

**Universidad Nacional del Litoral**  
**Facultad de Ciencias Económicas**

**Maestría en Administración de Empresas**  
**- Dirección de Negocios -**

**Trabajo Final de Tesis**

**Sistemas de Información de Gestión en Entidades Vinculadas**  
**– Integración con su Casa Matriz -**

**Autor : Cr. Cristián Norberto Paschetta**

**Director: Cr. Luis E. Camussi**

**Co-Director: Cr. José Armelini**

**Marzo 2008**

**INDICE**

<b>I. Introducción .....</b>	<b>3</b>
1.1. Fundamentos de la elección y Área Temática .....	3
1.2. Descripción histórica-institucional de la Organización seleccionada.....	4
1.3. Misión y Visión .....	5
1.4. Entorno Organizacional .....	5
1.5. Evolución de la actividad y condiciones macroeconómicas actuales.....	8
<b>II. Sistemas de Información Gerencial.....</b>	<b>13</b>
2.1. Comentarios Iniciales .....	13
2.2. Historia y actualidad de las Entidades Vinculadas .....	13
2.3. Marco Teórico .....	15
2.4. Diseño del Sistema de Información Gerencial – Metodología .....	19
<b>III. Desarrollo del Sistema de Información Gerencial .....</b>	<b>21</b>
3.1. Introducción .....	21
3.2. Lácteos Río de La Plata .....	21
3.2.1. Relevamiento .....	22
3.2.2. Diagnóstico .....	24
3.2.3. Diseño Global .....	25
3.2.4. Aprobación del Diseño .....	28
3.2.5. Implementación .....	28
3.2.6. Seguimiento y Control .....	28
3.3. SanCor Do Brasil .....	30
3.3.1. Relevamiento .....	31
3.3.2. Diagnóstico .....	34
3.3.3. Diseño Global .....	35
3.3.4. Aprobación del Diseño .....	38
3.3.5. Implementación .....	39
3.3.6. Seguimiento y Control .....	39
<b>IV. Conclusión .....</b>	<b>41</b>
<b>V. Bibliografía .....</b>	<b>43</b>

## **I. Introducción**

### **1.1. Fundamentos de la elección y Área Temática**

En momentos en que las empresas adquieren determinado tamaño, y ante definiciones estratégicas de expansión, se hace necesario el diseño y creación de entidades que siendo controlada por las matrices en cuanto al capital accionario desarrollen actividades específicas, normalmente orientadas a cubrir nuevos mercados o atender mercados existentes con nuevos productos.

En la creación de dichas entidades se pone especial hincapié en la organización administrativa-contable y en su faz operativa (productiva, comercial y financiera), dejando en segundo plano el diseño de su sistema de información de Gestión. La contabilidad tradicional brinda un cúmulo de información que se utiliza en ciertos casos como única fuente de datos para describir la marcha de la compañía. Esta información nacida con el objetivo de mostrar la empresa a clientes externos y accionistas no resulta suficiente a la hora de llevar adelante la gestión que la nueva entidad necesita (dicha información por lo general es la exigida por normas legales, profesionales u organismos regulatorios de la actividad).

El desarrollo del trabajo propuesto está orientado al hallazgo de las soluciones y a su implementación, desarrollando un sistema de Información de Gestión que se oriente no sólo al objetivo de rentabilidad de la entidad vinculada sino que dicho resultado se vea integrado a las definiciones estratégicas de la Casa Matriz.

## 1.2. Descripción histórica – institucional de la Organización Matriz seleccionada.

SanCor, la empresa láctea líder de la Argentina, es una cooperativa con 70 años de trayectoria. Su actividad principal es la industrialización y comercialización de productos lácteos.

El acuerdo que dio nacimiento a SanCor ocurrió en Sunchales (Santa Fe), el 17 de septiembre de 1938; y allí también comenzó a operar la primera fábrica, en octubre de 1940.

SanCor tuvo origen en la asociación de cooperativas constituidas por productores de leche, ubicadas en la zona limítrofe de las provincias de **Santa Fe** y **Córdoba**. Una de las razones del éxito de SanCor fue el sistema cooperativo, a través del cual los productores se vincularon entre ellos y las instituciones.

SanCor tiene establecida una estricta política de calidad, que contempla integrar a todos en el proceso de superación permanente y basar la competitividad sobre la excelencia.

Los establecimientos industriales de SanCor sobresalen entre los mejores de Argentina e incluyen, entre otros, los siguientes procesos: fábrica de manteca, plantas queseras, planta de leches fluidas (refrigeradas y UHT), planta procesadora de crema, fábrica de yogur, postres y flanes, plantas deshidratadoras (leche en polvo), fábrica de dulce de leche, etc.

La estructura comercial cuenta con una tecnología de distribución que posibilita satisfacer plenamente los requerimientos de los consumidores, con garantía de calidad y frescura en los productos.

Desde hace medio siglo, ha sido constante la presencia de SanCor en las principales plazas mundiales, lo que la ha convertido en el mayor exportador de lácteos de la Argentina. Además de vender sus productos en más de treinta

países de los cinco continentes, la cooperativa cuenta con filiales en Brasil, Estados Unidos, México y otros países de Latinoamérica.

### 1.3. Misión y Visión

La misión de la cooperativa, su razón de ser y eje de la filosofía empresaria es:

“SanCor tiene como misión agregar valor a la leche“

Trabajamos día a día con ese compromiso y con esta visión:

Ser la empresa láctea líder de la Argentina, ayudando a mejorar la calidad de vida de los consumidores a través de la alimentación, creciendo con proyección internacional.

### 1.4. Entorno Organizacional

Durante el año 2004 y 2005 la situación protagonizada por la lechería argentina brindó un espacio muy movilizador, contrario al comportamiento cíclico característico de los años precedentes. El contexto caracterizado por variables internas y externas, influenció en la dinámica del sector, exigiéndole mayores esfuerzos y la convicción necesaria para arribar a un estadio superior.

En lo interno, una sustancial mejora en la recepción de la leche, un incipiente progreso del mercado y adecuaciones en la capacidad industrial instalada, acompañados por un aumento de la facturación, fueron los aspectos que primaron en una situación sumamente activa.

La recuperación de la lechería a nivel nacional, estuvo acompañada de un incesante accionar de SanCor que, durante el ejercicio 2004-2005, conjugó distintos aspectos con el objetivo de mejorar su imagen y posicionamiento a nivel nacional e internacional.

Se continuó con la aplicación de las estrategias puestas en marcha en años anteriores, incrementando los niveles de procesamiento con el aporte de materia prima por parte de los asociados; también mediante la compra a terceros, y optimizando las líneas de negocios en función de la rentabilidad. Nuevas presentaciones y productos, incremento de la publicidad comercial y acciones promocionales, tuvieron repercusión directa en el mejoramiento de la imagen, logrando, a su vez, un mayor reconocimiento de la marca. La diversidad y calidad de los productos, los perfeccionamientos en lo operativo y estructural, y el conocimiento del negocio manifestado en situaciones puntuales, actuaron como fortalezas de la empresa.

La lechería nacional se encuentra atravesando un contexto internacional altamente favorable, tal como lo muestra la situación del mercado de productos lácteos, con precios ubicados en los máximos niveles históricos.

Según muchos analistas, esta realidad refleja importantes cambios estructurales en el mercado mundial. Por el lado de la demanda, el crecimiento económico de muchos países de medianos ingresos ha contribuido a fortalecer el consumo de productos lácteos, y el aumento del precio del petróleo también ayudó a sostener el nivel de importaciones de los países productores. Paralelamente, la oferta mundial de leche no está creciendo al ritmo necesario para mantenerse en equilibrio con la demanda, y las proyecciones para los próximos años indican que se mantendrán las dificultades de abastecimiento, y por lo tanto se espera que el precio internacional oscile dentro de un rango superior al promedio histórico.

Esta situación de cambio en las variables fundamentales del mercado va acompañada por la posibilidad de modificación en la política lechera de los principales bloques económicos a nivel mundial, especialmente en el caso de la Unión Europea, que ha planteado unilateralmente una importante reducción en los niveles de precios sostén, y además, se ha manifestado dispuesta a la eliminación de los subsidios a la exportación.

