

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN: DIRECCIÓN DE NEGOCIOS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
UNIVERSIDAD NACIONAL DEL LITORAL**



**DISEÑO ESTRATÉGICO Y DESARROLLO DE UN CUADRO DE
MANDO INTEGRAL PARA UNA INDUSTRIA FRIGORÍFICA**

MAESTRANDO: CPN GUIDO G. INGARAMO

DIRECTOR: Mg. WALTER ARIEL LUGO

SANTA FE, SEPTIEMBRE 2022

AGRADECIMIENTOS

Al Mg. W. Ariel Lugo, director de este trabajo, fundamentalmente por clarificar el largo camino que fue necesario atravesar para concluirlo. Sin sus conocimientos y su ayuda invaluable, difícilmente podría haber terminado esta instancia como un logro a alcanzar en mi carrera.

A mi pareja, la Dra. Marian Gumiy, quien me impulsó a comenzar este proceso de formación, me alentó a continuar y constituyó un apoyo imprescindible para finalizar la maestría.

1.	Definición del problema y Justificación de la Investigación.....	7
2.	Objetivos.....	8
3.	Metodología de investigación: Clasificación y unidad de análisis.....	9
3.1.	Instrumentos de recolección de datos	10
4.	Marco Teórico	12
4.1.	Proceso de Administración Estratégica	12
4.1.1.	Definición de estrategia	12
4.1.2.	Tipos de estrategias.....	13
4.2.	Ventaja Competitiva y Cadena de Valor.....	17
4.3.	Análisis del entorno	17
4.3.1	Entorno general (análisis PESTEL).....	17
4.3.2	Entorno competitivo: Modelo de las 5 fuerzas competitivas de Porter.....	19
4.4.	Análisis interno.....	22
4.4.1	Teoría de los Recursos y Capacidades	22
4.4.2	Análisis de la Cadena de Valor	24
4.5.	Diagnóstico Estratégico.....	25
4.5.1.	Análisis FODA.....	25
4.5.2.	Análisis CAME	26
4.6.	Cuadro de Mando Integral.....	26
4.6.1.	Definición Conceptual	27
4.6.2.	Problemas que trata de resolver	28
4.6.3.	Elementos del CMI.....	28
4.7.	Mapa estratégico	31
4.8.	Objetivos Estratégicos:.....	41
4.9.	Indicadores	42
4.9.1.	Clasificación	42
4.10.	Metas:	44
4.11.	Iniciativas.....	45
5.	Implementación del Cuadro de Mando Integral.....	47
6.	Definición de visión, misión y valores de la empresa.....	48
6.1.	Visión:	48
6.2.	Misión.....	49
6.3.	Características Culturales y Valores Organizacionales.....	49
7.	Descripción de la estrategia de la empresa.....	51
7.1.	Análisis Pestel (Entorno General)	55

7.2. Análisis del Entorno Competitivo (5 fuerzas de Porter)	64
7.2.1. La amenaza de nuevos entrantes:	64
7.2.2. Poder de negociación de los clientes:.....	67
7.2.3. Poder de negociación de los proveedores:	69
7.2.4. Productos sustitutivos:.....	71
7.2.5. Rivalidad entre competidores:.....	71
7.3. Análisis Interno	73
7.3.1. Modelo de los Recursos y Capacidades:.....	73
7.3.2. Análisis de la cadena de valor:.....	76
7.4. Diagnóstico Estratégico	78
7.4.1. Análisis FODA.....	78
7.4.2. Análisis CAME	87
8. Mapa Estratégico	89
8.1. Descripción de las diferentes perspectivas y selección de indicadores	91
8.1.1. Perspectiva Financiera:	91
8.1.2. Perspectiva de Clientes:	93
8.1.3. Perspectiva de Procesos:.....	96
8.1.4. Perspectiva de Capacidades Estratégicas:	98
8.1.5. Construcción de Indicadores:.....	100
8.1.6. Acciones estratégicas:	103
8.1.7. Establecimiento de metas y responsables	107
9. Identificaciones de dificultades de diseño e implementación del CMI en organizaciones Pymes	108
10. Conclusiones y recomendaciones	109
11. Referencias Bibliográficas	112
11.1. Páginas Web.....	112
11.2. Bibliografía	112
12. Anexos:	114
12.1. Anexo 1: Fichas técnicas indicadores de gestión.....	114
12.2. Anexo 2: Modelo de Encuesta de Satisfacción de Personal	127
12.3. Anexo 1: Entrevistas.	130

Introducción

Existen organizaciones que no poseen una estrategia formal, esto no quiere decir que dichas organizaciones no tengan una estrategia, ya que muchas veces, ésta se desarrolla informalmente a través de decisiones y acciones de sus dueños o directivos sin documentación o exteriorización de la misma. Muchas de estas organizaciones tienen correctos y hasta muy buenos desempeños aún sin la formulación o creación de un plan estratégico documentado. También existen organizaciones que poseen una estrategia formalizada y presentan desempeños y resultados ineficientes.

Entonces, ¿Cuáles son aquellas variables que permitirán un monitoreo adecuado del desempeño estratégico de una organización? ¿Qué diferencias y ventajas de gestión existe al formalizar la estrategia de una organización?

“En la mayoría de los casos el verdadero problema no es una mala estrategia, sino su mala aplicación” (Kaplan y Norton, 2001, p. 8), como consecuencia de ello, a menudo se cambian los equipos directivos y se formulan nuevas estrategias.

Se debe considerar que la formalización de un plan estratégico no es en sí mismo una acción de gestión que garantice los resultados de la empresa, sin embargo, atravesar todo el proceso de formalización de la estrategia obliga a quienes lo realicen a repasar todos aquellos aspectos que influyen en la organización. En el proceso se debe identificar cuáles son las fuerzas del entorno que más influyen en la organización, y cómo enfrentarlas o sacar provecho de las mismas, se requiere identificar cuáles son los recursos y herramientas que posee para enfrentar dichas fuerzas. Todo este proceso obliga a quien lo realice a tomarse un tiempo para pensar estratégicamente y evaluar la situación de la organización, apartándose de las actividades cotidianas y operativas para adquirir una perspectiva sistémica e integral del futuro de la empresa.

Por lo dicho anteriormente, la gestión estratégica y, específicamente, el Cuadro de Mando Integral (CMI) ayudan a mejorar los procesos de toma de decisiones. El CMI no solo es útil como herramienta para la construcción de indicadores sino, además, como una metodología de comunicación, implementación y control de la estrategia de la organización. Contar con una estrategia correctamente desarrollada e instrumentada aumenta las chances de éxito de las organizaciones (Kaplan y Norton, 2001, 2004; Niven, 2003). Incluso permite que, quienes forman parte de la organización, puedan entender cuáles son los objetivos y metas de la misma, los medios para alcanzarlos y cuáles son aquellos puntos críticos de gestión que requieren monitorearse.

Por ello, se pretende lograr la creación de un Cuadro de Mando Integral de Industrias Frigoríficas Recreo S.A.I.C., donde se puedan explicitar y documentar tanto los objetivos

de la compañía, es decir, el resultado que se pretende lograr, como también acciones y medios a través de los cuales se pretende obtener dicho resultado.

Para lograr la creación de un CMI, resulta de vital importancia la realización de entrevistas y reuniones con los directivos de la firma, para conocer los objetivos estratégicos de la organización, los procesos de gestión críticos, los clientes objetivos, los resultados esperados, las acciones implementadas, entre los puntos más relevantes.

Esta herramienta permite medir con asertividad, a través de los indicadores seleccionados, cualquier desvío que se produzca tanto de los objetivos y resultados esperados, como del desempeño de los procesos críticos, permitiendo a la dirección de la organización claridad en los análisis, adecuada comunicación y mejora del proceso de toma de decisiones. En este sentido, el CMI es un sistema de gestión de indicadores que permite monitorear el desarrollo de la estrategia.

Para la realización del proyecto, se utiliza una metodología cualitativa a partir de un estudio de caso. La investigación cualitativa es “un proceso de indagación de un objeto al cual el investigador accede a través de interpretaciones sucesivas, con la ayuda de instrumentos y técnicas, que le permiten involucrarse con el objeto para interpretarlo de la forma más integral posible” (Mongue, 2010, p. 33). Por su parte, “el estudio de casos es una investigación empírica que estudia un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto de la vida real” (Mongue, 2010, p. 36). El objetivo de este trabajo es hacer una descripción del fenómeno estrategia e indicadores de gestión en organizaciones industriales pymes, proponer explicaciones e interpretaciones que vinculan ambos conceptos mediante una herramienta de gestión específica (CMI). Para cumplir con este propósito, se utiliza como técnicas de recolección de datos el análisis de documentos internos y externos a la organización y entrevistas con informantes claves.

En primer lugar, en este proyecto, se especifica la problemática de investigación que desea resolverse a través de la implementación de un CMI en una industria frigorífica de la provincia de Santa Fe y cómo esa aplicación interpela a los postulados y métodos tradicionales de la herramienta cuando se orientan a una pyme local (punto 2.1). Posteriormente, se establecen los objetivos de investigación (punto 2.2) y se especifica la metodología de investigación, que tiene una orientación cualitativa, a través de un estudio de caso (punto 2.3). La técnica de recolección de datos se realiza mediante análisis de documentación y entrevistas a informantes clave (punto 2.3.1). A continuación, se construye el marco conceptual desde el que se aborda la problemática, reconociendo a la estrategia y el CMI como conceptos basales (punto 3). Luego del desarrollo del marco teórico, se comienza con la implantación del CMI (punto 4), donde se define la visión, misión y valores de la organización (punto 5) y se continúa con la descripción de la estrategia y el análisis externo e interno a la organización (punto 6). El siguiente paso es

el armado del mapa estratégico y la descripción de las diferentes perspectivas que componen el mismo, donde se seleccionan los indicadores, se detallan actividades estratégicas y se establecen metas y responsables (punto 7). Por último, se realizan las conclusiones del trabajo (punto 8) y se cita la bibliografía pertinente (punto 9).

