



# 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**



**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)**

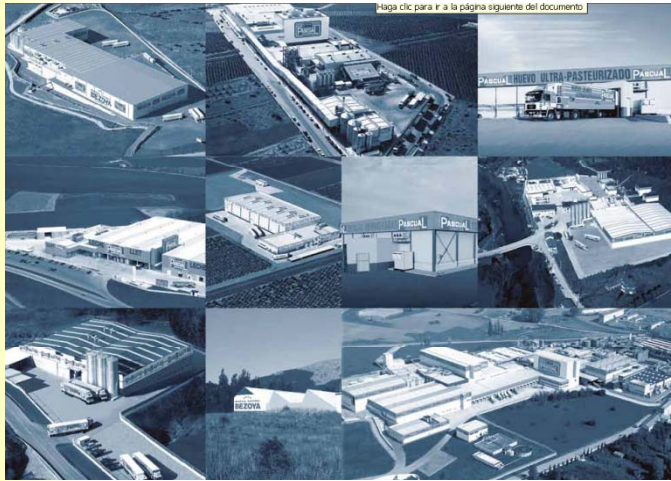


**6 Mill. Kg. soja  
procesada año**



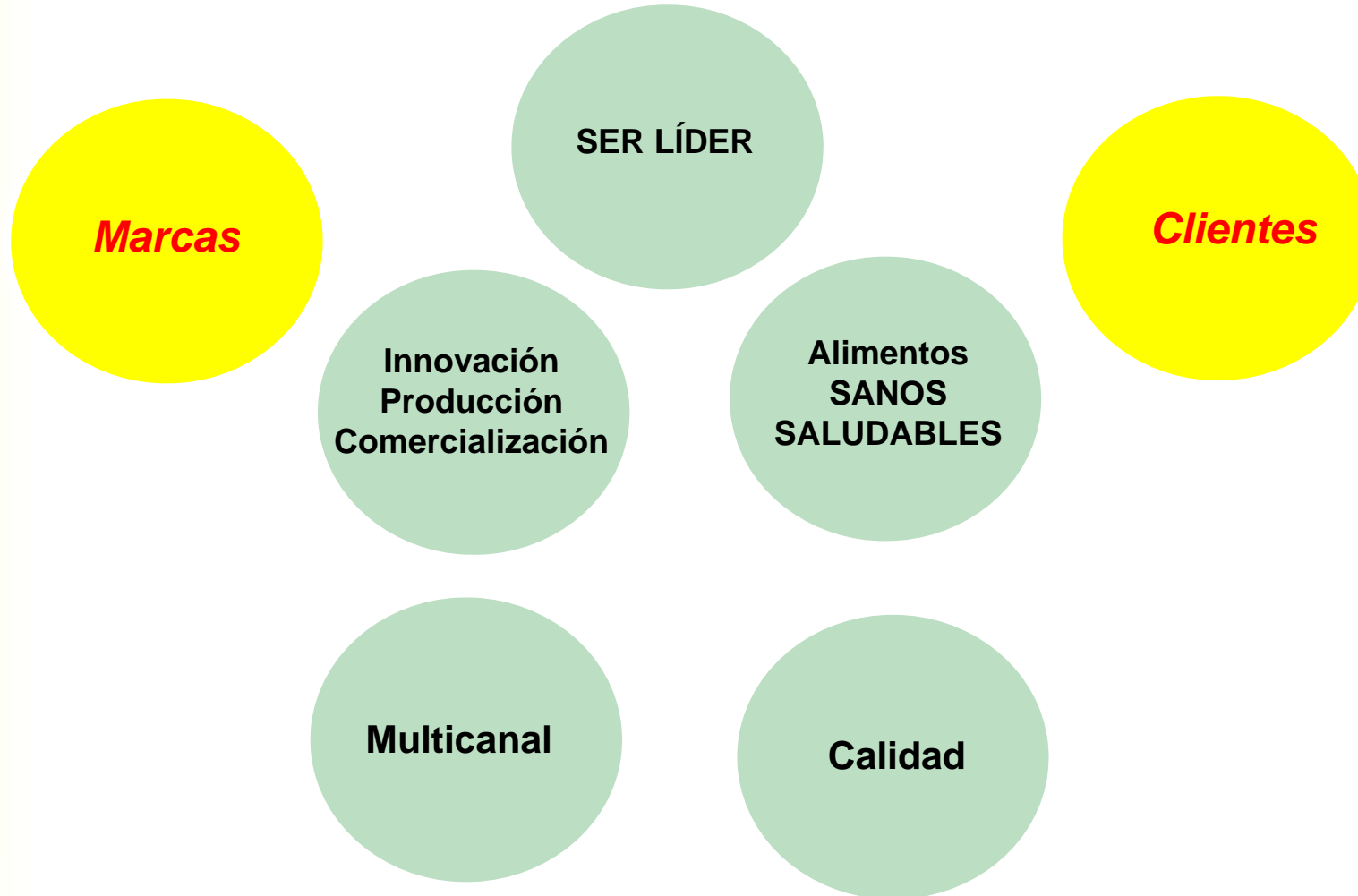


# QUIÉN ES GRUPO LECHE PASCUAL





# 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**



**Una manera de gestionar diferente**



**Simplificación**

- **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 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.