Dentro de este nuevo contexto lácteo internacional, nuestro país se destaca por su potencial para expandir la producción a precios competitivos. Los crecimientos registrados en el año 2005 permitieron ser optimistas en relación con el futuro productivo del sector. Seguramente, este escenario ha sido clave para determinar la instalación de nuevas capacidades de procesamiento por parte de empresas nacionales e internacionales, configurando un ambiente muy dinámico, donde la inversión ha vuelto a jugar un rol fundamental.

La combinación de un mercado internacional con precios muy favorables, más la presencia de un importante margen de capacidad instalada para la elaboración de productos destinados a la exportación, determinó que el precio de la materia prima registre un comportamiento altamente positivo a lo largo de los años 2004 y 2005 y con perspectivas de sostenerse en la medida que el contexto internacional se mantenga favorable.

El resultado de las decisiones estratégicas de la empresa estará fuertemente condicionado por el entorno sectorial en que se desenvuelva la lechería en los próximos años. Respecto de este punto, creemos que es importante resolver los problemas de organización de la cadena, así como aquellos derivados de la reorientación exportadora del sector, para concentrarnos en las cuestiones que determinarán el crecimiento en los próximos años, el que estará fuertemente condicionado por el cambio tecnológico, la inversión, el desarrollo de productos y mercados de mayor valor agregado.

Para poder continuar siendo un actor importante en la lechería y cumplir con las metas del punto anterior, y atendiendo a la crisis financiera de la Empresa, luego de evaluar varias alternativas, SanCor firmó un convenio con el Gobierno de la República Bolivariana de Venezuela, destinado básicamente a superar dicha crisis.

El convenio, concretado mediante el Banco de Desarrollo Económico y Social (BANDES), de ese país, incluye el otorgamiento de préstamos para cancelar deudas financieras y para capital de trabajo.

SanCor procederá a la cancelación del crédito, en un período de 12 años, mediante la provisión de leche en polvo y con la transferencia de tecnología para el desarrollo lechero de Venezuela.

Simultáneamente, las partes procedieron a firmar un convenio comercial que implica, por parte de SanCor, la provisión de leche en polvo en un volumen de 15.000 toneladas por año, acorde con la venta a dicho país en los años 2005 y 2006.

#### 1.5. Evolución de la actividad y condiciones Macroeconómicas actuales

En la década de los noventa, el sector lácteo registró un fuerte dinamismo productivo y tecnológico, acompañado por importantes procesos de reestructuración empresarial. Este proceso se desarrolló en un contexto de mercado mundial globalizado y fue acompañado en Argentina de una inserción y proyección internacional del sector, no solo por la creciente presencia de empresas multinacionales y extranjeras en el mercado argentino, sino también por la adecuación de las empresas de capitales nacionales a los más altos estándares internacionales de calidad (Bisang, 2007).

Ésta etapa expansiva del ciclo llega a su fin con la crisis económica que atravesó el país desde fines de la década de los noventa, y que se acentuó en años siguientes (Galetto, 2005). La contracción de la demanda interna producida por la caída de los ingresos y el poder adquisitivo de los argentinos, y la caída de la demanda externa por la pérdida de competitividad generada por una situación cambiaria desfavorable para las exportaciones, provocaron, con el desfasaje propio de la inflexibilidad de la producción primaria en el corto plazo, la disminución de la producción de leche, repercutiendo en los precios al producto. Ello, sumado al fuerte endeudamiento de los productores primarios resultante de procesos de capitalización emprendidos en años anteriores, aceleró el proceso de desaparición de tambos.

La recepción de leche cruda disminuyó un 7,3% entre 1999 y 2001 como resultado del cierre del 10,7% de los tambos existentes, mientras que la



producción media de aquellos que permanecieron operativos mostró un incremento promedio del 6,1% durante igual periodo, fundamentalmente a partir de la mayor escala media de los tambos que permanecieron activos (SAGPyA).

Las condiciones macroeconómicas imperantes a partir del 2002, especialmente la eliminación de la convertibilidad, la evolución de los mercados mundiales, y nuevas formas institucionales que comenzaron a configurarse, abrieron un nuevo escenario, tanto para la dinámica productiva como para el diseño de nuevas modalidades intersectoriales y de nuevas reglas para los distintos actores intervinientes en la cadena productiva correspondiente a este sector.

El mercado deterioro experimentado por el mercado local durante el período de crisis de la economía, sumado al plus de competitividad ganado por la industria local en el plano externo a partir de la mejora en el tipo de cambio, crearon fuertes incentivos al impulso de las exportaciones por parte de las empresas líderes, muchas de las cuales se encontraban endeudadas en dólares por lo que buscaron captar una creciente proporción de ingresos nominados en dicha moneda. De tal modo durante el 2002, el tonelaje exportado por la industria superó en un 44% al registrado en el 2001, contando como principal destino a Brasil (41%) y, en menor medida, Argelia, México, Jordania, Estados Unidos y Chile, entre otros. Sin embargo, la industria solo exporta el 7,1% de la producción nacional (SAGPyA).

La caída de la producción lechera continuó en el año 2003 (10% por debajo de lo producido el año anterior), provocando una caída en la producción de las usinas industriales. La disminución verificada en la oferta de leche cruda presionó al alza el precio percibido por el productor primario, incrementando los costos de producción de dichas usinas industriales.

Durante los años 2004 y 2005 la situación de los tambos, respecto de la soja se revirtió. Con la tonelada de leche en polvo en casi U\$S 2300, un máximo histórico, la lechería volvió a ser negocio.

El año 2004 mostró una importante recuperación del sector industrial lácteo en sus niveles de producción (14%), durante este año las empresas no enfrentaron problemas de abastecimiento por parte de los tambos, lo que les permitió incrementar su producción al tiempo que crecía la demanda local de productos lácteos. En 2005, luego del derrumbe del 20% en la producción de los años 2002-2003, se recuperaron los niveles de los años 90 al alcanzar los 10.000 millones de litros al año. En este nuevo escenario tanto los tambos como las empresas procesadoras de lácteos han realizado y anunciado inversiones.

La mejora del precio internacional de los lácteos frente a los commodities agrícolas impacta positivamente en el tambo de dos diferentes modos; por un lado, el incremento de la rentabilidad relativa de la ganadería láctea frente a la agricultura está propiciando una recomposición de los rodeos en tierras que habían migrado a esta actividad; por otro lado la reducción de los precios agrícolas impacta favorablemente en la estructura de costos del tambo al reducir tanto el costo de la suplementación de la dieta alimentaria del ganado como así también el costo del arrendamiento de la tierra (Cursack de Castignani, 2006 y otros).

El producto más favorecido por la actual coyuntura y perspectiva es la leche en polvo dado su alto grado de transabilidad internacional, atributo a partir del cual representó el 76% de las exportaciones argentinas al expresarlas en términos de litros equivalentes de leche fluida insumida. Los quesos computan un 18% de las exportaciones lácteas locales en iguales términos; en el plano interno, este producto es uno de los segmentos que mayor cantidad de unidades productivas pequeñas posee, a partir de lo cual se observa la presencia de una fuerte competencia originada en el mercado informal.

Más a largo plazo, se prevén buenas perspectivas en materia internacional, dado que diversos mercados emergentes de Asia muestran una tendencia al aumento del consumo de lácteos, a partir del crecimiento de la tasa de urbanización – con lo cual los consumidores tienden a adoptar una creciente

gama de consumo occidentales, entre ellos los lácteos – y la difusión de planes alimentarios estatales (Galletto, 2007; Krikger, 2006).

Por otra parte, las firmas con problemas de endeudamiento lograron encausar las negociaciones de sus pasivos, cerrando acuerdos con sus acreedores entre los últimos meses del 2004 y principios de 2005. Este aspecto es de fundamental importancia para la coyuntura y perspectivas del sector, especialmente dado que las firmas lácteas líderes se encontraban entre las principales afectadas por los problemas financieros.

Hacia fines del año 2006 y hasta la fecha, los mercados internacionales sienten los efectos de un fuerte desequilibrio entre oferta y demanda globales, que llevó los precios de los productos lácteos a niveles jamás vistos (en el caso particular de la leche en polvo, superiores a los 4.000 dólares por tonelada) (Bollard y Jones, 2007). Esta coyuntura tan favorable, sin embargo, encontró a la lechería nacional en una situación muy difícil, como consecuencia de la combinación de un déficit de producción y la necesidad de garantizar el abastecimiento interno, contribuyendo a la contención de la inflación.

