011). Dicho mercado tiene gran potencial de crecimiento en el corto plazo.

Es así como la empresa ha logrado el crecimiento en el mercado centroamericano y del Caribe, a continuación se describirán aspectos de la situación actual de la empresa.

2.2 Descripción y situación actual

En esta sección se representan aspectos claves para comprender las condiciones bajo las que se desempeña la empresa. Se describen la oferta de productos, las líneas de producción, el mercado meta y el sistema de distribución que utiliza Central Veterinaria.

2.2.1 Oferta de productos

Central Veterinaria actualmente ofrece al mercado alimento para perros, gatos, aves y peces; además, ofrece “premios” para perros, productos para el cuidado de los perros tales como champú, jabón y talco y, por último, también ofrece un producto con capacidad desinfectante. Tal y como se menciona anteriormente, desde sus inicios la empresa siempre ha buscado ofrecer al mercado una “familia” de productos para el bienestar de las mascotas. Hoy en día la variada oferta de productos reafirma dicho objetivo.

En el siguiente cuadro se presenta una descripción de la gama de productos ofrecidos al mercado y sus diferentes presentaciones.

Cuadro 2.2: Lista de productos y presentaciones ofrecidas al mercado por la empresa Central Veterinaria. Setiembre, 2011.

Productos	Tipo	Marca	Presentación(es)
Alimento para perro adulto	Carne en lata	Súper Perro	415 g
Alimento para perro cachorro	Carne en lata	Súper Perro	415 g
Alimento para perro adulto	Extruido	Súper Perro	2, 5, 10, 18 y 30 kg
Alimento para perro cachorro	Extruido	Súper Perro	2, 5, 10, 18 y 30 kg
Premio para perro - Huesos de Carne	Extruido	Súper Perro	200 g y 2 kg
Premio para perro - Tocineta	Coextruido	Crupis	85 y 500 g
Premio para perro - Rollitos de Carne	Coextruido	Crupis	170 y 1 200 g
Premio para perro - Chuletas	Coextruido	Crupis	170 y 1 000 g
Champú para perro	N/A	Súper Perro	350, 1 000 ml y 1 galón
Jabón para perro	N/A	Súper Perro	100 g
Talco para perro	N/A	Súper Perro	110 g
Desinfectante líquido	N/A	Carbolina	250, 500, 1 000 ml, 1 galón y 1 estañón
Larvicida	N/A	Larvicida	120 ml
Alimento para gatos	Atún en lata	Súper Gato	156 g
Alimento para gatos	Extruido	Súper Gato	500 g, 1,5, 8 y 30 kg
Alimento Maxi Cat 500 G	Extruido	Maxi Cat	500 g, 1,5 y 30 kg
Alimento para perro adulto	Carne en lata	Pro Pet	415 g
Alimento para perro cachorro	Carne en lata	Pro Pet	415 g
Alimento para perro adulto	Extruido	Pro Pet	1,5, 4, 10, 18 y 30 kg
Alimento para perro cachorro	Extruido	Pro Pet	1,5, 4, 10, 18 y 30 kg
Alimento para perro adulto	Extruido	Maxi Dog	1,5, 4 y 30 kg
Champú para perro	N/A	Pro Pet	350 y 1 000 ml
Jabón Pro Pet 100 G.	N/A	Pro Pet	100 g
Talco Pro Pet 110 G.	N/A	Pro Pet	110 g
Alimento para pericos	Para pericos	Nutribird	350 g y 30 kg
Alimento para canarios	Para canarios	Nutribird	350 g y 30 kg
Alimento para loras	Para loras	Nutribird	250 g y 30 kg
Nutribird Alpiste 350 g	Alpiste	Nutribird	350 g y 30 kg
Alimento para peces	Hojuelas	Nutrifish	480 g y 2 270 g

Fuente: El autor

2.2.2 Mercado meta

La Gerencia General ha mantenido la estrategia de producir alimentos de calidad a un precio accesible para la mayoría de consumidores. “Se ha buscado que nuestros productos sean los de mayor calidad del sector de consumo masivo del mercado”, comenta el Gerente General (Vargas, 2011). Por ejemplo, el producto estrella de la empresa: Súper Perro, califica como un

alimento estándar, no Premium, pero tampoco en el otro extremo, donde se ubican los productos de bajo costo.

Como se comenta anteriormente, durante el 2002 la empresa lanza al mercado el alimento extruido para perro Pro Pet, el cual va dirigido a una porción del mercado más sensible al precio. Este lanzamiento se debe a la oportunidad que la Gerencia General observó de posicionarse en diferentes nichos del mercado. Por el momento, estos dos nichos son a los que la empresa se dirige principalmente, aunque existen planes de seguir expandiendo su presencia en el mercado.

Geográficamente, el mercado meta es la región centroamericana y del Caribe, zona a la que se le exporta desde hace más de 10 años. A lo futuro este mercado meta puede cambiar, ya sea hacia el norte o sur del continente (o ambos).

2.2.3 Compradores

Para los productos de Central Veterinaria, el cliente o comprador no es directamente el consumidor final, sino que se utilizan diversos canales de comercialización para llegar hasta el consumidor. Es conveniente recalcar que, desde un inicio, la mayoría de venta de productos se llevaba a cabo en los supermercados. Luego, al diversificar los productos ofrecidos, se abrieron también las puertas en otros canales como agroveterinarias, canal tradicional conocido como “pulperías” y minisúper, aunque nunca llegando al volumen de ventas de los supermercados (Vargas, 2011).

De ahora en adelante se llamará cliente al intermediario o canal y consumidor al comprador final o dueño de las mascotas.

A continuación una lista de los tipos de clientes:

- Cadenas de supermercados (Wallmart con todos sus formatos de tiendas, Gessa con Perimercados y otros formatos, Megasúper, Alonzo y Compañía con Automercado y Pricemart.
- Supermercados independientes.
- Minisúpers o abastecedores.
- Tiendas tradicionales conocidas como “pulperías”.

- Agroveterinarias.
- Mercados tradicionales.

En cuanto a las exportaciones, algunas son canalizadas indirectamente mediante las cadenas de supermercados con presencia en la región. Mientras, en el caso de las que se llevan a cabo directamente el cliente es un distribuidor con actividad en el país correspondiente.

2.2.4 Competencia

Central Veterinaria tiene tanto competencia de productores locales, como competencia de productos fabricados por transnacionales estadounidenses. En el siguiente cuadro se presentan los principales productos competencia de Central Veterinaria:

Cuadro 2.3: Marcas competencia de Central Veterinaria con mayor presencia en Centroamérica.

Fabricante	Marca
Pipasa (Cargill)	Mimados
Pipasa (Cargill)	Ascan
Nestlé Purina	Dog Chow
Nestlé Purina	Beneful
Nestlé Purina	Chispita
Nestlé Purina	Dogui
Mars	Pedigree

Fuente: Según información de Chena (2011)

En la región centroamericana tenemos entonces que existe una fuerte competencia entre productos de compañías trasnacionales líderes a nivel mundial, tales como Purina, Mars y Cargill, pero también fuerte presencia de productos costarricenses, los cuales son principalmente producidos por Pipasa (ahora Cargill) y por Central Veterinaria. Estas dos últimas empresas han logrado posicionarse y ganar porción importante del mercado. Aunque es importante mencionar que los productores costarricenses se enfocan más al nicho del mercado que busca un bajo precio. Este tema se describe en detalle en el capítulo 1, sección 1.1.2.2 Descripción del mercado costarricense.

Como se mencionó anteriormente, la Corporación Pipasa fue adquirida por la trasnacional Cargill, lo que según Chena (2011) puede producir un cambio fuerte en el entorno competitivo de Central Veterinaria. Esta adquisición puede traer un cambio en la estrategia comercial de Pipasa, pudiendo tener un impacto fuerte en el mercado de alimento para mascotas con sus marcas Mimados y Ascan.

2.2.5 Productos sustitutos

Al describir este tema, nos damos cuenta que la empresa se encuentra en una industria que está viviendo un fuerte crecimiento a nivel latinoamericano. El alimento extruido para mascotas, aunque ya con poco crecimiento en los países más desarrollados, en Latinoamérica tiene todavía gran potencial de crecimiento. Esto se debe a que su principal producto sustituto es la alimentación de mascotas con residuos de las comidas de los hogares donde viven. Este ha sido su método tradicional de alimentación; sin embargo, por las enormes ventajas antes mencionadas que tiene el alimento extruido, y también al aumentar los ingresos de las clases bajas latinoamericanas, estas familias comienzan a adquirir alimentos extruidos para sus mascotas. Por estas razones, los productos de Central Veterinaria están ganando terreno ante su principal producto sustituto.

2.2.6 Estructura organizacional de la empresa

La empresa actualmente cuenta con 172 colaboradores, por lo que califica como una mediana empresa. Empero, no están todos un 100% de su tiempo dedicados a Central Veterinaria. Tal y como se menciona en la reseña histórica, a inicios de la década del 2000 nace la empresa Alimentos Cook, la cual tiene instalaciones aledañas a las de Central Veterinaria y con la cual se comparten varias posiciones administrativas. Todas las Gerencias, exceptuando la de Producción y la del Laboratorio Quantum, asumen también dicho puesto para Alimentos Cook. No obstante, el personal operativo si se maneja totalmente de manera independiente.

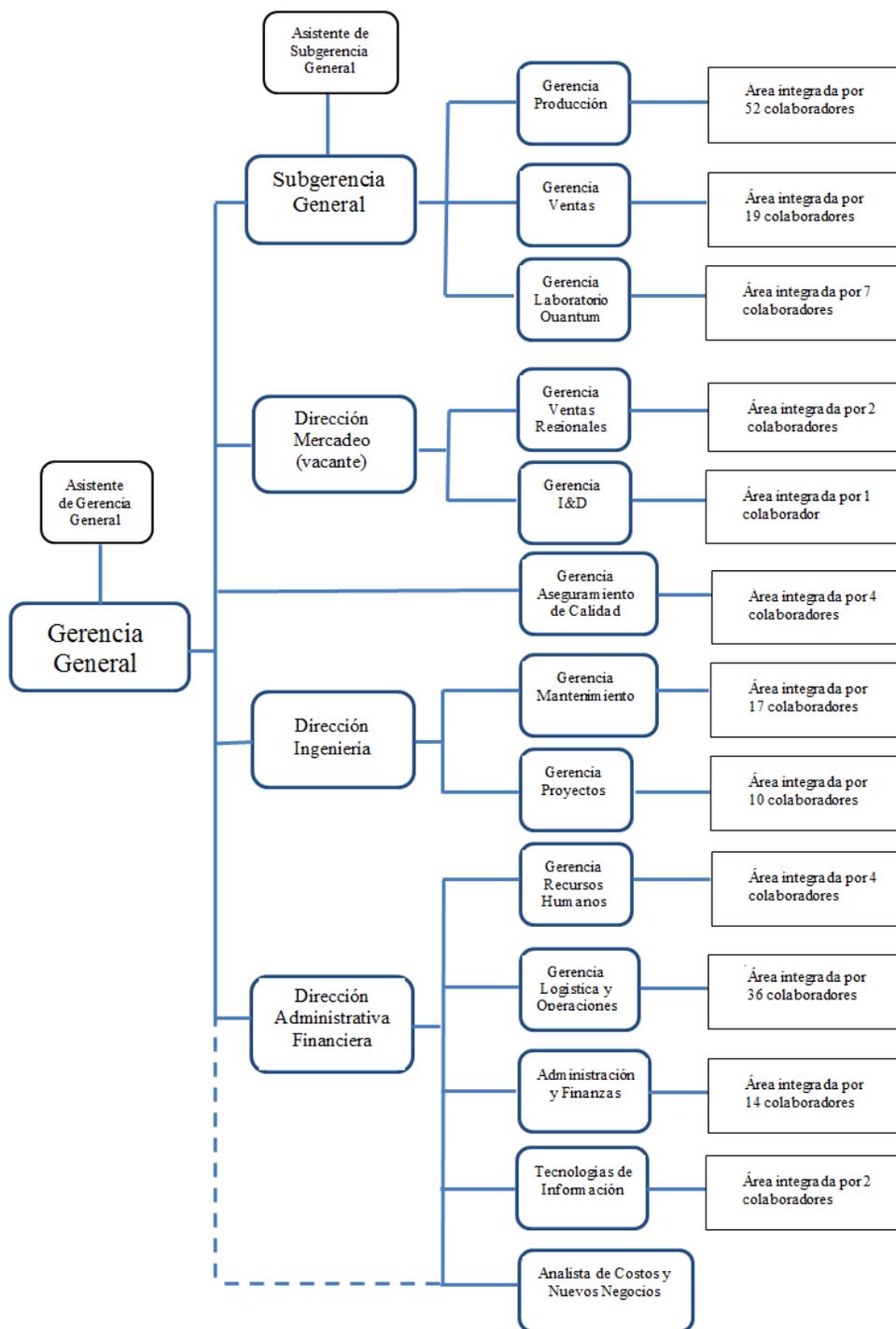
2.2.6.1 Organigrama

A continuación mostraremos un cuadro que ilustra la clasificación de cada área o departamento dentro de las cuatro perspectivas de un CMI, según su principal actividad. Posteriormente, podemos ver el organigrama bajo el que se estructura la empresa.

Perspectivas	Departamento
Financiera	Administración y Finanzas
Clientes y otros interesados	Ventas
	Logística y Operaciones
Procesos Internos de negocio	Producción
	Aseguramiento de Calidad
	Mantenimiento
	Investigación y Desarrollo
Aprendizaje y Crecimiento	Proyectos
	Recursos Humanos

Fuente: El autor

Figura 2.1: Departamentos de la estructura organizativa de Central Veterinaria relacionados con cada perspectiva de un CMI. Setiembre 2011.



Fuente: El autor

Figura 2.2: Organigrama General de la empresa Central Veterinaria, Setiembre 2011.

2.3 Aspectos estratégicos de la empresa

A continuación se describen los conceptos estratégicos definidos actualmente en Central Veterinaria. Algunos conceptos están definidos formalmente, mientras que otros, a pesar de estar claros para la Gerencia General, no están plasmados en un documento. A muchos de los conceptos estratégicos no se les da un seguimiento formal en cuanto al desempeño de la empresa para el alcance de dicha estrategia.

2.3.1 Misión de la empresa

“Fabricar, vender y distribuir alimentos altamente nutritivos y de excelente calidad para contribuir con la buena alimentación, salud y prolongar la vida de las mascotas.”

2.3.2 Visión de la empresa

“Ser la empresa líder en la fabricación, venta y distribución de alimentos para mascotas, con el desarrollo de marcas reconocidas en el mercado regional, precios competitivos y alta rentabilidad.”

2.3.3 Valores de la empresa

- Ética
- Honestidad
- Responsabilidad Social
- Proyección Comunitaria

2.3.4 Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos no se manejan en un documento oficial, pero la Gerencia General los tiene claros y siempre presentes. Debido a esto y como parte del desarrollo del presente trabajo, la Gerencia General se reunió para discutir sobre el tema. En la reunión se redactaron dichos objetivos estratégicos, los cuales se presentan a continuación.

Objetivos estratégicos de Central Veterinaria, 2011

- Incremento de un 30% en las ventas anuales, manteniendo la rentabilidad actual.
- Ser líderes de la región como fabricantes de alimento para mascotas.
- Ingresar a nuevos mercados con nuestros productos.
- Desarrollar nuevos productos según las tendencias del mercado.
- Fortalecer, con el personal idóneo, la estructura organizacional de la empresa.

- Estar a la vanguardia en las formulaciones de nuestros productos para optimizar su valor nutricional.

La Gerencia General se reúne anualmente con el Gerente de cada departamento para, en conjunto, determinar los objetivos específicos que perseguirá dicha área ese año. Una vez determinados los objetivos en todas las áreas, se lleva a cabo una actividad en la que se presentan esos objetivos a todas las gerencias. Además, trimestralmente se llevan a cabo reuniones para describir los avances logrados, en que para cada objetivo se presenta un avance porcentual que es estimado por cada gerencia y también se presenta la fecha estimada para alcanzarlo en un 100%.

La comunicación de dichos objetivos se da entre las gerencias de cada área y el Gerente General. No existe un medio de comunicación oficial entre los gerentes y los otros colaboradores, por lo que pocas veces dichos objetivos son transmitidos hacia el resto de la organización. Tampoco hay un medio oficial para que los gerentes u otra persona de la organización conozcan el avance de los objetivos de las otras áreas. Dado que muchos objetivos de diferentes áreas están relacionados entre sí y unos dependen de otros, los gerentes deben buscar dicha información personalmente con el responsable de la otra área.

2.4 Situación actual de la empresa desde las cuatro perspectivas

A pesar de que no existe un documento oficial en que se documenten temas estratégicos tales como plan estratégico, objetivos estratégicos o planes de acción, la Gerencia General los maneja claramente, según comenta Rodrigo Sánchez, Gerente Financiero de la empresa. Desde la Gerencia General se dirige el accionar de todos los departamentos, y es de esa forma que se sintonizan las acciones de los departamentos con el alcance de los objetivos estratégicos, a corto plazo, o con la visión empresarial, al largo plazo.

A continuación describiremos temas relacionados específicamente con las perspectivas del Cuadro de Mando Integral, incluyendo los indicadores a los que se les da seguimiento actualmente. Esto nos dará un panorama del sistema que existe para monitorear el desempeño de la empresa.

2.4.1 Finanzas

Central Veterinaria, igual que la mayoría de las empresas que inician como una idea de un emprendedor y cuentan con pocos recursos durante los primeros años, inició teniendo controles financieros rudimentarios. Inicialmente toda la información y control financiero lo llevaba a cabo el Gerente General, pero esa situación ha ido cambiando con el crecimiento y evolución de la empresa. Poco a poco se ha ido incrementando el personal dedicado a estos asuntos administrativos, lo mismo que los controles y los índices monitoreados.

Actualmente el Gerente General únicamente supervisa las operaciones financieras pues la empresa cuenta con un Gerente Financiero, contadores y asistentes, quienes se encargan de manejar este tema. Muchos temas tienen impacto sobre los resultados financieros, pero los más importantes son las ventas, los precios de las materias primas (especialmente el maíz) y los costos de producción.

Hoy la empresa da seguimiento a varios indicadores financieros. La Gerencia Financiera prepara mensualmente una presentación que describen el Balance de Situación, el Estado de Resultados y el valor histórico de las ventas. Para analizar dicha información se reúnen el Gerente Financiero, el Contralor, el Analista de Costos, el Subgerente General y el Gerente General.

En estas reuniones mensuales se hace un comparativo con los estados financieros del mes anterior y con los del mismo mes del año anterior. Se analizan cuidadosamente las ventas, los costos, los gastos, el margen de utilidad y las utilidades de la última línea. Además, se analizan situaciones especiales que hayan ocurrido en el período en análisis y se conversan temas estratégicos, nuevas ideas y proyectos, entre otros.

La Gerencia General, mediante estas reuniones mensuales y mediante otras reuniones informales durante el mes, se mantiene informada acerca del desempeño financiero de la empresa. Es relevante mencionar que hasta el momento se ha logrado cumplir con las expectativas de los accionistas, de lo que se puede concluir que se está haciendo un trabajo adecuado.

Por otro lado, la empresa no posee un presupuesto definido para cada departamento. Este control recae en la Gerencia de cada departamento, aunque para muchos casos se requiere la

aprobación de la Gerencia General. Además, la Gerencia General revisa semanalmente todos los pagos que lleva a cabo la empresa, de esta forma se le da seguimiento a los gastos.

La Gerencia Financiera tiene varios proyectos para desarrollar en el corto plazo, con el fin de mejorar la gestión. Uno es, precisamente, desarrollar un presupuesto de gastos y costos para las diferentes áreas. Esto, según el Gerente Financiero, pretende facilitar la gestión interna y toma de decisiones de cada departamento.

Hoy en día la empresa no informa de manera formal ningún resultado de ventas ni resultado financiero al personal de la empresa, a excepción de las reuniones trimestrales de revisión de avance de objetivos. En estas reuniones si se comenta a los Gerentes de Área, como parte de los objetivos del Departamento de Ventas. Sin embargo, los colaboradores no tienen contacto con esta información.

Resumimos a continuación los indicadores a los que se les da seguimiento:

- Balance de Situación Financiera
 - Se revisa en su totalidad enfatizando en algunos aspectos importantes.
- Estado de Resultados
 - Se revisa en su totalidad enfatizando en algunos aspectos importantes.
- Ventas nacionales y ventas de exportaciones
- Kilogramos vendidos de producto (por categoría)
- Costos de materias primas (Los costos de las materias primas son monitoreados a diario, sobre todo en el caso del maíz)
- Gastos de operación
- Análisis de inventarios (rotación)
- Estadísticas de ventas diarias, por agente, ruta y por producto. En la empresa la llaman Hoja de Ruta.

2.4.2 Clientes y otros interesados

Como se comentó anteriormente, para Central Veterinaria el cliente directo no es el consumidor final. La empresa vende sus productos a intermediarios o canales tales como supermercados, abastecedores, etcétera; luego los consumidores compran el producto en los

puntos de venta. Esta realidad agrega un grado de complejidad más al sistema de distribución que debe manejar la empresa.

Además, este intermediario es un participante más del negocio, y dependiendo del cliente puede contar con mucho poder de negociación, ejerciendo presión sobre Central Veterinaria. Por otro lado, la comunicación en el punto de venta depende del intermediario y no de la empresa, lo que le permite tener cierta influencia en los niveles de venta de los productos.

2.4.2.1 Distribución

Según Luis González, Gerente del Departamento de Logística y Operaciones de la empresa, la distribución de los productos de Central Veterinaria a nivel nacional se lleva a cabo siguiendo dos metodologías y por dos equipos diferentes, según el tipo de cliente. Los métodos se describen a continuación:

Método 1 - Fuerza de Ventas:

Esta metodología consiste en un sistema de ruteo en que el vendedor visita diversos puntos de venta en los cuales ofrece los productos y realiza la venta y facturación. Estos puntos de venta generalmente son clientes pequeños, tales como minisúpers, “pulperías” y abastecedores tanto del área metropolitana como de zonas rurales del país. Los ocho vendedores con que cuenta la empresa viajan acompañados cada uno de un ayudante y en un camión propiedad de la empresa. Antes de cada ruta, el vendedor define los productos y cantidades con que va a cargar su camión, para lo que utiliza un pronóstico de ventas.

Método 2 - Departamento de Logística:

La segunda metodología se utiliza para atender a los grandes clientes, los que generalmente son cadenas de supermercados tales como: Walmart, PriceMart, Gessa (Perimercados), Alonzo y Compañía (Automercados) y Megasúper. En estos casos, el Departamento de Ventas informa al personal de logística sobre los pedidos y órdenes de compra y las condiciones de entrega acordadas. Es el Departamento de Logística el que coordina la carga del camión y la entrega al punto de recepción que tenga designado el cliente. Todos los clientes que se atienden mediante esta metodología se ubican en el área metropolitana.

En lo que a las exportaciones concierne, generalmente se manejan bajo el incoterm EXW tanto para las exportaciones que se trasladan por vía terrestre; o sea, las que vayan a países centroamericanos o Panamá, como para los envíos con destino en el Caribe. El otro incoterm que se utiliza ocasionalmente es el CIF.

Es importante mencionar que antes de cargar cualquier camión, furgón o contenedor, el Departamento de Aseguramiento de la Calidad realiza una inspección para asegurarse que no tenga presencia de plagas, agujeros, entradas de agua o presencia de cualquier contaminante que ponga en riesgo la calidad o inocuidad del producto.

Describamos ahora aspectos de relación comercial con los intermediarios. La comunicación directa con los puntos de ventas se da a través de los vendedores en el caso de los clientes pequeños. Son ellos quienes retroalimentan a la Gerencia General sobre aspectos del mercado tales como cambios de precio o promociones de la competencia y cambio en las preferencias de los clientes; en fin, acerca de todo lo que los vendedores puedan percibir del mercado y de la satisfacción de los clientes (Chena, 2011).

Para el caso de las cadenas de supermercados, la relación comercial se maneja principalmente a través de los supervisores de ventas, por lo que son ellos quienes reciben comentarios sobre la satisfacción de los clientes y detectan situaciones o tendencias del mercado. El supervisor de ventas en este caso es quien comunica dicha información a la Gerencia General y a los diversos departamentos de la empresa. Por último, es por medio del Gerente de Exportaciones que se mantiene comunicación con los clientes fuera del país.

En cuanto a satisfacción de los clientes se refiere, para temas o problemas relevantes son los clientes quienes se comunican directamente con el Subgerente General. No existe un procedimiento oficial para el monitoreo y control de la satisfacción al cliente. Además, tanto la Gerencia General como los supervisores de ventas se mantienen atentos a cambios que puedan detectar en el mercado, preferencias de los consumidores, tendencias relacionadas con la salud y empaques, entre otras.

El Subgerente General afirma que se está trabajando en levantar una base de datos de los clientes pequeños, aquellos que son atendidos por los vendedores en sus respectivas rutas. La idea de reunir esta información es para implementar un sistema de comunicación directo entre

la Gerencia de la empresa y los clientes sin tener que mediar los vendedores. Además, este canal de comunicación permitiría más acercamiento con los clientes; por ejemplo, que ambas partes realicen solicitudes a la otra parte.

En cuanto a la satisfacción del consumidor final, el medio de comunicación implementado es a través de una línea telefónica y la página web de la empresa (www.centralveterniaria.com) que aparece en los empaques. En la página web existe la posibilidad de enviar un correo electrónico que, igual que las llamadas telefónicas, es recibido por la Asistente de Subgerencia General.

Según nos comenta la Asistente de Subgerencia, existe un procedimiento de manejo de quejas, el cual implica atención, seguimiento, análisis y un plan de acción para resolver la posible oportunidad de mejora. Dicho procedimiento involucra a la Gerencia General y al Departamento de Aseguramiento de Calidad, pero según cada caso puede involucrar a otros departamentos.

2.4.2.2 Relación con la comunidad y el ambiente

Central Veterinaria es una empresa con gran proyección comunitaria, según nos comenta la Gerente de Recursos Humanos. En varias ocasiones se han dado ayudas de diversa índole a la escuela de la comunidad; a modo de ejemplo, en una ocasión se obsequió equipo de cómputo y en otra se ayudó a mejorar las instalaciones. Además, para las actividades culturales siempre se toma en cuenta a los grupos culturales (grupos de baile y bandas musicales, entre otros) de la comunidad.

Respecto de la relación con el medio ambiente, la empresa tiene un programa de manejo de desechos, de los cuales gran parte se recolectan y reciclan. Asimismo, cuenta con un sistema de tratamiento de aguas residuales muy eficiente, con el cual se cumplen muchos objetivos de la empresa tanto legales, ambientales y de responsabilidad con la comunidad.

2.4.3 Procesos internos de negocio

La empresa cuenta con una gran cantidad de procesos internos, como los procesos de producción, los contables, los de ventas, los de promoción y mercadeo, los de recursos humanos y varios de mantenimiento e ingeniería.

Para producir la gran variedad de productos, Central Veterinaria cuenta con varias líneas de producción, las cuales se describen a continuación:

2.4.3.1 Líneas de producción

Para elaborar esta diversidad de productos la empresa cuenta con las siguientes líneas de producción:

- Línea de producción de extruidos secos, en la que se elaboran los alimentos extruidos para perro, gato y ave.
- Línea de producción de coextruidos (semihúmedos), en la cual se producen los “premios” para perros.
- Línea de producción de carne en lata.
- Línea de producción de alimento hojueleado para peces.
- Laboratorio con las condiciones para elaborar productos farmacéuticos veterinarios y productos desinfectantes.

Aunque más adelante se analizará el organigrama bajo el que funciona la empresa, es conveniente mencionar que de estas líneas de producción, las primeras cuatro se encuentran bajo la Gerencia de Producción, mientras que la línea de productos farmacéuticos es en realidad manejada de manera independiente. Estos productos son maquilados por Laboratorio Quantum S.A. para Central Veterinaria, que a la vez es dueña del laboratorio.

La línea de producción de alimento extruido seco es la principal, la que más volumen de alimento produce y más recursos necesita, tales como espacio, recurso humano, materia prima, potencia eléctrica y maquinaria. Todas las otras líneas de producción son para productos de menor impacto en las ventas y rentabilidad de la empresa. Lo anterior por lo menos desde un punto de vista directo, ya que de forma indirecta la variedad de productos ofrecidos ha sido una conveniente carta de presentación de la empresa ante el cliente final.

Mientras las líneas de producción de carne en lata y la línea farmacéutica veterinaria han venido reduciendo su aporte a las ventas de la empresa, la línea de producción de coextruidos es muy reciente y más bien sus productos están en etapa de introducción al mercado y se espera que en un corto o mediano plazos represente ventas importantes para la empresa (Vargas, 2011).

2.4.3.2 Rol de cada departamento

Toda empresa posee un conjunto único de procesos que le permiten crear valor para sus clientes; Central Veterinaria S.A. no es la excepción. Cada proceso tiene sus propias características y en conjunto permiten a la empresa cumplir con su estrategia organizacional. En este campo participan varios departamentos: el de Producción, el de Logística y Operaciones, el de Aseguramiento de la Calidad y el de Mantenimiento. En estos departamentos existen indicadores a los cuales se les da seguimiento y se tratan de controlar. A continuación se describen los departamentos involucrados y también sus indicadores de desempeño que funcionan a un nivel estratégico:

Departamento de Producción

Es de los más grandes de la empresa debido a la gran cantidad de personal requerido para labores de producción. Muchos de los procesos internos están relacionados con este departamento. Otro punto importante es que la calidad del producto depende en gran medida de la pericia de los operadores y del cuidado que tengan al realizar sus labores. Por esta razón es importante que se mantengan cómodos y motivados. A continuación los indicadores:

- Kilogramos de desperdicios
- Devoluciones
- Tiempos de paro por disponibilidad de maquinaria
- Horas extras de los colaboradores
- Productividad de kilogramos de alimento por persona producidos en un mes

Departamento de Logística y Operaciones

Los ingresos de materia prima y las salidas de producto terminado son responsabilidad de este departamento, razón por la cual ejerce impacto en los costos producción y en la satisfacción del cliente. Los otros departamentos con los que más se debe relacionar son Producción y Ventas. Actualmente este departamento no trabaja con indicadores de desempeño.

Departamento de Aseguramiento de la Calidad

Este departamento es sumamente importante como controlador y supervisor de los procesos y de las condiciones del producto y materias primas. Su función de control externo al Departamento de Producción resulta indispensable para el éxito del proceso productivo. A continuación los indicadores utilizados en el Departamento de Aseguramiento de la Calidad:

- Quejas por incumplimiento de calidad o inocuidad en el producto terminado y de materias primas
- Cumplimiento del 100% del Programa de Manejo Integral de Plagas
- Densidad, color y expansión a la salida del extrusor
- Temperatura y humedad del producto terminado en la zona de empaque

Departamento de Mantenimiento

El servicio que debe dar este departamento al de Producción también es vital para el adecuado desempeño de la empresa. En caso de no dar un servicio adecuado se elevarían los costos de producción y, por lo tanto, se disminuiría la rentabilidad del negocio. A continuación el indicador más importante:

- Disponibilidad de maquinaria

Los anteriores indicadores son tomados por las diversas áreas, el control, seguimiento o comunicación es diferente para cada uno. Algunos son comunicados a la Gerencia General y otros solamente a los departamentos involucrados.

2.4.4 Aprendizaje y crecimiento

Para esta perspectiva aportan los Departamentos de Investigación y Desarrollo, el de Recursos Humanos y el de Proyectos. Históricamente las actividades de estos departamentos las llevaban a cabo la Gerencia General o el antiguo Departamento de Ingeniería y Mantenimiento; sin embargo, dado el crecimiento de la empresa, recientemente se decidió independizar estas áreas. Lo que se pretende es aumentar la estructura organizacional para adaptarla a las nuevas necesidades.

