



IMPLANTAR LA ESTRATEGIA

LA IMPORTANCIA DE UN CUADRO DE MANDO ESTRATÉGICO



Febrero 2010



QUIÉN ES GRUPO LECHE PASCUAL

Empresa familiar 100% español

Facturación 2010: 800 Mill.€

Empleados: 2.700

**8
fábricas**

**20
delegaciones**

**60
Países
exportación**



**Producimos más de 3 Mill. Litros
diarios de *bebidas saludables***



**580 Mill. Litros leche
Recogidos año
(1,6 Mill. Lt. día)**



**400 Mill. Litros agua mineral
embotellada año
(1,1 Mill. Lt. día)**



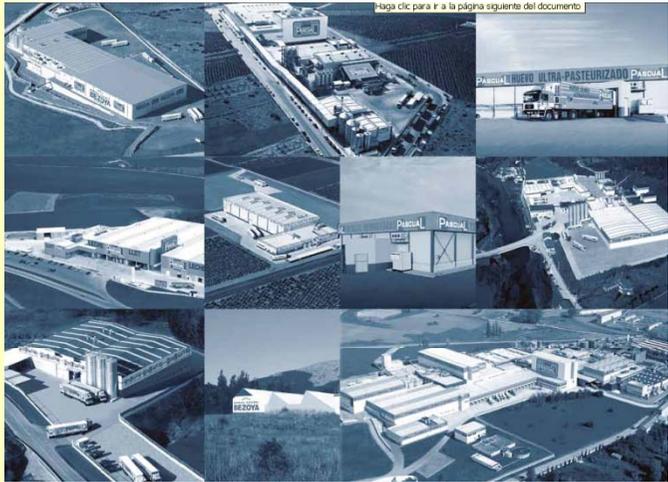
**145 Mill. Kg. Naranja
exprimida año
(0.4 Mill. Lt. día)**