A comienzos del 2007, el gobierno nacional introdujo un esquema de derechos de exportación variables cuyo objetivo era equilibrar la rentabilidad de los mercados interno y externo, compensando, con fondos de los derechos de exportación, al productor primario mediante subsidios al precio de la leche.

La competencia por la materia prima se agudizó a partir del mes de abril de 2007, debido a los problemas de oferta derivados de las grandes lluvias en la cuenca central, lo que determinó un incremento “sostenido” del precio pagado al productor (Quagliani y otros, 2006).

Si bien existen aún elementos que ensombrecen las perspectivas del sector: los aumento de las retenciones a la exportación -mediante la fijación de precios de corte-, disminución de los reintegros; la presión al control de precios sobre los productos lácteos que impulsa el gobierno; incremento sustancial en los costos de las usinas lácteas, principalmente de origen gremial; incremento de las tasas de interés internacionales (libor), para aquellas empresas

endeudadas, competencia por la tierra ante la actividad sojera –con altos precios/rentabilidad- además de una importante informalidad en el sector que afecta fundamentalmente a las empresas líderes, dificultándoles su competitividad; las perspectivas sectoriales encuentran un aliciente válido en la evolución de la demanda internacional así como en el mercado interno y alternativas desafiantes desde la producción primaria en si misma, demandando una alta especialización productiva-empresarial para quienes mantengan la opción tambo para el uso de sus tierras.

## **II. Sistema de Información Gerencial.**

### **2.1. Comentarios Iniciales**

Esta parte del trabajo, nos dará el marco general en el cual deberemos desarrollar los circuitos de información de gestión, el contenido y periodicidad de los informes.

Para la realización del presente trabajo, he seleccionado aquellas Entidades Vinculadas a SanCor, no sólo por la propiedad de su capital accionario, sino por su orientación al negocio lácteo; ambas compañías representan para SanCor una expansión en Latinoamérica.

El responsable del Área encargada de delinear las Estrategias de SanCor y sus vinculadas nos transmitirá sus conocimientos, objetivos y visión respecto de la creación, actual desempeño y futuro de dichas entidades.

### **2.2. Historia y actualidad de las Entidades Vinculadas.**

En una entrevista realizada al Gerente de Planeamiento Estratégico de SanCor, Jorge Arnaudo, quien ejerce esta función desde hace 4 años, nos comenta cuales son las tareas que se desarrollan bajo su responsabilidad y su conocimiento sobre dichas Entidades así como sus interacciones con la Casa Matriz.

Planeamiento Estratégico tiene como rol principal generar propuestas respecto a los lineamientos básicos del Negocio.

Los mismos son debatidos con el resto de la alta gerencia y una vez concensuados son, junto al Plan Anual, elevados para su aprobación al Concejo de Administración de la Cooperativa.

El Plan anual además de fundamentos conceptuales, cuenta con un presupuesto de Gastos de Estructura y la presentación de la Mezcla de productos, mercados y canales que maximiza resultado económico.

Junto a dicho Plan se presentan además, las acciones de Marketing que serían desarrolladas durante el Ejercicio y los planes de inversiones en activos fijos para dar el respaldo necesario al Plan.

Respecto al ejercicio cotidiano de la función, nos comenta que la principal tarea es velar para que cada acción que se ejecute en la Empresa sea acorde a la Estrategia definida, dicha tarea abarca, desde la constitución de alianzas estratégicas con otras compañías hasta la simple asignación de cada litro de leche a los negocios más rentables.

Sobre las entidades vinculadas objeto del presente trabajo, se refiere haciendo la siguiente distinción.

Sin lugar a dudas, tiene un origen y objetivo muy diferentes entre ellas, además de operatorias dispares.

Lácteos Río de la Plata, es una empresa creada recientemente, que inició sus actividades en Uruguay principalmente para actuar como complemento en la recepción de Materia Prima Leche de SanCor Argentina. Se captaba leche, y mediante un sencillo proceso, nos permitía importarla a Argentina. Esto fue durante aproximadamente un año, un negocio que aportó resultados importantes en un momento de muy bajo nivel de recepción en Argentina, nos comenta.

Fue un momento oportuno para incursionar en el vecino país, con precios internacionales caídos (o al menos en niveles inferiores a los actuales), un mercado interno limitado en su tamaño y poder adquisitivo, y una lechería casi monopolizada por una empresa mixta (Cooperativa y Estado Nacional).

Dicha situación no se mantiene en la actualidad, registros de precios record en commodities atenuados con una fuerte intervención del Gobierno Argentino regulando impositivamente las exportaciones imposibilitaron, desde lo económico la importación de leche para ser procesada y exportada nuevamente; esta condición nos obligó a redefinir la operatoria.

En la actualidad, Lácteos Río de la Plata recibe en promedio 100.000 Lts. de leche por día y no cuenta con plantas industriales propias, no obstante las oportunidades de negocio se modificaron desde su creación.

Es un desafío por estos días maximizar los resultados de dicha compañía en un entorno tan cambiante.

SanCor Do Brasil, en cambio, cuenta con una historia más extensa dentro de SanCor, fue creada con la premisa de poder comercializar los excedentes de leche producidos en Argentina en relación a las posibilidades de absorción que brindaba el mercado interno. Fueron condiciones inversas a las que se dieron en la creación de la entidad en Uruguay.

Actualmente cuenta con oficinas comerciales en San Pablo (Brasil) y comercializa productos marca SanCor en cadenas de supermercado del estado de San Pablo, en Río de Janeiro y Paraná en el sur de dicho país.

Los productos son exportados a Brasil desde Argentina, no contando en dicho país con recepción de materia prima, ni elaboración propia.

Los productos son comercializados con marca SanCor trabajando permanentemente para posicionar la marca en el mercado interno, el cual tiene dimensiones atractivas.

Cómo se podrá concluir, nos comenta, empresas con diferentes objetivos en su nacimiento, y operatorias dispares están alineadas con los objetivos y la visión de SanCor.

Sin duda el desafío en estos días es mantener a las mismas alineadas con la Estrategia de SanCor y hacer que su esquema de decisiones sea compatible y coherente con los objetivos centrales.

### 2.3. Marco Teórico

En función de la descripción detallada del contexto en que fueron creadas las entidades subsidiarias; de las características dispares de sus actividades y para no perder de vista el objetivo de creación de cada Compañía nos resulta necesario encuadrar la solución al problema planteado por la Casa Matriz en un marco conceptual que se base en diferentes desarrollos de Teorías respecto de Estrategias, Mapas Estratégicos, Sistemas de Información para la toma de decisiones, Balanced Scorecard y Tablero de indicadores.

Con el Objetivo de mejorar la calidad de la toma de decisiones, logrando una reacción temprana y un mejoramiento de la última línea del Estado de

Resultados, nos basamos en tres herramientas, Planeamiento Estratégico, Sistema de Información y Control de Gestión.

A los efectos de enmarcar conceptualmente el trabajo de aplicación que se desarrollará en adelante, se entiende necesario aportar algunas definiciones centrales que nos ayudarán a comprender el esquema propuesto.

Michael Porter señala que todas las organizaciones tienen una cadena de valor interna y que a su vez pertenecen a un sistema de valor de la industria en general. *“La ventaja competitiva no puede ser comprendida viendo a la empresa como un todo, radica en las muchas actividades discretas que esta desempeña. La cadena de valor disgrega a la empresa en sus actividades estratégicas relevantes para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación existentes y potenciales. Una Empresa obtiene la ventaja competitiva, desempeñando estas actividades estratégicamente importantes más barato o mejor que sus competidores”* (1). La cadena de valor proporciona la estructura básica mediante la cual se evalúa la intensidad de la información de las actividades de la empresa. Con dicho Modelo, se pueden identificar las oportunidades de los Sistemas de Información por medio del análisis de las actividades y vínculos de la cadena.

El Planeamiento Estratégico es la identificación sistemática y sistémica de las oportunidades y peligros futuros que, combinados con las fortalezas y debilidades, proporcionan una base para la toma de decisiones ventajosa en el presente. Es sistemática porque debe realizarse en forma metodológica y es sistémica porque supone una visión global de las relaciones causa-efecto ya que cualquier cambio en un subsistema afecta a todo el sistema de la organización en forma positiva o negativa (2).