1. Definición del problema y Justificación de la Investigación

En Industrias Frigoríficas Recreo S.A.I.C. no se observa la existencia de una estrategia competitiva formal. Si bien esto no significa que no exista, queda claro que la misma no posee sustento documentado. Sin embargo, debe reconocerse que, la capacidad de ejecutar una estrategia, en muchas situaciones, es más importante que la calidad de la estrategia en sí (Kaplan y Norton, 2001).

Al no contarse con sustentos documentados sobre el plan que pretende seguir la compañía, existen dificultades reconocibles para: especificar los objetivos del directorio, reconocer los medios que dispone la empresa para crear valor y atender a sus clientes, o identificar los puntos críticos de gestión que requieren monitorearse para poder llevar a cabo la estrategia eficazmente.

A su vez, la compañía gestiona varias líneas de productos y servicios, en varios mercados, lo que genera mayor complejidad en la organización, y esto aumenta la importancia de contar con una propuesta formal de la estrategia. No todos los mercados y clientes objetivos operan de la misma manera, no todos los productos y servicios tienen el mismo objetivo o forma de comercializarse y generar valor, los procesos de cada unidad de negocios son totalmente diferentes, y los recursos que se necesitan para cada uno varían notablemente entre sí.

Por lo expuesto anteriormente, se propone desarrollar un Cuadro de Mando Integral aplicado en Industrias Frigoríficas Recreo. Si bien, se tomaran los aportes tradicionales de Kaplan y Norton, es relevante observar que la aplicación de la herramienta de gestión se realizará en una pyme local, por ende, este trabajo también procura aportar al debate sobre las críticas y adaptaciones del modelo en organizaciones de nuestro medio que no son profundizadas en la bibliografía ortodoxa¹.

En términos de gestión, “en la mayoría de los casos el verdadero problema no es una mala estrategia, sino su mala aplicación”, (Kaplan y Norton, 2001, p. 8) como consecuencia de ello, a menudo se cambian los equipos directivos y se formulan nuevas estrategias.

Por ello, se pretende lograr la creación de un Cuadro de Mando Integral de Industrias Frigoríficas Recreo S.A.I.C., donde se puedan explicitar y documentar tanto los objetivos de la compañía, es decir, el resultado que se pretende lograr, como también acciones y medios a través de los cuales se pretende obtener dicho resultado.

¹ Algunas críticas al modelo ortodoxo de Kaplan y Norton pueden observarse en: Porporato y García (2007); Massón y Truñón (2006); Arguello-Solano y Quesada-López (2015).

Es importante que toda la organización entienda quiénes son los clientes objetivos a quienes se pretenden atender, qué es lo que dichos clientes esperan de la organización y de qué manera se crea valor.

Para lograr la creación de un CMI, resulta de vital importancia la realización de entrevistas y reuniones con los directivos de la firma, para conocer los objetivos estratégicos de la organización, los procesos de gestión críticos, los clientes objetivos, los resultados esperados, las acciones implementadas, entre los puntos más relevantes.

Esta herramienta permitirá medir con asertividad, a través de los indicadores seleccionados, cualquier desvío que se produzca tanto de los objetivos y resultados esperados, como del desempeño de los procesos críticos, permitiendo a la dirección de la organización claridad en los análisis, adecuada comunicación y mejora del proceso de toma de decisiones.

A partir de esta proyecto, una vez formulado el CMI de Industrias Frigoríficas Recreo S.A.I.C., por un lado, se contará con un adecuado sistema de gestión de indicadores que permitirá monitorear el desarrollo de la estrategia, pero, además, se procura aportar respecto a los criterios de desarrollo y aplicación específicos en organizaciones pymes dedicadas a la producción, se busca reconocer, de manera indagatoria, potencialidades, ventajas e inconvenientes de la herramienta como modelo de operacionalización de estrategias en este tipo de organizaciones.

2. Objetivos

De acuerdo a lo expuesto con antelación, los objetivos de investigación son:

2.1. General

Desarrollar un Cuadro de Mando Integral para la gestión estratégica de Industrias Frigoríficas Recreo S.A.I.C.

2.2. Específicos

- Especificar el plan estratégico de la organización (visión, misión, valores organizacionales, análisis interno y del entorno, diagnóstico estratégico y elección de estrategias).
- Elaborar el mapa estratégico de la organización sobre la base del plan estratégico (diseño de perspectivas, objetivos, líneas estratégicas y relaciones contribuyentes).
- Operacionalizar los objetivos y elaborar los indicadores de gestión pertinentes.
- Desarrollar y especificar iniciativas (actividades, acciones, programas) para la implementación del CMI.

- Identificar los principales inconvenientes de aplicar la herramienta CMI a una pyme local.

3. Metodología de investigación: Clasificación y unidad de análisis

De acuerdo al problema y los objetivos de investigación planteados con antelación, se utiliza una metodología cualitativa a partir de un estudio de caso². La investigación cualitativa es “un proceso de indagación de un objeto al cual el investigador accede a través de interpretaciones sucesivas, con la ayuda de instrumentos y técnicas, que le permiten involucrarse con el objeto de interpretarlo de la forma más integral posible” (Mongue, 2010 p. 33). Por su parte, “el estudio de casos es una investigación empírica que estudia un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto de la vida real” (Mongue, 2010 p. 36). El objetivo de este trabajo es hacer una descripción del fenómeno estrategia e indicadores de gestión en organizaciones industriales pymes, proponer explicaciones e interpretaciones que vinculan ambos conceptos mediante una herramienta de gestión específica (CMI). Así, se propone aportar a la resolución de un problema de gestión sobre la base de una investigación aplicada. Para cumplir con este propósito, se utilizará como técnicas de recolección de datos el análisis de documentos internos y externos a la organización y entrevistas con informantes claves.

La unidad de análisis es Industrias Frigoríficas Recreo S.A.I.C. La empresa posee tres grandes áreas de negocios: Playa de faena, Fabrica de Chacinados y Venta de Carne. Cada una de estas unidades de negocios pueden subsistir independientemente de que existan las demás, no obstante, entre ellas se complementan y potencian.

El servicio de playa de faena, consiste en brindar a los distintos usuarios el servicio de recepción de hacienda, faena de dicha hacienda, y entrega de la misma en forma de medias reses, puesta en planta. Cada usuario debe llevar su propia hacienda, y según el peso y categoría de animal (Toro, Vaca, Terneros, etc.) se les cobra una tasa.

Como subproducto de este servicio, la empresa se queda con el cuero del animal, y algunos otros subproductos como grasa, sebo, tendones, sangre, etc. Además, dependiendo del usuario y de la estacionalidad, muchas veces el precio de la tasa, o parte del mismo, se paga en especies, dejando el usuario al servicio de faena las menudencias, también conocidas como achuras (molleja, chinchulines, hígado, etc.).

Debido a la generación de cueros, subproductos y al cobro en especies, este sector ha desarrollado la comercialización de dichos productos.

² Ver: Eco, (2001). *Cómo se hace una tesis*.

La fábrica de chacinados, segunda área de negocio, es donde la empresa produce una amplia gama de embutidos y chacinados. A modo de ejemplo, se puede citar jamón crudo, jamón cocido, bondiolas, mortadelas, salaminería, salchichas, lomititos, etc.

Esta área de negocio comienza con la compra de sus propios cerdos en pie, luego contrata el servicio de faena en distintas plantas porcinas (ajenas a la firma), y luego utiliza la materia prima porcina en la producción de chacinados. Debido a que algunos cortes de cerdo no se utilizan en la producción de chacinados, esta unidad de negocio desarrolló la comercialización de dichos cortes (matambrito, pechito, carré, etc.). A su vez, el área de negocio comercializa todos los productos elaborados en este sector.

Finalmente, la última área de negocios refiere a la comercialización de carne. Esta área, compra su propia hacienda en pie y contrata el servicio de faena (primera área de negocios descrita) y paga por ello un precio. Una vez obtenidas las medias reses en planta posee 2 caminos. Por un lado, comercializa las medias reses en dicho estado (junto con las menudencias en caso de no haberlas utilizado como medio de pago) y, por otro lado, posee una línea de desposte vacuno donde separa las medias reses en los distintos cortes, luego los empaqueta, congela y comercializa a mercados externos.

En estas tres grandes áreas de negocios es donde se concentra el presente trabajo.

3.1. Instrumentos de recolección de datos

A continuación, se describen los diferentes instrumentos de recolección de datos.³

3.1.1. Primarios

Entrevistas a accionistas y directivos de los diferentes sectores de la organización

- Director de Industrias Frigoríficas Recreo S.A.I.C.
- Gerente general de Industrias Frigoríficas Recreo S.A.I.C.
- Gerentes comerciales de Industrias Frigoríficas Recreo S.A.I.C.
- Gerentes de producción de Industrias Frigoríficas Recreo S.A.I.C.
- Gerente de recursos humanos de Industrias Frigoríficas Recreo S.A.I.C.
- Responsable de finanzas de Industrias Frigoríficas Recreo S.A.I.C.
- Accionistas de Industrias Frigoríficas Recreo S.A.I.C.

³ Ver: Booth, W. et al, (1995).

3.1.2. Secundarios

Documentos Internos de Industrias Frigoríficas Recreo S.A.I.C.

Se pretende utilizar la información generada con una visión a mediano plazo, por ello se utilizarán los registros de los últimos 5 años.

- Análisis de estadísticas de ventas de los últimos 5 años.
- Análisis de estadísticas de compras de los últimos 5 años.
- Análisis de informes financieros.
- Análisis de informes de stock.
- Análisis del plantel de empleados de la firma.
- Análisis de partes o planillas de producción.

Documentos Externos de Industrias Frigoríficas Recreo S.A.I.C.

- Bibliografía sobre estrategias competitivas, cuadro de mando integral y mapas estratégicos.
- Noticias sobre la actualidad de la Industria Frigorífica en Argentina.
- Páginas web de empresas del sector, clientes, proveedores y otros *stakeholders*.
- Estadísticas de organismos del estado (SENASA, Ministerios, IPCVA, etc.)
- Informes de las Cámaras del sector (CAFRISA, CADIF).

4. Marco Teórico

En este punto se explicitan las ideas y herramientas de gestión que dan sustento al trabajo de investigación. El diseño y aplicación de un CMI requiere la integración de diferentes conceptos y perspectivas vinculadas al proceso de administración estratégica de las organizaciones. De este modo, el marco teórico se divide en dos grandes temáticas: el proceso de administración estratégica y el diseño del CMI.