**6 Mill. Kg. soja
procesada año**

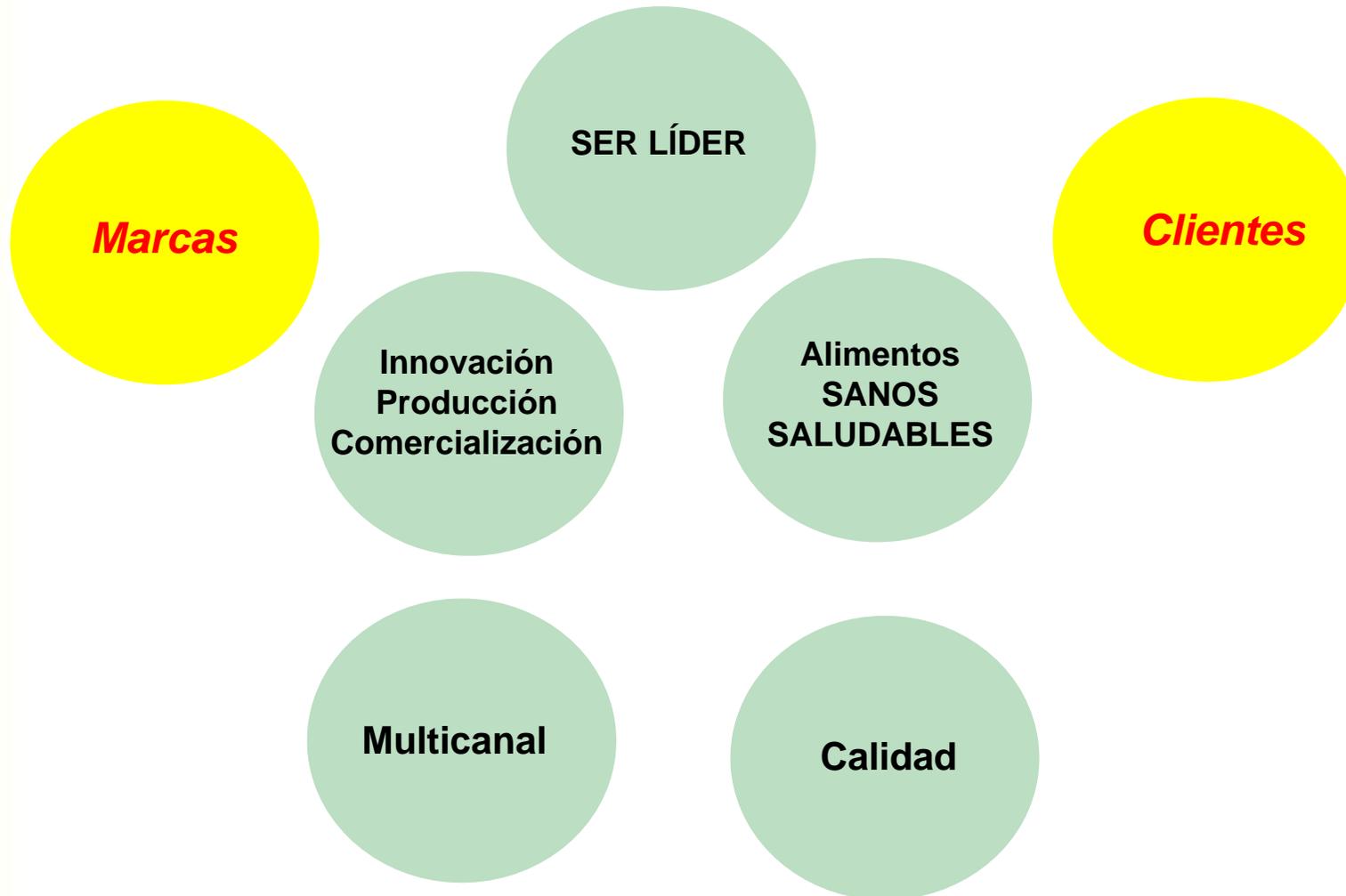


QUIÉN ES GRUPO LECHE PASCUAL





ESTRATEGIA DE GRUPO LECHE PASCUAL





Cómo se planteó en Leche Pascual: enfoque

**Visión
conjunta de
la empresa**

- **Máximo grado de consenso con todas las áreas, para encontrar lo relevante. Contrastado con las mejoras prácticas del sector.**
- **Se ha buscado que la mayor parte de los indicadores sean fáciles de calcular y automáticos.**

**“Ver el bosque” en lugar
de los árboles**



Cómo se planteó en Leche Pascual: enfoque

Visión conjunta de la empresa



Una manera de gestionar diferente

- **Máximo grado de consenso con todas las áreas, para encontrar lo relevante. Contrastado con las mejoras prácticas del sector.**
- **Se ha buscado que la mayor parte de los indicadores sean fáciles de calcular y automáticos.**

- **El CME debe sustituir los informes a la dirección: si no, no servirá de nada.**
- **El CME permite Calidad vs. Cantidad de informes, y Focalización vs. Dispersión**
- **El CME es un informe “por excepción”: solo se piden detalles de lo que se desvía.**

“Ver el bosque” en lugar de los árboles

Es una “cultura de gestión” diferente del actual, que no va a ser fácil de asimilar, y que se demuestra top - down.



Cómo se planteó en Leche Pascual: enfoque

Visión conjunta de la empresa

- Máximo grado de consenso con todas las áreas, para encontrar lo relevante. Contrastado con las mejoras prácticas del sector.
- Se ha buscado que la mayor parte de los indicadores sean fáciles de calcular y automáticos.

“Ver el bosque” en lugar de los árboles

Una manera de gestionar diferente

- El CMI debe sustituir los informes a la dirección: si no, no servirá de nada.
- El CMI permite Calidad vs. Cantidad de informes, y Focalización vs. Dispersión
- El CMI es un informe “por excepción”: solo se piden detalles de lo que se desvía.

Es una “cultura de gestión” diferente del actual, que no va a ser fácil de asimilar, y que se demuestra top - down.