La estrategia de una organización describe de qué forma intenta crear valor para sus accionistas, no es un proceso de gestión independiente, sino que es un paso de un proceso continuo y lógico que moviliza a una organización desde una declaración de misión de alto nivel al trabajo realizado por los empleados. (3)



Porter sostiene que la estrategia consiste en seleccionar el conjunto de actividades en la que una empresa se destacará para establecer una diferencia sustentable en el mercado. (3)

Los mapas estratégicos son una representación visual de las relaciones causa-efecto entre los componentes de la estrategia de una organización. El Mapa Estratégico proporciona el eslabón que faltaba entre la formulación de la estrategia y su ejecución; en una sola página da una visión de cómo se integran y combinan los objetivos de las cuatro perspectivas para describir la estrategia. (3)

Lo habitual es que los objetivos de las cuatro perspectivas no generen más de veinte a treinta indicadores necesarios para el Balanced Scorecard asociado.

Las perspectivas de un Mapa Estratégico son:

- *Perspectiva Financiera.*
- *Perspectiva del Cliente.*
- *Perspectiva de los procesos internos.*
- *Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.*

Los objetivos de las cuatro perspectivas están vinculados entre si por una Causa-Efecto, alinear los mismos es la clave de la creación de valor y, por lo tanto, de una estrategia focalizada e internamente consistente.

Esta arquitectura causa y efecto, que vincula las cuatro perspectivas, es la estructura alrededor de la cual se desarrolla un Mapa Estratégico, dicha construcción obliga a una organización a aclarar la lógica de cómo creará valor y para quien.

Una buena ejecución estratégica comienza por la identificación y gestión de los proyectos estratégicos y se consolida a través de los procesos de negocios. El objetivo es asegurar una total alineación de los procesos críticos con los desafíos estratégicos de la organización.

El Balanced Scorecard es la metodología para alinear procesos y así ejecutar la Estrategia. Dicha alineación e integración genera valor porque, permite ejecutar la estrategia, ayuda a identificar y alinear los procesos críticos (80/20, poniendo foco en lo importante) y facilita la implementación de las oportunidades.

El sistema de Información de Gestión representa un elemento sustantivo del proceso de preparación para la realización de los planes estratégicos y tiene los siguientes objetivos (2):

1. Proporciona información válida, oportuna, concisa y relevante para la toma de decisiones vitales y estratégicas de la empresa.
2. Con esta información, hacer del conocimiento del equipo de dirección los resultados, deficiencias y en general, el estado de los factores e indicadores de la organización.
3. Poner al alcance de la organización de modo que se aproveche sistemáticamente para mantener una adecuada coordinación entre los factores internos y externos de la organización.
4. Servir de soporte al sistema de planeación.
5. Sistematizar la generación de información.
6. Proporcionar canales de información en el interior de la organización.

La información que se genera en la organización, puede ser de diversas clases, aunque la que cobra mayor importancia a los efectos de desarrollo del presente trabajo es la que el autor Aceves Ramos denomina "De Relación" y es la que representa la información de los resultados de la organización y se obtiene al relacionar dos o más datos o fuentes de información. Se presenta en forma de rangos, cifras, coeficientes o estados financieros, la que se compara con los objetivos propuestos, otorgándonos una medida confiable de la evolución de los negocios y del desempeño de la gestión.

El Sistema de Información Gerencial deberá proporcionar información sistemática sobre los factores externos e internos, ayudando a prevenir acontecimientos que puedan ocasionar daño a la organización, además de

aprovechar aquellas que signifiquen una oportunidad de enriquecer la toma de decisiones (2).

El proceso de evaluación de los planes estratégicos consiste en comparar los logros obtenidos contra los que deberían conseguirse y actuar en consecuencia, antes que la situación se vuelva crítica. Los resultados, generan un aprendizaje organizacional que se traduce en procesos de mejora ya que transforma los fracasos en éxitos (2).

Es de fundamental importancia para poner en práctica esta conjunción de teorías, que aportará la solución al problema identificado en la Casa Matriz, crear métodos participativos que comprendan a toda la organización, lo que tendrá el efecto de volverla más creativa, más participativa, más preocupada por los resultados, más motivada y más disciplinada, lo que aportará una ventaja competitiva muy difícil de superar por otros competidores.

(1) Michael E. Porter "*Ventaja Competitiva*", 1987

(2) Víctor D. Aceves Ramos "*Dirección estratégica*" Mc Graw Hill, 2004

(3) Robert S. Kaplan y David P. Norton "*Mapas Estratégicos*" Harvard Business School Publishing Corporation, 2004

#### 2.4. Diseño del Sistema de Información Gerencial - Metodología

Para cumplir con el objetivo final del **Trabajo de Aplicación** para las entidades vinculadas que desarrollan actividades en países limítrofes y considerando que el presente Modelo debería ser aplicado en un futuro para nuevas expansiones, brindaremos una guía de pasos aplicados a cada entidad y así llegaremos a cumplir el objetivo de generar un Sistema de Información Gerencial que permita una oportuna medición de los indicadores que conforman el Balanced Scorecard, que además nos permita identificar señales tempranas para poder corregir las definiciones estratégicas graficadas en los Mapas Estratégicos de cada Compañía.

### **Sistema de Información Gerencial:**

“Es una red constituida por todos los medios de comunicación que hay en la Organización con la finalidad de recolectar, almacenar, procesar y distribuir información que permita una asignación de recursos para lograr los objetivos de la Organización y su permanente apoyo a la toma de decisiones” (Camussi E. *“Sistemas de Información para la Toma de Decisiones”*, 2003)

Los objetivos se pueden sintetizar en:

- Apoyo permanente a los procesos decisorios.
- Optimizar el control de gestión.

### **Metodología:**

- 1) Relevamiento
- 2) Diagnóstico
- 3) Diseño Global
- 4) Aprobación del Diseño Global
- 5) Implementación
- 6) Seguimiento y Control

### **III. Desarrollo del Sistema de Información Gerencial.**

#### **3.1. Introducción.**

Habiendo ya obtenido en Casa Central los principales datos de la historia de la creación de cada entidad y los aspectos más relevantes de las operatorias, creo oportuno realizar con los responsables de las Entidades seleccionadas un análisis FODA y una mirada en perspectiva para luego ingresar en el desarrollo del trabajo, expresando en el mismo los aspectos estratégicos en detalle.

#### **3.2. Lácteos Río de La Plata**

La Compañía que desarrolla actividades en Uruguay está dirigida por el Sr. Daniel Musso, quien conduce a la Empresa desde principios del 2007.

De la entrevista realizada con el responsable, pudimos armar el siguiente análisis FODA.

##### **Fortalezas / Oportunidades**

- Mantener presencia en una cuenca lechera competitiva, con características similares a la Argentina.
- Posibilidad de regular volúmenes de recepción y producción con la Argentina.
- Posibilidad de captar cupos de exportación otorgados a las empresas desde el gobierno uruguayo (acuerdos bilaterales).
- Captar oportunidades en commodities en el mercado internacional y beneficios (reintegros) a las exportaciones otorgados por la legislación Uruguay.
- Menores costos operativos de producción que los argentinos.
- Reforzar la fuerte imagen positiva de SanCor en los productores uruguayos.
- Utilización del Know How comercial en Comercio Exterior.
- Aprovechar capacidades ociosas de terceros, con baja o nula inversión en activos fijos.

- Posibilidad de generar un crecimiento / expansión, necesaria para SanCor.
- Posibilidad de dar cumplimiento a los compromisos comerciales y financieros asumidos por SanCor Argentina desde el Uruguay.

#### Debilidades / Amenazas

- Escasos recursos propios para financiar un nuevo establecimiento industrial en dicho país, como mínimo hasta lograr la reestructuración financiera.
- Imposibilidad de distraer fondos de SanCor para financiar la operatoria, hasta lograr la recomposición del capital de trabajo.
- No lograr los retornos medios esperados.
- Posible pérdida de imagen y del volumen actual de leche por no estar radicado industrialmente en Uruguay.
- Dependencia de capacidades de terceros para procesar la Materia Prima Leche.