4.1. Proceso de Administración Estratégica

En este apartado se describe cómo se lleva a cabo el proceso de administración estratégica. Como veremos en los puntos subsiguientes, se inicia el camino con la definición de la estrategia (punto 4.1.1.), luego se debe identificar la ventaja competitiva de la organización (punto 4.2), continuar con la descripción del entorno donde opera la compañía y el análisis interno de la misma (puntos 4.3 y 4.4). Finalmente se culmina con un diagnóstico estratégico (punto 4.5). Todos estos pasos, componen la primera etapa del proceso de administración estratégica, y son la base para comenzar con la elaboración del CMI.

4.1.1. Definición de estrategia

El concepto fundamental que se debe reconocer, para lograr la planificación estratégica y el desarrollo de un CMI como herramienta de gestión es el concepto de Estrategia Competitiva. Es preciso indicar que existen varias escuelas de pensamiento estratégico en la disciplina de la Administración y cada una de ellas posee una visión diferente sobre la temática (Mintzberg et al, 1999).

Según Porter (2000, p. 51.), “la estrategia competitiva consiste en tomar acciones defensivas u ofensivas para establecer una posición defendible en una industria para afrontar eficazmente las cinco fuerzas competitivas, y con ello conseguir un excelente rendimiento sobre la inversión de la compañía. Las empresas han descubierto muchas formas de hacerlo; la mejor estrategia será aquella que refleje sus circunstancias particulares”.

Por otro lado, para Kaplan y Norton (2004 p. 31), “la estrategia de una organización, describe cómo la misma planea crear valor para sus accionistas y clientes”.

A su vez, Quiin, en Martínez y Milla (2005), define: “una estrategia es el modelo o plan que integra los principales objetivos, políticas y sucesión de acciones de una organización en un todo coherente. Una estrategia bien formulada ayuda a ordenar y asignar los recursos de una organización de una forma singular y viable basada en sus

capacidades y carencias internas relativas, en la anticipación a los cambios del entorno y en las eventuales maniobras de los adversarios inteligentes” (p. 6). En ese sentido, el objetivo de toda estrategia es adaptarse al medio. Esta adaptación implica una acción para influir y otra para ser influido.

La clave para comprender la estrategia es, responder a las necesidades de los clientes con productos y servicios que se destaquen de la competencia generando valor para la organización. La estrategia busca identificar la ventaja competitiva que posee la empresa, y como lograr sostenerla y potenciarla al máximo. Esto refiere tanto al producto en sí, como a la experiencia, a los canales, al precio, a muchas variables que influyen y que permiten que la organización ostente una posición competitiva.

En síntesis, y coincidiendo con Mintzberg (1999), en este trabajo la estrategia se entiende como un plan, una orientación o guía de acción. Se debe analizar y diagramar que es lo que se pretende alcanzar, desde qué situación se parte y cómo se pretende desarrollar el futuro deseado.

4.1.2. Tipos de estrategias

a) Estrategias genéricas

Como se observa en el gráfico N° 1, según Porter (2000), existen genéricamente tres tipos de estrategias, estas estrategias genéricas, pueden tener variaciones o ciertas combinaciones.

- Liderazgo global en costos
- Diferenciación
- Enfoque o concentración

Gráfico N° 1, Estrategias Genéricas



Fuente: Elaboración propia sobre la base de Porter (2008, p. 56)

Liderazgo global en costos: Esta estrategia se basa en el concepto de ser los más eficientes de una industria logrando el menor costo de producción. Para lograr esto es necesario inversiones en instalaciones de escala que permitan producir grandes cantidades disminuyendo los costos variables y fijos, también se tiende a reducir costos como marketing, publicidad, etc. Implementar esta estrategia no quiere decir que se deba fabricar un producto deficiente o de mala calidad, sino a un costo más bajo que el de los competidores.

Al ser una estrategia de volumen, posibilita que se puedan adquirir insumos y materias primas a un menor costo al ser grandes compradores, logrando un trato especial por parte de los proveedores.

Si se logra implementar esta estrategia con éxito, se constituirá una barrera de entrada muy eficiente que dificulta la entrada de nuevos jugadores al mercado. En caso de ingresar, estos se verán obligados a realizar grandes inversiones para competir con la escala lograda por la compañía.

Además, si se logra ser el líder en costos, se puede utilizar una política de precios bajos, y esto implica que los competidores deban reducir sus márgenes de ganancias o contribuciones brutas, tornando el mercado menos atractivo.

Diferenciación: La estrategia de diferenciación consiste en lograr que los clientes perciban el producto o servicio como único. Esto se puede lograr tanto con las características del producto, como con el diseño o la imagen de la marca, el servicio posventa, el canal de distribución, la tecnología, etc.

Si se logra aplicar con éxito esta estrategia, los clientes percibirán mayor valor en el producto o servicio logrando mayores márgenes de ganancia, y por ende no será necesario concentrarse en reducir los costos.

Una estrategia de diferenciación es difícil de imitar y crea fidelidad en los clientes del producto, provocando una menor sensibilidad al precio.

Enfoque o concentración: La tercer estrategia genérica parte del supuesto de que existe un mercado amplio o grande. La característica principal de enfoque o concentración consiste en atender una porción de un mercado amplio mejor que el resto de la industria.

A diferencia de las estrategias de liderazgo en costos o diferenciación, que poseen como objetivo toda la industria, esta estrategia solo se enfoca en un segmento. Este segmento puede ser geográfico, un rango etario, clase social, etc.

Al aplicar con éxito esta estrategia, se logra la diferenciación o el liderazgo en costos en el segmento seleccionado, permitiendo que la compañía adopte una posición muy fuerte y difícil de superar por parte de los competidores.

b) Estrategias de Crecimiento

Siguiendo a Ansoff⁴, las estrategias de crecimiento son aquellas que tienen como fin el incremento de las ventas o ingresos de una organización. De acuerdo a si se desarrollan sobre la base de productos nuevos o existentes, y en mercados nuevos o actuales, se agrupan en cuatro grupos. En el gráfico número 2 podremos ver el diagrama de las estrategias de crecimiento.

Estrategia de penetración: Esta estrategia se desarrolla con los productos que la empresa ya posee, y en los mercados en los cuales ya se encuentra operando. Los caminos por los que se puede aumentar la cuota de mercado en estos casos es si los clientes actuales aumentan las compras de los productos, que aquellos que no compran los productos comiencen a adquirirlos o, atrayendo clientes que actualmente compran los productos a la competencia.

Estrategia de expansión y desarrollo de productos: A través de la creación de nuevos productos, que pueden ser sustitutos, complementarios, racionalizadores o modificaciones de productos existentes, la organización pretende un incremento de ventas dentro del mercado donde opera. Dicho aumento resulta de la cobertura de nuevos segmentos de mercado, de un aumento de la frecuencia de utilización, o del desarrollo de nuevos usos para los productos.

Estrategia de expansión y desarrollo de mercados: La estrategia se concentra en la ampliación de la oferta incorporando nuevas zonas geográficas. Pueden buscarse nuevos canales de ventas dentro de la misma zona, o incursionarse en territorios completamente nuevos.

Estrategia de diversificación: Esta estrategia se lleva a cabo al desarrollar productos nuevos en mercados nuevos. De acuerdo con la relación que posea con los productos existentes puede hablarse de diversificación horizontal o vertical.

Estrategia de integración vertical: La integración vertical se puede dar hacia atrás o hacia adelante. La integración hacia atrás se da cuando se incorporan productos o servicios que eran brindados por proveedores. Con esta estrategia se busca garantizar

⁴ Ver: Manual 21, Estrategias competitivas básicas, CEEI.

niveles de calidad, mejorar costos, garantizar volumen de abastecimiento y eliminar el poder de negociación de los proveedores. En el caso de la integración hacia adelante, es asumir actividades que hacen los clientes de la organización. Puede ser un paso más en el proceso productivo, la comercialización de los bienes producidos o el brindar un servicio. Las ventajas que brinda esta estrategia, son el control del canal de distribución, disminución del poder de negociación de los clientes, aumentar el valor de los productos.

Estrategia de integración horizontal: La estrategia de integración horizontal es aquella en la cual se adquiere una o más empresas competidoras. Pueden ser empresas afines al área de negocios o diferentes de su actividad principal. En el caso de que sean empresas afines, entre los objetivos de esta estrategia se destaca incorporar mayor capacidad productiva, incorporar los clientes de la competencia, o lograr una mejor cobertura del mercado. En aquellos casos que se integre con actividades distintas a la actividad principal, entre los objetivos se destacan la complementación de los distintos productos o servicios, o la diversificación de riesgos.

Gráfico N° 2, Estrategias de Crecimiento



Fuente: Elaborado sobre la base de Ansoff (1988).

4.2. Ventaja Competitiva y Cadena de Valor

Como conceptos complementarios a la estrategia, la ventaja competitiva es comprendida viendo a una empresa como un todo. Radica en muchas actividades discretas que desempeña una empresa en el diseño, producción, comercialización, entrega y apoyo de sus productos. Para analizar las fuentes de ventaja competitiva, es necesaria una forma sistemática de examinar todas las actividades que una empresa desempeña y cómo interactúan. Por su parte, la cadena de valor es la herramienta básica que nos permitirá hacerlo. La cadena de valor disgrega a la empresa en sus actividades estratégicas relevantes para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciaciones existentes y potenciales. Una empresa obtiene ventajas competitivas, desempeñando estas actividades, vendiendo más baratos los productos o logrando productos diferenciado respecto a sus competidores (Porter, 2000).

Así, una empresa es lucrativa si el valor que impone excede a los costos implicados en crear el producto. El crear el valor para los compradores, que exceda el costo de hacerlo, es la meta de cualquier estrategia genérica (Porter, 2000).

4.3. Análisis del entorno

Como se ha desarrollado en el punto 4.1, la estrategia se vincula directamente con el entorno en el cual se inserta la organización. Las estrategias no se pueden diseñar sin tener en cuenta el entorno, es necesario analizar minuciosamente todos los factores del contexto que pueden influir sobre la organización.