2.4.4.1 Rol de cada departamento

La función de I&D es fundamental para promover la innovación de la empresa, la cual se puede ver reflejada en nuevos productos, mejoras a las fórmulas y optimización de algunos procesos de producción, entre otros. Es conveniente mencionar que la labor de mercadeo la lleva a cabo el Gerente General y a partir de su panorama transmite las necesidades y directrices al gerente de I&D. En este departamento no se manejan indicadores formalmente.

El Departamento de Recursos Humanos tiene bajo su responsabilidad dar seguimiento a varios aspectos indispensables para ofrecer a los colaboradores un ambiente sano y seguro, así como ofrecer a la Gerencia General una idea de lo que ocurre con el capital humano de la empresa. A continuación los indicadores monitoreados:

- Indicadores de accidentabilidad
- Reporte de horas extras y ordinarias
- Vacaciones
- Rotación
- Clima organizacional (se ha realizado una encuesta y se tiene programada la siguiente para finales de este año).

Por otro lado, el Departamento de Proyectos se encarga de llevar a cabo las nuevas instalaciones de equipos y mejoras de diversos tipos a las líneas de producción. En ese sentido, el Departamento de Proyectos es vital para el crecimiento desde el punto de vista tecnológico, capacidad de producción de la planta y eficiencia de los procesos, entre otros. Empero, en este departamento actualmente no se llevan indicadores, solamente se lleva un registro de los proyectos concluidos, el avance de los que están en proceso y un cronograma de los que están en un futuro cercano.

Del área de Tecnologías de Información se asegura que sus servicios son indispensables en todos los procesos de la empresa. El área de TI, dirigida directamente por el Director Administrativo Financiero, está integrada por dos colaboradores internos de la empresa, pero también cuenta con el apoyo de consultores externos, principalmente para temas relativos a Exactus, el software empresarial utilizado. Además de dar soporte a este software empresarial, esta área es responsable del mantenimiento de la red interna (LAN) y de equipos

tales como impresoras, fotocopadoras de uso común y computadoras de todos los colaboradores de la empresa. A pesar del importante servicio que brinda el área de TI, los sistemas de información no se utilizan para apoyar la toma de decisiones estratégicas.

De esta forma se ha dado al lector un panorama de la situación actual de la empresa, cómo está estructurada, cuáles son sus aspectos estratégicos y cómo se manejan, así como su visión y misión. Este capítulo pretende ser la base para desarrollar la investigación y análisis que se llevará a cabo en los próximos capítulos. A continuación se realiza el análisis necesario para desarrollar la propuesta del CMI para Central Veterinaria S.A.

3 Análisis de situación actual de la planificación estratégica, desarrollo y seguimiento de los objetivos estratégicos de la empresa

El presente capítulo consiste en un análisis de la situación actual de Central Veterinaria. Para facilitar este proceso, mediante una encuesta se llevó a cabo una investigación cualitativa sobre las opiniones y criterios de personal de la empresa, tanto de la Gerencia (participaron 13 gerentes) como de colaboradores (participaron 18 mandos medios y bajos). Por lo tanto, en este capítulo se analizará la información descriptiva del capítulo 2 y también se analizará la información recibida en estas encuestas.

3.1 Justificación de la investigación

Central Veterinaria es una empresa nacional de mediano tamaño que ha experimentado un importante crecimiento en la última década. Su estructura organizacional se ha visto obligada a adaptarse con el fin de sustentar este crecimiento en ventas. Por esta razón, los colaboradores viven ahora un proceso de maduración de los procesos internos, en el cual debe también haber un proceso de adaptación a la nueva estructura organizacional.

Cada miembro de la empresa cuenta con una perspectiva muy certera e importante para el proceso de investigación. Esta perspectiva ofrecerá una visión más amplia de las fortalezas y debilidades de los procesos internos. Se realizará una encuesta a los miembros de la empresa, separándolos en dos grupos independientes: Gerentes y colaboradores. A cada grupo se le realizará una encuesta diferente y luego sus respuestas se complementarán en el análisis posterior.

Como parte del presente trabajo, también se deben investigar elementos externos a la empresa. Por esta razón, para investigar temas claves del mercado se implementará también una encuesta a consumidores, aquellos que tengan perros y les compren alimento. Igualmente se realizará una encuesta al canal, que está representado por comerciantes dueños de minisúper, pulperías, abastecedores, agroveterinarias, supermercados y semejantes. Esta información recolectada, junto con la investigación descriptiva realizada en capítulos anteriores, serán el fundamento para realizar el presente análisis.

3.2 Marco metodológico de la investigación

En el capítulo anterior se desarrolló una descripción de la empresa y de sus aspectos estratégicos. En esta descripción se utilizó el enfoque de las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral. Para generar dicha descripción se realizaron varias entrevistas, en las cuales se solicitó información a los Gerentes.

Ahora bien, para fundamentar el análisis del presente capítulo, se desarrollaron varios cuestionarios. Internamente se elaboró un cuestionario para colaboradores compuesto por 44 preguntas (Anexo 1) y otro para Gerentes conformado por 71 preguntas (Anexo 2). El objetivo de estos cuestionarios fue evidenciar la realidad actual de la empresa y sus procesos internos percibida tanto por la Gerencia como por los colaboradores. El cuestionario se aplicó con carácter confidencial, entregando un cuestionario a cada miembro para que fuera llenado individualmente. En él se les aclaró que el cuestionario era anónimo y con fines únicamente académicos. Se enfatizó además en la importancia de recibir respuestas con la mayor sinceridad posible, todo con el objetivo de incrementar la posibilidad de obtener respuestas más reales y disminuir el sesgo.

En cuanto a la información externa relacionada con la perspectiva de clientes, se realizó también un cuestionario para canal (intermediario) compuesto por cuatro preguntas (Anexo 3) y otro para los consumidores de cinco preguntas (Anexo 4). El mecanismo para adquirir la información fue mediante llamadas telefónicas directamente a los intermediarios (canal) y en el caso de los consumidores fue por llamadas telefónicas al azar.

Estas fuentes de información se analizaron en conjunto bajo las perspectivas del Cuadro de Mando Integral. El análisis de los resultados de las encuestas permitirá obtener un panorama claro de la realidad actual.

Además, contar con el criterio de Gerentes independientemente del criterio de colaboradores permitirá un análisis comparativo de dicha realidad. En el caso de las preguntas abiertas, se procedió a agrupar las respuestas según su idea principal. El no contar únicamente con preguntas cerradas tiene la ventaja de permitir más sinceridad y libertad a los entrevistados para transmitir sus criterios.

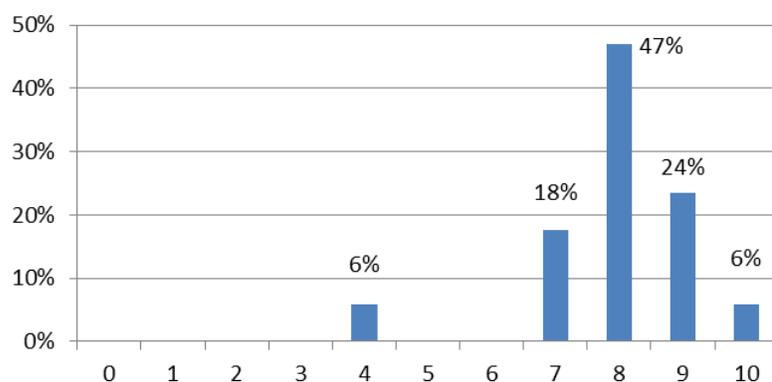
Esta evaluación reflejará el estado actual de la empresa y facilitará el análisis de la descripción realizada en el capítulo 2. Finalmente, este análisis permitirá visualizar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de Central Veterinaria hoy en día. A partir de esta información se desarrollará una matriz FODA, la cual sustentará la base de las estrategias que se propondrán como parte de la propuesta del Cuadro de Mando Integral por realizar en el siguiente capítulo.

3.3 Análisis de planificación estratégica actual de la empresa

A continuación se presenta un análisis de aspectos claves en la planificación estratégica de la empresa.

3.3.1 Aspectos Generales

Como se describió anteriormente, esta empresa tiene 25 años de fundada, tiempo en el que se ha desarrollado en todas las aristas (ventas, recurso humano, conocimiento sobre fabricación, tecnología y equipos, infraestructura, cobertura y penetración geográfica, entre otros). Dada esta historia de más de dos décadas, se solicitó a los colaboradores que opinaran acerca del desarrollo que ha tenido la empresa a lo largo de la historia, calificándolo del 0 al 10. A continuación la percepción de los colaboradores:



Fuente: El autor

Figura 3.1: Calificación por parte de colaboradores de la empresa acerca del desarrollo que ha tenido la empresa a través de la historia, siendo 10 la mejor calificación y 0 la peor.

De la figura anterior se puede ver que los colaboradores tienen una buena percepción del desarrollo de la empresa a través de la historia, lo cual es importante pues evidencia que

sienten que trabajan para una empresa exitosa, un factor para la motivación y compromiso del personal. Siendo parte de una empresa exitosa sentirán el compromiso de realizar sus actividades también de manera exitosa.

La Gerencia General y las Gerencias de Área son responsables directos de que se emplee una adecuada planificación estratégica. Por eso y para conocer la opinión de la Gerencia en conceptos básicos de planificación estratégica, se les solicitó que ordenaran cuatro factores en orden de prioridad. Los resultados se dan a continuación:

Cuadro 3.1: Prioridades en temas de planificación estratégica, según la Gerencia.

Prioridades	Valor promedio	Factor
1	1,3	Planificación estratégica adecuada
2	2,1	Incremento en ventas
3	2,8	Mantener los gastos y costos bajos
4	3,9	Ausencia de apalancamiento financiero

Fuente: El autor

A partir de la información anterior se comprueba que la Gerencia maneja adecuadamente estos conceptos estratégicos, pues las respuestas se ajustaron en gran forma a las prioridades teóricas para esos factores. La mayoría de respuestas dieron a la “Planificación estratégica adecuada” la prioridad más alta. Reconociendo así que los otros factores (incremento en ventas, mantener gastos y costos bajos y finalmente la ausencia de apalancamiento financiero) están supeditados y más bien deben ser consecuencia de una exitosa planificación estratégica.

Es conveniente también conocer sobre la implementación de esta planificación estratégica en la empresa. En la implementación tenemos primero un factor clave: la comunicación. Para una adecuada implementación de un plan estratégico, comunicar y permear dicho plan mediante la organización es vital. Entonces, conociendo el plan estratégico, los colaboradores de la empresa podrán orientar o alinear sus acciones diarias a alcanzar dicho plan, podrán aportar ideas sobre posibles mejoras en sus actividades o incluso mejoras en los procesos internos de la empresa. Además, al conocer esos aspectos estratégicos, se motivarán y se incrementará su sentido de pertenencia a la empresa.

Por otro lado, los colaboradores, al estar inmersos en las actividades de la empresa, tienen un adecuado criterio sobre el desempeño de la Gerencia en aspectos de planificación. A continuación se presentan los resultados obtenidos en la encuesta:

Cuadro 3.2: Planificación estratégica. Porcentaje de respuestas afirmativas.

¿La gerencia comunica el plan estratégico?	Colaboradores:	22% considera que Sí
	Gerencia:	0% considera que Sí
¿Realiza la Gerencia una labor adecuada de planificación?	Colaboradores:	41% considera que Sí

Fuente: El autor

Como se puede observar en la información anterior, ni colaboradores ni Gerentes perciben que se esté comunicando el plan estratégico adecuadamente, lo cual es evidencia de que el plan no se comunica o lo hace pero de forma ineficiente. Tenemos entonces que el recurso humano de la empresa realiza sus labores sin conocer el rumbo o las metas de la empresa. Como se mencionó anteriormente, esto puede reducir la eficiencia de las acciones diarias para alcanzar los objetivos estratégicos, puede provocar que cada departamento tenga sus metas y que incluso vayan en direcciones contrarias respecto de las metas de otros departamentos. Además, como consecuencia puede generar desmotivación entre los colaboradores de la empresa.

La segunda pregunta del cuadro anterior refleja la percepción que tienen los colaboradores sobre la labor de planificación que realiza la Gerencia. Podemos ver como en su mayoría tienen una opinión negativa. Esto es un aspecto importante y debe ser tomado en cuenta por los socios de la empresa, toda vez que es posible también que dicho criterio esté relacionado con la falta de comunicación de plan estratégico.

La actividad comercial de la empresa ha tenido un crecimiento relevante en los últimos años y la estructura interna ha sido fuertemente exigida para cumplir con los requerimientos del mercado. Para fortalecer el servicio dado por la estructura interna de la empresa, la Gerencia General decidió incrementar la estructura organizacional. De esta forma, varias áreas que antes eran cubiertas por algún departamento se convirtieron en un departamento independiente. En los últimos cinco años la empresa ha visto nacer al Departamento de

Recursos Humanos, al de Proyectos, al de Logística y Operaciones, al de Aseguramiento de la Calidad, al de Investigación y Desarrollo y al de Ventas Regionales.

Hace cinco años la estructura organizacional de la empresa tenía seis puestos de Gerentes y Directores; hoy la estructura organizacional cuenta con 14 puestos de Gerentes y Directores. Estos números evidencian el acelerado crecimiento en la estructura organizacional, fenómeno que, sin duda, sacudió la forma de trabajar, la comunicación interna, los procedimientos; en fin, una transformación para la cultura organizacional.

Por lo anterior y por la etapa que vive la empresa en cuanto a su ciclo de vida, Central Veterinaria se encuentra en una transición entre una etapa inicial de crecimiento acelerado y una formalización en la estandarización de procesos, procedimientos, de puestos y funciones, entre otros. Los pasos y decisiones de la Gerencia General son importantes en esta etapa de transición para que se establezca adecuadamente el funcionamiento interno de la empresa.

3.3.2 Análisis de misión, visión y valores

3.3.2.1 Análisis de la misión

“Fabricar, vender y distribuir alimentos altamente nutritivos y de excelente calidad para contribuir con la buena alimentación, salud y prolongar la vida de las mascotas.”

Esta misión, efectivamente, es una declaración de propósito pero peca de poco concisa, característica clave en la declaración de misión empresarial. El inicio de la misión, “Fabricar, vender y distribuir” se podría reducir a “Ofrecer”, una palabra menos específica, más breve e igualmente incluyente en su connotación de los otros tres conceptos. Por otro lado, la segunda parte de la misión también tiene la debilidad de ser poco concisa pues los términos “buena alimentación”, “salud” y “prolongar la vida” están muy relacionados e incluso uno es determinante para el otro. Estos términos se podrían resumir por ejemplo con la expresión: “calidad de vida”.

El otro aspecto en el que se debe tener cuidado es que la misión se limita a “alimentos nutritivos”. Esta expresión deja por fuera ofrecer productos tales como champú, jabón y otros productos que la empresa ofrece en este momento o puede ofrecer en el futuro. Aquí

encontramos una incongruencia entre la oferta de productos y la misión empresarial: aunque se reconoce que la principal actividad de la empresa es producir alimentos para mascotas, a nivel estratégico es una omisión el hecho de que la misión deje por fuera otros productos.

Asimismo, la expresión: “alimentos altamente nutritivos” es contradictoria puesto que actualmente se fabrican “premios” tales como chuletas, tocinetas y rollitos de salchicha, los cuales no tienen como finalidad la alimentación de las mascotas, sino más bien premiarlas en ocasiones especiales.

Dadas las diferencias mencionadas, se recomienda revisar y actualizar esta misión. Redactarla para que de manera clara y concisa exprese el propósito de la empresa y represente la totalidad de los productos elaborados y comercializados por la empresa.

3.3.2.2 Análisis de la visión

“Ser la empresa líder en la fabricación, venta y distribución de alimentos para mascotas, con el desarrollo de marcas reconocidas en el mercado regional, precios competitivos y alta rentabilidad.”

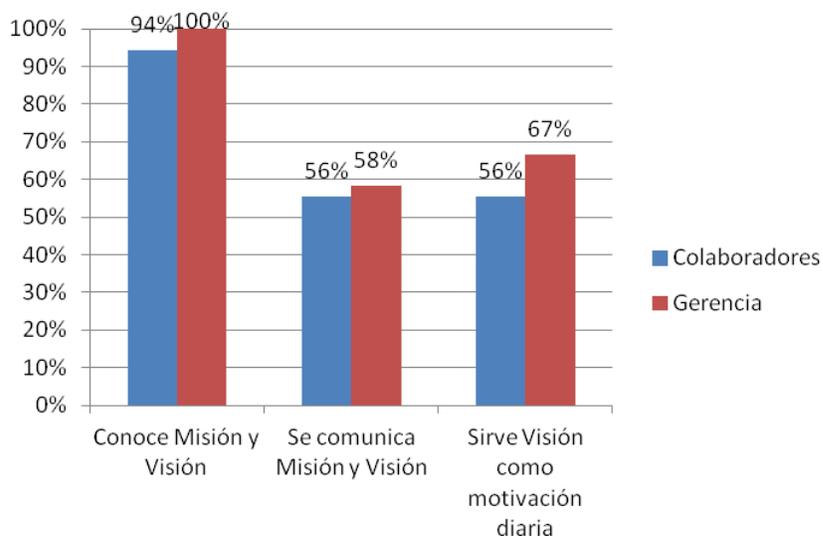
La visión debe ser el “motor” que impulsa al negocio hacia adelante, debe representar una posición aún no alcanzada pero deseada para la empresa en el futuro. Estos principios están bien enfocados en la visión actual de Central Veterinaria, aunque existen algunos puntos por discutir. El primero es que no se limita la región en la que se pretende ser líder; a modo de ejemplo, puede ser a nivel del mercado costarricense, centroamericano o incluir también el Caribe u otras latitudes del continente. Además, no tiene escalas de tiempo, por lo que no hay certeza si esa posición se desea alcanzar en dos, cinco o diez años, por ejemplo. Aunque la escala de tiempo no es indispensable, delimitar la zona geográfica en la que se pretende ser líder si lo es.

La actual visión expresa la intención de lograr dicha posición teniendo “precios competitivos y alta rentabilidad”. Estos aspectos, sin embargo, no es necesario que sean manifestados en la visión pues son, simplemente, condiciones para alcanzar dicha posición de liderazgo.

Una visión debe ser realista, con probabilidad de cumplirse para motivar al estratega y a los colaboradores. En caso de ser un liderazgo a nivel costarricense o de la región

centroamericana y del Caribe, la visión es efectivamente realista. Empero, con los recursos y condiciones actuales, pretender en un plazo de cinco años ser líder a nivel mundial, por ejemplo, sería poco realista y más bien desmotivaría a sus colaboradores.

Sobre este tema también se preguntó al personal de la empresa; con tres preguntas se trató de detectar su conocimiento de misión y visión empresarial, la comunicación de estos conceptos en la empresa y el efecto de la visión en la motivación de los colaboradores. A continuación los resultados:



Fuente: El autor

Figura 3.2: Misión y visión empresarial, porcentaje de respuestas afirmativas.

Como apreciamos en la figura anterior, tanto Gerentes como colaboradores tienen conocimiento de la misión y visión empresariales de Central Veterinaria, lo cual es una evidencia positiva. Sin embargo, al preguntarles sobre qué tanto se comunican estos conceptos a toda la organización, ambos grupos, Gerentes y colaboradores, tuvieron cerca de un 60% de respuestas afirmativas solamente; una señal de que hasta cierto punto se percibe que no hay suficiente comunicación.

Desde hace poco tiempo la empresa viene realizando un esfuerzo para comunicar estos conceptos empresariales, lo cual ya está dando resultados positivos. No obstante, aún debe mantener sus esfuerzos en el sentido de que esta información permee a toda la organización.

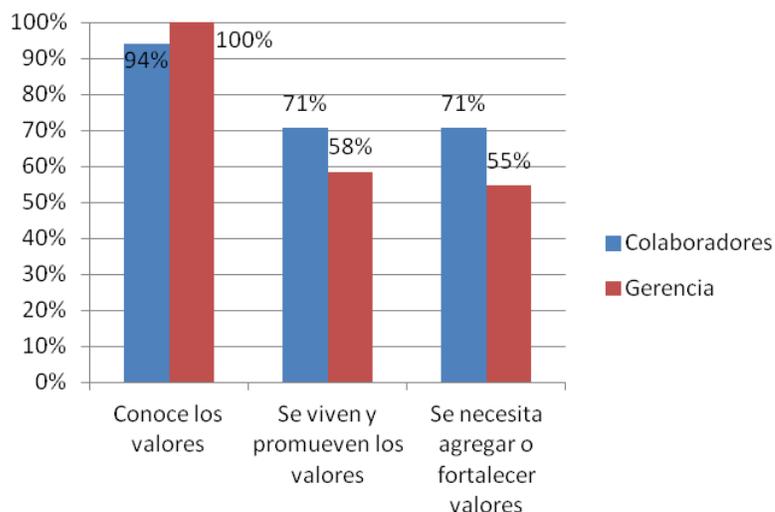
La última pregunta ilustrada en la figura anterior pretendía detectar si se está cumpliendo efectivamente uno de los objetivos de la visión: servir de motivación para las acciones diarias del personal de la empresa. El resultado nos indica que todavía queda mucho espacio para mejorar pues tanto en Gerencia como por parte de los colaboradores las respuestas afirmativas estuvieron debajo del 70%. Es posible que este resultado se deba a la etapa del proceso de comunicación de estos conceptos, aunque es conveniente mencionar que no solamente se deben comunicar, sino también se debe lograr que el personal se identifique con ellos y los implemente en sus actividades.

3.3.2.3 Análisis de Valores

- Ética
- Honestidad
- Responsabilidad Social
- Proyección Comunitaria

Sus valores empresariales distinguen a Central Veterinaria como una empresa orientada a la calidad humana de sus colaboradores y a la confianza que se tiene en ellos. También se mencionan valores enfocados a la relación de la empresa con la comunidad; la empresa, mediante responsabilidad social y proyección comunitaria, pretende tener un impacto positivo en su entorno inmediato: la comunidad y su medio ambiente.

Los valores empresariales deben reflejar la identidad del capital humano de la organización. Por ejemplo, puede mencionar la manera de relacionarse de los colaboradores, el uso eficiente de recursos, los aspectos de creatividad, innovación e incluso el compromiso ambiental con que se lleven a cabo las actividades. En fin, los valores deben constituir la base para la cultura organizacional. A continuación se ilustra el criterio de Gerencia y colaboradores en relación con este tema:



Fuente: El autor

Figura 3.3: Valores empresariales, porcentaje de respuestas afirmativas.

Es interesante observar como la figura anterior ilustra que, a pesar de que la mayoría de Gerentes y colaboradores coinciden en que existe conocimiento de los actuales valores empresariales de Central Veterinaria, no coinciden igual en que dichos valores se vivan y promuevan en la empresa. Aunque los números aún no son alarmantes, si se debe prestar atención a las razones que sustentan este criterio. La empresa, además de establecer los valores que deben guiar su cultura empresarial, debe promoverlos y afianzarlos en cada una de las personas parte de la organización. Se deben estimular y premiar de alguna forma dichos comportamientos y, por el contrario, se debe sancionar a quienes se alejen de él.

En otro orden de cosas, los valores establecidos actualmente para Central Veterinaria se quedan cortos respecto de las necesidades que tiene de su capital humano. Estratégicamente, sería positivo incrementar la lista de valores empresariales, sobre todo en aspectos claves para alcanzar la visión de la empresa. La información de la encuesta realizada al personal confirma este argumento, como se puede observar en la figura anterior. Tanto colaboradores como Gerentes aportaron en las encuestas varias propuestas de valores para agregar. Los podemos ver en el siguiente cuadro:

Cuadro 3.3: Valores propuestos por colaboradores de Central Veterinaria para ser agregados a los valores empresariales.

Valores propuestos	% Obtenido
Comunicación	17%
Trabajo en equipo	17%
Respeto	11%
Solidaridad	11%
Proactividad	11%
Liderazgo	6%
Excelencia	6%
Lealtad	6%
Compromiso	6%
Pasión	6%
Confianza	6%

Fuente: El autor

3.3.3 Análisis de objetivos estratégicos

En el capítulo 2 se comentó que la Gerencia General ha manejado objetivos año a año y que incluso trimestralmente se revisan los avances de cada área. En dicha revisión están presentes la Gerencia General y todas la Gerencias, con las cuales se discuten los objetivos de cada área. Esta metodología ha permitido guiar el accionar de los departamentos hacia el alcance de la visión, también que exista conocimiento general a nivel gerencial del rumbo del resto de áreas y, por lo tanto, de la empresa.

Para el 2011, igual que para los años anteriores, se elaboró un documento denominado esta vez “Objetivos 2011” con 101 objetivos específicos distribuidos entre todas las áreas. Los objetivos estratégicos no se mencionan en ese documento, incluso actualmente no se mencionan en ningún otro documento de la empresa. Sin embargo, tal como vimos en el capítulo 2, con el fin de facilitar el análisis en el presente proyecto, la Gerencia General accedió a reunirse y definir formalmente sus objetivos estratégicos, los cuales se presentan en la sección 2.3.4 Objetivos estratégicos.

La Gerencia General, a pesar de no contar con un documento oficial que plasme estos objetivos, los ha manejado a través de la evolución y crecimiento de la empresa. Volviendo la mirada atrás y analizando la trayectoria mantenida por la empresa, confirmamos cómo

dichos objetivos se han logrado implementar en gran medida y merced al manejo que ha tenido la Gerencia General se ha logrado el crecimiento experimentado hasta hoy.

Empero, Central Veterinaria pasa hoy por circunstancias en que plasmar y ejecutar formalmente un plan estratégico incrementará las posibilidades de afianzar su posición en el mercado, mantener su crecimiento en ventas e incluso extender su cobertura geográfica. El no comunicar ni ejecutar formalmente el plan estratégico frena el crecimiento de la empresa.

Los objetivos específicos son vitales y es conveniente clasificar e identificar separadamente los objetivos estratégicos para facilitar la visualización de la estrategia. Los Gerentes de área son quienes a diario toman las decisiones en cada departamento, por lo que una clara comprensión de los objetivos estratégicos debe lograr alinear dichas decisiones hacia el alcance de la visión empresarial.

Ahora bien, muchos de los objetivos de cada área responden a las implicaciones que tenga un objetivo estratégico para ese departamento. Por ejemplo, respecto de la introducción de “premios” al mercado, el Departamento de Mercadeo, Ventas y Proyectos tienen, respectivamente, los siguientes objetivos:

- “Desarrollar el concepto de producto y campaña publicitaria de los Premios”
- “Lograr ventas de 20 millones mensuales de Premios”
- “Poner en operación la línea de producción de Premios”

De este ejemplo se puede observar que efectivamente existe una coordinación de acciones entre los departamentos alineados en el sentido de alcanzar los objetivos estratégicos. Esta coordinación es resultado de la participación de la Gerencia General en el momento de establecer los objetivos del año para cada área.

Se concluye que el informe de objetivos cumple principalmente la función de describir los objetivos específicos, dejando de lado los objetivos estratégicos. Es recomendable, antes de desarrollar los objetivos específicos, elaborar y describir objetivos estratégicos de la empresa; así servirá de guía para el desarrollo de los objetivos específicos de cada área, de manera que todos estén alineados con una meta en común: la visión empresarial.

Es relevante verificar el alineamiento de las acciones diarias ejecutadas en cada departamento con los objetivos establecidos en el documento “Objetivos 2011”, estos a la vez con los objetivos estratégicos y, consecuentemente, con la visión y misión empresarial. Por ello se llevó a cabo una entrevista con varios colaboradores de la empresa, incluyendo las Gerencias de área, supervisores y encargados.

Cuadro 3.4: Alineamiento de acciones diarias a objetivos estratégicos.

¿Están sus acciones diarias alineadas a los objetivos estratégicos?	Colaboradores:	88% considera que SÍ
	Gerencia:	92% considera que SÍ

Fuente: El autor.

En el cuadro anterior se confirma que tanto colaboradores como Gerentes concuerdan en que sus actividades diarias están efectivamente alineadas con los objetivos estratégicos empresariales. Dicha percepción es un buen indicio, aunque idealmente dicha afirmación debe cuantificarse mediante indicadores de desempeño. Así, al cuantificar el alcance de los objetivos se podrá conocer y controlar ese alineamiento de forma certera.

3.4 Análisis de la efectividad en la implementación de la estrategia empresarial desde las perspectivas del CMI

3.4.1 Aspectos generales

Antes de entrar a analizar las perspectivas del Cuadro de Mando Integral, analizaremos algunos aspectos generales importantes para lo cual se cuenta con información de la encuesta.

Primero se hablará sobre el crecimiento actual de la empresa y las perspectivas de crecimiento futuro según el criterio de Gerentes de Central Veterinaria. Las respuestas de la Gerencia coinciden en un 100% en que la empresa está en crecimiento. Los encuestados sustentan este criterio porque perciben un aumento en ventas y en infraestructura. En la encuesta se investigó también sobre el criterio de la Gerencia en relación con limitaciones para el crecimiento futuro que tenga la empresa y los resultados se presentan a continuación:

Cuadro 3.5: Limitaciones para el crecimiento mencionadas por Gerentes de Central Veterinaria.

Limitaciones	% en menciones
Competencia	29%
Infraestructura y equipos	21%
Falta de Planeación Estratégica	7%
Débil fuerza de ventas	7%
Capacidad actual de producción	7%
Falta de presencia en mercados internacionales	7%
Alto poder de negociación de cadenas de supermercados	7%
Dificultad de generar ideas innovadoras	7%
Dificultad de contar con el recurso humano idóneo	7%

Fuente: El autor

Como se puede notar, el factor más mencionado fue la competencia. Ante una competencia agresiva si Central Veterinaria no responde acertadamente puede ver en peligro su participación de mercado. Como mencionamos anteriormente, la de alimentos para mascotas es una industria altamente rentable y actualmente en proceso de expansión en Latinoamérica, pero dicha expansión en un futuro cercano podría detenerse.

En el caso costarricense, además de tener el acecho de productos importados de los mayores fabricantes mundiales, ahora la trasnacional Cargill es propietaria de Pipasa, por lo que hoy maneja las marcas Mimados y Ascan, principal competencia de los productos de Central Veterinaria. En un mercado como el de alimentos para mascotas de la región centroamericana, con tantos y tan bien posicionados participantes o fabricantes, es fundamental aplicar el *benchmarking* para tener conocimiento en todo momento del accionar de la competencia.

En segundo lugar, como limitante para el crecimiento, la Gerencia mencionó la infraestructura y equipos. Este criterio tiene ahora menos peso que antes pues la empresa ha invertido gran cantidad de capital para incrementar sus áreas de almacenamiento e introducir tecnología de punta en el proceso productivo y también en los procesos administrativos. Siempre se tienen grandes oportunidades de mejora en cuanto al uso de tecnología; por

ejemplo, en los equipos de empaque, equipos de laboratorio y software para facilitar las labores administrativas.

Siempre en relación con el tema de crecimiento futuro de la empresa, se preguntó al personal sobre acciones o tareas necesarias para promover el crecimiento de Central Veterinaria. Las respuestas, muy variadas, mencionaron, entre otros, temas estratégicos, de innovación, de mercadeo y de ventas, así como del proceso productivo y empoderamiento. El cuadro a continuación muestra la información.

Cuadro 3.6: Tareas necesarias para promover el crecimiento de Central Veterinaria en el largo plazo.