El Gerente de la entidad nos manifiesta su confianza en los resultados que pueda obtener profundizando la operatoria en Uruguay, basado en las características de un sector productor en franco crecimiento y las condiciones de precios internacionales de productos commodities.

Sin embargo nos manifiesta su preocupación por construir un Sistema de Información que le permita integrar las variables del negocio para poder gestionar acorde al lineamiento que le fue impartido en el momento de iniciar la función.

#### 3.2.1. Relevamiento

Estratégico:

La razón de ser de nuestra compañía se define con la siguiente Misión:

*“Captar la mayor cantidad de Materia Prima Leche, asegurando su procesamiento en diferentes productos, de manera de capturar el máximo beneficio con productos commodities en el mercado mundial, complementando, en los momentos que resulte conveniente, la recepción de nuestra Casa Matriz”*

Trabajamos cotidianamente con ese compromiso y con esta Visión:

*“Ser eficientes en la captación y recolección de Materia Prima Leche y en la contratación de los servicios de producción, de manera de maximizar nuestro negocio, aprovechando nuestros conocimientos en producción y comercialización internacional “*

Lácteos Río de la Plata está claramente orientado bajo las características de una estrategia de bajo costo integral.

Si bien no cuenta con plantas industriales propias, deberá velar por ser eficiente en sus procesos claves, minimizando los costos en cada etapa y vigilando el cumplimiento contractual respecto de rendimientos productivos y eficiencia en el transporte, almacenamiento y despacho de sus productos.

El Mapa Estratégico se puede sintetizar de la siguiente manera:

<b>Perspectiva Financiera</b>	<b>Valor a largo Plazo para el accionista</b>			
	<b>Productividad</b>		<b>Ingresos</b>	
	Bajo costo Logístico		Nuevos Clientes	
	Bajo costo Productivo		Mayor participación en el gasto del cliente	
<b>Perspectiva del Cliente</b>				
	<b>Proveedor de bajo costo</b>	<b>Entregas oportunas</b>	<b>Calidad requerida</b>	
<b>Perspectiva de los procesos Internos</b>	<b>Compra de Materia Prima Leche</b>	<b>Compra de insumos</b>	<b>Contratación con Terceros</b>	<b>Gestión de Clientes</b>
	Localización	Selección de Prov.	Producción	Selección
	Calidad / Composición	Adquisición	Logística	Retención
<b>Perspectiva de Aprendizaje y crecimiento</b>	<b>Capital Humano</b>	<b>Capital de información</b>	<b>Capital Organizacional</b>	
	Comprador de MPL	Compra y Calidad de MPL	Alineación	
	Controlador de rendimientos	Rendimientos productivos	Trabajo en equipo	
	Contratación logística	Clientes		

#### Organizacional:

La Empresa cuenta con un Gerente General, responsable del conjunto de la operatoria y los resultados, con algunas tareas específicas como la firma de los contratos de producción en terceros y el análisis de los indicadores internos y externos con el objeto de detectar nuevas oportunidades de negocio.

Se respalda en su operatoria por una personas contratadas a los efectos de la búsqueda y adquisición de materia prima leche y un Ingeniero Agrónomo contratado a los fines de atender los asesoramientos específicos que necesiten los productores agropecuarios que venden la Leche a la Compañía.

A nivel Directivo responden a un Directorio creado al efecto con funcionarios e integrantes del Consejo de Administración de SanCor.

#### Administrativo:

Las tareas que se encuadran en este aspecto son realizadas por un Estudio Jurídico-Contable contratado, quien atiende todo lo atinente al pago a productores de materia prima, proveedores en general, gestiones aduaneras, cobranzas a clientes y relaciones financieras con la casa matriz.

Además de la registración de comprobantes, aspectos impositivos en general y confección de balances mensuales y anuales.

Los balances mensuales se emiten a los 60 días del cierre del período.

No se cuenta con información de gestión para la toma de decisiones.

#### a.2.2. Diagnóstico

Del relevamiento anterior surge la necesidad de contar con un sistema de información para la toma de decisiones, además de un ajuste en los tiempos de registro y emisión de la información contable.

Los procesos decisorios se llevan adelante con información histórica y con consultas puntuales a Casa Central en los casos en que la operación se lleve adelante directamente con esta.

Será necesaria una asignación de recursos informáticos y humanos para llevar adelante la tarea, así como un alineamiento total del personal contratado.



Se deberá acordar con los terceros contratados para la producción y con el Estudio Jurídico-Contable además de los términos de la operación en si la necesidad del aporte de información en los tiempos solicitados y con el grado de detalle indicado.

### a.2.3. Diseño Global

La información deberá tener un procesamiento computarizado, por lotes y se realizará centralizadamente en Casa Central (Argentina).

La Gerencia deberá aportar los datos necesarios de proyecciones al sector de Administración de Casa Central pudiendo decidir la asignación de leche con dicha información, contando no obstante en el momento que lo requiera de información histórica mediante consultas ejecutadas en un Data Warehouse que será construido con información contable y extracontable aportada por el Estudio Contratado en Uruguay.

#### *Circuito Detallado:*

Se expondrá a manera de pasos necesarios y secuenciales para poder ser gráficos y ayudar al entendimiento del personal encargado de ejecutar dicha secuencia.

#### 1) Proyecciones

- El Asesor contratado al efecto proyectará tanto el volumen de recepción de materia prima leche como su composición (tenor graso y proteico) y ubicación geográfica.
- El Departamento de Comercio Exterior de Casa Central aportará las posibilidades comerciales de los diferentes productos Commodities asociando a cada producto, el precio, plazo y destinos posibles.
- El Gerente General y los asesores contratados en Uruguay, aportarán al sector de Administración de Casa Central los datos anteriores y las variaciones de costos que releven para los meses futuros.
- El Sector de Costos (Casa Central) confeccionará un Modelo Proyectivo, que cuente con las estructuras de costos estándar de cada producto, en

función de la historia registrada en Data Warehouse y los datos aportados anteriormente.

## 2) Programación de la producción

- Con el Modelo de Proyecciones (comerciales y de costos) y los datos físicos de recepción de Materia Prima Leche, además de las posibilidades de producción para el mes entre los diferentes productos y empresas prestadoras del servicio de Fazón, se resolverá cual es la mejor mezcla de productos y clientes.

## 3) Control de Gestión

El control de Gestión se deberá realizar mediante la construcción de un Tablero de Control que se confeccionará con variables monetarias y no monetarias, por lo que los indicadores ex post se sumarán a los indicadores ex antes, analizando la eficiencia, eficacia y productividad de los factores con que se cuenta.

El Gerente definirá para cada indicador propuesto, la periodicidad de la información, el impacto presupuestario, la explosión (funcional y temporal), niveles de tolerancia y cursos concretos de acción (ratificación o rectificación de la estrategia).

Cada indicador propuesto en el presente diseño, tendrá además una relación y medición de los procesos críticos definidos en las cuatro Perspectivas del Mapa Estratégico considerando la interrelación de cada uno para la consecución de los objetivos delineados en la Estrategia.

Los indicadores propuestos para cada perspectiva son los siguientes:

- Perspectiva financiera (Indican si la estrategia y su implementación contribuyen a la mejora de los resultados financieros; en general se basan en mayores ingresos o menores gastos) :
  - Contribución marginal por litro de leche procesada.
  - Gastos generales, comerciales y administración por unidad de producto y por litro de leche recibido.
  - Rotación de inventarios.
  - Libre flujo de caja.

- Perspectiva del cliente (Deben identificar los segmentos específicos con que cuenta la Empresa para incrementar la rentabilidad):
  - Contribución marginal por cliente o país de destino.
  - Porcentaje de clientes no rentables.
  - Número de contratos de proveedor único.
  - Participación en el gasto del cliente.
  - Días de demora entre pedido y entregas.
  