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

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

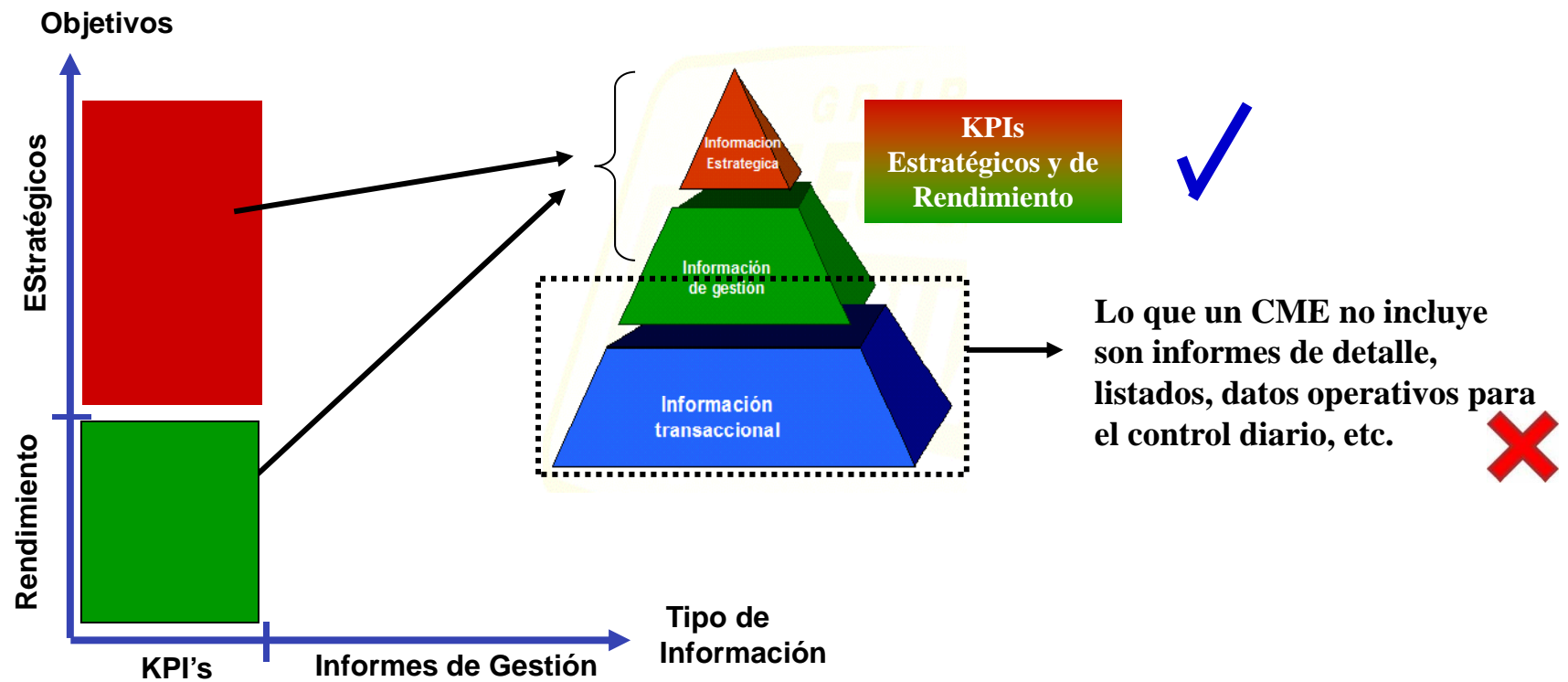
**Es una “cultura de gestión” diferente del actual, que no va a ser fácil de asimilar, y que se demuestra top - down.**

**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



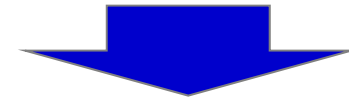




**El éxito de una estrategia está más en la ejecución que en el diseño**

---

**Éxito estrategia=  $f$  (diseño, ejecución, control)**



**Claves de la ejecución**

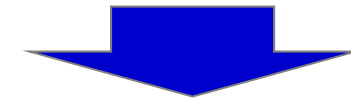
- Priorización y foco
- Comunicación y Coordinación interna
  - Gestión de la resistencia al cambio
- Corregir desviaciones (lo que implica un control)



## 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](mailto:mdejose@lechepascual.com)  
Febrero 2011