Tareas	% en menciones
Fortalecer la Planificación Estratégica	19%
Crear un departamento de Mercadeo y fortalecer el de Ventas	19%
Innovación, estar a la vanguardia en tendencias	14%
Mejorar la cultura y estructura organizacional	14%
Optimizar maquinaria de producción	10%
Promover la velocidad de reacción en los procesos internos	5%
Diferenciar y dar valor agregado a los productos	5%
Lograr mayor empoderamiento	5%
Desarrollar más los mercados regionales	5%
Mejorar cobertura a nivel nacional	5%

Fuente: El autor

Estas tareas fueron propuestas por Gerentes y es interesante observar cómo se menciona el “Fortalecer la Planificación Estratégica” como una de las tareas principales. Se menciona también en un alto porcentaje el “Mejorar la Cultura y Estructura Organizacional”; ambas son relevantes y sirven de plataforma para que las otras tareas se puedan llevar a cabo de la mejor manera. Vemos, entonces, que la Gerencia siente la necesidad de mejorar el desempeño en temas estratégicos para promover el crecimiento. Este hecho facilita el poner en acción de dicho plan estratégico, lo cual es una ventaja para la implementación de la propuesta del presente trabajo.

Otro tema interesante está relacionado con la estructura organizacional de la empresa. Al cuestionar tanto a Gerentes como a colaboradores sobre la comodidad que sentían con la

estructura organizacional con que cuenta la empresa, cerca de un 65% afirmó que sí lo estaba (Cuadro 3.7).

Cuadro 3.7: Comodidad con estructura organizacional de Central Veterinaria, porcentaje de respuestas afirmativas.

¿Está cómodo con la estructura organizacional?	Colaboradores:	65% SÍ
	Gerencia:	64% SÍ

Fuente: El autor

Aunque es positivo que la mayoría de Gerentes y colaboradores estén cómodos con la estructura, una tercera parte que no lo esté obliga a poner atención al tema. Como veremos más adelante, quizá la inconformidad nace de la falta de estandarización de procedimientos, puestos y funciones, e incluso puede estar relacionado con problemas de comunicación.

En las siguientes secciones del punto 3.4 se analizará primero la situación actual y posteriormente se hará un análisis de los indicadores de desempeño utilizados actualmente. Dicho análisis se hará independientemente para cada perspectiva. El objetivo es analizar y llegar a conclusiones que nos guíen para la propuesta de Cuadro de Mando Integral que se hará en el próximo capítulo.

3.4.2 Finanzas

3.4.2.1 Análisis de situación actual

El resultado financiero es el aspecto sobre el que los accionistas de la empresa tienen un interés directo. Si los resultados financieros son iguales o superan los resultados esperados, los accionistas están satisfechos y se concluirá que la Dirección de la empresa realiza una adecuada gestión.

Como ya se conoce, los resultados financieros son consecuencia de un gran número de actividades. La empresa, entonces, semejante a una máquina compleja, necesita coordinación y sinergia entre cada una de sus partes o componentes para lograr resultados positivos. Cualquiera de los componentes que baje su rendimiento o deje de funcionar, repercutirá en el desempeño general de la máquina; por ello se debe dar importancia a todos los procesos de la empresa, especialmente según tengan mayor o menor impacto en los resultados financieros.

El cuadro que se muestra a continuación presenta los aspectos con mayor impacto financiero según el criterio de la Gerencia.

Cuadro 3.8: Aspectos con mayor impacto financiero según Gerentes de Central Veterinaria.

Aspecto	% en menciones
Incrementar ventas	31
Control de costos y gastos	15
Mejorar planificación estratégica	15
Incrementar diferenciación de productos	8
Fortalecer Departamento de Mercadeo	8
Fortalecer Departamento de Ventas	8
Incrementar cobertura y penetración	8
Incrementar velocidad en lanzamiento de nuevos productos	8

Fuente: El autor

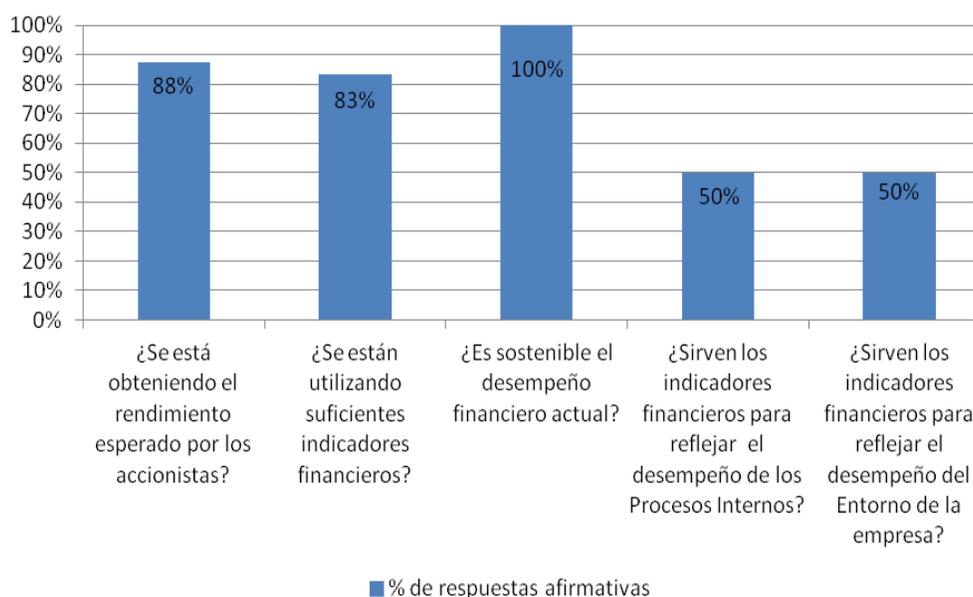
Como se puede ver, el aspecto más mencionado fue el “Incrementar ventas”, seguido de “Control de costos y gastos” y de “Mejorar la planificación estratégica”. Este cuadro es el resultado de una pregunta abierta en que el encuestado podía escoger libremente los aspectos que mencionaría. Es curioso como estos tres aspectos son también los tres factores de más alta prioridad para la empresa, según lo describe el Cuadro 3.1.

Sin embargo, el aspecto “Mejorar la planificación estratégica” en esta ocasión se posicionó por debajo de “Incrementar ventas”, lo cual es incorrecto estratégicamente hablando pero no necesariamente incorrecto en el caso de resultados financieros. Incrementar ventas es un aspecto positivo pero es resultado de una exitosa planificación estratégica. Concluimos entonces que la mejor herramienta para optimizar los resultados financieros es una adecuada elección y ejecución de un plan estratégico.

Al ser los resultados financieros el fin último de toda la gestión empresarial, debemos medir, conocer y controlar aquellas actividades con impacto en esos resultados no solo en el presente sino también en el futuro. En esto se basa la propuesta del presente trabajo, precisamente en la

elección y en la forma de dar seguimiento a todos aquellos aspectos con impacto en los resultados financieros.

A continuación se presenta información obtenida de los Gerentes con acceso y conocimiento de la información financiera de Central Veterinaria:



Fuente: El autor

Figura 3.4: Indicadores financieros utilizados actualmente, porcentaje de respuestas afirmativas.

De la figura anterior se puede concluir que la Gerencia considera que se está obteniendo el rendimiento esperado por los accionistas y, muy importante, que este desempeño financiero es sostenible en el tiempo. Ambos detalles son fundamentales para evaluar la gestión gerencial de Central Veterinaria, demostrando así que, en general, las cosas se están haciendo bien. Obviamente, siempre está la posibilidad de hacer las cosas mejor y sobre todo en este entorno competitivo tan globalizado y exigente no se pueden bajar los brazos. Si no más bien, mantener una capacidad de cambio, de innovación y de reacción y adaptación que permitan estar siempre un paso adelante de la competencia en cuanto a la satisfacción del cliente.

Por otro lado, como bien lo establece la teoría detrás del Cuadro de Mando Integral, los resultados financieros actuales no nos proveen información sobre la capacidad futura de generar capital o riqueza para los accionistas.

3.4.2.2 Análisis de indicadores de desempeño actualmente utilizados

Entremos ahora al análisis de los indicadores financieros utilizados actualmente en Central Veterinaria. En la Figura 3.4 se evidencia que la Gerencia está satisfecha con los indicadores utilizados (83% de respuestas fueron afirmativas); sin embargo, la mitad de los Gerentes que respondieron consideran que los indicadores financieros sirven adecuadamente para brindar información sobre los procesos internos de la empresa y también para reflejar el desempeño del entorno de la empresa. Aunque estos indicadores pueden dar ciertas pistas sobre los procesos internos y sobre el entorno, definitivamente no resultan suficientes.

En el caso de los procesos internos, los indicadores financieros pueden brindar información de gastos y costos de producción; pueden brindar información general sobre el manejo de inventarios, cuentas por pagar y cuentas por cobrar. Pero definitivamente no darán información sobre aspectos como productividad en kilogramos producidos por hora-hombre, porcentaje de producto defectuoso o desperdicio, rotación de personal, horas extras consumidas, motivación del personal, cantidad de accidentes ni desempeño ambiental de la planta de producción, entre otros. Por esta razón para mantener un mejor conocimiento y control sobre los procesos internos se requiere implementar un conjunto de indicadores elegidos según lo que se quiera mantener bajo control.

En el caso del desempeño del entorno (preferencias de los clientes, acciones de la competencia, proveedores y tendencias de la industria), es muy poco o nada lo que los indicadores financieros nos pueden comunicar. Para que la empresa pueda tener éxito debe estar permanentemente actualizada sobre lo que ocurre en el entorno. Por ejemplo, aplicar *benchmarking*, adquirir estudios de mercado, abrir un canal de comunicación con el cliente final y mantener un contacto cercano con proveedores. En este caso, igualmente se deben utilizar indicadores especialmente diseñados. Central Veterinaria tiene una gran oportunidad de mejora en este tema.

El presente proyecto pretende hacer una propuesta de un Cuadro de Mando Integral, el que contará con indicadores claves de desempeño en áreas de procesos internos y también de

clientes. El objetivo es, precisamente, brindar a la Gerencia toda la información relevante sobre el rumbo que sigue la empresa, complementar la información financiera con toda aquella información que estos indicadores no pueden proveer.

Actualmente la empresa lleva varios indicadores financieros, tal como lo describimos en el capítulo 2, y según vimos anteriormente la Gerencia General está satisfecha con estos indicadores. Quizás el punto débil en esta área es que para la mayoría de indicadores no se tienen metas formalmente establecidas anualmente. No se tiene un valor de referencia contra el que se pueda evaluar, por ejemplo, la rentabilidad sobre el patrimonio, el margen de utilidad neto o el periodo de rotación de producto.

Es importante recordar que la empresa no maneja un presupuesto de costos y gastos. Este presupuesto sería la base para que la Gerencia General mejore su gestión de costos, llevando control sobre los costos y gastos de las actividades de cada área o departamento, detectando anomalías y evaluando el desempeño de cada área. Otra ventaja sería que tanto la Gerencia General como las Gerencias de Área tendrían así un marco de referencia que les serviría de guía para la toma de decisiones. La empresa actualmente cuenta con un sistema de centros de costos bien definidos, lo cual es plataforma necesaria para el presupuesto.

La Gerencia Financiera es consciente de esta necesidad y tiene previsto implementar dicho presupuesto en el corto plazo. El proceso de evolución y crecimiento de la empresa está llegando al momento donde implementar este presupuesto es totalmente necesario pues serviría de base para delegar varias tomas de decisiones de la Gerencia General a las Gerencias de Área. Definitivamente esto reduciría la burocracia que afecta la velocidad en la toma de decisiones y facilitaría la transparencia de cada una de las operaciones. Sin embargo, es un paso que la Gerencia General debe dar con mucha precaución.

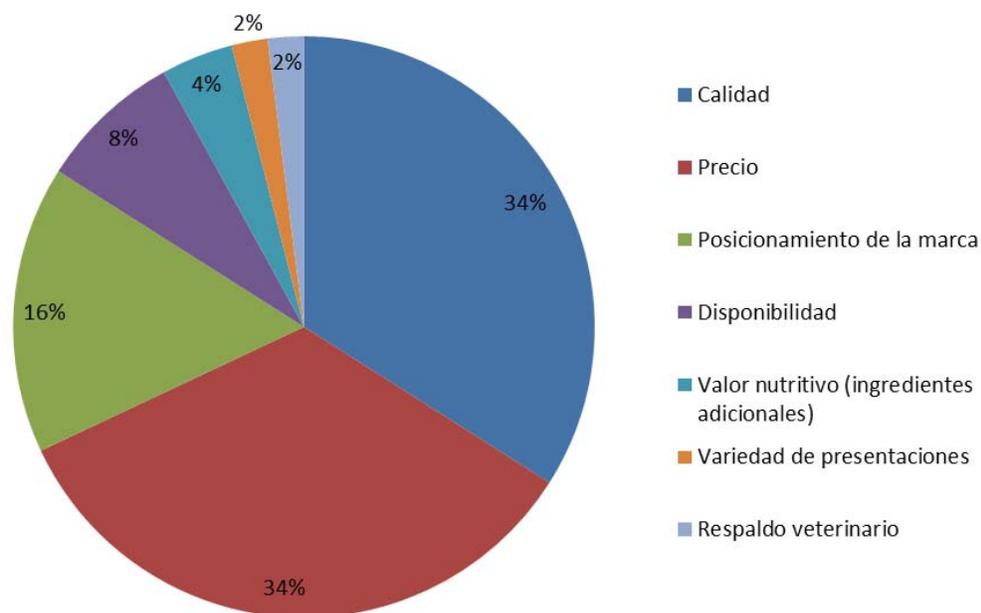
3.4.3 Clientes y otros interesados

Para desarrollar el análisis de esta sección se tomarán en cuenta conceptos de clientes (intermediarios), consumidores, competencia, proveedores y la comunidad.

3.4.3.1 Análisis de situación actual

Empecemos analizando lo siguiente: ¿Cuáles son las cualidades o atributos más valoradas por los consumidores a la hora de adquirir productos de Central Veterinaria? Empezaremos el

presente análisis con un enfoque general, a nivel de empresa, por lo que utilizaremos inicialmente solo información interna (colaboradores y Gerentes). Ahora bien, la pregunta anterior es fundamental puesto que representa aquellos factores que impulsan la compra del consumidor.



Fuente: El autor

Figura 3.5: Cualidades o atributos valoradas por los consumidores en los productos de Central Veterinaria.

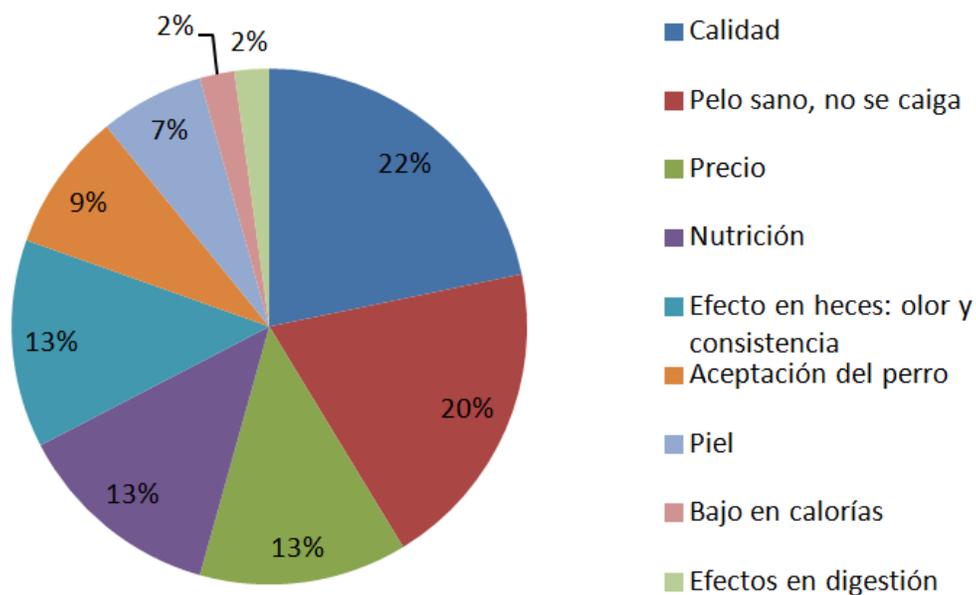
Como se puede ver en la figura anterior, el personal de la empresa considera que precio y calidad son los atributos más valorados por los consumidores. Recordemos que desde los primeros años de la empresa, uno de los objetivos ha sido, precisamente, brindar al consumidor alta calidad a un precio accesible. En este caso se evidencia cómo la Gerencia General ha logrado plasmar y concretar cada uno de sus ideales en la realidad de la empresa.

El atributo precio también es señal del nicho de mercado al que se dirige el producto, el cual va dirigido al consumo masivo. En este nicho de mercado, la combinación precio-calidad es crítica para ganar la decisión de compra del consumidor. La variedad de productos de Central

Veterinaria le permiten atacar diferentes nichos del mercado, aunque aún no ha implementado formalmente esta estrategia. La empresa no atiende nichos de mercado donde el factor determinante sea el precio en perjuicio de la calidad, ni tampoco fabrica ningún producto premium ni superpremium donde el objetivo sea calidad aún a pesar de elevarse el costo.

El tercer atributo más mencionado es el posicionamiento de la marca Súper Perro en el país. Por la trayectoria de esos productos, los consumidores han adquirido confianza en la calidad del producto y también en la empresa. Este valor de marca es fundamental para el desempeño de la empresa y para la retribución a sus accionistas. La Gerencia General ha realizado una excelente labor posicionando sus productos en este mercado tan competitivo y con la presencia de tantos fabricantes trasnacionales. Las herramientas de mercadeo son claves para seguir fortaleciendo el posicionamiento de los productos de Central Veterinaria no solo a nivel costarricense, sino en todos los mercados en los que participe.

Tras ver este enfoque general, analicemos ahora el caso específico de alimento para perro el cual, según el Gerente Financiero, representa más del 90% de las ventas de Central Veterinaria. Para esto se utiliza información del mercado directamente de la encuesta realizada a los consumidores. A continuación pueden notarse los atributos buscados por los consumidores al comprar alimento para perro:

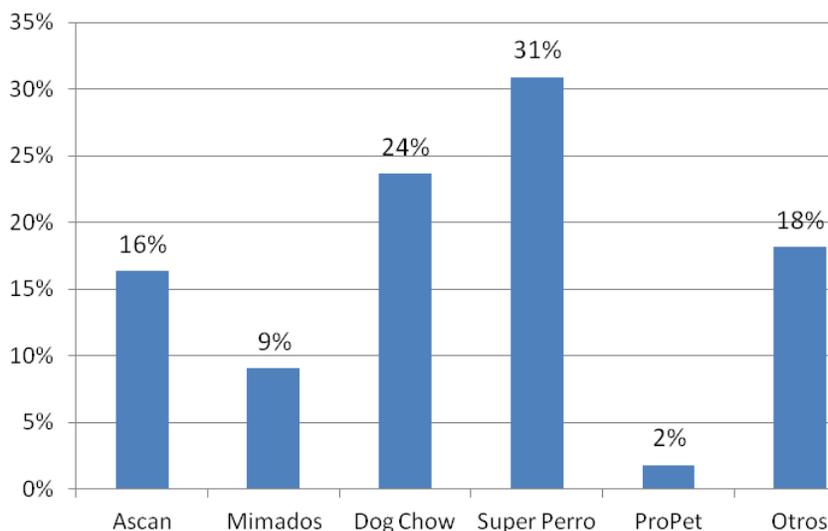


Fuente: El autor

Figura 3.6: Cualidades o atributos valoradas por los consumidores al comprar alimento para mascotas.

Para el consumidor tenemos entonces siete atributos principales, ellos son en orden de prioridad: calidad, efecto positivo en el pelo, precio, nutrición, efecto positivo en heces, aceptación del perro y efecto positivo en piel. Esta información es muy valiosa para la empresa y la Gerencia General siempre debe conocer la percepción que tengan los consumidores en relación con dichos atributos. Conocerla va a permitirles tomar decisiones adecuadas, las cuales se verán reflejadas en los resultados financieros.

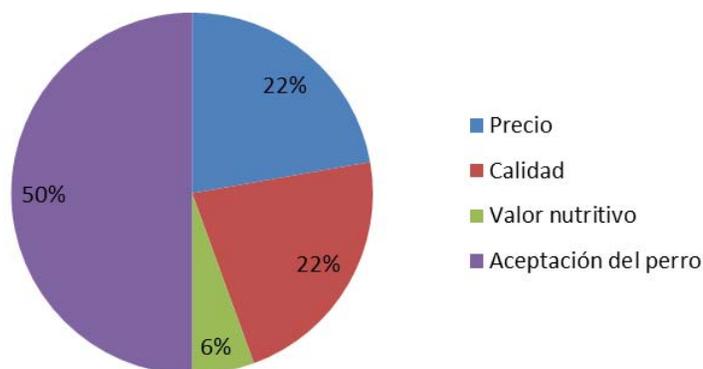
Ahora, entre estos atributos o cualidades de los alimentos para perros, cada producto tendrá fortaleza en algunos y debilidad en otros puntos. En el caso de Central Veterinaria, su producto estrella en Costa Rica es Súper Perro. Este producto, junto con Dog Chow, Ascan y Mimados son los de más consumo en Costa Rica, tal y como lo podemos ver en la figura siguiente.



Fuente: El autor

Figura 3.7: Alimentos para perro más consumidos en Costa Rica según encuesta a consumidores.

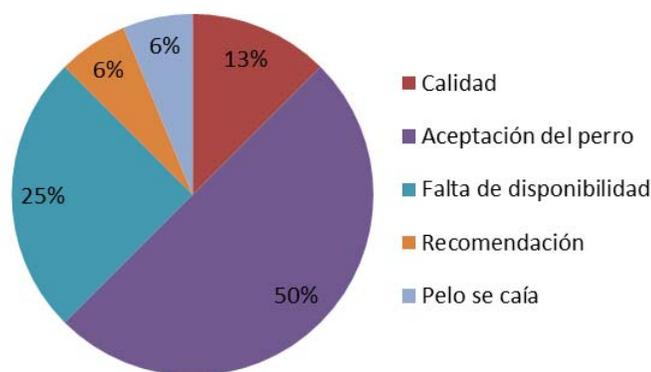
Para el análisis de fortalezas y debilidades de producto nos centraremos en el alimento Súper Perro, dada su gran representatividad en las ventas de la empresa. Veamos el criterio de los consumidores:



Fuente: El autor

Figura 3.8: Fortalezas del alimento Súper Perro según los consumidores.

La figura anterior nos muestra cómo las fortalezas de Súper Perro se centran básicamente alrededor de las siguientes: aceptación del perro, precio y calidad. Según los consumidores, estos son los atributos por los que eligen y están a gusto con Súper Perro. Tenemos que los tres se encuentran entre los atributos más buscados por los consumidores en el momento de comprar estos productos (vea Figura 3.6). Veamos a continuación las debilidades de Súper Perro según los consumidores que han probado el producto pero eligieron un producto de la competencia.



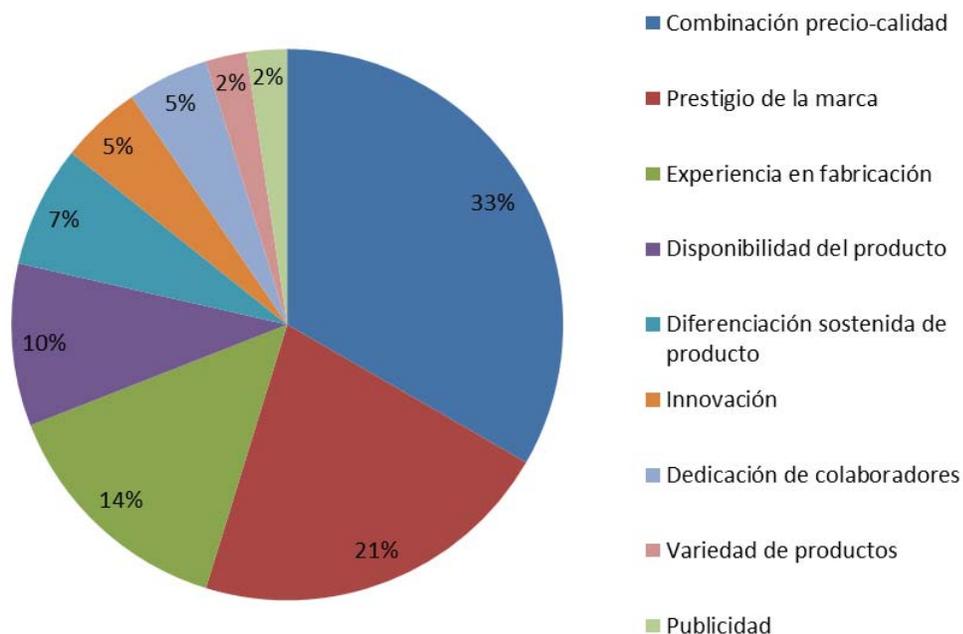
Fuente: El autor

Figura 3.9: Debilidades del alimento Súper Perro según los consumidores.

La principal debilidad de Súper Perro y que la hace perder cerca del 50% de las oportunidades de mantener la fidelidad de clientes es la aceptación del perro. Esta debilidad también aparece como fortaleza, lo que nos hace pensar que deben haber muchas variables de por medio: quizás la raza del perro, la percepción del dueño y las costumbres alimenticias del perro, entre otras. De todos modos es un atributo importante, el cual se debe mantener conocido y controlado.

Entre las restantes debilidades está la falta de disponibilidad del producto en los puntos de venta. El tema se discutió anteriormente al analizar la distribución y sin duda es un aspecto relevante por tener en consideración. Tenemos también otras debilidades con menos porcentaje de mención: calidad, recomendación y caída de pelo.

Volvamos ahora a analizar la empresa como tal, específicamente ventajas y desventajas competitivas. La figura siguiente describe ventajas competitivas:



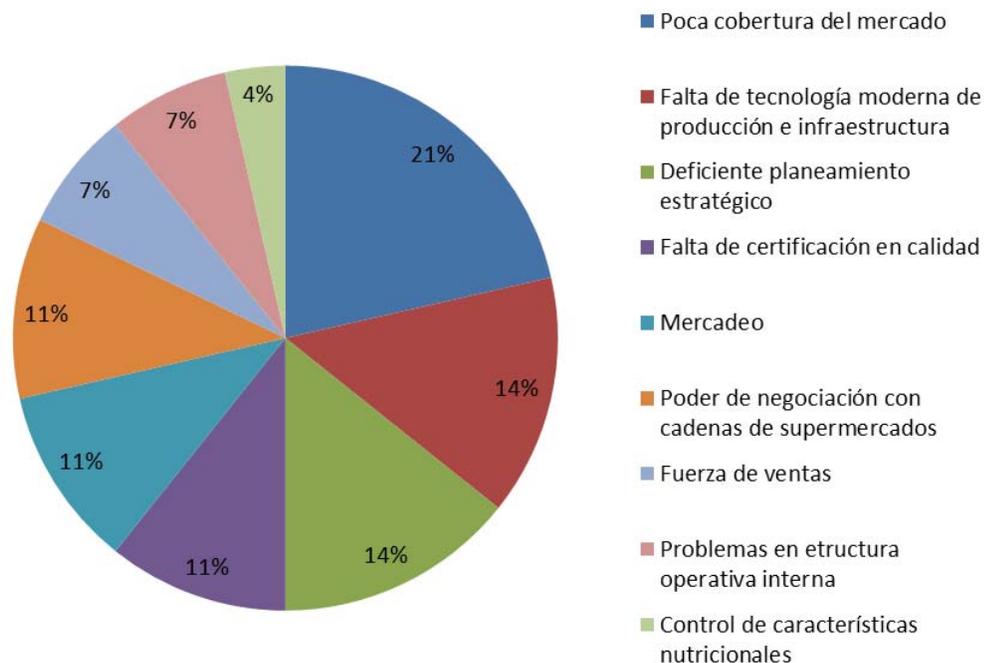
Fuente: El autor

Figura 3.10: Ventajas competitivas de Central Veterinaria.

El personal de la empresa considera también que las ventajas competitivas se centran principalmente en la combinación precio-calidad y en el posicionamiento o el prestigio de la marca. Como vimos anteriormente, el producto Súper Perro goza de buen posicionamiento debido a su combinación de precio-calidad. Esta ventaja competitiva se debe tratar de mantener en el futuro.

Otra ventaja competitiva interesante que menciona el personal de la empresa es “experiencia en fabricación”. Fue la tercera ventaja competitiva más mencionada y es consecuencia de los años de experiencia en la fabricación que tiene acumulados el personal de ingeniería. La anterior experiencia permite mejorar la calidad y eficiencia de los procesos, resultando en un producto de mayor calidad y con menores costos de producción.

Analicemos ahora las desventajas competitivas mencionadas en la encuesta:



Fuente: El autor

Figura 3.11: Desventajas competitivas de Central Veterinaria.

Las desventajas competitivas de Central Veterinaria apuntadas son muy diversas. Sin embargo, llama la atención que se mencione de nuevo y como primera desventaja la poca cobertura de mercado. Ese tema fue analizado anteriormente, pero más adelante se volverá a tocar desde otra perspectiva. La distribución de los productos de Central Veterinaria es uno de los puntos que más frena las ventas, teniendo relativamente baja cobertura en Centroamérica y también mucho espacio para mejorar en Costa Rica. El tema se profundizará más adelante.

En segundo y tercer lugares aparecen “Deficiente planificación estratégica” y “Falta de tecnología moderna de producción”. En cuanto a la primera, es necesario que la empresa continúe su proceso de crecimiento y de estructuración optimizando la planificación estratégica. En el punto del ciclo de vida de las empresas en el que se encuentra Central Veterinaria, es crucial que impere una adecuada gestión estratégica.

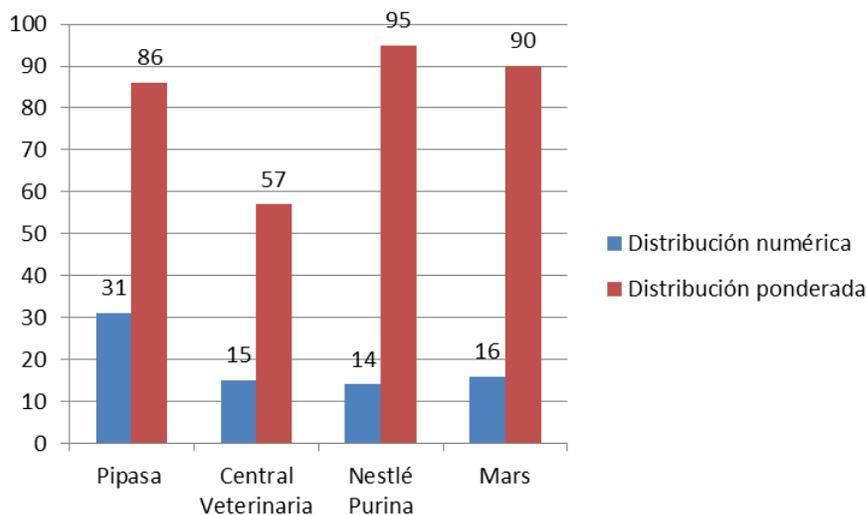
Con el pasar de los años la empresa ha logrado actualizar y optimizar su tecnología de producción y ampliar la infraestructura. En este sentido ha mantenido un proceso de mejora

continúa determinado siempre por dos aspectos: disponibilidad de recursos financieros y determinación del momento idóneo para implementar las mejoras según la exigencia del mercado. Así, la empresa ha logrado mantener los riesgos financieros de apalancamiento relativamente bajos y también un alto rendimiento de sus activos. Si proyectamos esta estrategia, sin duda Central Veterinaria logrará incrementar su tecnología e infraestructura para satisfacer al mercado en el momento en que este lo requiera.