A la hora de analizar el entorno, se puede dividir en dos grandes subgrupos. El entorno general, que será aquel entorno que afecte a todas las industrias, como ser leyes, geografía, economía mundial, etc. Y el entorno competitivo que será el entorno que tenga mayor influencia en la industria que estamos analizando. Aquí se incluye el análisis sobre clientes, competidores, organismos reguladores, etc. Este entorno afectará a todas las organizaciones que tengan un rubro similar al que estamos examinando.

El entorno no solo debe ser analizado y descrito, sino que es muy importante poder reconocer tendencias. En este marco, es muy útil la construcción de distintos escenarios de cambios, y así poder estar preparados de la mejor manera para hacer frente a las fuerzas del contexto.

4.3.1 Entorno general (análisis PESTEL)

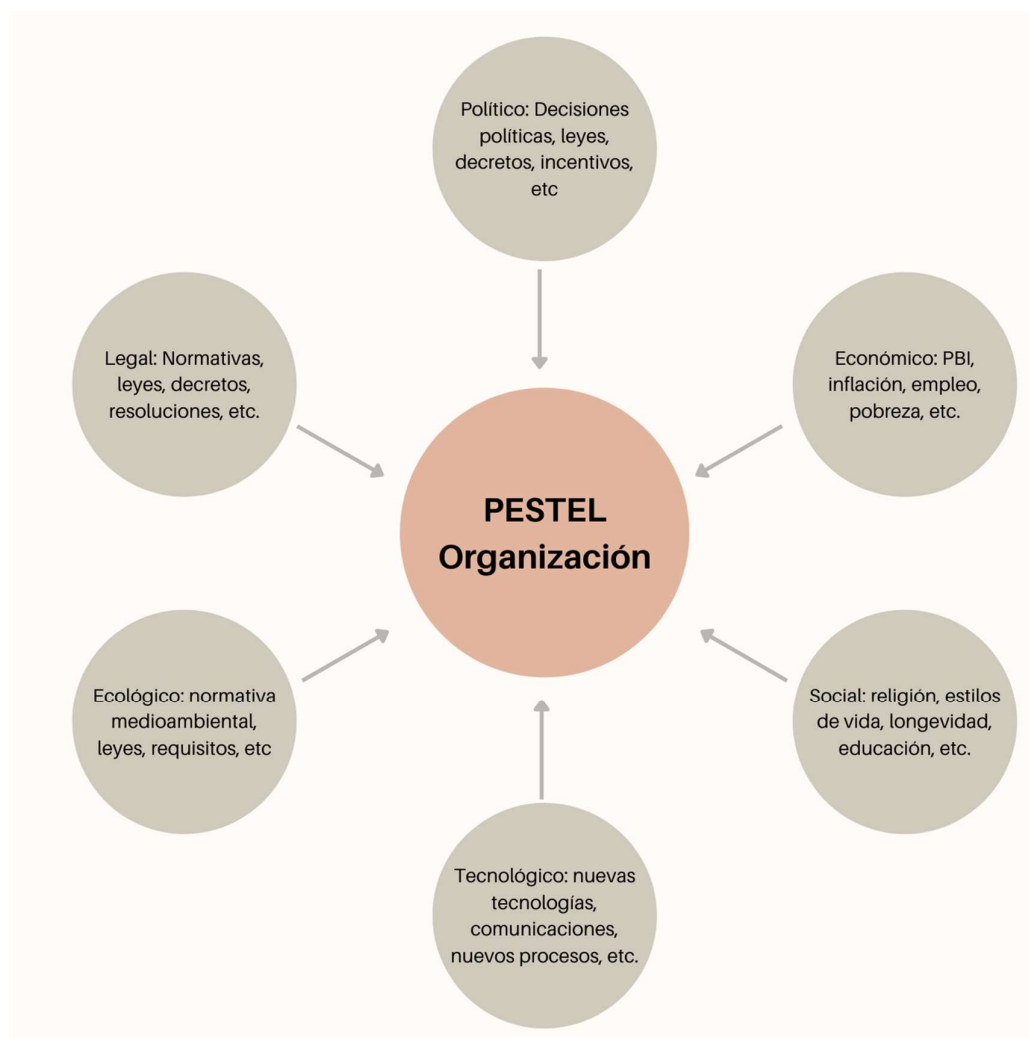
Como se planteó anteriormente, el entorno se puede dividir en entorno general y entorno competitivo. Para poder analizar el entorno general puede utilizarse el análisis PESTEL.

Según Martínez y Milla (2005) “el análisis PESTEL consiste en examinar el impacto de aquellos factores externos que están fuera del control de la empresa, pero que pueden afectar su desarrollo futuro.”(p. 34) Para realizar dicho análisis se deben tener en cuenta cuatro factores clave que pueden tener una gran influencia sobre la evolución del negocio.

Estos seis factores se dividen en políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales. Los factores políticos reflejan cómo puede verse afectada la organización por decisiones de los gobiernos, leyes o políticas. Podemos nombrar la legislación fiscal, medioambiental, cambios de gobierno, incentivos, etc. Los factores económicos son las variables macroeconómicas tanto nacionales como internacionales, entre las principales podemos nombrar empleo, inflación, PBI de país, situación económica en general, etc. Los factores sociales son todas aquellas variables influidas por la sociedad en su conjunto como los estilos de vida, edad de la población, nivel de educación de la población, cultura, usos y costumbres, religión, etc. En los factores tecnológicos se incluyen variables que surgen por nuevas tecnologías, innovaciones en tecnologías existentes, cambios en la conectividad (internet, celular, etc.), nuevas formas de trabajo, etc. Los factores ecológicos o medioambientales refieren a todas las normativas, leyes y tratados en relación al cuidado del medioambiente y que pueden afectar a la organización. Finalmente, los factores legales son todas aquellas leyes, reglamentaciones, y normativa que las empresas se ven obligadas a cumplir.

Es importante tener en cuenta que no todos los factores tienen la misma importancia. Por ello se debe tomar el trabajo de analizar e identificar cuáles de cada uno de estos factores pueden influir en el sector en el que nos encontramos y especialmente a la empresa. Se debe tratar de reconocer qué sucederá con dichos factores, si se mantendrán estables o cambiarán, y en caso de que se modifiquen hacia donde lo harán. El análisis PESTEL permite anticiparnos a los competidores ante posibles cambios en el entorno y reaccionar más rápido que ellos tornando nuestra posición en más ventajosa, (ver gráfico N° 3).

Gráfico N° 3: Diagrama del análisis PESTEL



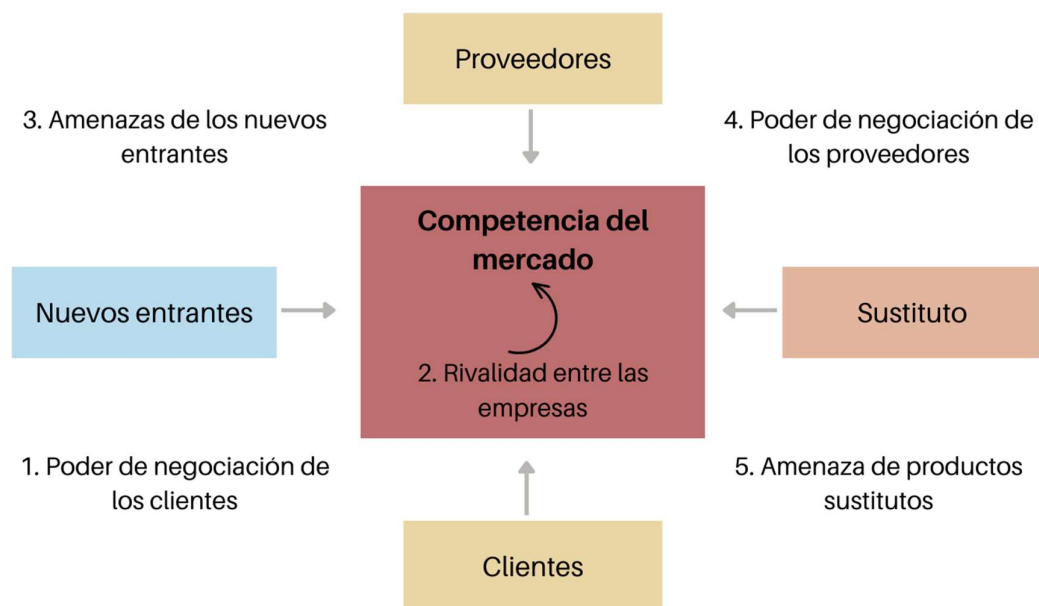
Fuente: Elaboración propia sobre la base de Martínez y Milla (2005).

4.3.2 Entorno competitivo: Modelo de las 5 fuerzas competitivas de Porter

Así como en el punto anterior se analizó la importancia del entorno general, en este punto se desarrollará el análisis del entorno competitivo. Una herramienta habitualmente utilizada para el análisis del entorno competitivo es el Diamante de Porter o modelo de las 5 fuerzas.

Este modelo describe el entorno competitivo mediante el análisis de 5 fuerzas competitivas que afectan al desarrollo de la empresa. A medida que estas fuerzas sean más o menos presentes se generará un entorno más o menos competitivo (ver gráfico N° 4).

Gráfico N° 4: Diagrama de las 5 fuerzas de Porter



Fuente: Elaborado sobre la base de Porter, (2008, p. 20).

Barreras de entrada:

La primera de las fuerzas que analizaremos será la existencia o no de barreras de entrada.

Las barreras de entrada funcionan bloqueando el ingreso de nuevos jugadores al mercado. Según Porter (2000), existen 6 tipos básicos de barreras de entradas:

La primera barrera de entrada son las llamadas economías de escala. En un mercado en el que los competidores actuales han logrado desarrollar economías de escala, los nuevos competidores que quieran ingresar pueden verse disuadidos de hacerlo debido al gran volumen de inversión necesario para poder lograr los mismos costos productivos de quienes ya se encuentran interactuando en el mercado.

La segunda barrera de entrada es la existencia o no de productos diferenciados. Los productos que poseen algún tipo de diferenciación suelen generar la fidelidad de los clientes, por lo que si ingresa un nuevo competidor tendrá que realizar grandes esfuerzos para poder ganarse a los clientes.