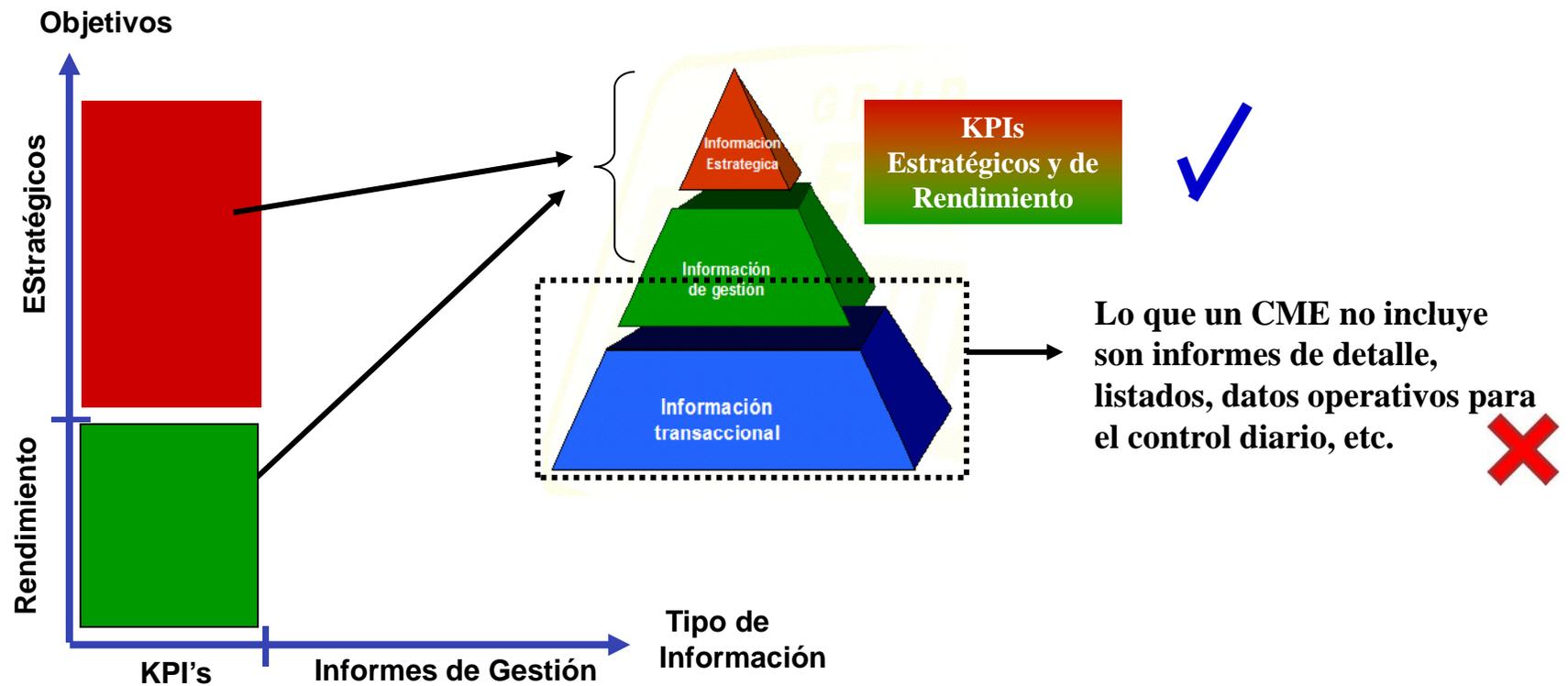
Simplificación

- Se simplifica sustancialmente el nº de informes. Ahorro de tiempo y de plantilla, mayor dedicación a análisis y búsqueda de soluciones.

Toda la alta dirección debe estar dispuesta a cambiar sus hábitos de gestión, petición y análisis de la información.



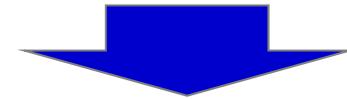
Cómo se planteó en Leche Pascual: enfoque





El éxito de una estrategia está más en la ejecución que en el diseño

Éxito estrategia= f (diseño, ejecución, control)



Claves de la ejecución

- Priorización y foco
- Comunicación y Coordinación interna
 - Gestión de la resistencia al cambio
- Corregir desviaciones (lo que implica un control)



El éxito de una estrategia está más en la ejecución que en el diseño

Éxito estrategia= f (diseño, ejecución, control)



Claves del control:

- Por excepción
- **KPI redefinidos** orientados al cliente y al estrategia
 - Gestión de la resistencia al cambio
 - Credibilidad
 - Implantado “desde arriba”



Controlar la Estrategia: ¿cómo?

Con un Cuadro de Mando Estratégico

Saber qué medir

Definir cómo se mide

Medir bien y periódicamente

Actuar ante las desviaciones

+ voluntad decidida del Equipo Directivo



SABER QUÉ MEDIR

“Lo estratégico”

Problema: estamos acostumbrados a medir:

- ✓ **Lo operativo y financiero (Presupuesto)**
- ✓ **Referencias internas, no externas**
- ✓ **Las funciones (no los procesos)**
- ✓ **Con colchones (por si acaso)**

El C de M no es para *resumir ni recopilar las medidas de siempre, en un software con semáforos*

- ✓ **Hay que medir de forma diferente, y más aspectos**
- ✓ **Solo lo que se mide así, puede mejorarse**



SABER **CÓMO** MEDIR

Lo fácil que es (auto)engañarse

Ejemplo: **Nivel de servicio**

- ✓ Medida correcta: pedidos servidos a tiempo
- ✓ Medida interna: pedidos completados
¡Y al cliente qué le importa!
- ✓ Excusas:
 - ✓ No depende de mí
 - ✓ El % saldrá bajo
 - ✓ Me afecta al bono