Los encuestados mencionan otras desventajas competitivas de diversa índole, las cuales la Gerencia deberá tomar en consideración en su plan estratégico. Una que llama la atención es la falta de una certificación en calidad, aspecto que sin duda tendrá un impacto positivo en el mercado, incrementando aún más el prestigio de la empresa y sus productos.

Pasemos ahora a analizar la cartera de clientes y la distribución de los productos de la empresa. El tema es vital ya que para poder realizar la compra los consumidores necesitan tener el producto disponible en los puntos de venta. En otras palabras, la eficiente distribución de los productos de la empresa tiene un impacto directo sobre las ventas.

Central Veterinaria, como ya se conoce, atiende no solo el mercado costarricense sino también el centroamericano y del Caribe. Ahora bien, sin tomar en cuenta los mercados tradicionales, los cuales representan ventas considerables, cerca del 95% de las ventas se realizan en el canal de autoservicio. Teniendo presente la importancia de este canal, veamos la siguiente información:



Fuente: Zabaleta (2011)

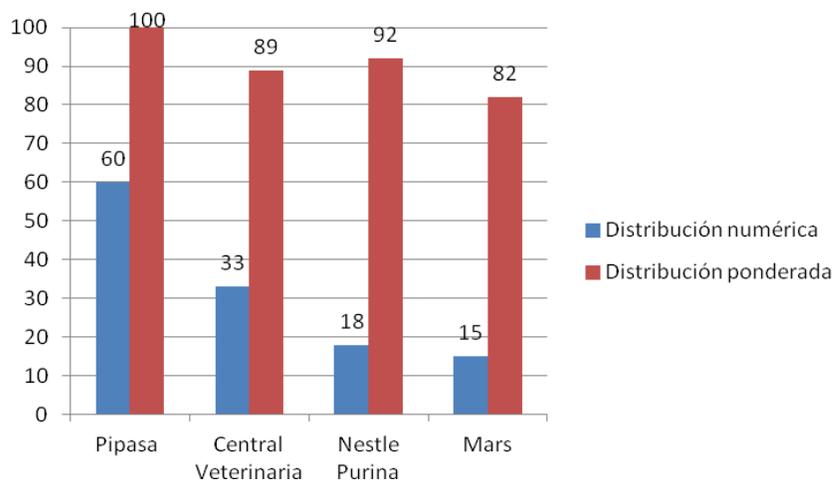
Figura 3.12: Porcentaje de distribución tanto numérica como ponderada de los cuatro mayores participantes del mercado centroamericano en alimento para mascotas en el canal de autoservicio. Año 2010.

Para el mercado centroamericano podemos ver que Central Veterinaria tiene sus productos presentes en los puntos de venta que representan apenas el 57% de las ventas totales de alimento para mascotas. Al comparar esta presencia con la de los principales competidores, vemos que la empresa cuenta con una distribución deficiente de sus productos en Centroamérica. Pipasa, Nestlé Purina y Mars tienen sus productos en puntos de venta que representan alrededor del 90% de las ventas totales en Centroamérica. Lo anterior significa que el alcance de distribución de estos competidores es cerca de un 50% más efectivo en cubrir la demanda del mercado.

Ahora, al analizar la distribución ponderada versus la distribución numérica, podemos obtener conclusiones interesantes. De la figura anterior llama la atención que Nestlé Purina y Mars, con una distribución numérica muy semejante a la de Central Veterinaria (15% de los puntos de venta), alcanza cerca del 50% más de la distribución ponderada. Este punto es clave y debe ser tomado en cuenta por la Gerencia de Central Veterinaria para lograr incrementar la distribución ponderada de sus productos.

La distribución tiene en este sentido una enorme oportunidad de mejora si lograra alcanzar aquellos puntos de venta que más ventas tienen en Centroamérica. Sin duda, este tema se debe estudiar con mayor detalle, se deben buscar las causas del fenómeno y plantear una estrategia para mejorar dicho desempeño.

A continuación, la información de distribución en el mercado costarricense:



Fuente: Zabaleta (2011)

Figura 3.13: Porcentaje de distribución tanto numérica como ponderada de los cuatro mayores participantes del mercado costarricense en alimento para mascotas en el canal de autoservicio. Año 2010.

Como vemos en la figura anterior, el desempeño de la distribución en Central Veterinaria es mejor en Costa Rica que en Centroamérica. Es razonable dado que nació en Costa Rica y por lo tanto tiene más tiempo de estar presente en este mercado. Sin embargo, la empresa está más de 10 puntos porcentuales debajo de Pipasa, que alcanza prácticamente todos los puntos donde se vende alimento para mascotas en Costa Rica.

Respecto del tema tratado, podemos ver que Central Veterinaria, con prácticamente la mitad de los puntos de venta cubiertos por Pipasa alcanza cerca del 90% de la distribución ponderada, lo que evidencia una gestión de distribución relativamente más eficiente. Caso contrario ocurre al comparar Central Veterinaria con Nestlé Purina y con Mars. En el caso de estos dos competidores, con cerca de la mitad de puntos de venta de Central Veterinaria logran cubrir prácticamente el mismo valor de distribución ponderada.

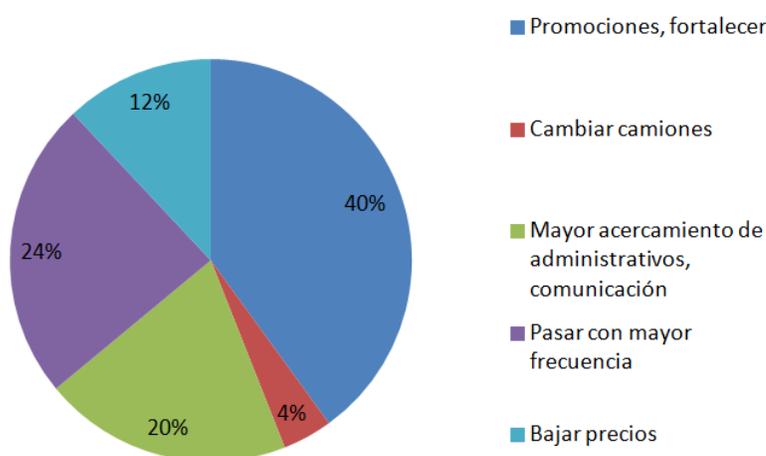
Ahora bien, la siguiente figura muestra el nivel de satisfacción de los intermediarios (canal) con el servicio de distribución de Central Veterinaria.

Cuadro 3.9: Grado de satisfacción del cliente (intermediario) en varios aspectos relacionados con el servicio de distribución.

Punto a calificar	Malo	Regular	Bueno
Servicio de distribución	3%	15%	82%
Comunicación y relación comercial	9%	21%	71%
Promociones	32%	18%	50%

Fuente: El autor

De la información del Cuadro 3.9 se percibe en general un buen servicio por parte de la empresa, lo cual es positivo. Hay oportunidad de mejorar en el tema de comunicación y relación comercial con estos clientes pues solo el 71% de los encuestados respondió afirmativamente. Además, al preguntar sobre la satisfacción con la estrategia de promociones la respuesta fue de disconformidad. Observemos la información en la siguiente figura:



Fuente: El autor

Figura 3.14: Principales aspectos por mejorar según los clientes (intermediarios) de Central Veterinaria en relación con el servicio de distribución.

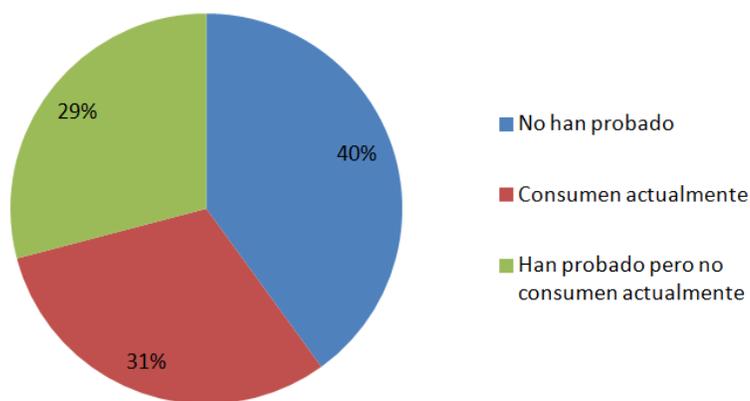
Vemos que los intermediarios perciben que la principal debilidad es la estrategia de promociones implementada por Central Veterinaria. Las promociones constituyen una herramienta que debe utilizarse con cuidado, pero es en extremo útil para incrementar la

penetración o cobertura del mercado; en otras palabras, las promociones pueden ayudar a atraer consumidores no habituales de los productos de la empresa. Así se incrementa la posibilidad de que queden satisfechos y luego, aún sin promoción, repitan la compra.

Ahora bien, en la figura anterior los clientes, además de solicitar mayor acercamiento de la administración, mencionan la necesidad de que los agentes de ventas visiten sus puntos de venta con mayor frecuencia. Es un aspecto de suma relevancia porque es señal de que en ocasiones los intermediarios se pueden estar quedando sin existencia de producto en el anaquel, lo que puede traer graves consecuencias. Además de las ventas perdidas en dichos momentos, puede estar generando que los consumidores opten por cambiar de marca a la de otro fabricante que sí tenga presencia constante en el anaquel.

Recordemos la importancia no solo de llegar con los agentes de ventas a todos los puntos de venta, sino también de ofrecer un buen servicio. Una adecuada comunicación y relación comercial con esos intermediarios facilitará la presencia de los productos en el anaquel y la disponibilidad al consumidor.

En la encuesta realizada a consumidores se adquirió información interesante en relación con el tema de distribución. Veamos:



Fuente: El autor

Figura 3.15: Porción del mercado costarricense en el que se ha logrado por lo menos una compra de Súper Perro y porción de participación actual según encuesta a consumidores.

La figura anterior refleja que el producto estrella de Central Veterinaria (Súper Perro) no ha logrado llegar al 40% de las casas que tienen perros y compran alimento para mascotas. Del 60% que sí ha logrado alcanzar, cerca de la mitad se convirtió en consumidor habitual del producto. Esto evidencia la gran oportunidad de mejora que tiene la empresa en distribución y cobertura del mercado. Suponiendo que se mantiene la tendencia y la mitad de los consumidores continúan su compra, si Súper Perro llegara al 80% de las casas lograría subir su participación de 31% a cerca de 40% en el mercado costarricense.

Es de resaltar también que de la encuesta realizada a consumidores se obtuvo el resultado de que el 25% de los consumidores que habían consumido Súper Perro habían decidido dejar de consumirlo por la falta de continuidad de presencia en el punto de venta.

Concluimos de esta información que Central Veterinaria tiene mucha oportunidad de mejora en el tema de distribución de sus productos. La Gerencia necesitará indicadores de desempeño para poder conocer y así controlar su desempeño en dicha área. Esto, sin duda, traería un impacto positivo a las ventas de la empresa.

Al cuestionar sobre este tema al personal de la empresa, 100% de las respuestas consideraba que se debe aumentar la cartera de clientes. Los posibles nuevos clientes propuestos se presentan en el siguiente cuadro:

Cuadro 3.10: Clientes potenciales para aumentar la cartera de clientes de Central Veterinaria.
Propuestas mencionadas por Gerentes y colaboradores.

Posibles nuevos clientes para la empresa	
Nivel Nacional	Aquellos puntos de venta que tengan exclusividad con la competencia
	Supermercados de mediano tamaño
	Canal de detalle (Ruteo)
Nivel Regional	Cadenas de supermercados
	Mercados fuera de la región centroamericana

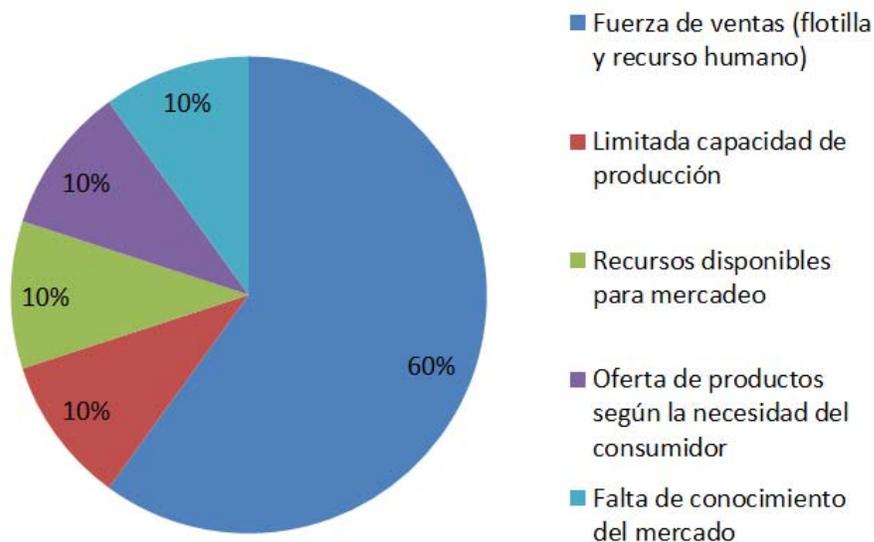
Fuente: El autor

A nivel nacional, los grandes supermercados están bien cubiertos; sin embargo, la empresa tiene oportunidad de mejora en los supermercados de mediano tamaño, los cuales son cubiertos por el “ruteo” o canal de venta al detalle. Es aquí donde la empresa podría incrementar su valor de distribución ponderada en el país. Además, siempre se debe

mantener una atención especial en cuanto a evitar que la competencia tenga exclusividad en puntos de venta.

En escala regional, como se vio anteriormente, Central Veterinaria tiene apenas un 50% de distribución ponderada, y el personal de la empresa, acertadamente, coincide en que se debe aumentar la presencia en las grandes cadenas de supermercados a nivel centroamericano y del Caribe. Igualmente, para lograr sostener el crecimiento en ventas, objetivo estratégico de Central Veterinaria, debe buscarse ampliar las fronteras de distribución fuera de la región centroamericana.

Ahora se tratará de responder a la pregunta siguiente: ¿Por qué actualmente Central Veterinaria no tiene mayor cobertura y penetración? En el siguiente cuadro los Gerentes de la empresa dieron su criterio.



Fuente: El autor

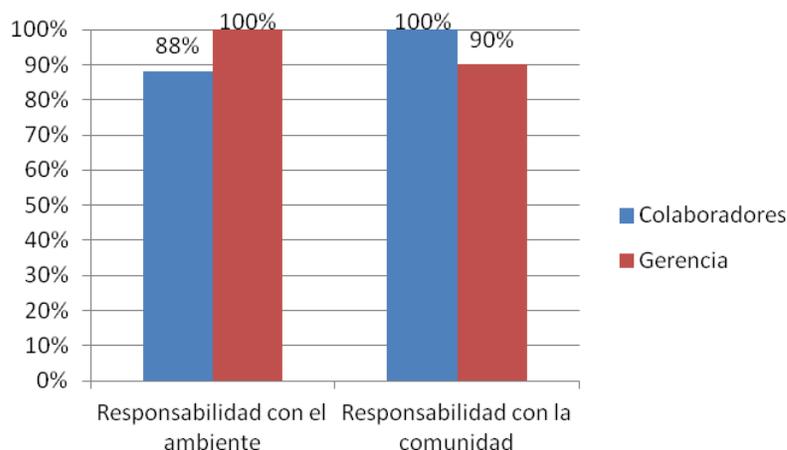
Figura 3.16: Factores que impiden a Central Veterinaria tener una mayor cobertura y penetración.

Como se observa, el principal impedimento se atribuye al sistema de distribución, tanto flotilla como recurso humano parecen ser insuficientes. La distribución a las grandes cadenas de supermercados es relativamente sencilla, esta se da a un único punto de acopio, desde ahí ellos distribuyen a sus puntos de venta. Por lo tanto, la Gerencia en la figura anterior se refiere a la cobertura de los supermercados de mediano y pequeño tamaños y a todos los puntos de venta cubiertos por el canal de “ruteo” de la empresa. Como ya se mencionó, mejorar la distribución en estos puntos de venta efectivamente puede generar un crecimiento importante en ventas a nivel nacional.

Se comentan ahora los otros cuatro factores limitantes mencionados en la figura anterior. La limitada capacidad de producción puede ser un factor que impida el crecimiento futuro, aunque actualmente la empresa no produce continuamente 24 horas al día ni los 7 días de la semana, razón por lo que aún no es una limitante. En caso de incrementar las ventas sí puede convertirse en una limitante y la Gerencia debe prever a tiempo esta situación.

Los otros factores se refieren a la labor de mercadeo. En este sentido la Gerencia se ha percatado de la limitante y ha venido realizando inversiones y otros esfuerzos en el sentido de incrementar su conocimiento del mercado, incluso ha cambiado la estructura organizacional para sumar más recurso humano capacitado en estos temas. Es conveniente que la empresa mantenga sus esfuerzos y logre gestionar adecuadamente el área de mercadeo.

Dentro de la perspectiva de clientes y otros interesados, se debe incluir a las entidades gubernamentales que ejercen alguna regulación en la industria y también incluir a la comunidad; por eso en el análisis se consideran temas de responsabilidad social empresarial. A continuación dicho análisis:



Fuente: El autor

Figura 3.17: Percepción del personal de la empresa en relación con el desempeño en Responsabilidad Social Empresarial, porcentaje de respuestas afirmativas.

Central Veterinaria tiene entre sus valores la responsabilidad social y la proyección comunitaria, valores que han acompañado e influenciado las acciones de la empresa a través de su desarrollo. La Gerencia ha mantenido un compromiso tanto con la comunidad cercana a la empresa como con el medio ambiente desde sus primeros años de actividad en Cartago. Este compromiso se ve reflejado en el criterio del personal de la empresa, el cual se puede observar en la figura anterior. Al ser cuestionados sobre los aspectos positivos y negativos de la empresa en este tema, el personal mencionó los siguientes puntos:

Cuadro 3.11: Aspectos positivos y negativos en relación con Responsabilidad Social Empresarial detectados por el personal de la empresa.

Ambiente	
Positivos	Manejo de desechos con el programa de reciclaje
	Nueva planta de tratamiento de aguas residuales
Negativos	Falta de control sobre la emisión de gases de efecto invernadero
	Falta de una certificación en medio ambiente
Comunidad	
Positivo	Se ayuda frecuentemente a la comunidad, por ejemplo donaciones a escuela
	Buena compensación a colaboradores, la mayoría son de la comunidad

Fuente: El autor

En el tema de medio ambiente, los colaboradores se muestran satisfechos con el programa de manejo de desechos. Para ese programa la empresa cuenta con un plan de reciclaje en el cual se recupera papel, cartón, plástico y aluminio tanto de la planta de producción como de las oficinas y del área de comedor. Esa ha sido una gestión positiva y debe mantenerse el esfuerzo en ella. Además, la empresa invirtió una importante suma de dinero para una nueva planta de tratamiento de aguas residuales que ha dado un rendimiento positivo, logrando que se descargue al río Coris aguas no contaminadas y cumpliendo con la legislación nacional en este respecto.

Sin embargo, la empresa aún tiene aspectos pendientes si quiere eliminar del todo su impacto ambiental. Por ejemplo, aún no se tiene medición ni control sobre los gases efecto invernadero emitidos a la atmósfera. A pesar de cumplir con la regulación nacional en el tema de manejo de calderas de combustión, aún no se lleva dicho control. Este puede ser un proyecto interesante en el largo plazo, más aún considerando la meta del gobierno de Costa Rica de ser un país carbono neutral para el 2021.

En cuanto a la comunidad, el personal de la empresa valora la ayuda que Central Veterinaria brinda, por ejemplo, a las escuelas, en donde se ha regalado equipo de cómputo y colaborado en la mejora de las instalaciones. Además, hay satisfacción pues la mayoría de colaboradores son de las comunidades aledañas y la empresa tiene una compensación superior a los salarios mínimos de ley.

Cuadro 3.12: Propuestas del personal de Central Veterinaria para aumentar la Responsabilidad Social Empresarial.

Propuestas
Crear una asociación solidarista
Programa de ayuda a colaboradores según sus necesidades
Reducir la emisión de gases de efecto invernadero
Incrementando la ayuda a la comunidad
Continuar apoyo al asfaltado del camino de acceso

Fuente: El autor

En el cuadro anterior, el personal de la empresa propuso ideas interesantes tendientes a aumentar la responsabilidad social empresarial de Central Veterinaria. La gerencia ya lleva a cabo algunas de esas ideas, otras las tiene proyectadas para el corto plazo. En fin, estas

acciones contribuyen a que la empresa viva una cultura organizacional positiva y a que el personal se mantenga motivado y se goce de un ambiente de trabajo positivo.

3.4.3.2 Análisis de indicadores de desempeño actualmente utilizados

Como se ha comentado, el área de clientes y otros interesados no cuenta actualmente con un sistema formal de medición y control de desempeño. Se llevan pocas mediciones y de una forma poco sistematizada. A continuación se analizará cada una:

Ventas mensuales

Tal como se comentó en la perspectiva de finanzas, la empresa lleva constantemente medición de las ventas en volumen y en valor. Este valor se conoce prácticamente a diario y se analiza mes a mes en las presentaciones de estados financieros.

Quejas recibidas de producto no conforme

El Departamento de Aseguramiento de la Calidad y la Subgerencia General llevan esta medición y dan seguimiento a la atención o respuesta de la empresa. Además, la información se utiliza para retroalimentar los procesos internos.

Condiciones fisicoquímicas del agua residual vertida

La empresa mantiene mediciones y control sobre el funcionamiento de la planta de tratamiento de aguas residuales. Hasta el momento la medición o métrica de desempeño más importante es el análisis de parámetros fisicoquímicos del efluente que lleva a cabo un laboratorio externo y mediante el cual se entregan los reportes operacionales al Ministerio de Salud. Dicha información se maneja a nivel interno y se comunica ocasionalmente y de manera informal a la Gerencia.

Sobre los indicadores de esta perspectiva se puede concluir que son insuficientes. Existe una gran oportunidad de mejora en las mediciones del mercado costarricense y regional. En realidad se puede mejorar el conocimiento sobre la satisfacción del cliente, las preferencias y la efectividad de la distribución, entre otros.

3.4.4 Procesos internos de negocio

3.4.4.1 Análisis de situación actual

El siguiente paso en este trabajo es analizar la situación actual de los procesos internos de negocio de Central Veterinaria. Tal y como se comentó en el capítulo 1, los procesos internos de negocio deben responder a todas las necesidades y requerimientos de los clientes o consumidores para, de esa forma, satisfacer las metas financieras de los accionistas. Bajo este enfoque se analizarán los procesos internos.

El personal de la empresa es quien más conoce sobre dichos procesos, tanto colaboradores como Gerentes conviven a diario con dichos procesos, especialmente con aquellos propios de su área. Por ello su criterio resulta fundamental para conocer el desempeño de esos procesos. En el siguiente cuadro demuestra la opinión general que se tiene sobre los procesos internos.

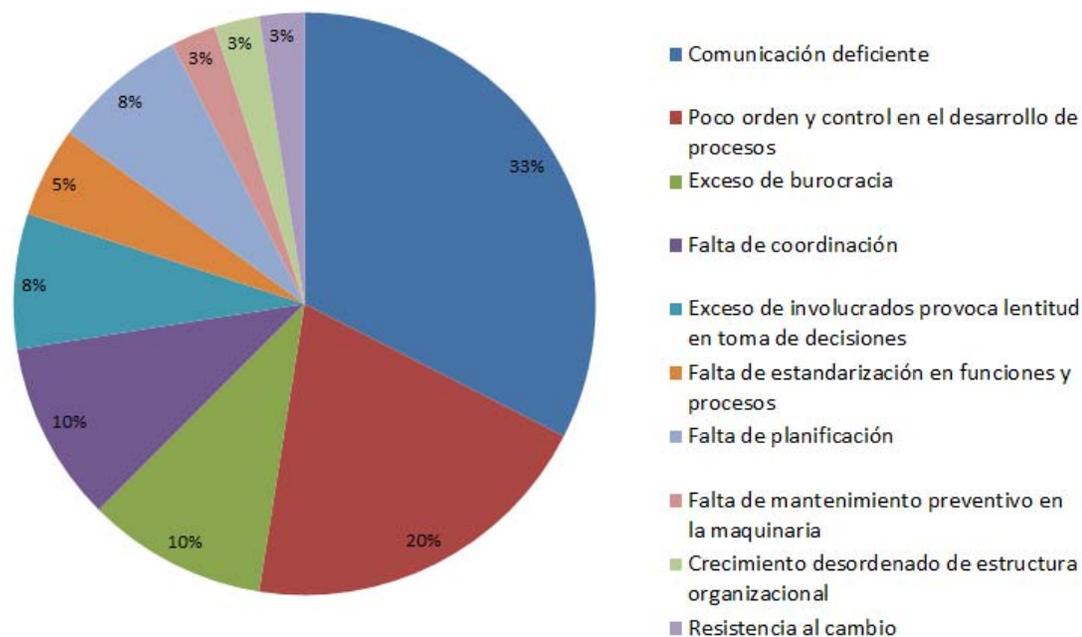
Cuadro 3.13: Procesos internos de la empresa, ¿se realizan adecuadamente?, porcentaje de respuestas negativas.

¿Se realizan adecuadamente los procesos internos?	
Colaboradores:	62% opina que no
Gerencia:	70% opina que no

Fuente: El autor

El criterio general es que los procesos internos no se realizan adecuadamente; ahora analicemos las posibles causas de este criterio. Central Veterinaria es una empresa en etapa de crecimiento, está en un proceso de estandarización de procesos, procedimientos y funciones. Una evidencia de lo anterior es el acelerado crecimiento de la estructura organizacional en los últimos años. Esta etapa de crecimiento y adaptación es posible que lleve a una percepción de inestabilidad o ineficiencia en los procesos internos lo que hace aún más necesaria la estandarización de procesos y la medición de desempeño en indicadores claves.

En fin se debe buscar sistematizar los procesos de forma eficiente y ordenada. En las siguientes figuras se presenta información para profundizar el análisis.



Fuente: El autor

Figura 3.18: Principal problema en procesos internos según el personal de Central Veterinaria.

La figura anterior reafirma la idea de que la gran mayoría de deficiencias en los procesos internos se debe al proceso de crecimiento de la estructura organizacional y a la estandarización de procesos que vive la empresa. Primero que todo se evidencia la inconformidad con la presente comunicación entre niveles y entre departamentos de la organización. De los resultados de la encuesta se percibió que algunos gerentes, los de más antigüedad en la empresa, consideran que la comunicación se había visto afectada con el crecimiento en la estructura organizacional.

Esto es una consecuencia lógica de un crecimiento acelerado y en el que no se tomen medidas para atenuar dicha situación. Por lo vital de la comunicación en toda organización, la Gerencia debe tomar rápido medidas para implementar canales de comunicación y utilizarlos de forma eficiente.

La segunda deficiencia en los procesos internos responde a la necesidad de aumentar el control y estandarizar los procesos internos. Con ese fin se deben establecer procedimientos y

también fijar objetivos en las variables de cada proceso. Por ejemplo, objetivos en valores de productividad, en período de rotación de inventarios y en tiempo de puesta en marcha de proyectos. La herramienta de un Cuadro de Mando Integral será fundamental como base para solventar esta deficiencia de los procesos internos.

Cuadro 3.14: Factores de los procesos internos en los que la empresa está bajando su desempeño.

Factor	% en menciones
Comunicación interna	23
Desempeño en ventas y mercadeo	14
Eficiencia en el uso de los recursos	14
Rotación de recurso humano	9
Incentivos a los colaboradores	9
Planeamiento estratégico	9
Controles de desempeño	9
Estructura organizacional	5
Mantenimiento de maquinaria	5
Lanzamientos de nuevos productos	5

Fuente: El autor

La información del cuadro anterior reafirma los problemas de comunicación que se presentan actualmente. Además, llama de nuevo la atención sobre la necesidad de mejorar el desempeño en el área de mercadeo y ventas. El Cuadro de Mando Integral será entonces una herramienta valiosa para mejorar el desempeño en esos procesos internos. Es interesante ver cómo la Gerencia, con sus respuestas, muestra que en general se percibe la necesidad de mejorar el desempeño en aspectos estratégicos.

El siguiente cuadro resume y puntualiza en el sentido de que hay escasa comunicación en la empresa. La Gerencia General es consciente de la situación y analiza la forma de mejorar el problema. Aquí son necesarios los canales de comunicación, y aún más importante es el uso eficiente y eficaz que se haga de ellos; siempre con el fin de que tanto Gerencia como colaboradores tengan conocimiento de aquella información que requieran para elaborar su trabajo de mejor manera, alineados con la estrategia empresarial.

Tampoco debe dejarse de lado el efecto en motivación y sentido de pertenencia que involucra este tema.

Cuadro 3.15: Aspectos relacionados con la comunicación interna de Central Veterinaria, porcentaje de respuestas afirmativas.

¿Existen adecuados canales de comunicación?	Gerencia:	60% considera que SÍ
¿Se goza de una adecuada comunicación interna?	Colaboradores:	6% considera que SÍ
	Gerencia:	9% considera que SÍ

Fuente: El autor

Según el cuadro siguiente, al preguntar a la Gerencia acerca de las causas de esos problemas de comunicación, las respuestas se centraron no en los canales sino en la aplicación o práctica de dichos canales. Dando la requerida atención al tema y teniendo mediciones y control sobre indicadores en temas de comunicación se logrará optimizar el manejo de la información en provecho de la empresa y sus colaboradores.

Cuadro 3.16: Factores que provocan problemas de comunicación interna en Central Veterinaria, según el personal de la empresa.

Factores que provocan una mala comunicación interna	% en menciones
No existe coordinación adecuada en la toma de decisiones	33
No se fomenta la adecuada comunicación	27
Al crecer la estructura organizacional se perdió comunicación	13
Reuniones poco efectivas	7
La información se queda en el nivel gerencial, no permea	7
Se requiere conformar un comité gerencial proactivo, interdisciplinario	7
Se abusa de la comunicación a través del correo electrónico	7

Fuente: El autor

Un aspecto fundamental en la eficiencia de procesos internos, mejora continua y capacidad de reacción de una empresa se fundamenta en la creatividad y alta iniciativa de sus colaboradores. Muchas veces la mejor solución a los problemas viene de los mismos colaboradores pues son ellos quienes más interactúan con los procesos. Por esta razón tener

colaboradores motivados, con creatividad e iniciativa es una ventaja competitiva para cualquier organización.

A la Gerencia le corresponde abrir los canales de comunicación para que sus colaboradores aporten ideas y recomendaciones sobre los procesos internos. En el Gerente está, además, la responsabilidad de manejar adecuadamente esas iniciativas a fin de mantener a los colaboradores motivados y fomentar su aporte de ideas. En el siguiente cuadro se muestran los resultados de la encuesta ante la pregunta: ¿Son sus ideas tomadas en cuenta por la Gerencia?

Cuadro 3.17: Percepción del personal de la empresa sobre la importancia que se da a sus opiniones, porcentaje de respuestas afirmativas.

¿Sus ideas son tomadas en cuenta?	
Colaboradores:	44% opinan que SÍ
Gerencia:	91% opina que SÍ

Fuente: El autor

De la información podemos concluir que a nivel de Gerencia se maneja la situación muy bien, aunque no es así a nivel de colaboradores. Aunque no es crítico, pues cerca de la mitad de las respuestas fueron positivas, hay mucha oportunidad de mejora para aprovechar este potencial de los colaboradores.