La necesidad de contar con capital es la tercera barrera de entrada. Esta barrera se da en aquellos casos en los que se necesitan grandes cantidades de capital para poder participar del negocio. Puede limitar el número de nuevos participantes debido a que no

todos los interesados dispondrán de dicho capital, y quienes sí lo disponen deberán analizar si es conveniente o no invertirlo.

La libertad de acceso o no a los canales de distribución es la cuarta barrera señalada por Porter. Cuando los competidores actuales dominan los canales de comercialización, más difícil será poder ingresar, ya que es necesario poder distribuir el producto. Cuando los canales son exclusivos, esta constituirá una barrera de entrada muy difícil de superar.

Poseer desventajas de costos también constituye una barrera al ingreso. Cuando una organización posee patentes necesarias para poder participar, o posee acceso preferencial a materias primas finitas, o una ubicación que genera una gran ventaja, por más capital o esfuerzo que se realice será muy difícil poder acceder a dicho mercado.

Finalmente la última barrera de entrada son las políticas gubernamentales. El gobierno puede prohibir, incentivar o desincentivar ciertas actividades. Puede concesionar servicios, o simplemente ser el estado el único autorizado a realizar algún tipo de actividad. Esto es muy común en los servicios públicos como la distribución de energía o el transporte público.

Existencia de productos sustitutos:

La segunda fuerza es la existencia o no de productos sustitutos. Los productos sustitutos son aquellos productos que realizan la misma función que el producto de la industria, o que satisface las mismas necesidades.

Ante la existencia de productos sustitutos disponibles, disminuirán los rendimientos del producto de la industria al limitar el precio máximo que puede establecerse sin caer en que el cliente decida adquirir los sustitutos.

Poder de negociación de los compradores:

En un ambiente en donde el poder de negociación lo tienen los compradores, los fabricantes o productores no podrán imponer sus condiciones y se deberán amoldar a las exigencias de los clientes, lo que generará presión en los precios y reducirá los márgenes de rentabilidad.

El poder de negociación de los compradores crece cuando los compradores son pocos o compran grandes volúmenes, cuando los productos comprados representan un gran porcentaje de los costos, los productos son estándar, entre otros.

Poder de negociación de los proveedores:

A la inversa del punto anterior, en un ambiente en el que el poder radica en los proveedores, la industria no podrá imponer sus condiciones y deberá aceptar las exigencias de los proveedores, reduciendo sus márgenes y rentabilidad al tener que adquirir sus insumos y materias primas a mayores valores.

El poder de negociación de los proveedores crece cuando los proveedores son monopólicos u oligopólicos, cuando no se observa la existencia de posibles productos sustitutos, cuando el producto es importante para el comprador, cuando los productos poseen diferenciación, entre otros.

Intensidad de la rivalidad entre los competidores actuales:

Cuando hay una gran rivalidad en un mercado, habrá muchos ataques y contraataques entre las distintas compañías. Cuando esto sucede es común que la industria completa sufra las consecuencias, empeorando su situación al generarse guerras de precios (empujando precios y márgenes a la baja) o incrementando costos al generarse grandes inversiones en *marketing* y publicidad.

La intensidad de la rivalidad crecerá cuando existan numerosos competidores o varios competidores de igual fuerza, cuando el crecimiento de la industria es lento, lo que obliga a robar cuota de mercado a los demás para crecer, cuando la economía de escala genera saltos en los incrementos de producción, entre otros.

4.4. Análisis interno

Ya finalizada la etapa de análisis externo, se debe ver una idea acabada de las oportunidades y amenazas existentes en el entorno y de la estructura del sector bajo estudio. Es preciso ahora, concentrarse en el análisis interno para así comprender que tan preparados se está para competir en la industria bajo estudio.

4.4.1 Teoría de los Recursos y Capacidades

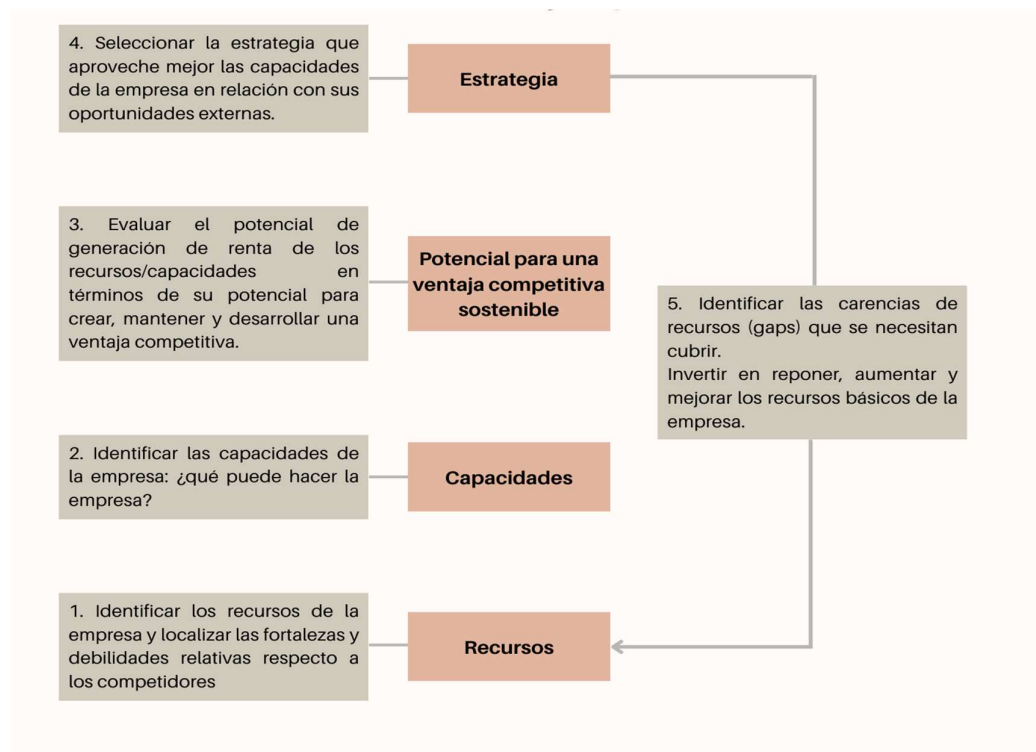
“El desarrollo de los recursos y capacidades para establecer una ventaja competitiva, más que aparecer como una protección frente al fuerte aumento de la competencia, se ha convertido en la principal meta para la formulación de la estrategia. La perspectiva basada en los recursos concibe a la empresa como un conjunto único de recursos y capacidades heterogéneas. Estos recursos y capacidades son el fundamento sobre el que se construye la ventaja competitiva de la empresa.” (Martínez y Milla, 2005, p. 82).

Según esta perspectiva, se consideran recursos de la empresa tanto los activos, como sus capacidades, procesos, conocimiento etc., que permitirán implantar estrategias que permitan crear valor.

Entre los recursos que dispone una empresa para el establecimiento de su ventaja competitiva se pueden destacar los recursos tangibles, los recursos intangibles y sus capacidades organizativas (ver gráfico N° 5).

Los recursos tangibles son aquellos recursos más sencillos de describir, y que incluyen a los activos físicos (inmuebles, equipos, maquinarias, etc.), los financieros (dinero disponible, capacidad de crédito tanto de proveedores como del sistema financiero), los tecnológicos (patentes, procesos exclusivos, conocimientos propios, etc.) y organizacionales (sistemas de control, logística, etc.)

Gráfico N° 5: Modelo de Recursos y Capacidades



Fuente: Elaborado sobre la base de Martínez y Milla, (2005, p. 86.)

Los recursos intangibles son mucho más difíciles de identificar e imitar. Entre ellos se puede destacar la imagen de marca, la reputación en el mercado, la confianza hacia la organización, etc.

En cuanto a las capacidades organizativas, no son un recurso en sí, sino la capacidad de una organización de crear valor. Esto implica tanto para la fabricación de productos como para la provisión de servicios.

Para que estos recursos potencien la capacidad de la organización de defender en el tiempo una ventaja competitiva deben poseer cuatro características: deben ser valiosos, ser infrecuente, debe ser difícil de imitar y no debe poseer substitutos. En caso de que un recurso no cumpla con estas características, no permite lograr una ventaja competitiva sostenible en el tiempo ya que los competidores podrán hacerse del mismo recurso o similares y esto conlleva que se desvanezca la ventaja competitiva lograda.

Una vez identificados los recursos y capacidades, se debe evaluar el potencial que poseen las mismas para la creación y manutención de una ventaja competitiva. Sobre la base de esta evaluación se desarrollará una estrategia, y finalmente se debe retroalimentar el análisis identificando aquellos recursos que se deben reponer, aumentar e incorporar para lograr un mejor desempeño.

4.4.2 Análisis de la Cadena de Valor

Otro de los métodos para realizar un análisis interno de la organización es el llamado "Análisis de la cadena de valor". Porter, (2000) en su libro Ventaja Competitiva introdujo el concepto de cadena de valor.

"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". (Porter, 2000, p. 51)

Por lo tanto, partiendo del concepto precedente, para realizar el análisis de la cadena de valor, es necesario ir analizando los distintos procesos y etapas que crean valor en la organización (ver gráfico N° 6).

El análisis comienza por las llamadas actividades primarias, que son aquellas actividades que contribuyen a la creación propia del producto o servicio, como por ejemplo producción, logística, ventas, etc.

En segundo lugar, se analizan las actividades llamadas de apoyo, que no producen el bien o servicio en sí, pero que son inherentes al funcionamiento de la organización, como por ejemplo: gestión de recursos humanos, compras, infraestructura de la empresa, etc.

Cada organización presenta una cadena de valor con características propias. Por lo tanto, la importancia de este análisis radica en lograr identificar para cada organización, aquellas actividades primarias y de apoyo que presenten mayor importancia estratégica, que revistan el carácter de imprescindibles para la empresa y que sean permeables a mejoras (ver gráfico N° 6).

Gráfico N° 6: La cadena de valor



Fuente: Elaboración propia sobre la base de Porter, (2000, p. 55).

4.5. Diagnóstico Estratégico

Una vez que se han realizados los análisis anteriores se debe poder identificar los puntos clave de cada uno, para así diagramar las acciones a seguir para lograr los objetivos.