La referencia debe ser siempre el cliente



SABER **CÓMO** MEDIR

Lo fácil que es (auto)engañarse

Ejemplo: **Calidad de producto**

- ✓ **Medida correcta: calidad percibida**
- ✓ **Medida interna: calidad de producto**
¡Y al cliente qué le importa!
- ✓ **Excusas:**
 - ✓ **Calidad de producto = calidad percibida**
 - ✓ **Supone “bajar calidad” en algunos aspectos y subir en otros**
 - ✓ **No me fío de los estudios de mercado**



SABER **CÓMO** MEDIR

La tentación de no retratarse

Ejemplo: **Costes de no-calidad**

- ✓ **Medidas correctas:**
 - ✓ **Nivel de Caducados**
 - ✓ **% acierto en la previsión de ventas**
 - ✓ **disponibilidad del producto en lineal vs. disponibilidad del artículo en la tienda**
- ✓ **Excusas y tentaciones**
 - ✓ **Depende de varias áreas (es un proceso)**
 - ✓ **¿Cómo imputo las culpabilidades?**

Es difícil medir intangibles

Clima laboral
Impacto de la formación
Grado de colaboración



Indicadores de gestión de personas 2009

- Número de Empleados 2009: **2.728 plantilla media.**
- Inversión en formación por empleado y año: **600 € Empleado/año.**
- Porcentaje de empleados con discapacidad en plantilla: **1,7% empleados con discapacidad.**
- Porcentaje de empleados con contrato fijo: **93,19% empleados contrato fijo.**
- Porcentaje empleados que han participado en el 2009 en programas de coaching: **1,2% empleados.**
- Porcentaje empleados que se han acogido en el 2009 en programas de desarrollo individual de carrera: **15% empleados.**
- Porcentaje de la plantilla que emplea las nuevas tecnologías en el aprendizaje (e-learning): **10% empleados emplea N.T.**
- Número de horas de formación por empleado y año: **12,59 horas empleado/año.**
- Nº de asistencias a cursos: **2.043 asistencias.**
- Nº de empleados que han recibido formación: **1.131 empleados.**
- Media de cursos / empleados con formación: **1,8 cursos por empleado.**
- Horas de impartición: **7.097 horas.**
- Horas de formación (horas x participante): **32.072 horas.**



MEDIR BIEN Y PERIÓDICAMENTE

Qué es medir mal

- ✓ Medir tarde (impide acciones a tiempo)
- ✓ Medir solo a veces
- ✓ Medir mal (resultados erróneos)
- ✓ Medir lo que no se está preparado para medir (los sistemas no lo permiten)

No dar motivos para los detractores

**Gestionar
Expectativas**



MEDIR BIEN Y PERIÓDICAMENTE

Ejemplos de resistencia al cambio

- ✓ “Ya tenemos el presupuesto”
- ✓ “Si no tengo todas las palancas, no me hago responsable”
- ✓ “No me sirve para el día a día”
- ✓ “A mí no me dice nada. No lo voy a usar.(No voy a permitir que lo uses para evaluarme)”

Es un cambio de visión y de actitud

Qué hacemos: consensuar- convencer- testar- imponer

¿y si no?

¿y si no?

¿y si no?



Y la herramienta tecnológica ¿es importante?

**Sí, pero solo si se cumple todo lo anterior
... que es necesario, pero no suficiente**

Importancia de la herramienta:

- ✓ **Intuitivo**
- ✓ **Facilidad de navegación**
- ✓ **Accesibilidad**
- ✓ **Integración con el ERP**

... Pero la información en origen debe estar disponible



RESUMEN EXPERIENCIA PASCUAL

- ✓ **Responde a una Estrategia**
- ✓ **Apoyo “desde arriba”**
- ✓ **Diseñar qué y cómo medir... es imprescindible**
- ✓ **Difícil crear KPI relevantes y nuevos, sobre todo desde la perspectiva del cliente y de los procesos.**
- ✓ **Medir con criterios diferentes de los financieros y operativos**
- ✓ **Requiere adaptar mentalidades y sistemas**
- ✓ **Implica impacto cultural y requiere aprendizaje**
- ✓ **La herramienta informática, el último paso del proceso**



MUCHAS GRACIAS

Preparado por:
Michael de José Belzunce
Director de Estrategia y Control
mdejose@lechepascual.com
Febrero 2011