- Perspectiva de los procesos internos (Deben medir adecuadamente los procesos que cumplen con los componentes vitales de la estrategia de la Organización, a) producen y entregan la propuesta de valor a sus clientes y b) mejoran los procesos y reducen los costos para el componente de productividad de la perspectiva financiera):
  - Cantidad de productores / vendedores de Leche.
  - Ingresos y Egresos de Tambos.
  - Tamaño promedio de tambos.
  - Distancia promedio de recolección de leche a plantas industriales.
  - Composición promedio de la Leche (tenor graso y proteico).
  - Precio pagado por litro (promedio en comparación con la competencia)
  - Abastecimiento del resto de insumos. Tiempo entre el pedido y la recepción.
  - Niveles de stock de los 5 principales insumos (físico y valorizados).
  - Evolución del precio del Fazón por tipo de producto y por proveedor de servicios.
  - Evolución del costo de la mano de obra del rubro (principal indicador de las tarifas de Fazón).
  - Rendimientos mensuales (litros de leche por Kg. de producto terminado), comparación con los estándares Argentinos para el mismo mes y la misma composición de materia prima de leche.
  - Identificación / agrupación de los tipo de clientes, por utilización del producto y evolución de Kg. vendidos por usos.

- Ventas a clientes antiguos sobre ventas totales.
  
- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento (Tienen como objetivo alinear los activos intangibles con la estrategia) :
  - Dotación Cuantitativa y Cualitativa
  - % de Remuneración atada a objetivos de resultados
  - % promedio de objetivos alcanzados

#### a.2.4. Aprobación del Diseño

El Modelo de Sistema de Información Gerencial será circularizado al Gerente General, quien lo deberá analizar y discutir con los terceros contratados que le prestan servicios a la Entidad, así como con el Gerente de Planeamiento Estratégico.

Una vez analizado, nos devolverá un paquete de modificaciones que mejoren, según sus necesidades, la información con la que deberá contar para llevar adelante su estrategia.

#### a.2.5. Implementación.

La implementación se llevará adelante en dos meses.

*Actividad 1)* Reuniones informativas con el personal (propio y contratado) y con personal de Casa Central. (1 semana)

*Actividad 2)* Reuniones de coordinación de la circulación de la información necesaria entre el personal y Estudio Contable de Lácteos Río de la Plata y Administración casa Central. (2 semanas)

*Actividad 3)* Preparación en casa Central de los sistemas y los circuitos de comunicación, definición de aperturas y periodicidad de envío de información, asignación de responsables. (4 semanas)

*Actividad 4)* Prueba con un mes testigo y ajustes finales (1 semana).

#### a.2.6. Seguimiento y Control.

Esta etapa se llevará adelante en forma permanente, ayudando a mejorar el Modelo actualizando el Sistema de Información Gerencial.

Periódicamente se verificarán:

- a) Rutinas operativas: Se verificará si los procedimientos diseñados son los más adecuados y económicos, se medirán los tiempos de preparación de la información, los tiempos de procesos, la adecuación entre las aperturas de la información de entrada y su compatibilidad con los sistemas receptores de la misma.
- b) Calidad de la información: Consultas al gerente de la Entidad, respecto de la utilidad de la información de salida para la toma de decisiones.
- c) Modificaciones de estructuras: Se evaluará la conveniencia en función del punto anterior, tanto del Sistema en general como de los subsistemas que lo soportan.
- d) Uso del Sistema: Mediante relevamientos, verificación del grado de utilización de los reportes de salida del sistema y de la información de salida del mismo, encuestas a los usuarios respecto del grado de satisfacción, niveles de decisión adoptadas por los avisos del Sistema y la eventual necesidad de incorporación de nuevos aspectos de la operatoria al mismo.

### a.3. SanCor Do Brasil

Este segundo desarrollo está orientado a demostrar la adaptabilidad del Modelo propuesto a entidades que teniendo características completamente distintas respecto a su operatoria, están claramente alineadas con los objetivos estratégicos de la Casa Matriz.

Deberemos para ello, repetir alguno de los pasos necesarios para diagnosticar y desarrollar el Modelo, llegando finalmente a establecer un diseño que resulte compatible en sus resultados, dejando claramente demostrado la posibilidad de cumplimiento de unos de los objetivos centrales del Trabajo de Aplicación, la posibilidad de dejar en SanCor la metodología para generar un Sistema de Información Gerencial para futuras expansiones, ya sea en nuevos países o ampliando las operatorias en Uruguay y/o en Brasil.

La Compañía que desarrolla actividades comerciales en Brasil está dirigida por Gabriel Martinuzzi, quien conduce a la Empresa desde hace 5 años.

De la entrevista realizada con el responsable, pudimos armar el siguiente análisis FODA.

#### Fortalezas / Oportunidades

- Desarrollar la marca SanCor en un importante mercado de consumo.
- Contar con un basto conocimiento y experiencia en el mercado de Brasil con muchos años de trayectoria.
- Canalizar excedentes de leche (en ciertos momentos) en productos de valor agregado.
- Captar oportunidades en un mercado demandante de productos lácteos.

#### Debilidades / Amenazas

- Dependencia de la situación de mercado argentino de materia prima leche.
- Alta exposición a las variaciones competitivas por cambios en la situación cambiaria de ambos países.

- Necesidad de planificar con mayor tiempo los movimientos comerciales, ya que el abastecimiento se realiza desde Argentina.
- Exposición a regulaciones arancelarias cambiantes en Argentina contrapuestas con un negocio estable y con necesidades de abastecimiento constante.

El Responsable de la Entidad nos expresa sus planes para crecer en un mercado de consumo demandante de productos lácteos de alto valor agregado con una muy buena imagen de marca lograda con muchos años de trabajo en esa dirección y su capacidad de captar las oportunidades incrementando la operatoria, no obstante considera que no cuenta con mediciones oportunas de variables que le resultan imprescindibles a la hora de tomar decisiones.

### 3.3.1 Relevamiento.

Estratégico:

La razón de ser de nuestra compañía se define con la siguiente Misión:

*“Operar en favor de posicionar la marca SanCor en el mercado de consumo brasilero con productos de valor agregado”*

Trabajamos cotidianamente con ese compromiso y con esta Visión:

*“Ser eficientes en la colocación de productos en los puntos de venta, operando con el mínimo costo de estructura de manera de maximizar nuestro negocio, aprovechando nuestros conocimientos comerciales en mercados de consumos masivo “*

SanCor Do Brasil como empresa de comercialización está orientada a crear valor con ventas y distribución; posicionando la marca SanCor con productos de alto valor agregado; alineada con las definiciones de la Casa Central.

Está claramente orientada bajo las características de una estrategia de bajo costo integral, por lo que deberá cumplir sus objetivos siendo eficiente en sus procesos claves, minimizando los costos en cada etapa de su operatoria.

El Mapa Estratégico se puede sintetizar de la siguiente manera:

<b>Perspectiva Financiera</b>	<b>Valor a largo Plazo para el accionista</b>		
	<b>Productividad</b>	<b>Ingresos</b>	
	Bajo costo Logístico	Más Ventas	
	Alto rendimiento de las Recursos	Más Contribución Marginal Unitaria (p/ATS de Leche)	
<b>Perspectiva del Cliente</b>			<b>Fácil acceso y disponibilidad del producto</b>
	<b>Alta Calidad Percibida por el Cliente</b>	<b>Entregas oportunas</b>	
<b>Perspectiva de los procesos Internos</b>	<b>Contratación con Terceros</b>	<b>Gestión de Clientes</b>	
	Logística	Selección	
	Gestiones aduaneras	Retención	
<b>Perspectiva de Aprendizaje y crecimiento</b>	<b>Capital Humano</b>	<b>Capital de información</b>	<b>Capital Organizacional</b>
	Promotores de ventas	Clientes	Alineación
	Administradores de la operatoria	Gestión Logística	Trabajo en equipo
	Contratación logística		

#### Organizacional:

La estructura cuenta con una dotación netamente comercial, la cual está dirigida por un Gerente General radicado en San Pablo al que le colaboran la siguiente estructura administrativa/comercial:

Una contadora y un auxiliar administrativo, dos asistentes de cobranzas, tres telemarketing y auxiliares de ventas, dos supervisores de ventas y un facturista.

Además tiene personal de ventas y un administrativo en la filial de Curitiba y los siguientes promotores contratados:

San Pablo => 18

Río de Janeiro => 1

Porto Alegre => 2

Curitiba => 16

Belo Horizonte => 1



#### Operativo/Comercial y Administrativo:

Se definen planes comerciales en forma anual, los que se comunican a la Casa central para una primera programación de producción y logística.