4.5.1. Análisis FODA

El primer elemento que se utilizará para armar el diagnóstico estratégico es el análisis FODA. El análisis FODA es una conjunción de los análisis del entorno y del análisis interno. Sus siglas FODA significan fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Siendo las oportunidades y amenazas, extraídas del análisis del entorno y las fortalezas y debilidades del análisis interno.

La perspectiva interna, es decir, las fortalezas y debilidades, son aquellas perspectivas en las que la organización tiene posibilidad de influir. En las fortalezas para potenciarlas, y

en las debilidades para minimizarlas o eliminarlas. En cuanto a la perspectiva externa, se pretende aprovechar las oportunidades, y evitar o defenderse de las amenazas.

4.5.2. Análisis CAME

El análisis CAME surge como complemento del análisis FODA. La diferencia radica en que el análisis FODA presenta una foto o radiografía de la situación de la organización, exponiendo un análisis estático, mientras que el análisis CAME se alimenta del análisis FODA para arrojar como producto propuestas de acciones. Así, “el análisis CAME pretende corregir nuestras debilidades, afrontar nuestras amenazas, mantener nuestras fortalezas y explotar nuestras oportunidades.” (Martínez y Milla, 2005, p. 113.)

El análisis CAME plantea cuatro tipos de estrategias en una matriz.

En el cuadrante superior izquierdo se listan las estrategias ofensivas, que son aquellas que se darán en los casos de que el entorno presente oportunidades y la organización fortalezas.

En el cuadrante superior derecho se listan las estrategias defensivas, que surgirán en aquellos casos en los que en el entorno se observen amenazas, pero la organización posea fortalezas.

En el cuadrante inferior izquierdo se identifican aquellas estrategias de supervivencia, que se dan en los casos en los que en el entorno surjan amenazas y la organización posea debilidades.

Y finalmente en el cuadrante inferior derecho se indican estrategias de reorientación, que son aquellas que se dan en entornos con oportunidades pero con debilidades presentes en la organización.

En síntesis, el Proceso de Administración Estratégica (PAE) comienza por identificar y definir la estrategia de la organización bajo estudio, para luego describir la o las ventajas competitivas de la misma. El siguiente paso es la descripción del entorno general y competitivo en el que está inserta la compañía, y finalmente se concluye con el análisis interno de la misma y el diagnóstico estratégico.

4.6. Cuadro de Mando Integral

En este punto se aborda la segunda etapa del proceso de administración estratégica. Una vez finalizada la primera etapa del PAE y sentadas las bases sobre las cuales se apoyará la confección del CMI, se inicia el proceso de elaboración del mismo. Visión,

misión y valores de la organización son los primeros tres conceptos que se precisa definir, junto con la descripción precisa de la estrategia que llevará a cabo la organización (punto 4.6). El siguiente punto (4.7) se describe el mapa estratégico y cada una de sus perspectivas, para ello se debe exponer los objetivos estratégicos (punto 4.8) y es necesario establecer indicadores (punto 4.9) para poder medir y controlar el cumplimiento de dichos objetivos. Para la medición de los indicadores se deben establecer metas para cada uno de ellos (punto 4.10) e iniciativas (punto 4.11) para, finalmente, concluir con la implantación del CMI (punto 5).

4.6.1. Definición Conceptual

Se puede describir el CMI como un conjunto cuidadosamente seleccionado de medidas derivadas de la estrategia de una empresa. Las medidas seleccionadas para formar el cuadro de mando representan una herramienta que los líderes pueden usar para comunicar a los empleados y las partes interesadas externas resultados y acciones estratégicas que la empresa utilizará para alcanzar su misión y sus objetivos estratégicos (Niven, 2003).

Según Martínez y Milla (2005), el CMI o *Balanced Scorecard* (BSC) es la herramienta que permite describir y comunicar una estrategia de forma coherente y clara. En esta línea, no se puede aplicar una estrategia que no se puede describir. “El CMI presenta una metodología clara de enlace entre la estrategia de la empresa y la acción, algo que habitualmente no se cumple en la mayoría de planes estratégicos” (Martínez y Milla 2005, P. 199).

De acuerdo a Fernández (2001), “el cuadro de mando integral es un modelo de gestión que traduce la estrategia en objetivos relacionados, medidos a través de indicadores ligados a unos planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización”. (p. 32).

Siguiendo a Kaplan y Norton (2002), “el cuadro de mando integral traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica”. (p. 14).

Como hemos visto, existen varias definiciones según el autor que se consulte. En síntesis, el CMI es una herramienta de gestión que operacionaliza y traduce la estrategia, visión y misión de una organización en un sistema de objetivos e indicadores relacionados y mutuamente reforzantes, orientados por planes de acción específicos. Mediante el análisis de los resultados arrojados por los indicadores se dará curso a

acciones tendientes a corregir aquellos resultados que no satisfacen a la dirección, para así lograr los objetivos y metas planteados.

4.6.2. Problemas que trata de resolver

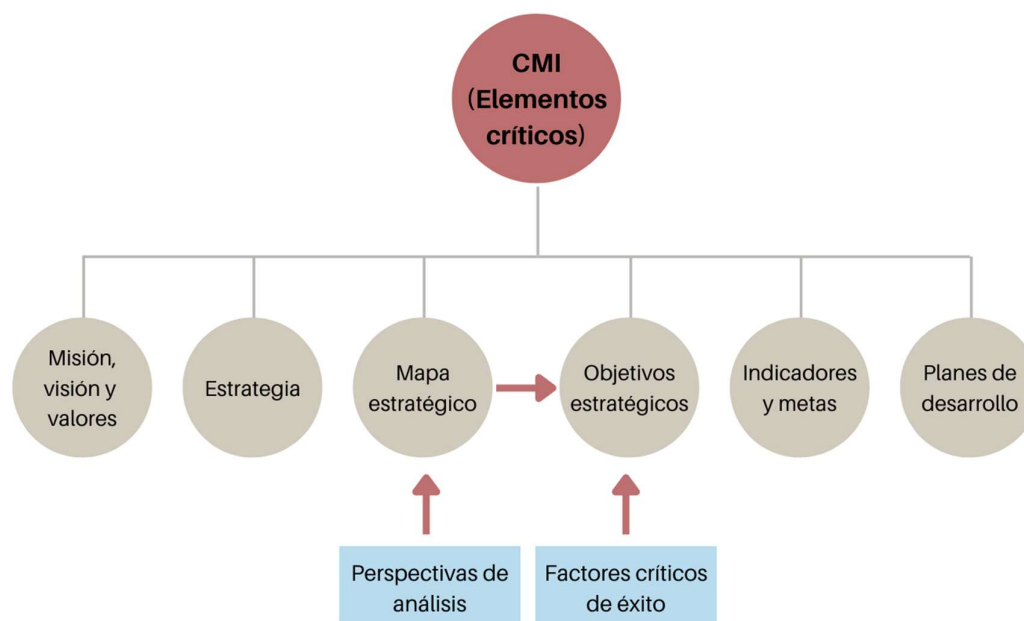
Siguiendo a los autores citados, el CMI trata de resolver problemas comunes a muchas organizaciones, como la falta de operacionalización de la estrategia en todos los niveles de la compañía, o facilitar la comprensión del lenguaje directivo por parte del resto de la organización, servir como nexo entre la estrategia de la organización y la acción, identificar claramente las relaciones de causas y efectos facilitando la toma de decisiones, permitir una visión a mediano y largo plazo, y evitar una excesiva concentración sólo en indicadores financieros.

Una de las mayores virtudes del CMI radica en que para poder confeccionar correctamente el mismo, obliga a quien desea desarrollarlo, a atravesar un largo proceso de análisis estratégico. Atravesar este proceso permite tomar tiempo para analizar el entorno, la organización, la situación actual y futura deseada, la situación de los competidores y de los clientes. Todas estas actividades usualmente se postergan debido a la vorágine de las actividades diarias, y siempre supone un gran rédito detenerse a mirar las cosas desde una perspectiva estratégica. Un CMI confeccionado eficientemente comunica la estrategia de forma clara y concisa en todos los niveles de la organización y, a través de sus indicadores y acciones disparadoras, permite coordinar todos los sectores de la organización hacia el mismo objetivo, tarea por lo general nada sencilla.

4.6.3. Elementos del CMI

A continuación, se explicitan, conceptos fundamentales para desarrollar la herramienta de gestión. Los mismos se plantean como pasos, no taxativos ni necesariamente secuenciales, para aplicar un CMI. Se explicitan conceptos y etapas de desarrollo habitual de la herramienta según autores referenciados (ver gráfico N° 7).

Gráfico N° 7: Elementos del Cuadro de Mando Integral



Fuente: Elaboración propia sobre la base de Martínez y Milla, (2005, p. 208).

Visión, misión y valores:

La visión, misión y valores de una organización son la base sobre la que se desarrollará un CMI.

Visión:

La visión de una organización define el propósito principal de la empresa, o sea, por qué existe. La visión examina la razón de ser de la empresa más allá de solamente incrementar el patrimonio de los accionistas, y refleja las motivaciones de los empleados para trabajar en la empresa. La visión es el horizonte al cual se quiere llegar, aunque nunca se alcance. Es la guía hacia la cual se quiere ir.

De acuerdo a Martínez y Milla (2005), para que la declaración de visión sea eficaz, debe cumplir con algunas características para lograr su propósito.

Debe ser un objetivo inspirador, englobar al resto de los objetivos y necesariamente pensada para el largo plazo. La visión debe inspirar el cambio, es el camino a seguir, rara vez cambia, pero debe servir para promover el cambio. Es el ideal al cual se pretende llegar, pero como no se podrá alcanzar completamente, debe incentivar a la organización a buscar todos los caminos posibles para poder alcanzarla.

Proporciona una declaración fundamental de los valores, aspiraciones y metas de una organización, y posee un horizonte de muy largo plazo. Debe ser muy simple su comprensión y comunicación.

Es importante que la visión logre captar los corazones y mentes de los empleados. El desarrollo y la implantación de una visión es una etapa fundamental del planeamiento estratégico.