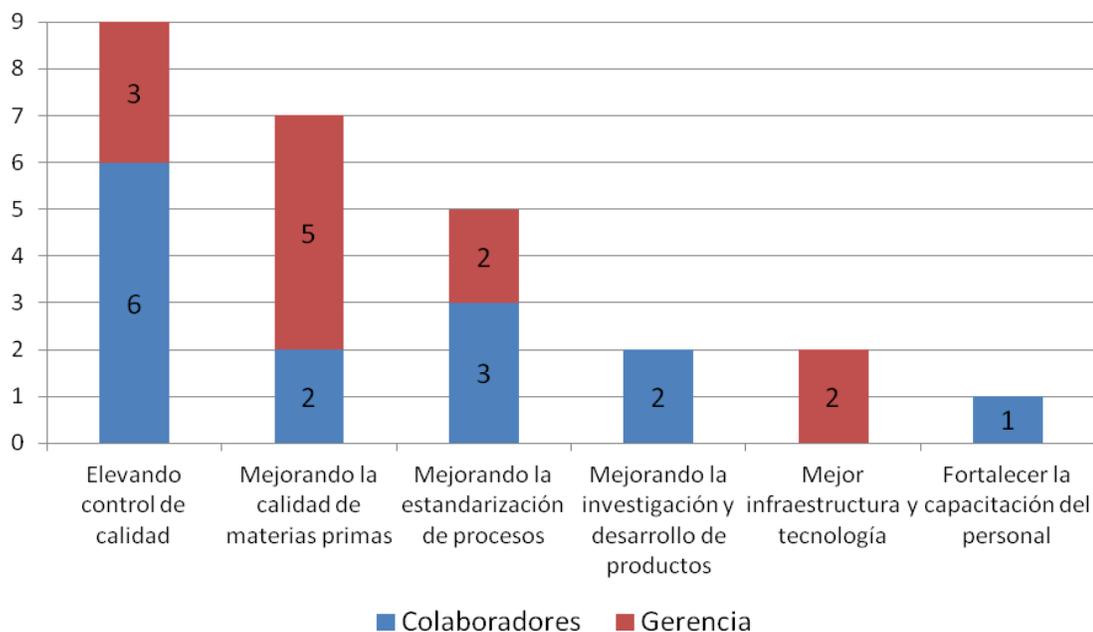
Analicemos ahora la calidad de los productos de la empresa. Procurar la mejora en calidad del producto debe ser un objetivo siempre presente en el personal de la empresa. La calidad es uno de los principales atributos que el cliente necesita en el producto para mantener fidelidad a la marca. En Central Veterinaria la Gerencia y los colaboradores tienen una imagen muy positiva sobre la calidad del producto, tal y como lo confirma el cuadro siguiente.

Cuadro 3.18: Percepción del personal de la empresa sobre la calidad de los productos de Central Veterinaria, porcentaje de respuestas afirmativas.

¿Son nuestros productos de buena calidad?	
Colaboradores:	94% opinan que SÍ
Gerencia:	91% opina que Sí

Fuente: El autor

Sin embargo, porque siempre hay espacio para mejorar, se solicitó a los encuestados que mencionaran formas de mejorar la calidad de los productos de Central Veterinaria. Esta información se resume a continuación:



Fuente: El autor

Figura 3.19: Opiniones del personal de la empresa sobre cómo mejorar la calidad de los productos de Central Veterinaria.

Los tres aspectos más mencionados para mejorar la calidad del producto fueron: elevar el control de calidad, mejorar la calidad de las materias primas y mejorar la estandarización de procesos. El primer y el tercer aspectos requieren de tiempo y esfuerzo para formalizar y documentar dicha estandarización de procesos y también para lograr elevar los controles de calidad en las diversas etapas del proceso de producción. Estos dos aspectos tienen implicaciones principalmente en los procesos internos y dependen menos de factores externos. Con esto se quiere decir que depende más de la misma empresa y menos del entorno de la misma.

Por otro lado, el segundo aspecto más mencionado fue mejorar la calidad de las materias primas. Esto sin duda traería una mejora en la calidad del producto final, aunque tendría una

consecuencia negativa en el costo de materias primas y por lo tanto en el costo de producción, lo que el consumidor percibiría como un incremento en el precio. Sabiendo que la combinación calidad-precio es uno de los atributos más valorados por los clientes, no sería conveniente cambiar dicha característica en los productos comercializados de Central Veterinaria.

Lo que sí es una opción es lanzar al mercado un producto Premium, utilizando materias primas de mayor calidad. Con esto se buscaría satisfacer al nicho de mercado que está dispuesto a pagar más dinero por un producto de mayor calidad. Este tema, sin duda, debe ser tomado en cuenta al definir e implementar el plan estratégico.

En cuanto al uso eficiente de los recursos tenemos que, en su mayoría, tanto colaboradores como Gerencia, opinan que no existe un adecuado uso de ellos (vea cuadro siguiente). Este aspecto tiene un impacto directo sobre los costos y gastos de la gestión y por lo tanto sobre la rentabilidad.

Como se mencionó anteriormente, la Gerencia Financiera tiene como meta en el corto plazo establecer un presupuesto de costos y gastos. Este presupuesto serviría como punto de partida para guiar el desempeño de cada departamento en esta área, a fin de mejorar precisamente el uso de los recursos. Ese presupuesto es fundamental y debe estar muy presente en la propuesta del Cuadro de Mando Integral.

Cuadro 3.19: Opinión del personal de la empresa sobre el uso de los recursos en Central Veterinaria, porcentaje de respuestas negativas.

¿Se lleva a cabo un adecuado uso de los recursos?	
Colaboradores:	57% opinan que NO
Gerencia:	73% opina que NO

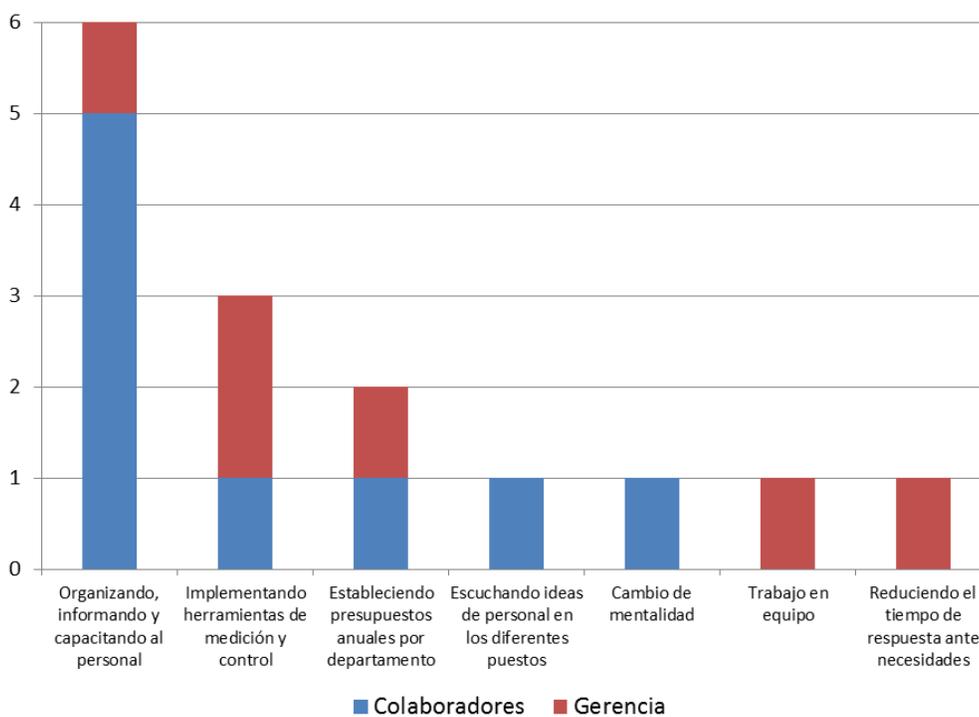
Fuente: El autor

En el siguiente cuadro se muestran aspectos que el personal de la empresa considera positivos y aquellos que estima negativos en cuanto al uso de los recursos. Esta información debe ser base para el desarrollo de los indicadores claves de desempeño del Cuadro de Mando Integral.

Cuadro 3.20: Aspectos positivos y negativos sobre el uso de los recursos en Central Veterinaria según personal de la empresa.

Positivos	Explotar los recursos al máximo
	Responsabilizar a cada persona de los recursos que tiene a cargo
	Reutilización de equipos y materiales
Negativos	Exceso de desperdicio
	Maquinaria en desuso
	Estructura organizacional con exceso de puestos
	Falta de presupuesto de gasto por área
	Poco control sobre el consumo de recursos
	Falta de conciencia de ahorro por parte del recurso humano

Fuente: El autor



Fuente: El autor

Figura 3.20: ¿Cómo mejorar el uso de los recursos?, opinión de personal de Central Veterinaria.

Además, en la figura anterior se proponen formas de mejorar el uso de los recursos. Puede observarse cómo los colaboradores perciben que debe mejorar la organización, el manejo de información y la capacitación del personal. Para facilitar a los colaboradores el eficiente uso de los recursos se debe dar seguimiento a esta necesidad. Haciendo un adecuado uso de los recursos, la empresa podrá reducir sus costos y gastos, lo que podrá aumentar la rentabilidad y también transmitir este ahorro a los consumidores, lo cual mejoraría la competitividad de la empresa e incrementaría el valor para los accionistas.

Las dos siguientes propuestas en orden de mención reafirman las conclusiones anteriores relacionadas con la necesidad de un presupuesto de costos y gastos y con la necesidad de implementar herramientas de medición y control.

Una vez terminado este análisis, corresponde analizar los indicadores de desempeño actualmente utilizados.

3.4.4.2 Análisis de indicadores de desempeño actualmente utilizados

En el área de procesos internos, como se describió en el capítulo 2, actualmente se llevan varios indicadores, pero todavía de manera informal. En algunos casos la comunicación de dicho indicador está limitada al mismo departamento y a la Gerencia General. En estos casos se comunica a las áreas en que quizás es más necesario conocer dicha información, pero se dejan por fuera otras áreas que indirectamente pueden estar relacionadas.

Tanto en los procesos internos de negocio como en toda la organización, la comunicación de indicadores claves de desempeño a todas las áreas debe propiciar una sinergia y alineamiento hacia los objetivos estratégicos. Los siguientes son los indicadores actualmente utilizados en el área de producción:

Kilogramos de desperdicios

Este es un indicador que refleja información sobre la eficiencia, principalmente en los arranques y finales de cada producción pues lo normal es que una vez que se establezca la producción todo el producto sea conforme. Este dato informa a los supervisores y Gerencia sobre la pericia de los operadores de los extrusores y otros equipos.

Devoluciones

Las devoluciones pueden tener diversas causas, todas de interés para la empresa. En el tema están involucrados tanto Producción como Aseguramiento de la Calidad y también es un indicador relevante para la Gerencia General.

Tiempos de paro por disponibilidad de maquinaria

Indicador con impacto directo en la productividad de la planta y en los costos de producción. Los departamentos de ingeniería deben mantener estos indicadores lo más reducidos posible.

Horas extras de los colaboradores

Este indicador también impacta los costos de producción; aunque en su mayoría obedece a altas e inesperadas ventas, también puede deberse a baja productividad de la planta. Es un indicador de cuidado pues en caso de abusarse de horas extras los colaboradores pueden llegar a trabajar cansados y desmotivados, con implicaciones negativas para la empresa. Por todo lo que implica este indicador es conveniente tratar de mantenerlo bajo control.

Productividad de kilogramos de alimento por persona producidos en un mes

Constituye un indicador de productividad importante y su valor es el resultado de muchas condiciones y circunstancias, por lo que es una buena representación de lo que ocurre en la planta de producción.

Veamos ahora los indicadores actualmente manejados por Aseguramiento de la Calidad:

Quejas por incumplimiento de calidad o inocuidad en el producto terminado y de materias primas

Las quejas de los consumidores son una fuente de información que sirve de retroalimentación para el proceso de producción y sus controles. Por esta razón, además de manejarse como indicador, la causa de cada queja se debe investigar e implementar los cambios necesarios para reducir la probabilidad de que ocurran en el futuro.

Cumplimiento del 100% del Programa de Manejo Integral de Plagas

El control de plagas resulta indispensable para asegurar la inocuidad y la calidad de los productos; entonces un adecuado cumplimiento del Programa de Manejo Integral de Plagas es prioritario. No solo debe cumplirse con dicho programa sino también validarlo; en otras

palabras, corroborar que el cumplimiento del programa efectivamente esté manteniendo las plagas bajo control.

Densidad, color y expansión a la salida del extrusor

El propósito de la medición de estos parámetros es asegurar la calidad del producto. Sin embargo, existen otros puntos del proceso en los que se debería mantener el control de parámetros de calidad. La estandarización de procesos debe estar acompañada de la medición de mayor cantidad de parámetros y su comparación con valores deseados, esto para asegurar que el proceso se lleva a cabo de acuerdo con lo establecido.

Temperatura y humedad del producto terminado en la zona de empaque

De estas dos mediciones, la primera tiene el objetivo de asegurar la calidad del producto, ya que empacarlo sobre un límite de temperatura trae algunas consecuencias negativas. La humedad del producto debe mantenerse por debajo de un límite superior para evitar que el producto sea descompuesto por microorganismos, pero tampoco debe bajar de un límite inferior establecido pues secar más de lo necesario representa un gasto innecesario en energía y una pérdida de peso en el producto final. La humedad, por lo tanto, es un parámetro que puede tener gran impacto para la calidad y para la productividad de la planta y, como tal, su control es necesario.

De esta forma concluimos con el análisis de los indicadores actualmente monitoreados en los procesos internos. Como podemos ver, se tiene camino adelantado en el establecimiento de los indicadores de desempeño; estos se deben complementar e integrar al Cuadro de Mando Integral.

Ahora entraremos a analizar la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

3.4.5 Aprendizaje y crecimiento

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento tiene como objetivo crear y mantener las bases en la organización para permitir e incentivar que los procesos internos tengan el desempeño requerido. En otras palabras, no solo debe desarrollar y mantener al recurso humano apto para

llevar a cabo dichos procesos internos, también le debe dar las herramientas necesarias (aptitudes, actitudes y tecnología) a fin de optimizar la realización de esos procesos internos. A continuación analizaremos la situación actual de Central Veterinaria en este tema.

3.4.5.1 Análisis de situación actual

En la encuesta se cuestionaron algunos temas en relación con esta perspectiva. El siguiente cuadro tiene el propósito de reflejar la satisfacción del personal de la empresa con las capacitaciones brindadas. Solamente el 10% de las respuestas de Gerentes afirmaron que las capacitaciones eran suficientes para la formación y crecimiento del personal y solo cerca de una cuarta parte de Gerentes y de colaboradores están satisfechos respecto de la estructura de capacitaciones.

Cuadro 3.21: Criterio del personal de Central Veterinaria sobre la estructura de capacitación que sigue la empresa, porcentaje de respuestas afirmativas.

¿Son suficientes las capacitaciones brindadas para la formación y crecimiento del personal?	Gerencia:	10% considera que SÍ
¿Está satisfecho con la estructura de capacitación?	Colaboradores:	25% considera que SÍ
	Gerencia:	27% considera que SÍ

Fuente: El autor

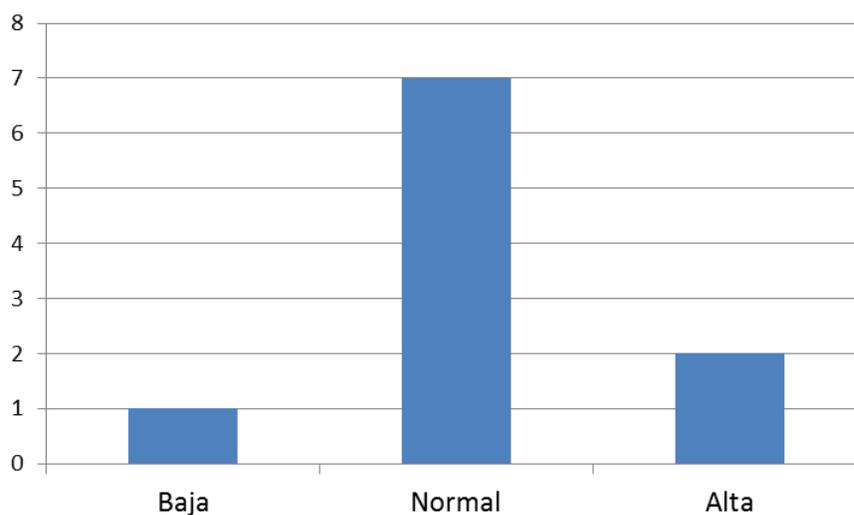
El desempeño de la organización depende de todos y cada uno de los colaboradores, por lo que sus destrezas y debilidades tienen un impacto directo. Por eso la Gerencia General ha apoyado no capacitaciones y otros tipos de formación, por ejemplo la de formación académica; además de otorgar flexibilidad de horarios, en algunos casos se becan dichos estudios. La Gerencia ha mantenido una actitud positiva en este sentido, considerando las limitaciones de recursos con que se cuenta. Sin embargo, pareciera que tanto colaboradores como Gerentes perciben que dicha estructura de capacitación se debe mejorar.

Esto puede significar no solamente más recursos, sino también mejor elección de las capacitaciones para atacar los puntos claves en cada puesto o para cada colaborador. Sin duda es una tarea difícil y debe ser un proceso que se integre al plan estratégico. La asignación de

recursos a partir de un presupuesto de costos y gastos servirá a mejorar el desempeño en este tema.

Un punto que debe acompañar a la preparación del recurso humano es la medición de su desempeño; pero en Central Veterinaria actualmente no se cuenta con un sistema de evaluaciones periódicas de desempeño a los colaboradores. Estas evaluaciones de desempeño cumplen varios objetivos; por un lado son una herramienta de retroalimentación a los colaboradores, lo que les permite conocer sus debilidades y fortalezas, indispensable para su crecimiento profesional. Por otro, motiva el buen desempeño de los colaboradores mediante la posibilidad de premiar a quienes sobresalgan. Es una herramienta necesaria que no se está utilizando en la empresa.

La siguiente figura demuestra que la Gerencia percibe que la ocurrencia de conflictos entre los colaboradores no es muy frecuente, tiene una frecuencia normal. Es una buena señal pues conflictos entre colaboradores pueden tener consecuencias muy negativas para la empresa; siempre es positivo contar con buenas relaciones laborales. La empresa no cuenta con un procedimiento oficial de resolución de conflictos, una tarea que el Departamento de Recursos Humanos tiene pendiente.

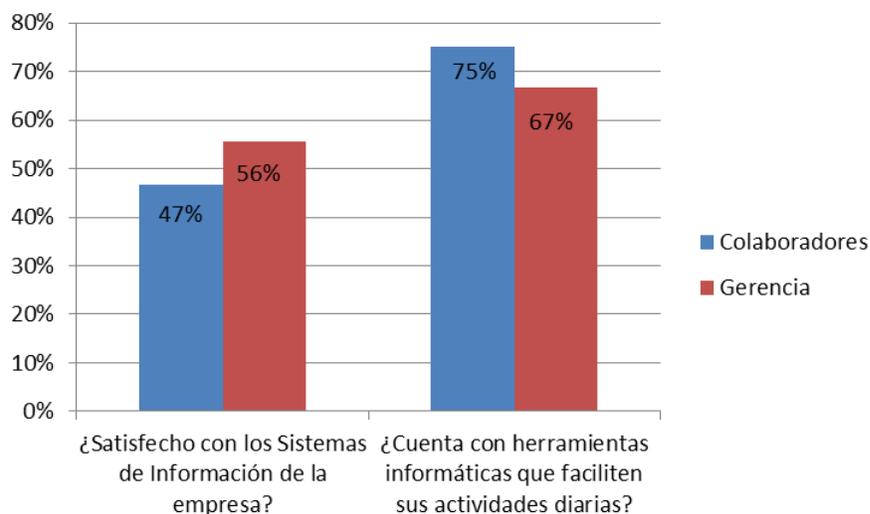


Fuente: El autor

Figura 3.21: Frecuencia de ocurrencia de conflictos en Central Veterinaria según el criterio de Gerentes.

Otro aspecto relevante en esta perspectiva es el de tecnologías de información. El manejo de información resulta crucial para la toma de decisiones en niveles operativos y gerenciales, y las tecnologías de información tienen la responsabilidad de servir como herramientas para dicho manejo de información. Por ello, contar con adecuadas herramientas informáticas es indispensable para optimizar la eficiencia y la eficacia de los procesos internos.

La empresa actualmente utiliza Exactus como software empresarial, el cual permite control de inventarios, control de centros de costos, manejo de órdenes de compra y muchos otros aspectos contables. A pesar de la gran utilidad que se le da a este software, como se puede observar en la siguiente figura, cerca de la mitad de colaboradores y de Gerentes están insatisfechos con los sistemas de información. No obstante la insatisfacción, una mayoría reconoció contar con herramientas informáticas que facilitan sus actividades diarias.



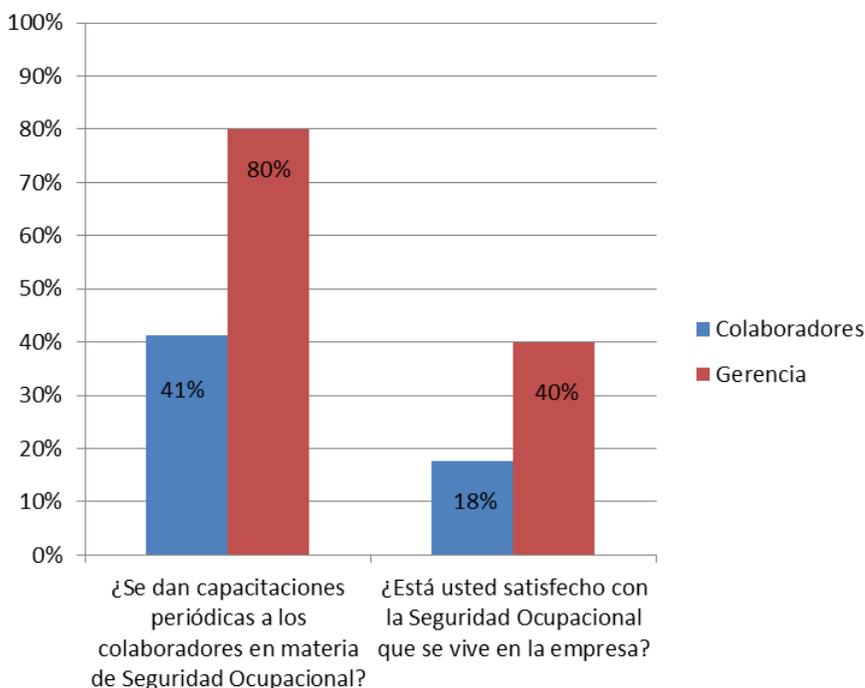
Fuente: El autor

Figura 3.22: Criterio general del personal de Central Veterinaria sobre los sistemas de información con los que cuenta la empresa, porcentaje de respuestas afirmativas.

El tema sistemas de información debe manejarse con atención por su gran impacto en la eficiencia y la eficacia de los procesos internos y para la oportuna toma de decisiones por parte de la Gerencia. Debe ser otro pilar sobre el que se fundamente una exitosa planificación estratégica y, además, será fundamental para implementar el Cuadro de Mando Integral por tratarse este efectivamente de manejo de información.

En materia de seguridad ocupacional, según la siguiente figura, pareciera que la empresa tiene mucho por mejorar. Es un aspecto en que hace pocos años la Gerencia ha estado invirtiendo para mejorar. Recientemente se abrió una plaza en el Departamento de Recursos Humanos para cubrir estas necesidades y se ha iniciado un proceso interno de capacitación y de revisión de los aspectos de seguridad ocupacional dentro de la empresa. Es lógico que aún exista insatisfacción pues el proceso está apenas iniciando.

En la siguiente figura también se evidencia una percepción diferente entre Gerentes y colaboradores en cuanto a capacitaciones en temas de seguridad ocupacional. Los colaboradores, en contacto más directo con los procesos productivos, son del criterio de que no se dan suficientes capacitaciones, lo cual refleja que las capacitaciones dadas necesitan ser más asertivas.

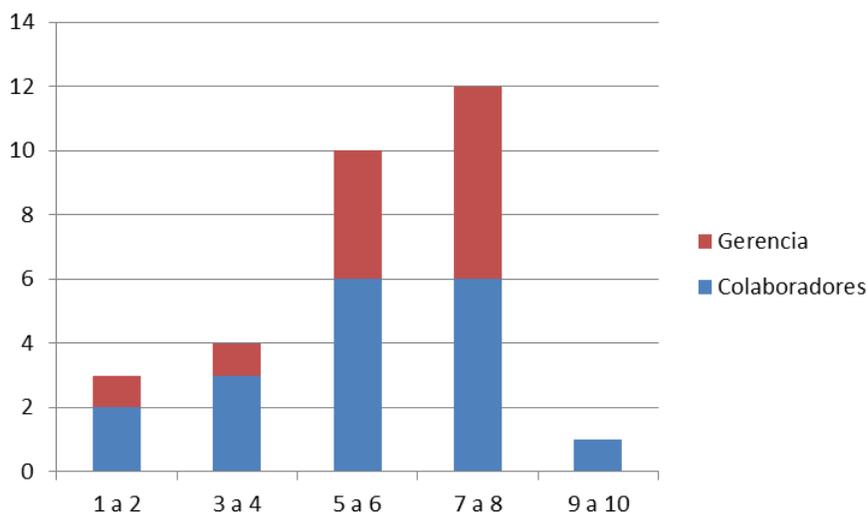


Fuente: El autor

Figura 3.23: Aspectos generales relacionados con la Seguridad Ocupacional en Central Veterinaria, porcentaje de respuestas afirmativas.

Para concluir el análisis de la situación actual de esta perspectiva veamos el tema de la motivación del personal. La siguiente figura muestra cómo, a pesar de que el 100% del

personal reconoció la importancia de trabajar motivados, los niveles de motivación en la empresa se perciben bajos. En Gerentes y en colaboradores la percepción de motivación estuvo mayormente entre 5 y 8 en una escala del uno al diez, siendo el diez el valor de máxima motivación. Incluso un alto porcentaje de respuestas se mantuvo debajo de 5.



Fuente: El autor

Figura 3.24: Nivel de motivación del personal. Se utilizó una escala del 1 al 10, siendo el 10 el nivel más alto de motivación y el 1 el más bajo.

La Gerencia tuvo conocimiento de desmotivación en una encuesta de clima que se realizó en el año 2010 y desde entonces ha realizado esfuerzos a fin de corregir la situación. A pesar de los esfuerzos, cerca de la mitad de encuestados en esta ocasión respondió que la empresa no toma medidas para incrementar la motivación del personal. Entonces, dicho proceso no da aún los resultados esperados.

Cuadro 3.22: ¿Se toman medidas para aumentar la motivación del personal?, según criterio del personal de Central Veterinaria, porcentaje de respuestas positivas.

Colaboradores:	50% opina que SÍ
Gerencia:	45% opina que SÍ

Fuente: El autor

La situación de desmotivación puede tener varias causas y se deben analizar cuidadosamente. Una de las principales causas puede ser la deficiente comunicación analizada anteriormente. Otra, la falta de estandarización de procesos y de definición de puestos y funciones. En fin, el tema debe ser abordado de forma integral para crear un ambiente agradable de trabajo y obtener beneficios para los colaboradores y la empresa.

3.4.5.2 Análisis de indicadores de desempeño actualmente utilizados

En esta perspectiva actualmente se monitorean algunos índices típicos de Recursos Humanos, los cuales se analizan a continuación:

Indicadores de accidentabilidad

El índice de seguridad ocupacional es útil para reflejar la seguridad de los procesos y tareas de los colaboradores. Alto índice de accidentabilidad es señal de que hay condiciones riesgosas y no se toman las medidas de precaución requeridas, lo cual provoca desmotivación, alto ausentismo por incapacidad e incluso problemas legales por las condiciones de trabajo. Mantener este índice por debajo de la meta debe ser uno de los objetivos principales en relación con la seguridad ocupacional.

Reporte de horas extras y ordinarias

Este índice representa información básica para monitorear la efectividad en el uso del recurso humano. Un excesivo uso de las horas extras trae consecuencias negativas a nivel de costos, por lo que su monitoreo y control son necesarios.

Vacaciones

El monitoreo de vacaciones es conveniente para el Departamento de Recursos Humanos, pero mientras se administre adecuadamente tendrá poco impacto en la planificación estratégica.

Rotación

La rotación de personal es un indicador para evidenciar problemas de motivación, jefaturas con problemas de liderazgo u otros problemas. De ahí que es necesario monitorearlo a nivel de la organización y de áreas o departamentos.

Clima organizacional (se ha realizado una encuesta y se tiene programada la siguiente para finales de este año).

La medición de clima organizacional es fundamental para conocer aspectos relacionados con el recurso humano, su motivación, su percepción de los procesos internos y del desempeño de cada área y también sobre la comodidad percibida con la cultura organizacional. Las encuestas de clima organizacional son una herramienta directa y efectiva para monitorear situaciones relacionadas con la perspectiva de aprendizaje y crecimiento. La empresa debe enfocar esta encuesta en los puntos más vulnerables o estratégicos para su desempeño.

Esta perspectiva y la de clientes son las que más trabajo tienen por delante para lograr impulsar a Central Veterinaria a alcanzar sus objetivos estratégicos. El análisis realizado en esta sección permite fundamentar una adecuada propuesta de Cuadro de Mando Integral para la empresa. A continuación, se desarrollará un análisis FODA de Central Veterinaria.

3.5 Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) de Central Veterinaria

Con base en la investigación y los análisis realizados en este capítulo, se procede a establecer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que posee la empresa actualmente.

Cuadro 3.23: Matriz FODA de Central Veterinaria.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Marca fuertemente posicionada en Costa Rica y Centroamérica. ✓ Bajo riesgo financiero. ✓ Equipo gerencial con capacidad innovadora. ✓ Diversidad de productos para el cuidado de las mascotas. ✓ Mejor condición en la relación precio-calidad de sus productos que la competencia. ✓ Estabilidad y buena compensación. ✓ Recurso humano con gran dedicación y experiencia en el proceso de fabricación de productos extruidos. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Escasa cobertura del mercado centroamericano. ✓ Poca penetración en el mercado costarricense. ✓ Escaso poder de negociación con grandes cadenas de supermercados. ✓ Débil planificación estratégica. ✓ Deficiente clima organizacional. ✓ Pocos recursos para las labores de mercadeo y ventas. ✓ Falta de estandarización de procesos, de definición de puestos y funciones y de evaluaciones de desempeño. ✓ Falta de certificaciones en calidad, inocuidad y ambiente. ✓ Dificultad de manejar algunos temas por tratarse de una empresa familiar.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cobertura de nuevos mercados a nivel internacional, apoyado por apertura de mercados. ✓ Colocación de nuevos productos para diversificar la oferta e incrementar las ventas. ✓ “Humanización” de las mascotas. ✓ Aumento de la demanda por incremento en la tenencia de mascotas y por el incremento en los ingresos de las familias latinoamericanas. ✓ Nuevas tecnologías de información. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Posibles nuevas regulaciones o normativas en temas de manufactura o en temas ambientales. ✓ Reducción del mercado por crisis económica mundial. ✓ Escasez de alguna materia prima por falta de oferta de parte de proveedores. ✓ Impacto del cambio climático en la volatilidad del precio de materias primas (principalmente maíz). ✓ Fuerte competencia en el mercado de alimento para mascotas.

Fuente: El autor

3.5.1 Fortalezas

Marca fuertemente posicionada en Costa Rica y Centroamérica

A través de los años, Central Veterinaria se ha ganado la confianza del consumidor, quien hoy reconoce la calidad de los productos de la empresa. Esto genera un valor a la marca muy importante para la empresa y sus accionistas.

Bajo riesgo financiero

La empresa actualmente goza de finanzas saludables, uno de los objetivos de la Gerencia General que, consecuentemente, ha logrado mantener el capital de los accionistas con bajo riesgo. Esto también abre las puertas para realizar importantes inversiones en el futuro.