La empresa cuenta con los siguientes tipos de clientes, a los que orienta sus productos:

- Mayoristas => Leche en Polvo (Bolsas de 25 Kg.)
- Minoristas => Leche en Polvo fraccionada
- Supermercados => Quesos – Manteca – Dulce de leche

Posee una cartera de clientes muy atomizada, el principal cliente es el 6% de la facturación de la Empresa.

No existe una lista de precios “Nacional”, sino que se determina en negociaciones puntuales con los clientes, lo que le aporta mayor flexibilidad y posibilidades de capturar rentabilidades de acuerdo a las circunstancias del mercado.

La comunicación de los productos y la difusión de la marca se realiza mediante:

- Eventos en Cadenas de Supermercado
- Eventos en Hoteles y Embajadas
- Degustaciones

No realiza para el cumplimiento de sus objetivos de ventas “masivas” comunicaciones en medios.

La mercadería llega desde argentina a depósitos tercerizados que se pagan utilizando una tarifa variable en función de la ocupación demandada. Se cuenta con un depósito en San Pablo y otro en Curitiba.

Los pedidos de los clientes minoristas son recibidos por fax a los representantes en los distintos Estados, para el caso de Supermercados, los reposidores hacen los pedidos en las bocas, lo envían a la administración en forma electrónica y agrupados por cadenas.

Administración de SanCor Do Brasil clasifica dichos pedidos y los envía a los depósitos, los pedidos son pesados y remitidos a los clientes con las facturas emitidas desde la administración.

El servicio de distribución es contratado a empresas que realizan exclusivamente a la actividad, abonando en función al volumen transportado.

La Nota Fiscal conformada regresa a Administración para su correspondiente registro, cálculo y pago del servicio de distribución.

Todas las cobranzas son bancarizadas, ya sea mediante la emisión de boletas de depósito emitidas por la administración como por transferencias electrónicas para el caso de las grandes cadenas de supermercados.

El sistema que integra las operaciones de facturación, cobranzas, cuentas corrientes, stock, pagos y contabilidad es un desarrollo local denominado Microsiga.

#### a.3.2. Diagnóstico.

Del relevamiento anterior surge la necesidad de contar con un sistema de información de gestión que respalde los procesos de negocios llevados adelante por la Gerencia.

Deberemos integrar todo el andamiaje de informaciones que actualmente soportan la gestión en la Subsidiaria con la información de gestión de la Casa Central. De esta forma podremos observar el negocio en Brasil integrado al resultado que nos aportan los Negocios de consumo masivo en la Argentina, a los efectos comparativos, sin dejar de considerar los costos y beneficios que obtenemos en cada momento por cuestiones arancelarias y/o cambiarias entre los países.

### a.3.3. Diseño Global.

El Sistema de Información Gerencial que desarrollaremos para la toma de decisiones tendrá como característica la integración de la información de SanCor Do Brasil con la información correspondiente de SanCor Argentina.

Los análisis de resultados por producto, canal de ventas, región y/o cliente que se podrán realizar serán el resultado de una mirada “punta a punta” del negocio, donde se integraran los ingresos que se obtienen por las ventas en Brasil con los costos variables que se soportan en dicho país sumados a los costos variables incurridos en Argentina para la elaboración y despacho de los productos comercializados.

La maximización de la contribución marginal determinada de esta manera, definirá los planes de negocios que cumplirán los objetivos estratégicos de la Empresa y permitirá además la maximización del resultado de cada litro de leche que recibe SanCor en Argentina.

La información que se procesa en Brasil, deberá ser enviada por lotes para que en forma centralizada en Argentina se proceda a su registro en un Data Warehouse que será construido al efecto.

El gerente de la Entidad encargado de determinar los planes de ventas, podrá valerse de consultas a dicho Data Warehouse para obtener la información histórica necesaria no sólo de los productos vendidos por su Empresa sino también, en forma sintética y sobre todo compatible, los resultados que se están obteniendo en Argentina con productos similares, pudiendo de esta forma realizar una comparación en línea y sin distorsiones de sus resultados respecto a los obtenidos por la Casa Central.

#### *Circuito detallado:*

Se expondrá a manera de pasos necesarios y secuenciales para poder ser gráficos y ayudar al entendimiento del personal encargado de ejecutar dicha secuencia.

#### 1) Proyecciones

- Los promotores aportarán a la Gerencia toda la información necesaria sobre las posibilidades de ventas de los productos en cada región,

dichas proyecciones de ventas serán priorizadas por ellos mismos en función a los productos más rentables de la cartera. Dicha priorización se logrará con un sistema de incentivos muy fuerte atado a la venta de una selección de productos.

- La Gerencia, valiéndose de dicha información de mercado y contando con información histórica respecto de sus ventas y resultados (obtenidas de las consultas en el Data W.) y las proyecciones de las ventas con sus resultados de los productos vendidos en Argentina, elaborará una Proyección que enviará a la Casa Central.
- El área comercial de Argentina, integrará dichas proyecciones al resto de sus ventas proyectadas en Argentina, incorporándola de esta manera al circuito normal de priorización de asignación de la leche recibida.

## 2) Programación de la producción y envíos a Brasil.

- El circuito normal establecido para decidir los negocios de SanCor integrado por el Área Comercial, estableciendo las posibilidades comerciales, de Producción Primaria determinando las máximas expectativas e recepción de Materia prima Leche y el precio al cual se proyecta la recepción, Programación de la Producción fijando las capacidades operativas de plantas industriales por tipo de producto y el Departamento de Análisis de Negocios integrando dicha información más el resto del marco económico financiero de la Compañía, determinan las proyecciones definitivas del Negocio, de las cuales se derivará como parte integrante de ella las definiciones para SanCor Do Brasil.
- Una vez establecido dicho Plan, se inicia el proceso operativo normal de venta (en Brasil), compra de insumos, producción y logística en Argentina para hacer efectiva dicha proyección.

## 3) Control de Gestión

El control de Gestión se deberá realizar, al igual que en el caso de Lácteos Río de La Plata, mediante la construcción de un Tablero de Control que se confeccionará con variables monetarias y no monetarias, por lo que los

indicadores ex post se sumarán a los indicadores ex antes, analizando la eficiencia, eficacia y productividad de los factores con que se cuenta.

El Gerente definirá para cada indicador propuesto, la periodicidad de la información, el impacto presupuestario, la explosión (funcional y temporal), niveles de tolerancia y cursos concretos de acción (ratificación o rectificación de la estrategia).

Cada indicador propuesto en el presente diseño, tendrá además una relación y medición de los procesos críticos definidos en las cuatro Perspectivas del Mapa Estratégico considerando la interrelación de cada uno para la consecución de los objetivos delineados en la Estrategia.

Los indicadores propuestos para cada perspectiva son los siguientes:

- Perspectiva financiera (Indican si la estrategia y su implementación contribuyen a la mejora de los resultados financieros; en general se basan en mayores ingresos o menores gastos):
  - Contribución Marginal Total generada y Resultados Económicos.
  - EBITDA generado por la Entidad.
  - Gastos generales, comerciales y administración por unidad de producto y por litro de leche vendido.
  - Rotación de inventarios.
  - Ingreso por litros de leche contenido en producto
  - Ingreso por litro de leche de productos con Valor Agregado sobre el total de la Facturación por litro.
  - Contribución Marginal por Litro de Leche vendido.
  - Contribución Marginal por Litro de Leche Vendido en productos de Valor Agregado sobre la Contribución por Litro General.
  
- Perspectiva del cliente (Deben identificar los segmentos específicos con que cuenta la Empresa para incrementar la rentabilidad):
  - Contribución marginal por cliente y canal de venta.
  - Contribución marginal por región o Estado.
  - Porcentaje de clientes no rentables.

- Días de demora entre pedido y entregas.
- Reclamos por millón de unidades vendidas.
- Encuestas de satisfacción del cliente (2 veces al año).
  
- Perspectiva de los procesos internos (Deben medir adecuadamente los procesos que cumplen con los componentes vitales de la estrategia de la Organización, a) producen y entregan la propuesta de valor a sus clientes y b) mejoran los procesos y reducen los costos para el componente de productividad de la perspectiva financiera):
  - Tiempo entre el pedido y la recepción de productos desde Argentina.
  - Tasa de Servicio al cliente (general y de las categorías claves)
  - Medición de la distribución (física y ponderada).
  - Niveles de stock valorizados por tipo de producto.
  - Evolución de los precios por tipo de servicios contratados y por proveedor.
  - Evolución del costo de la mano de obra del rubro (Comercial, Administrativo, etc.), medidos sobre ventas.
  - Identificación / agrupación de los tipos de clientes dentro de la cartera general.
  - Participación en las ventas totales de los nuevos clientes respecto a los antiguos.
  
- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento (Tienen como objetivo alinear los activos intangibles con la estrategia):
  - Dotación Cuantitativa y Cualitativa
  - % de Remuneración atada a objetivos de resultados
  - % promedio de objetivos alcanzados

#### a.3.4. Aprobación del Diseño.

El Modelo de Sistema de Información Gerencial será circularizado al Gerente General de la Entidad, quien lo deberá analizar y discutir con el Gerente del

Área Comercial, así como con el Gerente de Planeamiento Estratégico de sanCor.

Una vez analizado, nos devolverá un paquete de modificaciones que mejoren, según sus necesidades, la información con la que deberá contar para llevar adelante su estrategia.

#### a.3.5. Implementación.

La implementación se llevará adelante en dos meses.

*Actividad 1)* Reuniones informativas con el personal de administración de SanCor Do Brasil y con personal de Casa Central. (1 semana)

*Actividad 2)* Reuniones de coordinación sobre la circulación de la información necesaria entre el personal de administración de Casa Central y SanCor Do Brasil. (2 semanas)

*Actividad 3)* Preparación en casa Central de los sistemas y los circuitos de comunicación, definición de aperturas y periodicidad de envío de información, asignación de responsables. (4 semanas)

*Actividad 4)* Prueba con un mes testigo y ajustes finales (1 semana).

#### a.3.6. Seguimiento y Control.

Esta etapa, al igual que para el caso de Lácteos Río de la Plata, se llevará adelante en forma permanente, ayudando a mejorar el Modelo, actualizando el Sistema de Información Gerencial.

Periódicamente se verificarán:

- a) Rutinas operativas: Se verificará si los procedimientos diseñados son los más adecuados y económicos, se medirán los tiempos de preparación de la información, los tiempos de procesos, la adecuación entre las aperturas de la información de entrada y su compatibilidad con los sistemas receptores de la misma.
- b) Calidad de la información: Consultas al gerente de la Entidad, respecto de la utilidad de la información de salida para la toma de decisiones.

- c) Modificaciones de estructuras: Se evaluará la conveniencia en función del punto anterior, tanto del Sistema en general como de los subsistemas que lo soportan.
- d) Uso del Sistema: Mediante relevamientos, verificación del grado de utilización de los reportes de salida del sistema y de la información de salida del mismo, encuestas a los usuarios respecto del grado de satisfacción, niveles de decisión adoptadas por los avisos del Sistema y la eventual necesidad de incorporación de nuevos aspectos de la operatoria al mismo.



## **IV. Conclusión.**

Desde el Proyecto del Trabajo Final de Aplicación y en el desarrollo del mismo, establecí como objetivos principales generar un Sistema de Información Gerencial que permita una oportuna medición de los procesos claves de negocios, su alineación estratégica, así como la posibilidad de obtener alertas tempranas para corregir las definiciones que conducen la marcha de dichos negocios; brindando una metodología para el desarrollo de sistemas de información de gestión que acompañe tanto el crecimiento de las iniciativas actuales como los procesos expansivos que se planteen en el futuro.

Identificar la cadena de valor interna de cada organización, así como el rol que cumple cada entidad en la cadena de valor del sector del que forma parte, sumado a clarificar la Misión, Visión, Estrategia y la alineación de los procesos internos a dichas definiciones claves, me permitió desarrollar el Modelo de circulación de información además del diseño de los procesos a cumplimentar para la obtención de una red que se construya con los medios de comunicación existentes y que permita una gestión con decisiones oportunas y en línea con la Estrategia de la Casa Central de SanCor.

Los ejes del trabajo consistieron en la identificación y clarificación de las necesidades de información oportuna y compatible con los objetivos, mediante un relevamiento del marco de creación y del desempeño actual de las entidades; la detección de las fuerzas que actúan como fortalezas y oportunidades en las que se desenvuelve cada organización; la definición de estrategias que identifiquen las acciones que debemos desarrollar para la creación de valor en el largo plazo; y la determinación de los indicadores que permitan medir para gestionar adecuadamente.

Esta metodología posibilita, además de satisfacer una necesidad actual, desarrollar el mecanismo de retroalimentación necesario para adaptar tanto los objetivos como los procesos a los lineamientos de la Estrategia que defina la

Casa Central, ejecutando acciones que en todo momento sumen al objetivo primario de incrementar el valor de la cooperativa “SanCor” en el largo plazo.

## Bibliografía

### Libros

- Aceves Ramos, Víctor Daniel, “*Dirección Estratégica*”, Ed. Mc. Graw-Hill, Año 2005.
- Ballvé, Alberto M., “*Tablero de Control*”, Ediciones Macchi, Año 2000.
- Kaplan Robert S. y Norton David P., “*El Cuadro de Mando Integral*”, Ed. Gestión 2000, Año 2006.
- Kaplan Robert S. y Norton David P., “*Mapas Estratégicos*”, Ed. Gestión 2000, Año 2005.
- Lazzati Santiago, “*Claves de la decisión en la Empresa, Método y Participación*”, Ediciones Macchi, Año 1988.
- Olve Nils-Goran, Roy J., Wetter Magnus., “*Implantando y Gestionando el Cuadro de Mando Integral*”, Ed. Gestión 2000, Año 2000.
- Porter, Michael E., “*Ventaja Competitiva*”, Compañía Editorial Continental, S.A., Año 1999.

### Revistas y Publicaciones

- Bisang R. “*Tensiones actuales y desafíos futuros de la trama láctea*”, Presentación realizada para el Plan Estratégico de la Cadena Láctea, Buenos Aires, Mayo de 2007.
- Bollard A. y Jones M. “*Commodities, Dairy Prices and the New Zealand Economy*”, Reserve Bank of New Zealand. Presentation to the Waikato Grasshooppers, 12 June 2007.
- Camussi E. “*Sistemas de Información para la Toma de Decisiones*”, Master en Administración de Empresas, UNL, Agosto de 2003.
- Cursak de Castigniani A., Castigniani M., Osan O. y Travadello M. “*La competitividad de las actividades agropecuarias en la cuenca central santafesina: Análisis macroeconómico del efecto de la devaluación*”. Trabajo presentado en la XXXIII Reunión Anual de la Asociación Argentina de Economía Agraria, Octubre de 2006.
- Galetto A. “*La Lechería Argentina en la Encrucijada*”, Junta Intercooperativa de Productores de Leche. Revista La Voz del Tambo, Marzo de 2005.
- Galetto A. “*El Mercado Internacional de Lácteos en 2007. ¿Qué pasó y qué podemos esperar?*”, Revista SanCor, Diciembre de 2007.
- Junta Intercooperativa de Productores de Leche (JIPL) “*Memoria correspondiente al Ejercicio 2006-2007*”.
- Kaplan R. y Norton D. “*Dominar el Sistema de Gestión*”, Harvard Business Review, Enero 2008.
- Kaplan R., Norton D., Ramaswamy V., Gouillart F., “*Material Aportado por Balanced Scorecard Summit 2006*”.
- Krijger A. “*Global Dairy Developments*”, 9° PanAmerican Milk Congreso, Porto Alegre, Brazil, June 2006.

- Nuñez R. *“El futuro del negocio lácteo. Perspectivas 2012”*, Presentación en la XXII° Reunión Anual del Consejo Directivo de FEPALE, Mayo 2007.
- Quagliani A. y otros *“Efectos de la política de aumento de la retención a las exportaciones de productos lácteos”*. Anales de la 11ª Reunión Anual de la Red Pymes-MERCOSUR, Tandil, Argentina, Septiembre de 2006.
- SanCor Cooperativas Unidas Limitada, *“Memoria y Balance 2006/2007 y 2007/2008”*.
- Universidad Austral *“Material aportado por el Programa Ejecutivo de Finanzas”*, IAE, Año 2007.

### Páginas Web

- [www.alimentosargentinos.gov.ar](http://www.alimentosargentinos.gov.ar), Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentos (SAGPyA). Dirección Nacional de Industria Alimentaria.