La visión es una parte importante del cuadro de mando integral, ya que el mismo es una herramienta de gestión, y la visión será el objetivo final a lograr. Esta herramienta deberá alinearse a la misión, y sus resultados serán medidos en relación a la consecución o no de la visión.

Misión:

La declaración de la misión, a diferencia de la visión, es más específica y centrada en los medios a través de los cuales la empresa competirá, proporciona una imagen escrita de lo que la empresa quiere ser finalmente.

Tener una misión clara y fuerte permite a todos los miembros de la organización tener bien definido el camino a seguir y cómo actuar. Permitirá que las personas actúen en la dirección que se desea y que todos los miembros de la organización tomen decisiones en un mismo sentido logrando una armoniosa coordinación.

La misión abarca el propósito de la compañía, la base de competencia y la ventaja competitiva, y comunica porque una organización es especial o diferente.

Valores:

Los valores de una organización, de acuerdo a Niven (2003), son los principios intemporales que guían a una empresa. Representan las creencias profundamente arraigadas dentro de la misma y que se demuestran a través del comportamiento diario de todos sus empleados. Los valores de una empresa proclaman abiertamente cómo ésta espera que todo el mundo se comporte. Los valores no suelen cambiar en una empresa, sino que se transforman en los principios que guían a la misma en su forma de interactuar. Conocer los valores de una organización ayudará a que cada miembro de la misma entienda cómo se espera que actúe. A su vez, también ayuda al momento de seleccionar nuevos miembros de la organización al hacer énfasis en aquellos valores que busca la compañía, e incorporar candidatos que acuerden con los mismos.

En síntesis, la visión es la razón de existir o de ser de la organización, la misión es cómo quiere ser o a dónde quiere llegar, y los valores son la forma en que se pretende que se comporten los miembros de la organización.

Estrategia

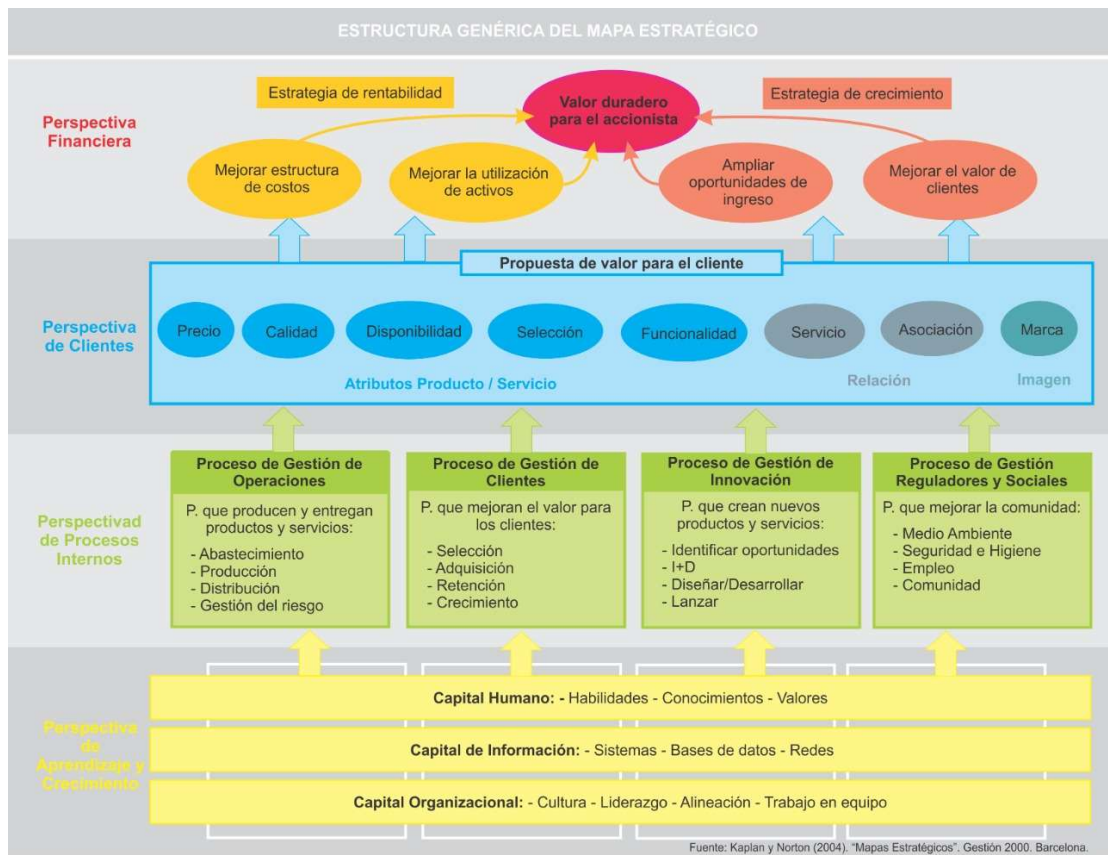
Como se ha explicado anteriormente, se deberá identificar en este punto cual es o será la estrategia seleccionada por la organización. Teniendo como base su visión, misión y valores se deberá formular la estrategia que se adapte más a su entorno (micro y macro) teniendo en cuenta sus capacidades y recursos.

4.7. Mapa estratégico

El mapa estratégico es uno de los elementos más importantes del CMI. Debido a dicha importancia y a la complejidad en su armado, se realiza un análisis en profundidad del mismo.

El mapa estratégico es una estructura lógica y completa que describe la estrategia. Proporciona las bases para diseñar un CMI que es la piedra angular de un sistema de gestión estratégica. De este modo, los mapas estratégicos y los CMI constituyen la tecnología que permite medir la gestión (Kaplan y Norton, 2001) (ver gráfico N° 8).

Gráfico N° 8: Estructura Genérica del Mapa Estratégico



Fuente: Elaborado sobre la base de Kaplan y Norton (2004).

Un mapa estratégico proporciona una representación visual, sintética y compartida de la estrategia de la organización. En una sola página se brinda una visión de cómo se integran y combinan los objetivos y perspectivas que comunican la estrategia.

Perspectivas

El mapa estratégico ortodoxo, según los planteos de Kaplan y Norton (2004), se basa en cuatro perspectivas, la perspectiva financiera, la perspectiva de cliente, la perspectiva de procesos y la perspectiva de aprendizaje y crecimiento⁵.

La perspectiva Financiera:

La perspectiva financiera describe los resultados tangibles de la estrategia en términos tradicionales. Los indicadores como la rentabilidad de la inversión, el valor para los accionistas, la rentabilidad, el aumento de los ingresos y el costo por unidad son los indicadores de resultado que muestran si la estrategia de la empresa tiene éxito o fracasa.

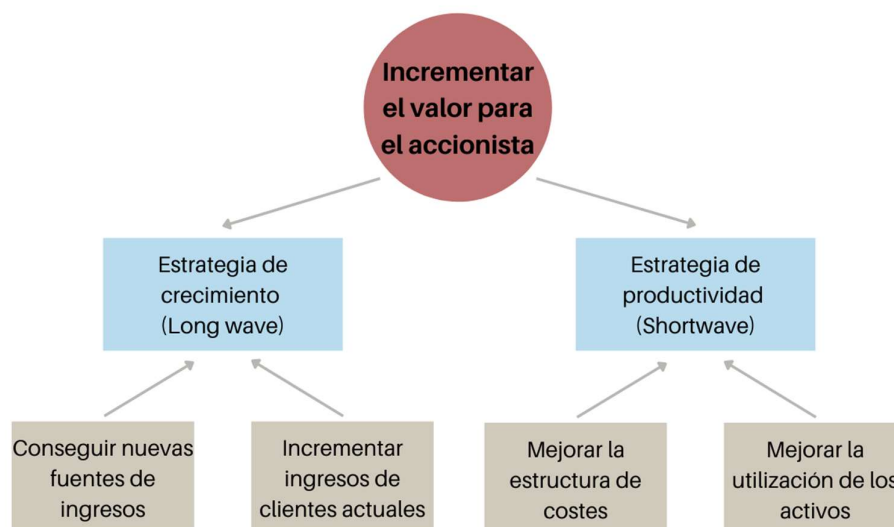
Según los autores, la perspectiva financiera es el objetivo final para las empresas que buscan maximizar las utilidades. Los indicadores de desempeño financiero indican si la estrategia de la empresa contribuye a la mejora de los resultados financieros.

Existen dos formas de mejorar los resultados financieros, vendiendo más o gastando menos, es decir, crecimiento o productividad o cualquier combinación de ambas, según los autores citados.

Teniendo en cuenta estos dos enfoques, pueden surgir cuatro estrategias básicas para mejorar la perspectiva financiera, tal como indica el siguiente gráfico.

⁵ Coincidiendo con Martínez y Milla (2005), a partir de este punto, a la perspectiva de aprendizaje y crecimiento se la referenciará como perspectiva de capacidades estratégicas.

Gráfico N° 9: Diagrama de la Perspectiva Financiera



Fuente: Elaboración propia sobre la base de Martínez y Milla, (2005 p. 240).

En el enfoque de crecimiento, las organizaciones pueden lograr el aumento de ventas de dos maneras:

1. Consiguiendo nuevas fuentes de ingresos: esto puede lograrse lanzando nuevos productos o servicios, consiguiendo nuevos clientes, o ingresando a nuevos mercados.
2. Incrementar el volumen de ventas de los clientes actuales.

En el enfoque de productividad, la forma en las que las organizaciones pueden lograr mejores resultados con los mismos recursos, también se expresan en dos estrategias distintas:

1. Logrando una mejor estructura de costos: esto se obtiene cuando se logra producir lo mismo con menores costos de personal, menores costos a la hora de adquirir insumos y materias primas, etc.
2. Utilizando los activos de una manera más eficiente: esto se alcanza básicamente mejorando la gestión del *stock*, permitiendo un mismo nivel de actividad con un menor volumen de *stock*, o con una menor utilización de activos fijos.

Siguiendo a Martínez y Milla (2005) el objetivo principal de la perspectiva financiera es "maximizar la creación de valor para el accionista". Ello se obtiene cumpliendo los siguientes objetivos: creación de valor, sostenibilidad, rentabilidad, cifra de negocio, costes, estructura financiera, liquidez, entre otros.