Equipo gerencial con capacidad innovadora

Desde los primeros años de fundada la empresa, su Gerencia General ha mostrado destreza para conocer el mercado y para detectar tendencias. Ello ha facilitado que Central Veterinaria mantenga una exitosa y constante estrategia de innovación incluso hoy en día.

Diversidad de productos para el cuidado de las mascotas

Esta fortaleza ofrece a los consumidores la confianza de que Central Veterinaria conoce y tiene productos para satisfacer todos los aspectos y necesidades de las mascotas. Además de diversificar las ventas, esa característica da valor agregado a la marca.

Mejor condición en la relación precio-calidad de sus productos que la competencia

La alta calidad a precios accesibles es la ventaja competitiva que permite a la empresa mantenerse entre los líderes del mercado de consumo masivo. Sin duda, es una de las fortalezas con más impacto positivo para las ventas y la rentabilidad.

Estabilidad y buena compensación

La combinación de ambos factores ha permitido a la empresa atraer y mantener un capital humano altamente capacitado. Incluso en la reciente crisis financiera internacional la empresa no tuvo recortes de personal, mantuvo la estabilidad y la salud financiera.

Recurso humano con gran dedicación y experiencia en el proceso de fabricación de productos extruidos

El capital humano y su identificación con la empresa es fundamental para el buen desempeño y para llevar a cabo con éxito el proceso de crecimiento y estandarización que se está viviendo. Ser uno de los primeros fabricantes de productos extruidos en el país le ha permitido al personal ganar conocimiento sobre el proceso.

3.5.2 Oportunidades

Apertura de mercados internacionales

La globalización y eliminación de barreras fronterizas facilita la exportación de productos no solo a Centroamérica y el Caribe sino también a otras latitudes del continente americano e incluso a otros continentes. Para mantener el crecimiento es necesario crear una estrategia a fin de aprovechar esta oportunidad.

“Humanización” de las mascotas

Ese fenómeno está incrementando la demanda de productos para las mascotas. El incremento en demanda se da no solo en alimentos sino también en productos especiales tales como “premios” o *snacks*, productos para el cuidado y entretenimiento de las mascotas.

Aumento de la demanda por incremento en la tenencia de mascotas y por el incremento en los ingresos económicos de las familias latinoamericanas

Mientras en los países desarrollados el crecimiento en volumen de la venta de alimento para mascotas se desaceleró, en los países en vías de desarrollo sigue incrementando de manera importante. Central Veterinaria, por su ubicación geográfica, debe aprovechar la oportunidad e intentar ganar la mayor participación posible en el creciente mercado latinoamericano.

Nuevas tecnologías de información

El desarrollo de las tecnologías de información transforma constantemente la manera de hacer negocios. La empresa debe aprovechar al máximo esas herramientas, tanto para facilitar su mercadeo y ventas como para manejar adecuadamente los procesos internos. En la era de la información esas herramientas deben ser parte fundamental del plan estratégico.

3.5.3 Debilidades

Escasa cobertura del mercado centroamericano

La empresa tiene una desventaja en cobertura de mercado en comparación con sus competidores. Esa debilidad es una de las principales limitantes para el incremento en ventas. El plan estratégico debe dar prioridad a esta situación.

Poca penetración en el mercado costarricense

Es una debilidad semejante a la anterior pero específicamente en la penetración del mercado costarricense. Falta mejorar las promociones y la frecuencia de atención a los puntos de venta por parte de los agentes de ventas.

Escaso poder de negociación con grandes cadenas de supermercados

Las grandes cadenas de supermercado dominan el mercado de consumo masivo y han adquirido gran poder de negociación, el cual utilizan para establecer las condiciones de la negociación. Central Veterinaria debe estudiar de qué manera puede mejorar su poder de negociación.

Débil planificación estratégica

El acelerado crecimiento ha dificultado que el manejo de la planificación estratégica mantenga el ritmo de crecimiento que mantuvieron la estructura organizacional y los procesos internos. Es indispensable que la empresa implemente un plan estratégico que le asegure el éxito futuro.

Deficiente clima organizacional

El crecimiento experimentado por la empresa también ha producido un deterioro del clima organizacional. La Gerencia tiene la responsabilidad de rectificar la situación para bien de los colaboradores y de la empresa.

Pocos recursos para las labores de mercadeo y ventas

La situación ha sido poco atendida por la Gerencia General, aunque recientemente se ha iniciado con la reestructuración de esos departamentos. Eliminar esta debilidad es clave para mantener un ritmo de crecimiento deseado.

Falta de estandarización de procesos, de definición de puestos y funciones y de evaluaciones de desempeño

Por la evolución que vive la empresa es indispensable que se atienda el proceso de estandarización. Implementar mejoras repercute en la calidad del producto, la eficiencia en los procesos internos y la motivación del personal.

Falta de certificaciones en calidad, inocuidad y ambiente

En el próximo quinquenio Central Veterinaria necesitará este tipo de certificaciones para afianzar su prestigio y abrir nuevos mercados. El proceso debe llevarse a cabo una vez solventada la falta de estandarización de procesos, de puestos y de funciones.

Dificultad de manejar algunos temas por tratarse de una empresa familiar

Aunque ser una empresa familiar trae fortalezas, es necesario atender los riesgos que esta situación trae implícitos. Debe haber reglas claras y evitar beneficios diferenciados entre el personal con el fin de evitar conflictos, desmotivación u otro perjuicio para la empresa.

3.5.4 Amenazas

Posibles nuevas regulaciones o normativas en temas de manufactura o en temas ambientales

Esto podría traer grandes costos asociados y, por lo tanto, puede bajar la rentabilidad en el corto plazo. Sin embargo, la empresa está bien preparada y tiene previsto en el futuro cercano implementar un sistema de Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control (HACCP, por sus siglas en inglés). En cuanto a temas ambientales, también es probable que entidades gubernamentales establezcan requisitos más estrictos, lo que impactaría el costo de producción.

Reducción del mercado por crisis económica mundial

La reciente crisis económica golpeó fuertemente varias industrias, bajando la rentabilidad de los accionistas. En el caso que no se supere la situación, la industria de alimentos para mascotas puede ver reducidas sus ventas y afectar a los productores.

Escasez de alguna materia prima por falta de oferta de parte de proveedores

Puede ser un impedimento para la producción en el caso de un incremento fuerte en las ventas. La empresa debe tomar las medidas para prevenir esta situación.

Impacto del cambio climático en la volatilidad del precio de materias primas (principalmente maíz)

El precio de las materias primas tiene un impacto directo sobre la rentabilidad y en los últimos años hemos vivido una gran volatilidad en sus precios. Especialmente en el caso del maíz, la industria alimentaria ha sufrido un alza como consecuencia del cambio climático y de usos alternativos (biocombustible) del grano a nivel mundial.

Fuerte competencia en el mercado de alimento para mascotas

La competencia es un factor que amenaza el éxito de la empresa. En la región centroamericana hay una fuerte presencia de sólidas compañías trasnacionales y de nuevos participantes.

De esta forma concluye el análisis de la información necesaria para sustentar la propuesta del Cuadro de Mando Integral. El siguiente capítulo utiliza la información descrita y analizada en los capítulos anteriores para desarrollar la propuesta.

4 Desarrollo de la propuesta de un Cuadro de Mando Integral

Durante este capítulo se procederá a desarrollar la propuesta del Cuadro de Mando Integral para Central Veterinaria. Dicha propuesta se desarrollará con base en la información presentada y analizada en los capítulos anteriores, considerando los conceptos teóricos del CMI, la historia y la realidad actual de la empresa y la industria en la que se desempeña. La propuesta siguiente pretende ser práctica, realista y útil para la empresa en el alcance de su visión empresarial.

A continuación se expondrá la justificación de dicha propuesta y su objetivo principal. Posteriormente, se desarrollará la propuesta del CMI siguiendo los pasos descritos por Rohm (2011).

4.1 Justificación de la propuesta

El planeamiento estratégico es un sistema de gestión indispensable en el entorno competitivo de hoy. Por otro lado, el modelo de gestión de CMI constituye una herramienta cuya finalidad es plasmar la visión y estrategia en acciones diarias en todos los niveles de la organización. Esta herramienta monitorea tanto información del desempeño pasado como información que podrá traer consecuencias en el desempeño futuro.

La empresa se encuentra en una etapa en que requiere de un sistema de gestión como el propuesto para lograr mantener el rumbo adecuado, optimizar el uso de sus recursos y maximizar el valor a largo plazo para los accionistas.

El CMI y los requisitos previos que se mencionan pretenden ser una guía práctica, la cual toma en consideración las condiciones internas de la empresa como también las condiciones del entorno. El enfoque ofrece a la Gerencia General una guía en el sentido de cómo encaminar a la empresa hacia el alcance de su visión.

4.2 Objetivo de la propuesta

El objetivo de la propuesta consiste en desarrollar una proposición de mejora para la gestión empresarial de Central Veterinaria con base en el modelo del Cuadro de Mando Integral, con el fin de optimizar su desempeño.

4.3 Desarrollo del Cuadro de Mando Integral

Los pasos seguidos para desarrollar la propuesta del CMI pueden verse en el Cuadro 4.1. Estos fueron propuestos por Howard Rohm, actual vicepresidente de Balanced Scorecard Institute.

Cuadro 4.1: Pasos a seguir en la implementación de un Cuadro de Mando Integral.

1	Evaluación de la esencia de la organización, sus principios, oportunidades de mercado, competencia, posición financiera y metas a corto y largo plazos.
2	Desarrollo de una estrategia empresarial global.
3	Desglose de la estrategia en subcomponentes: objetivos estratégicos.
4	Creación de un mapa estratégico de la estrategia empresarial global.
5	Desarrollo de indicadores de desempeño para evaluar la estrategia y el progreso operacional.
6	En este último paso se identifican nuevas iniciativas que se necesiten implementar para asegurar el éxito de la estrategia.

Fuente: El autor a partir de información de Rohm (2011)

En el capítulo anterior se cumplió con el primer paso: una evaluación de la esencia de la organización. El siguiente paso, el desarrollo de una estrategia empresarial global se desarrollará a continuación. Para ello se considerará información de la empresa, comentarios de la Gerencia General y varios aspectos encontrados en la investigación. Además, se propone un replanteamiento de visión, misión y valores empresariales.

A continuación se desarrollará cada perspectiva, primero concretando información clave obtenida en la investigación y que determina el planteamiento estratégico y, posteriormente, los indicadores elegidos. Más adelante se citan y describen los indicadores claves de desempeño de cada perspectiva.

Luego, se ilustra la estrategia por medio de un mapa estratégico. Este presenta todos los objetivos estratégicos y las relaciones causa y efecto entre ellos. Por último se describen aquellas iniciativas que se necesitan implementar con el propósito de asegurar el éxito de la estrategia.

Antes de iniciar el desarrollo de la propuesta es conveniente enfatizar en los siguientes propósitos que, según mencionan Kaplan y Norton, deben estar presentes en el CMI:

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

4.3.1 Esencia de la organización

Como se mencionó, este análisis fue realizado en el capítulo anterior, sin embargo, los principales resultados que impactan el CMI se citarán más adelante, en el desarrollo de cada perspectiva. De seguido se propondrá un replanteamiento de conceptos estratégicos tales como misión, visión y valores de la empresa.

4.3.1.1 Propuesta de misión, visión y valores

Según el análisis y tomando en cuenta la situación actual de la empresa, sus metas y las condiciones del entorno, proponemos lo siguiente:

Misión de Central Veterinaria:

“Ofrecer al mercado productos que permitan a las personas dar una óptima calidad de vida a sus mascotas”.

Esta misión resulta concisa, lo que la hace más sencilla de interpretar. Además, es más general pues habla de “productos que permitan dar una óptima calidad de vida a sus mascotas”. Al no restringirse a alimentos es más real con respecto a la actividad actual de la empresa; asimismo, deja la puerta abierta para comercializar gran variedad de productos en el futuro.

Visión de Central Veterinaria:

“Ser la primera opción en el área centroamericana y del Caribe en la oferta de productos para la alimentación y cuidado de las mascotas”.

Dadas las condiciones internas y externas actuales de la empresa, se considera ambicioso y realista tratar de alcanzar el liderato a nivel de la región centroamericana y del Caribe en el próximo quinquenio. Esta visión, si es bien comunicada, logrará motivar a los colaboradores en sus funciones diarias. Como se puede ver, en la visión se consideran productos alimenticios y además otros productos para el cuidado de las mascotas.

Valores de Central Veterinaria:

- Ética
- Honestidad
- Trabajo en equipo
- Respeto
- Solidaridad
- Proactividad
- Excelencia
- Responsabilidad Social

Se propone agregar más valores, especialmente para promover óptimas relaciones interpersonales entre los colaboradores (solidaridad, respeto, trabajo en equipo, honestidad). Igualmente, se pretende promover la proactividad y excelencia para impactar de manera positiva la eficiencia y la generación de nuevas ideas en el ámbito de oportunidades de mejora.

Los valores son clave para mejorar los problemas de clima organizacional que existen actualmente. Por ello la Gerencia General y el Departamento de Recursos Humanos deben realizar un esfuerzo especial tendiente a promover la consolidación de mayor cantidad de valores.

4.3.1.2 Metas a corto y largo plazos

La empresa cuenta ahora con visión, objetivos estratégicos y objetivos específicos, los cuales en conjunto representan las metas y la forma de alcanzarlas. Dentro de esta estrategia, el objetivo medular es mantener un importante crecimiento en ventas pues mediante este crecimiento se pretende alcanzar el liderato del mercado en la región. Muestra, además, una

estrategia abierta al cambio, fomentando la innovación con la introducción de nuevos productos y optimizando el valor nutritivo de los actuales.

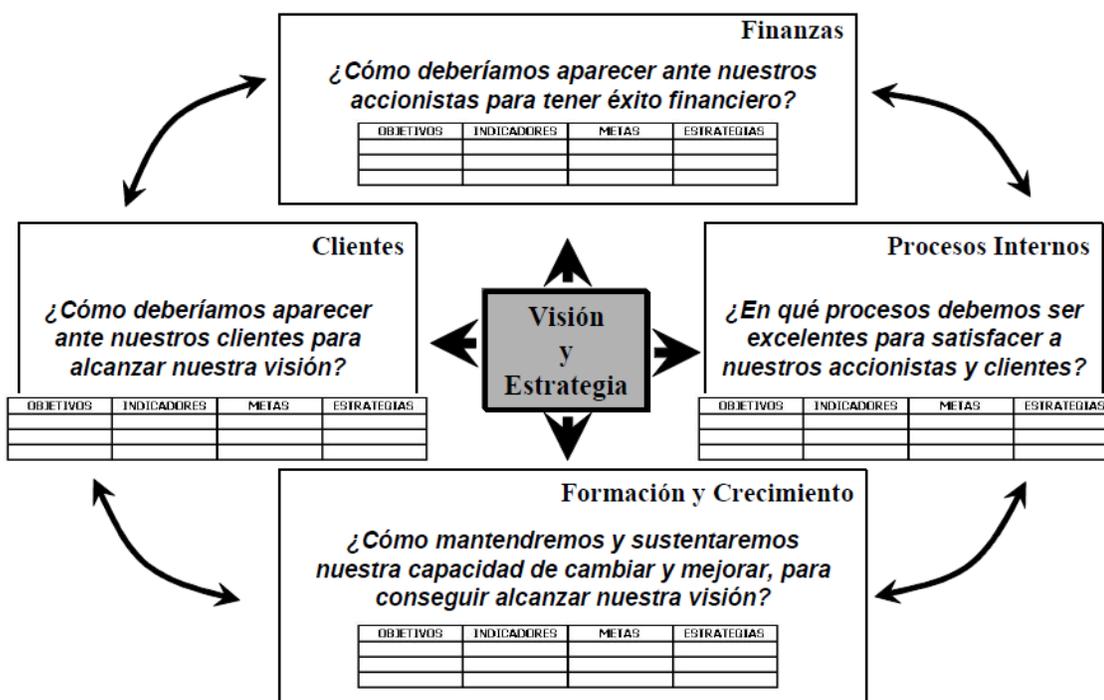
Los objetivos estratégicos, a la vez, están desglosados en los objetivos específicos asignados a cada departamento. Tal y como se comentó, es necesario que la Gerencia General revise anualmente los objetivos estratégicos y a partir de ellos se elaboren los objetivos específicos. Una adecuada comunicación e implementación de la planificación estratégica facilitará el alcance de los objetivos e incluso impactará de manera positiva en la motivación de los empleados. El CMI, entonces, será una herramienta para facilitar dicha implementación y comunicación.

Mientras, los objetivos específicos deben cuantificarse a fin de contar con valores meta y medir el alcance de cada objetivo. El análisis anterior detectó la necesidad de una mejor medición en los procesos internos en general.

Además de cuantificar, para poder medir los objetivos específicos es recomendable cuantificar el desempeño de los colaboradores mediante evaluaciones, así como cuantificar mayor cantidad de variables dentro de los procesos de producción y otros procesos internos. En síntesis, el objetivo es medir para poder conocer y así, también, controlar los procesos.

4.3.2 Desarrollo de la estrategia empresarial

Procederemos ahora a plantear la estrategia empresarial con base en la información transmitida por la Gerencia General y la investigación realizada. Esta estrategia se planteará con un enfoque basado en cada una de las cuatro perspectivas y fundamentado en la visión empresarial. A continuación el esquema general bajo el que Kaplan y Norton enfocan el CMI:



Fuente: Kaplan y Norton (2002)

Figura 4.1: Estructura general de un CMI.

4.3.2.1 Estrategia de Central Veterinaria

Una estrategia es un conjunto de hipótesis sobre las relaciones causa-efecto. Los siguientes puntos describen la estrategia de Central Veterinaria y se desarrollaron a partir de la información dada por la Gerencia General y por la información detectada en la investigación, la cual se resume en la sección 4.3.1. Veamos la estrategia a continuación:

1. Incremento agresivo de ventas anuales para lograr ser líderes regionales e incrementar el valor de la empresa.
2. Mantener o mejorar los márgenes de ganancia para que el valor de la empresa no se vea reducido.
3. Ingresar a nuevos mercados con nuestros productos para incrementar el valor de la empresa.

4. Tener una propuesta de valor para el cliente basada en la oferta de una gama completa de productos para mascotas, con los productos actuales o nuevos productos.
5. Estar a la vanguardia en la formulación de nuestros productos para ofrecer al mercado productos de alto valor nutritivo, con impacto positivo en la salud de la mascota.
6. Posicionar nuestras marcas como líderes en los nichos de mercado a los que se dirigen.
7. Ofrecer condiciones laborales que propicien el crecimiento personal y profesional de los colaboradores para lograr mantener personal idóneo en cada posición.
8. Plasmar habilidades estratégicas en la gestión empresarial para optimizar los resultados financieros y el clima organizacional.
9. Implementar la actividad industrial manteniendo una relación positiva con la comunidad y con el ambiente para asegurar la sostenibilidad de la empresa en el largo plazo.

Una vez descrita esta estrategia, se procede a descomponerla o desglosarla en objetivos estratégicos. En las siguientes secciones se procede a convertir esta estrategia en los indicadores claves de desempeño del CMI.

4.3.2.2 Desglose de la estrategia en objetivos estratégicos

En esta sección haremos un desglose de la estrategia empresarial planteada anteriormente. Esta se desglosará en subunidades u objetivos estratégicos.

El propósito es dar un primer paso para guiar a cada área y a cada colaborador a desempeñarse según la estrategia empresarial. A continuación tenemos estos objetivos estratégicos según cada una de las cuatro perspectivas:

Cuadro 4.2: Objetivos estratégicos empresariales.

<i>Estrategia</i>	<i>Objetivo</i>
Perspectiva Financiera	
Incrementar el valor de la empresa	F1 - Mejorar los rendimientos
	F2 - Mejorar la eficiencia operativa
	F3 - Mantener bajo el riesgo financiero
Perspectiva de Clientes y otros Interesados	
Posicionamiento de marcas	C1 - Mantener en el mercado una percepción positiva de nuestros productos
	C2 - Diseñar e implementar un plan de <i>marketing</i>
Innovación	C3 - Anticipar tendencias del mercado en cuanto a preferencias y nuevos productos
Cobertura geográfica	C4 - Ingresar a nuevos mercados con nuestros productos
Sostenibilidad a largo plazo	C5 - Alcanzar la sostenibilidad en la relación con la comunidad y con el ambiente
Perspectiva de Procesos Internos de Negocio	
Productividad	PI1 - Asegurar la calidad e inocuidad de los productos
	PI2 - Optimizar la eficiencia y eficacia de los procesos
Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	
Desarrollo interno	AC1 - Propiciar el crecimiento profesional y personal de los colaboradores
Clima organizacional	AC2 - Ofrecer un ambiente laboral positivo para todos los colaboradores
Tecnología	AC3 - Brindar a los colaboradores las herramientas necesarias para optimizar su desempeño

Fuente: El autor

Los objetivos estratégicos anteriores constituyen la base para diseñar la propuesta de CMI para Central Veterinaria. Ellos son el resultado de la presente investigación, considerando información estratégica de la empresa, condiciones internas detectadas en la encuesta y también información de mercado obtenida.

4.3.3 Perspectiva Financiera

La empresa goza hoy de una situación financiera sana y en crecimiento. Sin embargo, el entorno de competencia en el que se ubica Central Veterinaria obliga a implementar una estrategia eficaz y buscar siempre la mejora continua. La Gerencia Financiera no solo debe optimizar el rendimiento actual, sino también asegurar el rendimiento en el futuro.

Lo anterior hace que introducir y aplicar un CMI resulte vital. Por el momento que vive la empresa en su ciclo de vida es imperativo incrementar los controles internos, establecer metas y evaluar el alcance de estas.

A fin de incrementar el control sobre el desempeño financiero, en el CMI se incluirán varios indicadores según las necesidades de la empresa. La revisión del desempeño de estos indicadores y su comparación con valores meta servirán a la Gerencia Financiera y Gerencia General para evaluar adecuadamente el desempeño de la empresa. De esta forma se logrará optimizar el rendimiento a los accionistas.

A continuación los puntos relevantes por considerar en el desarrollo del CMI:

Presupuesto de gastos y costos

Como paso previo a la implementación del CMI, la Gerencia General debe establecer un presupuesto de gastos y costos para los diferentes departamentos. Esto representará un gran cambio en la manera en que se gestionan actualmente los procesos internos. Mediante este presupuesto, la Gerencia General podrá delegar más decisión a las Gerencias de departamento, agilizando así la gestión de cada área. La Gerencia General siempre debe mantener un monitoreo sobre dicha gestión para poder cambiar la dirección cuando lo considere necesario. Teniendo los Gerentes una guía de objetivos y recursos disponibles, tendrán la responsabilidad de optimizar el desempeño de cada área o departamento.

Establecer metas para todos los indicadores monitoreados

Actualmente se llevan varios indicadores financieros, pero para la mayoría hace falta definir un valor meta. Esto es necesario no solo en los indicadores financieros actualmente utilizados, sino en todos los indicadores que se implementarán mediante el CMI.

4.3.3.1 Indicadores claves de desempeño

A continuación se muestran los indicadores propuestos para cada objetivo estratégico, más adelante se describen dichos indicadores:

Cuadro 4.3: Indicadores de la perspectiva financiera.

Perspectiva Financiera		
Objetivos Estratégicos	#	Indicadores Estratégicos
F1 - Mejorar los rendimientos	1	Crecimiento en ventas
	2	Crecimiento en efectivo proveniente de actividades de operación
	3	Rentabilidad sobre el patrimonio
	4	Rentabilidad sobre el activo
F2 - Mejorar la eficiencia operativa	5	Margen de utilidad neta
	6	Inversión en <i>marketing</i>
	7	Periodo de rotación de inventarios
	8	Periodo de rotación de cuentas por cobrar y cuentas por pagar
F3 - Mantener bajo el riesgo financiero	9	Índice de endeudamiento

Fuente: El Autor

1) Crecimiento en ventas

Precisamente este indicador representa uno de los ejes de la estrategia: el crecimiento acelerado. Por eso será uno de los principales indicadores, que representa también el efecto de muchas actividades internas de la empresa. El incremento en ventas será anual y se revisará mensualmente, considerando un acumulado durante el avance del año fiscal.

2) Crecimiento en efectivo proveniente de actividades de operación

Está relacionado con el incremento en ventas y tiene la función de reflejar detalles de los procedimientos operativos y contables, tales como periodo de cobro, periodo de pago y manejo de inventarios. A menos que existan situaciones especiales, este indicador debe permanecer semejante al incremento en ventas.

3) Rentabilidad sobre el patrimonio

La rentabilidad sobre el capital invertido es el interés principal para los accionistas. En el valor actual y futuro de este indicador se fundamenta el valor de la empresa; o sea, el valor de la inversión para los accionistas. Es el resultado final de toda la gestión empresarial, por lo que se debe monitorear atentamente para poder reaccionar a cambios en su desempeño.

Dicho indicador se calcula dividiendo la utilidad neta del periodo entre el patrimonio aportado por los accionistas. La rentabilidad sobre el patrimonio se expresa como un

porcentaje y se debe comparar con valores como, por ejemplo, inflación anual y valores anteriores, o también contra tasas de retribución de inversiones alternativas.

4) Rentabilidad sobre el activo

Necesario para evaluar la eficiencia en el uso de los activos o recursos de la empresa, también se expresa en porcentaje y se calcula dividiendo la rentabilidad neta entre los activos totales de la empresa. Este indicador puede ofrecer información sobre los resultados de inversiones realizadas o el manejo de inventarios, entre otros.

5) Margen de utilidad neta

Evalúa la eficiencia operativa mediante la cual se generaron las ventas. Representa el porcentaje de valor en ventas que se convirtió en utilidades netas, descontando costos y gastos operativos y financieros, incluyendo los impuestos. Un incremento en ventas no necesariamente representa mayor utilidad y es para evaluar esta relación que debe monitorearse este indicador.

6) Inversión en *marketing*

Dada la situación de la empresa y el impacto positivo de una adecuada estrategia de *marketing*, se decidió incluir un indicador estratégico que monitoree el dinero invertido en *marketing* periodo a periodo. Este indicador debe complementarse con información de mercado que permita evaluar los efectos de dicha inversión.

7) Periodo de rotación de inventarios (PRI)

El monitoreo y control del inventario almacenado en bodegas forma parte de la eficiencia en el uso de los recursos. El objetivo es reducir al máximo este periodo para evitar capital ocioso invertido en inventario. Dicho indicador debe mantenerse bajo mientras no impacte de manera negativa otros indicadores. El PRI se calcula de la siguiente forma:

$$\text{PRI (días)} = 365 / (\text{Costo de Ventas} / \text{Inventarios}).$$

8) Periodo de rotación de cuentas por cobrar y cuentas por pagar

Por ser información vital relacionada con la eficiencia operativa se recomienda establecer un rango de aceptación para cada uno de esos periodos y evaluar periódicamente su desempeño. Este indicador será aceptable cuando ambos periodos estén dentro del rango esperado; será calificado como no aceptable cuando cualquiera de los dos se ubique por fuera.

9) Índice de endeudamiento

La empresa goza actualmente de bajo riesgo financiero, pero es necesario que dicha situación se mantenga siempre bajo control. Por ello se decidió agregar este indicador al CMI. Dicho índice, que representa el porcentaje de activos que están siendo financiados por acreedores, entre más alto sea mayor riesgo financiero genera. Se calcula de la siguiente forma:

$$\text{Índice de endeudamiento} = \text{Pasivos Totales} / \text{Activos Totales}.$$

4.3.4 Perspectiva de clientes y otros interesados

Según la investigación realizada, la “humanización” de las mascotas y el incremento en los ingresos promedios en Latinoamérica propician un panorama de crecimiento para el mercado de productos para mascotas, principalmente el de alimento. A pesar de este panorama positivo, se vive una situación de fuerte competencia a causa de fabricantes transnacionales con gran capacidad económica.

Ante esta situación, Central Veterinaria debe luchar por mantener su buen posicionamiento actual y explotar al máximo sus fortalezas para obtener siempre ventajas competitivas sobre la competencia. Para monitorear el desempeño en relación con el mercado, el CMI debe incorporar la percepción de los consumidores en los principales atributos de alimentos para mascotas. Se debe tener claro el nicho del mercado al que está dirigido cada producto y evaluar constantemente el desempeño según los atributos buscados por cada nicho.

Estratégicamente, es conveniente que la empresa especialice sus productos a diferentes nichos, a saber: el de bajo costo, el de un equilibrio de calidad-precio y el de alta calidad nutritiva (productos Premium).

También, formar un equipo que se dedique a las tareas de mercadeo. Su función sería mantener información real y actualizada acerca de la percepción de los consumidores, de sus preferencias, evaluar el sistema de distribución, evaluar los resultados de campañas publicitarias y relanzamientos de productos, entre otros. Comprar información de mercado también constituye una posibilidad interesante. Lo importante es obtener la información del entorno que ayude a la empresa a direccionar mejor su estrategia.

La investigación realizada permitió determinar los atributos principales del alimento para mascotas. Además, se determinaron las fortalezas y debilidades de Súper Perro, producto estrella de Central Veterinaria.

Esta información es clave y debe ser utilizada y monitoreada en la perspectiva de clientes del CMI. Los resultados se presentan a continuación:

Atributos de alimento para mascotas:

- Calidad
- Efectos en la salud de piel y pelaje
- Precio
- Valor nutritivo
- Efecto en las heces: olor y consistencia
- Aceptación del perro

Esta información de preferencias del mercado debe ser la base de la estrategia y ser tomada en cuenta en el proceso de investigación y desarrollo, en el proceso productivo y en el área de mercadeo.

Fortalezas de Súper Perro:

- Aceptación del perro
- Precio
- Calidad

Debilidades de Súper Perro:

- Aceptación del perro
- Falta de disponibilidad
- Calidad

En las fortalezas y debilidades podemos observar que, según la información de mercado adquirida, se repiten los atributos de aceptación del perro y el de calidad tanto como fortaleza como debilidad. Esto evidencia que existe un criterio no homogéneo de nuestro producto en el mercado, información vital para la estrategia de mercadeo.

A continuación resaltaremos algunos puntos relevantes que aporta el análisis y que se deben considerar en el desarrollo del CMI:

Distribución

A partir del análisis realizado se detectó una gran oportunidad de mejora en la distribución tanto a nivel costarricense como centroamericano. La empresa debe estudiar la eficiencia y eficacia de su sistema de distribución. A modo de ejemplo, se deben clasificar los puntos de venta de acuerdo con su aporte en ventas para así lograr canalizar los esfuerzos de distribución de forma que se optimice la eficiencia. La distribución ponderada es una variable vital y se debe considerar dentro del CMI.

Servicio a clientes

Dado que Central Veterinaria utiliza intermediarios en la comercialización de sus productos, es necesario brindarles un buen servicio en relación con comunicación y abastecimiento. Las promociones representan una herramienta interesante para ganar participación de mercado.

Desempeño ambiental

Conviene que la empresa afiance su interés por obtener un buen desempeño ambiental mediante más mediciones y controles. Actualmente se llevan mediciones de la calidad de aguas vertidas y de desechos generados, pero faltan mediciones de emisión de gases. El desempeño ambiental, en su conjunto, debe estar representado en el CMI.

Además, se requiere un mayor monitoreo del consumo energético. Este puede sustentar información para la toma de decisiones en temas relacionados con la eficiencia energética. Porque los costos energéticos (combustible y eléctricos) de la empresa representan un porcentaje considerable del costo de producción deben mantenerse monitoreados.

Responsabilidad social empresarial

El interés de la empresa por este tema se manifiesta incluso en sus valores empresariales. Lo ideal es desarrollar en el corto plazo un programa formal de responsabilidad social que debe tener un presupuesto anual asignado y atender a la comunidad cercana y también a sus colaboradores.

4.3.4.1 Indicadores claves de desempeño

A continuación se muestran los indicadores propuestos para cada objetivo estratégico, más adelante se describen:

Cuadro 4.4: Indicadores de la perspectiva de clientes y otros interesados.

Perspectiva de Clientes y otros Interesados		
Objetivos Estratégicos	#	Indicadores Estratégicos
C1 - Mantener en el mercado una percepción positiva de nuestros productos	10	Alimento Súper Perro: % de respuestas afirmativas en el atributo <i>aceptación del perro</i>
	11	Alimento Súper Perro: % de respuestas afirmativas en el atributo <i>relación precio-calidad</i>
	12	Alimento Súper Perro: % de respuestas afirmativas en el atributo <i>nutrición y su efecto en la salud</i>
	13	Cantidad de quejas recibidas de los consumidores (ppm)
C2 - Diseñar e implementar un plan de <i>marketing</i>	14	Alcance de la promoción
	15	Participación de mercado
	16	Disponibilidad del producto en los puntos de venta atendidos
	17	Satisfacción del cliente (intermediario)
C3 - Anticipar tendencias del mercado en cuanto a preferencias y nuevos productos	18	Cantidad de relanzamientos o de nuevos productos
C4 - Ingresar a nuevos mercados con nuestros productos	19	Incremento en distribución ponderada total
C5 - Alcanzar la sostenibilidad en la relación con la comunidad y con el ambiente	20	Desempeño en impacto ambiental
	21	Desempeño en relación con la comunidad

Fuente: El Autor

10) Aceptación del perro hacia el producto

Este indicador y los dos siguientes constituyen los principales atributos según la investigación de mercado realizada. Son los puntos principalmente considerados por los consumidores a la hora de tomar la decisión de compra. Sabiendo esto, se puede deducir que su desempeño tendrá un impacto directo en las ventas y en la participación de mercado. Por eso resulta estratégicamente relevante conocer cómo se desempeñan los productos de la empresa en estos tres aspectos (aceptación del perro hacia el producto, relación precio-calidad y efectos en la salud de la mascota) percibidos por los consumidores. Dicha información se adquiere a partir de encuestas realizadas a los consumidores de alimentos para mascotas, en este caso aquellos que actualmente alimenten o hayan alimentado a sus mascotas con productos de la empresa. La Gerencia General debe elegir cuál o cuáles productos son tomados en cuenta para este

indicador, de momento se recomienda que se considere solamente Súper Perro, por ser el producto estrella de la empresa.

En el caso del atributo “aceptación del perro”, será representado como un porcentaje de consumidores que consideran que su mascota da una buena aceptación al alimento.

11) Percepción de la relación precio-calidad

La relación precio-calidad demostró ser un atributo vital para motivar la compra en los consumidores. Este indicador se expresa como el porcentaje de consumidores que consideran que el alimento tiene una adecuada combinación de precio y calidad.

12) Percepción de la nutrición y su efecto en la salud de la mascota

Es otro atributo y su efecto en la salud se puede desglosar en el efecto en su pelaje, piel y sistema digestivo. El indicador se expresa como un porcentaje de consumidores que consideran que el alimento tiene efectos positivos en el pelaje, piel y sistema digestivo de la mascota.

13) Cantidad de quejas recibidas de los consumidores

Las quejas recibidas de los consumidores es un indicador para retroalimentar a la empresa. Sin embargo, representan una disconformidad por parte del consumidor, por lo que deben mantenerse tan bajo como sea posible. Este indicador será calculado en cantidad de quejas por mil unidades vendidas.

14) Alcance de la promoción

Resulta necesario para evaluar los efectos de la estrategia de *marketing*. Dependiendo de dicha estrategia, puede ser representado por un incremento en ventas en algún producto en específico versus el valor proyectado después de una promoción o un relanzamiento. La Gerencia General será responsable de evaluar ese alcance y de escoger el método de evaluación para cada caso.

15) Participación de mercado

La participación de mercado es un indicador básico en toda organización que se dedique a la fabricación de productos de consumo masivo. Esta información refleja los resultados de la estrategia de *marketing* y en general ofrece información sobre el desempeño de la empresa.

La participación de mercado es el porcentaje de ventas de la empresa dividido entre las ventas totales del mercado para un producto o categoría. El indicador se puede manejar a nivel regional o también de país. A nivel de CMI es recomendable que se maneje en escala regional.

16) Disponibilidad del producto en los puntos de venta atendidos

La investigación realizada se determinó que este es, precisamente, un punto débil de la empresa. La falta de disponibilidad del producto en los puntos de venta impacta negativamente las ventas. Por eso resulta estratégico dar seguimiento a este aspecto con el fin de que tenga un efecto directo en el incremento de las ventas.

A nivel interno se debe desarrollar un procedimiento para adquirir información constante de los puntos de venta. El indicador se representa mediante un porcentaje y se calculará dividiendo la cantidad de puntos de venta que tengan en ese momento productos de la empresa disponibles para la venta entre la cantidad total de puntos de venta consultados. Dicha información debe llevarse constantemente y arrojar resultados mensuales.

17) Satisfacción del cliente (intermediario)

Relacionado con el indicador anterior y mediante el mismo procedimiento de encuestas a los clientes (intermediarios), se les consultará si están o no satisfechos con el servicio de distribución de la empresa. El resultado será un porcentaje de respuestas afirmativas.

18) Cantidad de relanzamientos o de nuevos productos

Este indicador refleja el constante esfuerzo de la empresa por innovar y satisfacer las nuevas tendencias o necesidades de los consumidores. Será un indicador anual.

19) Incremento en distribución ponderada total

Tiene como finalidad evaluar el ingreso en nuevos mercados o el incremento en la penetración de los mercados actuales. En el caso de los nuevos mercados, tenemos que es uno

de los objetivos estratégicos para sustentar el crecimiento de la empresa. Por otro lado, la penetración a los mercados actualmente abarcados demostró ser una debilidad de la empresa, sobre todo a nivel centroamericano. Por eso el indicador es fundamental para alcanzar las metas de crecimiento de la empresa.

La distribución ponderada total se calculará sumando el valor en dólares de la distribución ponderada de cada región o país. Ahora bien, el incremento se calculará como un porcentaje sobre la distribución ponderada del periodo anterior.

20) Desempeño en impacto ambiental

Tiene como objetivo resumir el desempeño en varios aspectos ambientales, por ejemplo las características del efluente de aguas residuales, el desempeño del programa de manejo de residuos y el consumo de agua por unidad de producto terminado. Todos esos indicadores deben cumplir con la meta propuesta para que el indicador estratégico de desempeño ambiental resulte satisfactorio. Veamos ahora la meta de cada uno de estos indicadores:

- El efluente de aguas residuales debe cumplir con los límites en los parámetros físico-químicos establecidos por el Ministerio de Salud.
- En cuanto a los desechos enviados al relleno sanitario, deben estar por debajo del valor meta en kilogramos de desecho dividido entre kilogramos de producto terminado.
- Para el consumo de agua, se debe estudiar y establecer un valor meta máximo por unidad de producto terminado.

21) Desempeño en relación con la comunidad

Este desempeño se medirá manteniendo los recursos donados a la comunidad en un rango cercano a los valores presupuestados por la Gerencia General. Tanto si el monto supera como si no alcanza al rango presupuestado, el indicador será de no conformidad.

4.3.5 Perspectiva de procesos internos de negocio

El análisis detectó que hay disconformidad con la manera en que se gestionan los procesos internos. Como se comentó anteriormente, la inconformidad se debe en gran parte a la

inestabilidad interna vivida en los últimos años y, a la vez, se debe al alto crecimiento experimentado.

De acuerdo con lo anterior resulta fundamental que la empresa continúe en su proceso de estandarización de procesos, funciones y puestos, entre otros. El CMI será herramienta vital para alcanzar la estandarización.

Control de proceso de producción

Este control debe ser parte de la estandarización de procesos mencionada. Actualmente se controlan algunas variables del proceso productivo. A fin de desarrollar el CMI deben considerarse varias de estas mediciones, las cuales se pueden evaluar en conjunto y ser representadas en una única medición.

Aparte del control por parte del Departamento de Producción también se cuenta con el control cruzado de Aseguramiento de la Calidad.

Presupuesto de gastos y costos.

Este presupuesto es necesario para mejorar la eficiencia en la gestión de los procesos internos.

Productividad

Dado el impacto directo de la productividad sobre la rentabilidad de la empresa, es conveniente escoger mediciones claves e incluirlas en el CMI.

4.3.5.1 Indicadores claves de desempeño

A continuación se muestran los indicadores propuestos para cada objetivo estratégico, más adelante se describen:

Cuadro 4.5: Indicadores de la perspectiva de procesos internos.

Perspectiva de Procesos Internos de Negocio		
Objetivos Estratégicos	#	Indicadores Estratégicos
PI1 – Asegurar la calidad e inocuidad de los productos	22	Tasa de producto no conforme con calidad
	23	Tasa de producto no conforme con inocuidad
PI2 – Optimizar la eficiencia y eficacia de los procesos	24	Seguimiento presupuestario
	25	Porcentaje de pedidos (valor) atrasados por falta de disponibilidad
	26	Mejoras en procesos internos
	27	Disponibilidad de maquinaria
	28	Toneladas de producto terminado por hora hombre
	29	Horas extra
	30	Consumo energético por tonelada de producto terminado

Fuente: El autor

22) Tasa de producto no conforme con calidad

Tal y como se mencionó, la calidad es uno de los atributos fundamentales de estos productos. De ahí la necesidad de mantener control sobre la cantidad de producto no conforme que llega al cliente o consumidor. Para lograrlo se debe motivar a los clientes y consumidores en el sentido de reportar dichas anomalías. El indicador se cuantificará como el volumen de producto no conforme por cada mil del producto vendido en ese periodo.

23) Producto no conforme con inocuidad

Tan importante como la calidad es también la inocuidad del producto. La empresa está consciente de su responsabilidad como productor de alimento para mascotas y se esfuerza constantemente en evitar que sus alimentos vayan a causar alguna enfermedad o daño a las mascotas. La evaluación de este indicador será aceptable cuando no exista ningún caso detectado de producto no inocuo que llegue al cliente o consumidor.

24) Seguimiento presupuestario

Estableciendo un presupuesto para cada área o departamento, la empresa otorga más libertad en la toma de decisiones a los Gerentes de Departamento, lo que debe brindar rapidez de acción y agilidad a la gestión. Sin embargo, esa mayor libertad debe estar acompañada de más seguimiento de parte de la Gerencia General pues se debe supervisar que dichos presupuestos

sean efectivamente respetados. Este indicador, por lo tanto, tendrá una calificación de aceptable cuando no haya área o departamento que sobrepase su presupuesto; o sea, cuando la aplicación real no sobrepase la utilización asignada de recursos.

25) Pedidos atrasados por falta de disponibilidad

Un factor ineludible en el servicio brindado a los clientes es entregarles los productos a tiempo y nunca perder negocios por falta de disponibilidad de producto. Por ello el indicador debe mantenerse lo más bajo posible. La medición se hará dividiendo el valor de pedidos no entregados con el valor total de todos los pedidos recibidos en el periodo.

26) Mejoras en procesos internos

La mejora continua debe mantenerse en el día a día de la empresa para lo cual debe promover un ambiente que propicie la participación de los colaboradores a fin de mejorar los procesos. El indicador se calcula como la suma de mejoras recomendadas e implementadas durante el periodo.

27) Disponibilidad de maquinaria

Los tiempos de paro en la planta de producción por problemas con maquinaria tienen impacto negativo en los costos de producción y mantenimiento de inventarios. Para controlar la eficiencia de los procesos y el costo de producción se mide este indicador. La medición, expresada en porcentaje, se calcula dividiendo el tiempo en que una línea de producción está apta para producción entre el tiempo total (apta como no apta para producción). Este tiempo se contabiliza únicamente cuando el Departamento de Producción tiene programado utilizar dicha línea de producción.

28) Toneladas de producto terminado por hora hombre

Es un indicador clave para llevar control sobre la productividad de la planta pues refleja información de productividad de la maquinaria como del recurso humano. La medición se hace dividiendo las toneladas de producto terminado producido en un periodo con la cantidad de horas hombre utilizadas para fabricarlas. El indicador se debe llevar para cada línea de producción, aunque para efectos del CMI propuesto se mantendrá únicamente para la línea de producción de alimento extruido seco.

29) Horas extras

Refleja algunos factores que impactan la eficiencia de la planta. Las horas extra reflejan problemas por baja productividad de los equipos, así como la capacidad de producción instalada versus la demanda de producto exigido por el Departamento de Ventas. Este indicador se calcula como un porcentaje representado por la división de las horas extras con el total de horas hombre laboradas.

30) Consumo energético por tonelada de producto terminado

Para propiciar el uso eficiente de la energía se da seguimiento y control sobre este indicador. Se calcula dividiendo la energía consumida (julios) con las toneladas de producto terminado fabricado. La energía consumida será la suma de la energía proveniente del combustible más la energía eléctrica consumida. Debe llevarse control sobre el aprovechamiento de la energía no solo por tema de costos sino también por tema ambiental.

4.3.6 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Como se comenta en el análisis, la empresa debe prestar especial atención en mejorar su cultura organizacional. A continuación se describen algunos puntos analizados en el capítulo anterior y que deben considerarse en el desarrollo del CMI:

Aptitud y actitud de personal adecuado para su puesto

Mediante métodos de formación como capacitaciones y *coaching* se debe mejorar la aptitud del personal para desempeñar sus funciones. La actitud es un tema que depende de varios factores, algunos personales y otros relacionados con la cultura y clima organizacional. Tener a las personas idóneas en cada puesto impactará positivamente en el desempeño de los procesos internos.

Sistemas de información

Esta área debe mantener sus servicios en todos los niveles de la organización e incluso procurar la forma de mejorarlos. En fin, los sistemas de información deben facilitar la toma de decisiones en toda la organización.

Seguridad ocupacional

Antes se comentó que la empresa se encuentra en un proceso fuerte de mejora de la seguridad ocupacional. El compromiso debe tener continuidad hasta madurar en el sentido de que la accidentabilidad u otros índices relacionados con la seguridad ocupacional se mantengan bajo control.

Innovación

Por las condiciones internas y externas de Central Veterinaria es conveniente dedicar un porcentaje del presupuesto con el propósito de proveer y analizar ideas novedosas que permitan a la empresa aprovechar las oportunidades del mercado.

Deficiente comunicación interna

La comunicación interna es un factor fundamental en una organización. No solo tiene impacto en el desempeño de cada colaborador, sino en la motivación y sentimiento de pertenencia de cada uno. Por ejemplo, el conocimiento de temas estratégicos (objetivos y estrategias, entre otros) ayudará a los colaboradores a canalizar sus acciones en la dirección que la empresa lo necesita e incluso se sentirán más cómodos para aportar opiniones e ideas, las cuales serán fundamentales para el alcance de la visión.

Tanto la comunicación de abajo hacia arriba de la estructura jerárquica, como en la otra dirección, resultan fundamentales. Una adecuada comunicación interna propicia la eficiencia y la calidad en los procesos.

Bajo nivel de motivación del personal

Está comprobado que un colaborador motivado rinde considerablemente más que uno desmotivado; por ello es fundamental revertir la situación. La desmotivación puede ser causada por múltiples factores, los cuales se deben identificar para poder atacarlos. Este debe ser uno de los indicadores principales en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

Crecimiento acelerado de estructura organizacional

La investigación detectó que el crecimiento acelerado puede haber ocasionado algunos problemas en el clima organizacional. A la empresa corresponde ahora adaptar los procesos, procedimientos y canales de comunicación para ajustarse a las nuevas condiciones con el fin de lograr mantener un clima organizacional idóneo.

Para adaptarse a esta transición, la Gerencia General debe establecer canales de comunicación adaptados a la nueva estructura organizacional con el propósito de que el personal mantenga un fuerte sentido de pertenencia y de identificación con el plan estratégico, lo que finalmente permitirá optimizar la motivación del personal, el uso eficiente de los recursos, el desempeño de los procesos internos y, en fin, todo el desempeño de la organización.

Falta de descripción de puestos

A causa del tamaño alcanzado por la empresa y dada la complejidad de sus procesos internos, contar con una descripción de puestos resulta fundamental. Ello permitirá a la empresa ordenar sus funciones, procedimientos y controles, lo que mejorará la eficiencia, el rendimiento y la calidad de sus productos.

Falta de evaluaciones de desempeño

Las evaluaciones de desempeño son una herramienta que facilita la mejora continua de los procesos. Todo colaborador necesita de una retroalimentación para poder orientar su desempeño, fortalecer sus debilidades y afianzar sus fortalezas. Central Veterinaria necesita implementar esta herramienta.

Deficiente estructura de capacitación

La empresa tiene actualmente un programa de capacitación, el cual ha empezado a dar sus frutos; sin embargo, es necesario darle continuidad e implementar alguna herramienta para evaluar sus resultados. De esta forma se pueden optimizar los recursos invertidos en esa área para el beneficio de los colaboradores y, consecuentemente, de la empresa.

Satisfacción y sentimiento de pertenencia de los colaboradores hacia la empresa

El análisis anterior evidenció que históricamente el personal de la empresa mantiene un criterio positivo acerca del desempeño de la empresa, también se considera que la empresa fabrica productos de buena calidad y que goza de un buen posicionamiento. La debilidad detectada es la baja motivación, situación que se debe mantener monitoreada y controlada para buscar el beneficio mutuo entre colaboradores y empresa.

Aptitudes Gerenciales

El equipo gerencial es responsable directo del desempeño de la planificación estratégica. Por esta razón es necesario que Directores y Gerentes de Central Veterinaria se mantengan altamente capacitados en temas de estrategia empresarial, comunicación, sistemas de información utilizados y trabajo en equipo, entre otros. El Departamento de Recursos Humanos debe evaluar las fortalezas y las debilidades de cada persona en estos puestos a fin de conocer al equipo gerencial y a la vez identificar los puntos en los que se necesite mayor preparación. La necesidad se evidenció con la encuesta a colaboradores, en la cual se detectó que no existe un criterio positivo entre los colaboradores acerca de la planificación estratégica realizada por la Gerencia.

El aspecto resulta clave pues el equipo gerencial es la conexión entre la Gerencia General y toda la organización. Este equipo es responsable directo de permear la estrategia hacia el resto de la organización.

4.3.6.1 Indicadores claves de desempeño

De seguido se muestran los indicadores propuestos para cada objetivo estratégico, más adelante se describen esos indicadores:

Cuadro 4.6: Indicadores de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento		
<i>Objetivos Estratégicos</i>	<i>#</i>	<i>Indicadores Estratégicos</i>
AC1 – Propiciar el crecimiento profesional y personal de los colaboradores	31	Escolaridad de los colaboradores
	32	Cumplimiento de cronograma de capacitación
AC2 – Ofrecer un ambiente laboral positivo para todos los colaboradores	33	Satisfacción de los colaboradores en cuanto al clima organizacional
	34	Cantidad de reuniones realizadas con todos los colaboradores
	35	Rotación de personal
	36	Cantidad de accidentes
AC3 – Brindar a los colaboradores las herramientas necesarias para optimizar su desempeño	37	Satisfacción de los colaboradores en cuanto a los medios brindados para desarrollar sus funciones

Fuente: El autor

31) Escolaridad de colaboradores

El nivel de escolaridad impacta en el desempeño de los procesos de la empresa; asimismo, para el programa de capacitaciones es necesario que los colaboradores cuenten con un nivel de escolaridad mínimo. Por lo anterior es conveniente determinar la escolaridad mínima óptima para cada puesto, así como mantener un indicador de cumplimiento para este nivel de escolaridad requerido. La medición se hará como un porcentaje que se obtendrá dividiendo los puestos con cumplimiento del nivel mínimo de escolaridad con el total de puestos en la empresa.

32) Cumplimiento de cronograma de capacitación

La investigación determinó una gran oportunidad de mejora en este tema. Para guiar ese desempeño se propone dar un seguimiento al cumplimiento del cronograma de capacitación. La finalidad es traer a la realidad un cronograma de capacitación que optimice el desempeño de los colaboradores en cada una de sus funciones. El indicador se calculará dividiendo las capacitaciones desarrolladas exitosamente en el periodo con el total de capacitaciones planteadas en el cronograma para ser concluidas en ese periodo.

33) Satisfacción de los colaboradores en cuanto al clima organizacional

Se debe también a una oportunidad de mejora detectada en la investigación. La satisfacción de los colaboradores será una medición que permitirá controlar el desempeño estratégico y clima organizacional en el que se encuentran. El instrumento de medición será una encuesta, la cual se realizará a los colaboradores periódicamente.

34) Cantidad de reuniones con todos los colaboradores

Uno de los aspectos que impacta el clima organizacional es la comunicación interna. Dada la importancia estratégica de la comunicación, se considera adecuado implementar reuniones mensuales con todos los colaboradores. Pueden ser de corta duración y en ellas se conversarán temas estratégicos y avance en el alcance de metas; se pueden escuchar y comentar sugerencias de los colaboradores o leer aquellas dejadas en el buzón de sugerencias. La agenda específica puede variar mes a mes y la definirá la Gerencia General junto con el

Departamento de Recursos Humanos. Considerada una reunión mensual, el indicador será satisfactorio siempre y cuando se haya realizado mensualmente durante el periodo evaluado.

35) Rotación de personal

Siempre evaluando el entorno y condiciones laborales de la empresa, es necesario que la empresa conozca su índice de rotación de personal. El índice se calcula como un porcentaje dividiendo la cantidad de puestos que cambiaron de personas con el total de puestos de la empresa en el periodo evaluado.

36) Cantidad de accidentes

La seguridad ocupacional en los lugares de trabajo es un aspecto que puede afectar la motivación y la eficiencia en el desempeño de los colaboradores. Para evaluarlo se propone dar seguimiento a la cantidad de accidentes ocurridos durante el periodo. El indicador tendrá como meta mantenerlo por debajo de cierto número de accidentes.

37) Satisfacción de los colaboradores en cuanto a los medios brindados para desarrollar sus funciones

Lo que pretende el indicador es revelar la satisfacción de los colaboradores en cuanto a la información, las herramientas y la tecnología con que cuentan en su puesto de trabajo para poder realizar sus funciones de forma eficiente. Se decidió agregar este indicador por el momento de estandarización que vive la empresa y por el alto impacto que el tema tiene en la productividad de los colaboradores. Dicho indicador se conocerá mediante una encuesta sobre este tema que se realizará a los colaboradores de manera periódica.

Se ha concluido con la descripción de los indicadores propuestos para el Cuadro de Mando Integral, ahora se procede a presentarlos en el siguiente cuadro resumen:

Cuadro 4.7: Indicadores claves de desempeño propuestos para cada objetivo estratégico y cada perspectiva del Cuadro de Mando Integral.

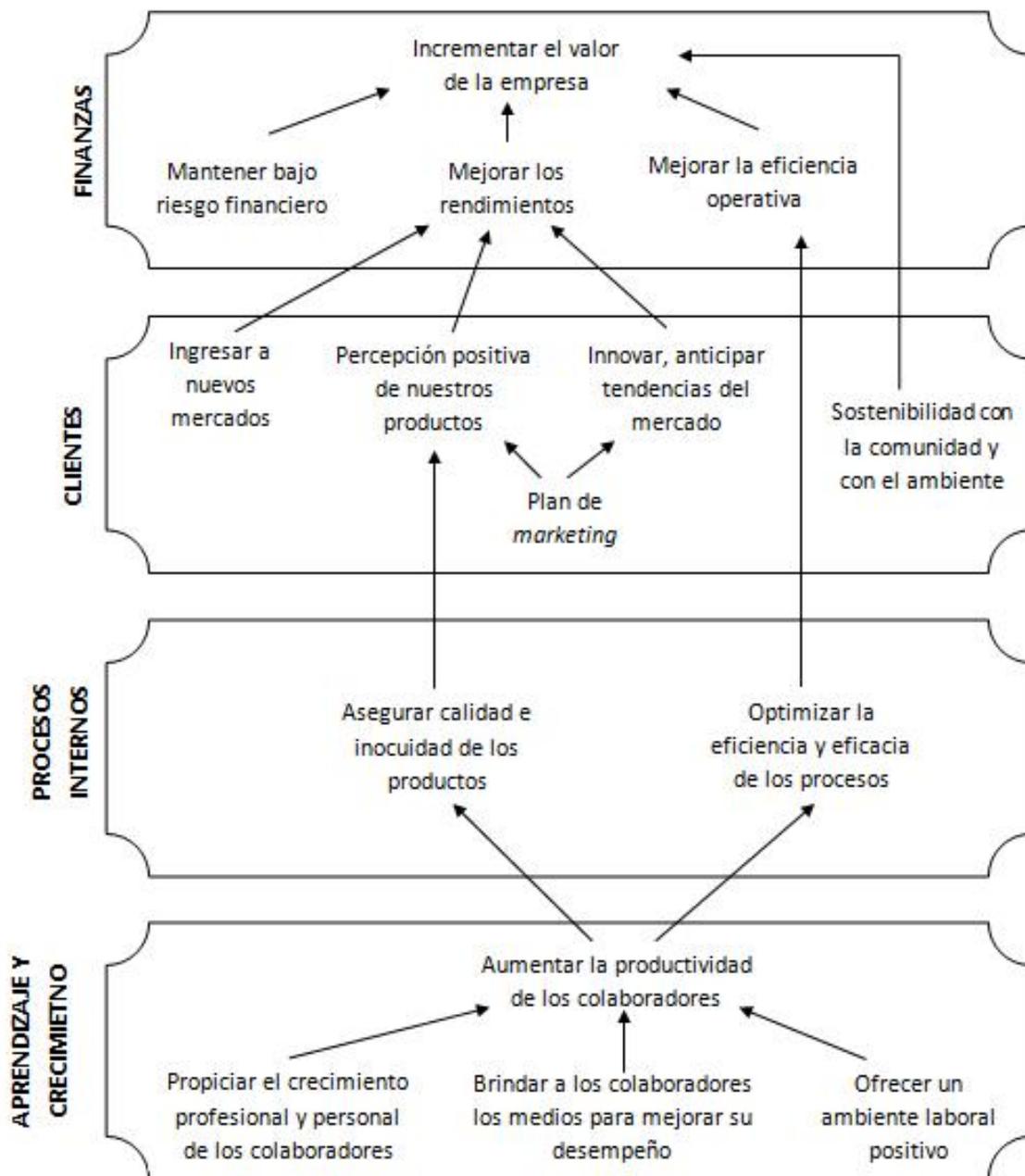
<i>Objetivos Estratégicos</i>	<i>#</i>	<i>Indicadores Estratégicos</i>
Perspectiva Financiera		
F1 - Mejorar los rendimientos	1	Crecimiento en ventas
	2	Crecimiento en efectivo proveniente de actividades de operación
	3	Rentabilidad sobre el patrimonio
	4	Rentabilidad sobre el activo
F2 - Mejorar eficiencia operativa	5	Margen de utilidad neta
	6	Inversión en <i>marketing</i>
	7	Periodo de rotación de inventarios
	8	Periodo de rotación de cuentas por cobrar y cuentas por pagar
F3 - Mantener bajo el riesgo financiero	9	Índice de endeudamiento
Perspectiva de Clientes		
C1 - Mantener en el mercado una percepción positiva de nuestros productos	10	Alimento Súper Perro: % de respuestas afirmativas en el atributo <i>aceptación del perro</i>
	11	Alimento Súper Perro: % de respuestas afirmativas en el atributo <i>relación precio-calidad</i>
	12	Alimento Súper Perro: % de respuestas afirmativas en el atributo <i>nutrición y su efecto en la salud</i>
	13	Cantidad de quejas recibidas de los consumidores (ppm)
C2 - Diseñar e implementar un plan de <i>marketing</i>	14	Alcance de la promoción
	15	Participación de mercado
	16	Disponibilidad del producto en los puntos de venta atendidos
	17	Satisfacción del cliente (intermediario)
C3 - Anticipar tendencias del mercado en cuanto a preferencias y nuevos productos	18	Cantidad de relanzamientos o de nuevos productos
C4 - Ingresar a nuevos mercados con nuestros productos	19	Incremento en distribución ponderada total
C5 - Alcanzar la sostenibilidad en la relación con la comunidad y con el ambiente	20	Desempeño en impacto ambiental
	21	Desempeño en relación con la comunidad
Perspectiva de Procesos Internos		
PI1 - Asegurar la calidad e inocuidad de los productos	22	Tasa de producto no conforme con calidad
	23	Tasa de producto no conforme con inocuidad
PI2 - Optimizar la eficiencia y eficacia de los procesos	24	Seguimiento presupuestario
	25	Porcentaje de pedidos (valor) atrasados por falta de disponibilidad
	26	Mejoras en procesos internos
	27	Disponibilidad de maquinaria
	28	Toneladas de producto terminado por hora hombre
	29	Horas extra
	30	Consumo energético por tonelada de producto terminado

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento		
AC1 - Propiciar el crecimiento profesional y personal de los colaboradores	31	Escolaridad de los colaboradores
	32	Cumplimiento de cronograma de capacitación
AC2 - Ofrecer un ambiente laboral positivo para todos los colaboradores	33	Satisfacción de los colaboradores en cuanto al clima organizacional
	34	Cantidad de reuniones con todos los colaboradores realizadas
	35	Rotación de personal
AC3 - Brindar a los colaboradores las herramientas necesarias para optimizar su desempeño	36	Cantidad de accidentes
	37	Satisfacción de los colaboradores en cuanto a los medios brindados para desarrollar sus funciones

Fuente: El autor

4.3.7 Creación de un mapa estratégico de la estrategia empresarial

Una vez que tenemos definidos los objetivos estratégicos deben presentarse como un mapa estratégico de manera que se identifiquen las relaciones causa y efecto. El mapa estratégico es un diagrama en que se interrelacionan los objetivos siguiendo la lógica *si A entonces B*. Además, este mapa ilustra acerca de como la estrategia vincula los activos intangibles con los procesos de la creación de valor en la empresa. Esta relación entre los componentes de la estrategia se utiliza para identificar los indicadores claves de desempeño de cada estrategia, las cuales, en conjunto, trazarán el camino al éxito de la organización. El mapa estratégico se presenta a continuación:



Fuente: El autor

Figura 4.2: Estrategia empresarial de Central Veterinaria.

4.3.8 Identificación de nuevas iniciativas que se necesiten implementar para asegurar el éxito de la estrategia

Después de haber desarrollado el análisis y la propuesta de CMI se van a establecer iniciativas importantes para asegurar el éxito de la implementación del CMI y en consecuencia de la estrategia empresarial. Llevar a la práctica un CMI puede resultar complicado y requerir de mucho esfuerzo pues se debe cambiar la forma de trabajar de los colaboradores y la de gestionar de la Gerencia. Por ello hay que prepararse y dar los pasos adecuados con el fin de obtener del CMI los resultados esperados.

Como se comentó, Central Veterinaria es una empresa en proceso de transformación de su estructura organizacional y de sus procesos internos. Significa que la empresa primero debe prepararse en algunos aspectos antes de implementar el CMI.

A continuación se detallan las iniciativas necesarias por desarrollar:

- Estandarizar procesos, procedimientos y funciones

La empresa debe aclarar, ordenar y documentar procesos, procedimientos y funciones. Ahora se requieren “reglas de juego”, responsabilidades y canales de comunicación claros que funcionen como cimiento de la gestión de los procesos internos. El CMI necesita esta estandarización para poderse implementar.

- Desarrollar e implementar un presupuesto anual de gastos y costos.

Este presupuesto es fundamental para guiar la gestión de cada área o departamento. Es una herramienta que permite delegar la toma de decisiones a los Gerentes de Departamento y, mediante un adecuado seguimiento, se convierte en una herramienta de control por parte de la Gerencia General. La empresa cuenta con información financiera histórica suficiente para diseñar un presupuesto, el cual se deberá depurar con el tiempo. El sistema de indicadores del CMI requiere que este presupuesto esté implementado.

- Fortalecer áreas de mercadeo y distribución

Para implementar de manera efectiva los objetivos de la perspectiva de clientes deben solucionarse los dos aspectos siguientes:

La investigación determinó una necesidad en estas áreas. La empresa, además de elaborar proyectos publicitarios, debe diseñar promociones y mantener un constante análisis del mercado, de sus preferencias y de la percepción de nuestros productos. Estas labores recaen sobre el Gerente General, quitándole tiempo valioso para la dirección de la empresa, investigación para la innovación de productos y seguimiento al desempeño de los departamentos, entre otros. Se propone evaluar la posibilidad de ampliar el personal dedicado a este tema en la empresa.

También detectó que tanto los consumidores como los clientes e incluso el personal de la empresa percibe un deficiente sistema de distribución, con poca cobertura y penetración, evidenciada también en falta de estabilidad en la presencia de los productos en el anaquel. Para solventar la situación se propone realizar un estudio sobre las causas y corregirlas de inmediato.

➤ Capacitación en temas estratégicos

Tanto la Gerencia como las personas que interactuarán directamente con el CMI se deben preparar en temas estratégicos y especialmente en la estrategia planteada en esta propuesta. Por ser un sistema nuevo en la empresa, es necesario que todos los involucrados tengan esos conceptos estratégicos claros.

➤ Evaluar periódicamente los valores meta establecidos para cada indicador estratégico

El Gerente y Subgerente generales, además de definir los valores meta iniciales, deben reunirse de manera periódica a fin de revisar los valores meta de los indicadores estratégicos. Lo harán según sus conocimientos y expectativas del desempeño de la empresa.

➤ Modelo inicial

Es oportuno recordar que esta propuesta es un modelo inicial que se deberá depurar según necesidades encontradas sobre la marcha. Los conceptos estratégicos propuestos y sus indicadores estratégicos deben evaluarse periódicamente para adaptarse a las condiciones cambiantes del entorno.

De esta forma concluimos el desarrollo de la propuesta de Cuadro de Mando Integral para Central Veterinaria. Este CMI, implementado adecuadamente, será un instrumento efectivo para guiar la gestión de la empresa hacia el alcance de su visión empresarial. En el siguiente capítulo se resumen las conclusiones y recomendaciones alcanzadas a partir del presente trabajo.

5 Conclusiones y recomendaciones

5.1 Conclusiones

- El Cuadro de Mando Integral es una herramienta útil y práctica para gestionar una organización de manera estratégica, facilitando el flujo de información clave entre los interesados: Gerencia General, Gerentes de Departamentos, colaboradores, accionistas e incluso clientes.
- La esencia de un Cuadro de Mando Integral consiste en convertir la visión empresarial, primero en una estrategia para alcanzar dicha visión, luego en objetivos estratégicos asociados mediante relaciones causa y efecto, y finalmente estos objetivos se convierten en indicadores claves de desempeño. O sea, desglosa la visión empresarial en una serie de indicadores de desempeño a los que se les asigna un valor meta y se hace un esfuerzo para mantener los resultados cercanos a dichos valores meta.
- Central Veterinaria ha sido gestionada de manera exitosa por parte de la Gerencia General, hecho reflejado en el importante crecimiento en 25 años de fundada. Este crecimiento en su estructura organizacional, en su cantidad de procesos y de colaboradores ha llegado a un nivel en que, para optimizar la eficiencia, son indispensables cambios en la manera de gestionar la estrategia.
- La empresa ha tenido varias fortalezas a través de su historia, entre ellas: el entusiasmo y emprendedurismo de parte de sus fundadores, quienes han tenido una visión del mercado que les ha permitido innovar con éxito para satisfacer las necesidades del consumidor. Otra fortaleza ha sido su recurso humano, de gran dedicación y que ha aportado los conocimientos; aunado a la flexibilidad necesaria en una organización en proceso de crecimiento y maduración.
Sin embargo, la empresa evidencia algunas debilidades que pueden estar frenando el incremento en sus ventas. Estas debilidades son la falta de un presupuesto de costos y gastos, así como la falta de estandarización de procesos y funciones. Además, la investigación evidenció deficiencias en las actividades de distribución.

- La herramienta del CMI va a permitir orientar mejor las acciones diarias de las diversas áreas, mejorar la comunicación entre ellas y ofrecer a la Gerencia General la posibilidad de llevar un seguimiento y control sobre las variables más relevantes en el accionar de la empresa. Mediante el enfoque de las cuatro perspectivas, la Gerencia General podrá dar seguimiento a resultados financieros tales como ventas y manejo de costos y gastos; además, a resultados no financieros como satisfacción de los consumidores, innovación, capacitación y motivación del personal, entre otros.

5.2 Recomendaciones

- Para asegurar y optimizar el éxito futuro de la empresa se recomienda implementar la propuesta desarrollada en el presente trabajo. El Cuadro de Mando Integral permitirá dirigir a la empresa en el entorno de cambio constante que se vive hoy en día y alinear a toda la organización para el alcance de las metas.
- La empresa se encuentra en un mercado muy competitivo, con competencia intensa. La reciente adquisición de Pipasa por parte de Cargill representa una evidente amenaza en el corto plazo. Por estas razones es necesario que Central Veterinaria mantenga su ritmo de innovación y de buen servicio y calidad a fin de mantener e incrementar su posición en el mercado.
- Para tener éxito en el entorno tan competitivo en que se desarrolla la empresa, se debe generar primero una estrategia bien enfocada y acorde con su realidad y entorno, y luego se debe implementar un sistema de gestión que propicie la productividad y la excelencia. La estrategia planteada y el CMI propuesto deben facilitar este proceso.
- A pesar de ser el momento indicado para la implementación de este CMI en Central Veterinaria, deben realizarse antes algunos cambios, a modo de ejemplo, la estandarización de procesos y funciones, la creación e implementación de un presupuesto de costos y gastos y la preparación de los colaboradores en temas estratégicos.
- La empresa debe prestar especial atención a resolver dos temas evidenciados en la investigación realizada. Estas oportunidades de mejora se deben resolver en el corto plazo para asegurar el crecimiento futuro de la empresa
 - A nivel interno: Clima organizacional
 - A nivel externo: La eficiencia y el alcance del sistema de distribución

6 Referencias

- Alpizar, J. (2009). *Alimentos balanceados para perros*. ECAG, N.º 4 8, pp. 45-49.
- Bean, C. y Geraghty, K. (2003). *Navigating the road to KPI success*. Logistics & Transport Focus, Jul./Aug. 2003, Vol. 5. Issue 6, pp. 37-41.
- Boswell, W. (2006). *Aligning employees with the organization's strategic objectives: out of "line of sight", out of mind*. International Journal of Human Resource Management. Vol. 17, Issue 9, pp. 1489-1511.
- Building Your Business Pocketbook. (2004). Chapter 3: *Mission, vision and strategic objectives*. Thorogood Publishing Ltd., pp. 41-46.
- Camacho, A. (2010). Ticos *chinean* a sus mascotas. Periódico *El Financiero*. Edición 736.
- Chavarría, S. (2009). Mascotas obligadas a cambiar de alimento. Periódico *El Financiero*. Edición 718.
- Chena, G. 1997. Estudio Preliminar de Factibilidad para que Central Veterinaria importe un sistema de extrusión para fabricar alimento para mascotas. Proyecto Final de Graduación presentado como requisito parcial para optar por el título de Máster en Administración de Negocios. Universidad de Costa Rica, Sistema de Estudios de Posgrado, FUNDEPOS. 51 pp.
- Chena, G. (2011). Entrevista personal. Subgerente General de Central Veterinaria S.A.
- Collings, G. (2011). Dominoes falling in petfood ingredient market. Obtenido en agosto de 2011 de: <http://www.petfoodindustry.com>
- Cordero, A. (2011). Formulación estratégica. Caso: Empresas del sector alimentos y bebidas del estado de Carabobo (Venezuela). Journal of Economics, Finance and Administrative Science. Vol. 16 Issue 30, pp. 64-82.
- Daft, R. (2004). *Administración*. Thomson. 6º ed. México, D.F. 782 pp.
- Díaz, G. (2006). Construyendo el Planeamiento Estratégico. Acta Académica, Universidad Autónoma de Centroamérica. pp. 35-37.
- Euromonitor. (2010). 2010 pet care review: Alternative products to the fore, private equity comes calling and sales surge in Latin America. Obtenido en agosto 2011 de: <http://www.euromonitor.com/2010-pet-care-review-alternative-products-to-the-fore-private-equity-comes-calling-and-sales-surge-in-latin-america/article>
- Fast R. y Caldwell, E. (ed.). (1990). *Breakfast Cereals: How they are made*. American Association of Cereal Chemists, Inc. (3 ed.). 372 pp.

- Faust, W. (2007). *What's the story? Aligning Mission, Vision and Strategy with Your Brand*. Design Management Review. Vol. 18 Issue 1, Winter 2007, pp. 76-81.
- Felicity, L. (2006). How constipation cure became huge Business. Obtenido en agosto 2011 de: <http://www.guardian.co.uk/business/2006/dec/28/food.usnews>
- Gassenferth, W. (2007). An Evolution Analysis of Balanced Scorecard as a Performance Control Tool and its Relation with Financial Indicators. Revista de *Administración Mckenzie*, Vol 8, N°2 2007, pp. 162-186.
- Gates, M. (2009). A Brief History of Commercial Petfood. Obtenido en julio 2011 de: <http://feline-nutrition.org/features/a-brief-history-of-commercial-pet-food>
- <http://www.petfoodindustry.com>. (2011). US petfood import and export trends. Obtenido en agosto de 2011 de: <http://www.petfoodindustry.com>
- <http://www.world-foodhistory.com>. History of breakfast cereal. (2006). Obtenido en julio 2011 de: <http://www.world-foodhistory.com/2006/09/breakfast-cereal.html>
- Jennings, E. (2010) Strategic Planning and Balanced Scorecards: Charting the Course to Policy Destinations. University of Kentucky, Public Administration Review, December 2010, Special Issue, pp. 5224-5226.
- Kaplan, R. S., y Norton, D. P. (1993). Putting the balanced scorecard to work, Harvard Business Review, 71(5), 134-147. Obtenido de EBSCOhost.
- Kaplan, R.S., y Norton, D.P. (2004). How Strategy Maps Frame an Organization's Objectives. Financial Executive, Vol. 20 Issue 2, pp. 40-45.
- Kaplan, R.S., y Norton, D.P. (2002). *El Cuadro de Mando Integral*. Ediciones Gestión 2000, S.A., Barcelona. 326 pp.
- Kiang, M. (1990). La extrusión como herramienta para mejorar el valor nutritivo de los alimentos. Extrusión en alimentos balanceados. En: Memorias del Seminario de la Asociación Americana de Soya. Guadalajara, Jalisco, México. pp. 23-39.
- Phillips-Donaldson, D. (2011). Grain market: Here we go again. Obtenido en agosto de 2011 de: <http://www.petfoodindustry.com>
- Porter, M. (1996). What is Strategy? Harvard Business Review. Obtenida de EBSCOhost. 19 pp.
- Porter, M. (2008). The Five Competitive Forces that shape Strategy. Harvard Business Review. Obtenida de EBSCOhost. 27 pp.
- Rohm, H. A Balancing Act. Perform 3(2). Obtenido el 18 de Julio de 2011 de <http://www.balancedscorecard.org/Portals/0/PDF/perform.pdf>

- Santiago, V. (2007). Modelo de Dinamización y Cuadro Integral de Mando para las Empresas Comunitarias en Puerto Rico. Tesis para optar por el grado de Maestro en Ciencias en Ingeniería Industrial de la Universidad de Puerto Rico. UMI Microform # 1451363.
- Sharma, A. (2009). Implementing BSC for performance measurement. The IUP Journal of business Strategy, 6(1), pp. 1-16. Obtenida de EBSCOhost.
- Taylor, J. (2011a). Riding out the storm. Petfood Industry. Enero 2011, pp. 24-33.
- Taylor, J. (2011b). Update: the global petfood market for 2011. Obtenido en agosto de 2011 de: <http://www.petfoodindustry.com/PetMarketUpdate.aspx>
- Taylor, J. (2011c). Market update: Superpremium petfood post-recession. Obtenido en agosto de 2011 de: <http://www.petfoodindustry.com>
- Valečková, L (2009). *Application of the Balanced Scorecard into the Formulation of the Firm Strategy*. World Academy of Science, Engineering and Technology 58. pp. 1174-1179.
- Vargas, B. (2011). Entrevista personal. Gerente General de Central Veterinaria S.A.
- Vargas, B. (1989). Planeamiento Estratégico para Central Veterinaria S.A. Seminario de Gerencia Avanzada. National University.
- Vargas, R. (2001). Alimentos balanceados para perros en Costa Rica. *Agronomía Mesoamericana*, Vol. 12, Num 002, pp. 215-218.
- Vogel, M. (2003). Breakfast cereal history and Kellogg's. Obtenido en agosto 2011 de: <http://www.foodreference.com/html/artbreakfastcereals.html>
- www.packagedfacts.com (2011). Pet Market Outlook de los EE. UU., 2011-2012.
- Zabaleta, O. (2011). Entrevista personal. Gerente de Ventas Regionales de Central Veterinaria S.A.

7 Anexos

7.1 Cuestionario para Colaboradores

Buenas tardes. El presente cuestionario se realiza con fines académicos para el desarrollo del Trabajo Final de Graduación del Posgrado de Administración y Dirección de Empresas con énfasis en Gerencia de la Universidad de Costa Rica.

Quisiera solicitarle su ayuda para contestar las siguientes preguntas. Sus respuestas serán confidenciales y anónimas.

Por favor, conteste el cuestionario con la mayor sinceridad posible. Lea las instrucciones cuidadosamente y, en caso de que se le presente alguna inquietud, no dude en consultarla.

Muchas gracias, de antemano, por su valiosa colaboración.

- A continuación podrá encontrar los objetivos estratégicos, valores, visión y misión de la empresa.
- Si desea puede omitir aquellas preguntas que estén fuera de su área o conocimiento.

	CENTRAL VETERINARIA
MISIÓN	Fabricar, Vender y Distribuir alimentos altamente nutritivos y de excelente calidad para contribuir con la buena alimentación y salud y prolongar la vida de las mascotas.
VISIÓN	Ser la Empresa Líder en la fabricación, venta y distribución de alimentos para mascotas, con el desarrollo de marcas reconocidas en el mercado regional, precios competitivos y alta rentabilidad.
VALORES	<ul style="list-style-type: none"> • Ética • Honestidad • Responsabilidad Social • Proyección Comunitaria

Objetivos estratégicos de Central Veterinaria

1. Incremento de un 30% en las ventas anuales, manteniendo la rentabilidad actual.
2. Ser líderes de la región como fabricantes de alimento para mascotas.
3. Ingresar a nuevos mercados con nuestros productos.
4. Desarrollar nuevos productos según las tendencias del mercado.
5. Fortalecer, con el personal idóneo, la estructura organizacional de la empresa.
6. Estar a la vanguardia en las formulaciones de nuestros productos para optimizar su valor nutricional.

1. ¿Cuántos años lleva laborando para esta empresa?
 Menos de 1 1-2 2-5 5-10 Más de 10
2. De 0 a 10, donde 10 es la mayor calificación, ¿Cómo calificaría el desarrollo que ha tenido la empresa a lo largo de su historia?
 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Planificación Estratégica

Misión y Visión

3. ¿Conoce usted la misión y visión estratégica de la empresa?
 Sí No
4. ¿Se le comunica esta misión y visión a todos los colaboradores?
 Sí No
5. ¿Le sirve a usted esta visión como motivación para guiar las acciones diarias en su área de trabajo?
 Sí No

Valores

6. ¿Conoce usted los valores empresariales de Central Veterinaria?
 Sí No
7. ¿Siente usted que en la empresa se viven y promueven los valores empresariales?
 Sí No
8. ¿Necesita la empresa agregar o fortalecer valores para mejorar el desempeño y alcanzar la visión? Si es así, mencione 3 valores.
 Sí No

Objetivos estratégicos

Favor revisar los objetivos estratégicos adjuntos. ¿Considera usted que sus acciones diarias direccionan a la empresa a alcanzar dichos objetivos?

- Sí No

9. ¿De qué forma considera usted que su área de trabajo podría mejorar la contribución a alcanzar los objetivos estratégicos?
-
-

Planificación

10. ¿Considera usted que la gerencia está realizando una labor adecuada de planificación?
 No Sí

11. ¿Comunica la gerencia el plan estratégico, para que todos sepan “hacia donde se dirige” la empresa?

No Sí

Posibles KPI

12. ¿Cuáles considera que son actualmente los principales aportes del trabajo de su área o departamento para el desempeño de la empresa?

13. ¿Cuáles mediciones relacionadas con su área de trabajo propone usted para mejorar el desempeño estratégico de la empresa?

Situación Actual de la Empresa

Situación Interna

14. ¿Considera usted que existe una comunicación adecuada entre los diferentes niveles de la organización?

Sí No

15. ¿Se siente usted cómodo con la estructura organizacional de la empresa?

Sí No

Condición de la Empresa frente a la Competencia

16. ¿Cuáles considera usted que son las principales ventajas competitivas de Central Veterinaria frente a sus competidores?

17. ¿En cuáles aspectos debe mejorar Central Veterinaria para superar a sus competidores (desventajas competitivas)?

Perspectiva de Clientes

Responsabilidad social corporativa

18. ¿Considera usted que la empresa es responsable ambientalmente?

Sí No

¿Por qué?

19. ¿Considera usted que la empresa es responsable socialmente con la comunidad?

Sí No

¿Por qué?

20. ¿Cómo cree usted que se podría aumentar la Responsabilidad Social Empresarial en la empresa?

Perspectiva Procesos Internos

21. ¿Cree usted que los procesos internos (ejemplo: órdenes de compra, contabilidad, producción) de la empresa se están haciendo adecuadamente?

Sí No

¿Por qué?

22. ¿Cuál es el principal problema que sucede en los procesos internos y cuál considera es la mejor manera de solucionarlo?

23. Entre todos los procesos que existen dentro de la empresa, ¿Qué es lo que se hace mejor? _____

24. ¿En algún momento ha tenido alguna idea para mejorar algún proceso y se la ha comunicado a la gerencia de planta?

Sí No

25. ¿Su sugerencia fue tomada en cuenta?

No Sí

Calidad

26. ¿Considera usted que los productos son de buena calidad?

Sí No

27. ¿Cómo se podría mejorar la calidad de los productos?

Uso de los Recursos

28. ¿Considera usted que se hace un adecuado uso de los recursos?

Sí No

¿Por qué?

29. ¿Cómo se podría mejorar la eficiencia en el uso de los recursos en la empresa?

Seguridad Ocupacional

30. ¿Se le brindan capacitaciones periódicas a los colaboradores en material de seguridad ocupacional?

Sí No

31. ¿Está usted satisfecho con la seguridad ocupacional que se vive en la empresa?

Sí No

32. ¿Qué aspectos mejoraría en relación a la seguridad ocupacional?

Resolución de conflictos

33. ¿Existen procedimientos en la empresa para la resolución de conflictos?

Sí No

34. En caso de que sí existan, ¿los considera efectivos?

Sí No

Perspectiva de crecimiento

Preparación del personal

35. ¿Está usted satisfecho con la estructura de capacitación para el personal de la empresa?

Sí No

36. ¿Cuál cree usted que es la capacitación más importante que necesita usted actualmente y para cuál o cuáles áreas?

37. ¿Cuáles otras oportunidades de formación aparte de capacitaciones se han dado?

38. ¿Se hacen evaluaciones periódicas de desempeño a los colaboradores?

Sí No ¿En cuales áreas? _____

Sistemas de información

39. ¿Está usted satisfecho con los sistemas de información de la empresa?

Sí No

40. ¿Cuenta la empresa con herramientas informáticas que faciliten las actividades diarias de su trabajo?

Sí No

Motivación de personal

41. ¿Considera usted importante la motivación del personal?

Sí No

42. En un rango de 0 a 10, siendo 10 la mayor calificación, ¿cuál cree usted que es el nivel de motivación del personal?

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

43. ¿Toma la empresa medidas para aumentar la motivación del personal?

Sí No

¡Muchas gracias por su valiosa colaboración!

7.2 Cuestionario para Gerencia

Buenas tardes. El presente cuestionario se realiza con fines académicos para el desarrollo del Trabajo Final de Graduación del Posgrado de Administración y Dirección de Empresas con énfasis en Gerencia de la Universidad de Costa Rica.

Quisiera solicitar su ayuda para contestar las siguientes preguntas. Sus respuestas serán confidenciales y anónimas; además, serán utilizadas únicamente con fines académicos.

Por favor, conteste el cuestionario con la mayor sinceridad posible. Lea las instrucciones cuidadosamente, y en caso de que se le presente alguna inquietud no dude en consultarla.

Muchas gracias, de antemano, por su valiosa colaboración.

- Adjuntos están los objetivos estratégicos y específicos, valores, visión y misión de la empresa.
- Si desea puede omitir aquellas preguntas que estén fuera de su área o conocimiento.

Planificación Estratégica Estrategia

1. Coloque en orden de prioridad las siguientes actividades, donde el 1 es la característica de mayor importancia y el 4 la de menor importancia.

- | | |
|--------------------------|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> | Mantener los gastos y costos bajos |
| <input type="checkbox"/> | Incremento en ventas |
| <input type="checkbox"/> | Planeación estratégica adecuada |
| <input type="checkbox"/> | Ausencia de apalancamiento financiero |

2. Dentro de la planificación estratégica de la empresa, ¿cuáles son los aspectos, tanto positivos como negativos, que tienen un mayor impacto financiero?

3. ¿Se comunica periódicamente al personal acerca de las estrategias futuras de la organización?

Sí No

4. ¿Qué limitaciones para el crecimiento tiene la empresa?

5. ¿Siente usted que sus ideas generalmente son tomadas en consideración por la Gerencia?

Sí No

Misión y Visión

6. ¿Conoce usted la misión y visión estratégica de la empresa?

Sí No

7. ¿Se le comunica esta misión y visión a todos los colaboradores?

Sí No

8. ¿Le sirve a usted esta visión como motivación para guiar las acciones diarias en su área de trabajo?

Sí No

¿Por qué?

Valores

9. ¿Conoce usted los valores empresariales de Central Veterinaria?

Sí No

10. ¿Siente usted que en la empresa se viven y promueven los valores empresariales?

Sí No

11. ¿Necesita la empresa agregar o fortalecer valores para mejorar el desempeño y alcanzar la visión? Si es así, mencione aquellos valores que considere necesarios.

Sí No

Objetivos estratégicos

12. Favor leer los objetivos estratégicos adjuntos. ¿Considera usted que sus acciones diarias direccionan a la empresa a alcanzar dichos objetivos?

Sí No

13. ¿De qué forma considera usted que su área de trabajo podría mejorar la contribución a alcanzar los objetivos estratégicos?

14. En cuanto a los objetivos específicos de la empresa, ¿considera usted que sus acciones diarias direccionan a la empresa a alcanzar dichos objetivos?

Sí No

¿Por qué?

Posibles KPI

15. ¿Cuáles considera que son actualmente los principales aportes del trabajo de su área o departamento para el desempeño de la empresa?

16. ¿Cuáles métricas de desempeño relacionadas con su área de trabajo propone usted para mejorar el desempeño estratégico de la empresa?

Situación Actual de la Empresa

17. ¿Percibe usted que la empresa está actualmente en crecimiento?

Sí No

¿Por qué?

18. ¿En cuáles aspectos cree usted que la empresa está bajando su desempeño?

19. ¿Cuáles tareas cree usted que la empresa necesita llevar a cabo para promover el crecimiento en los próximos 5 años? ¿Por qué?

Situación Interna

20. ¿Considera usted que existen adecuados canales de comunicación en la empresa?

Sí No

¿Por qué?

21. ¿Considera usted que existe una comunicación adecuada entre los diferentes niveles de la organización?

Sí No

¿Por qué?

22. ¿Se siente usted cómodo con la estructura organizacional de la empresa? ¿Por qué?

Sí No

¿Por qué?

Condición de la Empresa frente a la Competencia

23. ¿Cuáles cualidades de los productos de Central Veterinaria son los más valorados por los consumidores a la hora de la compra?

24. ¿Cuáles considera usted que son las principales ventajas competitivas de Central Veterinaria frente a sus competidores?

25. ¿En cuáles aspectos debe mejorar Central Veterinaria para superar a sus competidores (desventajas competitivas)?

26. ¿Qué sugerencias puede dar para aumentar la competitividad de la empresa?

Amenazas y Oportunidades

27. ¿Cuáles visualiza usted como los mayores riesgos o amenazas de la empresa para el futuro cercano?

Legales	
Económicas	
Logísticas	
Sociales	
Ambientales	
Nuevos competidores	
Otros	

28. ¿Cómo se prepararía para enfrentarlos?

29. ¿Qué oportunidades le presenta el entorno a la empresa para los años venideros?

Perspectiva Financiera

30. ¿Considera usted que la empresa está dando el rendimiento esperado por sus accionistas?

Sí No

31. ¿Son suficientes los indicadores financieros utilizados para conocer el desempeño financiero de la empresa?

Sí No

¿Por qué?

32. ¿Es sostenible en el largo plazo el desempeño financiero que tiene la empresa actualmente?

Sí No

¿Por qué?

33. ¿Sirven adecuadamente los indicadores financieros utilizados para reflejar el desempeño de los procesos internos de la empresa?

Sí No

¿Por qué?

34. ¿Sirven adecuadamente los indicadores financieros utilizados para reflejar el desempeño del entorno de la empresa (mercado, clientes, competencia)?

Sí No

¿Por qué?

Perspectiva de Clientes

35. ¿Considera usted necesario aumentar su cartera de clientes?

Sí No

¿Por qué?

36. ¿En caso de que se quisiera aumentar su cartera de clientes, cuáles son los clientes potenciales?

37. ¿Cuál es el mejor mecanismo para que nuevos clientes acepten los productos?

38. En la relación comercial con los clientes, ¿cuáles aspectos son los más importantes a tomar en consideración?

39. ¿Cuáles factores impiden tener una mayor cobertura y penetración de mercado?

40. ¿Cuáles son los principales atributos que el cliente encuentra en los productos de la empresa?

Responsabilidad Social Corporativa

41. ¿Considera usted que la empresa es responsable ambientalmente?

Sí No

¿Por qué?

42. ¿Considera usted que la empresa es responsable socialmente con la comunidad?

Sí No

¿Por qué?

43. ¿Cómo cree usted que se podría aumentar la RSC en la empresa?

Perspectiva Procesos Internos

44. ¿Cree usted que los procesos internos de la empresa se están haciendo adecuadamente?

Sí No

¿Por qué?

45. ¿Cuál es el principal problema que sucede en los procesos internos y cuál considera es la mejor manera de solucionarlo?

46. Entre todos los procesos que existen dentro de la empresa, ¿Qué es lo que se hace mejor? _____

¿Por qué? _____

47. ¿Tienen los procesos internos de la empresa alguna limitación que pueda impedir su crecimiento futuro?

Sí No ¿Cuál? _____

Calidad

48. ¿Considera usted que los productos son de buena calidad?

Sí No

¿Por qué?

49. ¿Cómo se podría mejorar la calidad de los productos?

Uso de los Recursos

50. ¿Considera usted que se hace un adecuado uso de los recursos?

Sí No

¿Por qué?

51. ¿Cómo se podría mejorar la eficiencia en el uso de los recursos en la empresa?

Proveedores

52. ¿Existen proveedores sustitutos para los proveedores más importantes de la empresa?

Sí No

53. ¿Existen mecanismos para evaluar periódicamente a los proveedores en términos de entrega, calidad y precio?

Sí No

Seguridad Ocupacional

54. ¿Se le brindan capacitaciones periódicas a los colaboradores en material de seguridad ocupacional?

Sí No

55. ¿Qué aspectos incluyen estas capacitaciones?

56. ¿Está usted satisfecho con la seguridad ocupacional que se vive en la empresa?

Sí No

57. ¿Qué aspectos mejoraría en relación a la seguridad ocupacional?

Resolución de conflictos

58. ¿Existen procedimientos en la empresa para la resolución de conflictos?

Sí No

59. En caso de que sí existan, ¿los considera efectivos?

Sí No

60. ¿Con qué frecuencia considera usted que ocurren conflictos en la empresa?

Poca Normal Alta

Perspectiva de crecimiento

Preparación del personal

61. ¿Está usted satisfecho con la estructura de capacitación para el personal de la empresa?

Sí No

¿Por qué?

62. ¿Considera usted que las capacitaciones brindadas son suficientes para la formación y crecimiento del personal?

Sí No

63. ¿Cuál cree usted que es la capacitación más importante que necesita la empresa actualmente y para cuál o cuáles áreas?

64. ¿Cuáles otras oportunidades de formación aparte de capacitaciones se le da al personal?

65. ¿Se hacen evaluaciones periódicas de desempeño a los colaboradores?

Sí No ¿En cuales áreas? _____

Sistemas de información

66. ¿Está usted satisfecho con el servicio de sistemas de información de la empresa?

Sí No

67.

68. ¿Cuenta la empresa con herramientas informáticas que faciliten las actividades diarias de su trabajo?

Sí No

69. ¿Cuenta usted con herramientas informáticas que le ayuden como apoyo en la toma de decisiones gerenciales?

Sí No

Motivación de personal

70. ¿Considera usted importante la motivación del personal?

Sí No

71. En un rango de 0 a 10, siendo 10 la mayor calificación, ¿cuál cree usted que es el nivel de motivación del personal?

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

72. ¿Toma la empresa medidas para aumentar la motivación del personal?

Sí No ¿Cuáles medidas? _____

7.3 Cuestionario para Canal

Quisiera solicitar su ayuda para contestar las siguientes preguntas; sus respuestas serán confidenciales y anónimas.

Muchas gracias, de antemano, por su valiosa colaboración.

Esta encuesta va dirigida a comerciantes que compren productos de Central Veterinaria para la venta al detalle.

1. ¿Qué opina del servicio de distribución de Central Veterinaria?

Malo Regular Bueno |

2. ¿Cómo calificaría la comunicación y relación comercial con Central Veterinaria?

Mala Regular Buena |

3. ¿Está usted satisfecho con la estrategia de promociones aplicada por Central Veterinaria?

Mala Regular Buena |

4. ¿Cuál es el principal aspecto que Central Veterinaria debe mejorar en su servicio de distribución?

¡Muchas gracias por su valiosa colaboración!

7.4 Cuestionario para Consumidores

Quisiera solicitar su ayuda para contestar las siguientes preguntas; sus respuestas serán confidenciales y anónimas.

Muchas gracias, de antemano, por su valiosa colaboración.

Primero se debe seleccionar personas que tengan perros en la casa y que les compren alimento balanceado. A quienes cumplan con estos requisitos hacerles las siguientes preguntas:

1. ¿Qué busca usted cuando compra alimento para perro?

2. ¿Cuál alimento compra usted para su perro?

Ascan Mimados Súper Perro Dog Chow Otros |

3. ¿Por qué compra ese alimento?

Precio Calidad Valor nutritivo Aceptación perro del Otros |

Para quienes compren un producto de la competencia:

4. ¿Ha comprado alimento Súper Perro para su mascota?

Sí No

5. ¿Por qué razón no continuó con Súper Perro?

Precio Calidad Valor nutritivo Aceptación perro del Otros |

¡Muchas gracias por su valiosa colaboración!