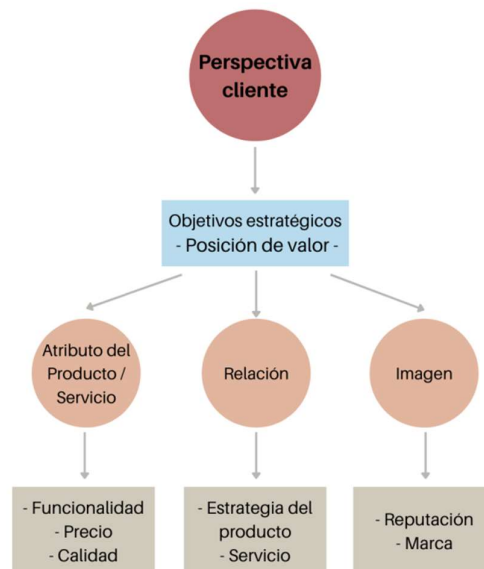
La perspectiva de Cliente:

La perspectiva de cliente define la propuesta de valor para los clientes objetivo. La propuesta de valor proporciona el contexto para que los activos intangibles creen valor. La estrategia de aumento de los ingresos requiere una propuesta de valor específica en la perspectiva del cliente que describa de qué modo la empresa creará un valor diferenciado y sustentable para determinados segmentos objetivo. En la perspectiva del cliente del mapa estratégico, los gerentes identifican los segmentos de clientes objetivos en los que compete la unidad de negocios y los indicadores de desempeño de la unidad en dichos segmentos.

Como se puede ver en el gráfico precedente, la proposición de valor al cliente, describe como la empresa pretende combinar producto, precio, servicio, relación al cliente e imagen, para atender a un segmento o mercado específico. Es importante destacar que el valor que percibe el cliente es subjetivo, ya que depende de la percepción que posee el cliente en cuanto a los beneficios que le aporta determinado producto o servicio y los costos que debe incurrir que no es solo precio sino esfuerzo, tiempo, etc.

Los elementos que componen la proposición de valor de una organización son los siguientes:

Gráfico N° 10: Diagrama de la Perspectiva de Cliente



Fuente: Elaboración propia sobre la base de Martínez y Milla, (2005, p. 256).

Precio: Es uno de los componentes más sencillos de visualizar. Es el monto de dinero que el cliente deberá pagar para obtener el producto o servicio.

Plazo de entrega: Es el tiempo que el cliente le dedica a la compra o la demora en la entrega del producto.

Atención al cliente: Es el servicio que se le brinda al cliente, el trato, las soluciones, asistencia técnica, etc.

Producto: Es el nivel de prestaciones y calidad del producto.

La combinación que se hagan de estos atributos conforma la proposición de valor de la organización. Es importante que esta proposición ofrezca al segmento de clientes que se quiere atender, un valor superior al de la propuesta de la competencia. A su vez debe ser sostenible en el tiempo, ya que no sirve de nada lograr una buena proposición de valor y no poder mantenerla en el tiempo.

Al momento de elegir la combinación a utilizar, es importante notar que existen tres estrategias competitivas genéricas para la confección de la proposición de valor (Martínez y Milla, 2005).

Excelencia operativa: las empresas que utilizan esta estrategia para confeccionar la proposición de valor poseen una combinación de precio, calidad y facilidad de compra que ninguna otra compañía posee. Se caracterizan por ofrecer precios bajos, eliminando aquellos costos que no añaden valor para el cliente, una gama limitada de productos pero que siempre se encuentren disponibles y cero defectos, o reducirlos a la mínima expresión. Si la estrategia es aplicada de manera eficiente, arroja como resultado un crecimiento de la compañía en los segmentos de clientes seleccionados.

Liderazgo en producto: Las empresas que utilizan esta estrategia poseen una variable de producto muy alta, ofreciendo la mejor tecnología, calidad, funcionalidad, y superan a sus competidores convirtiendo su producto en el de mayor valoración.

Intimidad con el cliente: Basan su estrategia de proposición de valor en dar un servicio integral al cliente. Buscan conocer a los clientes mejor que nadie y darle lo que necesitan en el momento justo.

Las empresas deben elegir una de las tres estrategias para la proposición de valor y enfocarse en desempeñarla mejor que la competencia.

Perspectiva de procesos internos:

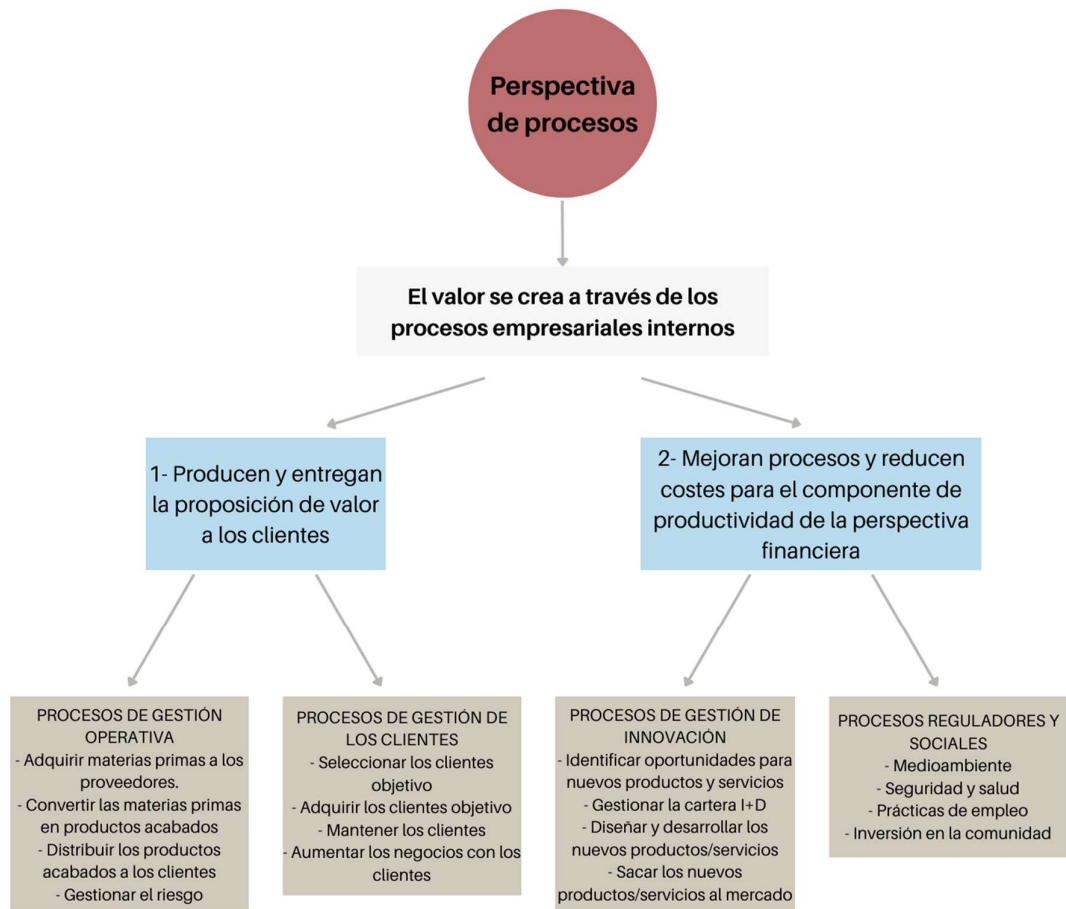
La perspectiva de procesos internos (ver gráfico N° 11) identifica los procesos críticos que se espera tengan el mayor impacto sobre la estrategia. Se observa en el siguiente gráfico que los procesos internos cumplen con dos componentes vitales de la estrategia

de una organización: 1. Producen y entregan la propuesta de valor a sus clientes y 2. Mejoran los procesos y reducen los costos para el componente de productividad de la perspectiva.

Los procesos internos se pueden clasificar según Kaplan y Norton (2004) en cuatro grandes grupos:

- Procesos de gestión de operaciones.
- Procesos de gestión de clientes.
- Procesos de innovación.
- Procesos reguladores y sociales.

Gráfico N° 11: Diagrama de la Perspectiva de Procesos



Fuente: Elaboración propia sobre la base de Martínez y Milla, (2005 p. 278).

Procesos de gestión de operaciones:

Los procesos de gestión de operaciones son aquellos procesos que realiza una organización para obtener el producto o servicio final que ofrece. Se pueden agrupar en 4

tipos distintos de procesos. Los procesos de gestión de operaciones poseen una gran y variada cantidad de actividades, y todas ellas son mensurables. Para cada uno de los grupos de actividades se pueden seleccionar y aplicar indicadores para poder medir y controlar su desempeño.

1. Desarrollar y sostener relaciones con proveedores: El objetivo de este primer grupo es lograr la reducción del costo de propiedad total. Esto incluye tanto la compra de insumos y materias primas como su recepción, inspección, logística, almacenamiento, etc.
2. Producir bienes y servicios: El segundo grupo de procesos de gestión de operaciones se centra efectivamente en la producción de los bienes y servicios.
3. Distribuir productos y servicios a los clientes: En el tercer grupo, se incluyen todas las actividades tendientes a asegurar que el producto o servicio llegue al cliente final en el tiempo y forma correctos.
4. Gestión de Riesgos: Dentro del último grupo de procesos de gestión de operaciones se destacan actividades tales como reducción de impuestos o financiación de proyectos de inversión.

Procesos de gestión de clientes:

Los procesos involucrados en la gestión de clientes son todas aquellas actividades enfocadas en incorporar, mantener y aumentar la cantidad de clientes y que los mismos sean rentables para la organización. Al igual que en los procesos de gestión de operaciones las actividades de este grupo se pueden agrupar en cuatro categorías.

1. Seleccionar clientes: Son aquellas actividades orientadas a la selección del segmento de clientes en el que se concentra la empresa y en pensar la propuesta de valor que se busca utilizar para el segmento seleccionado.
El primer paso es una correcta segmentación del mercado. Para dividir al mercado en diferentes nichos se pueden utilizar factores demográficos, geográficos, de estilo de vida, en base a beneficios buscados en el producto, fidelidad a la marca, intensidad de uso, etc. Una vez realizada la segmentación del mercado, se debe establecer cual o cuales de los segmentos serán los objetivos de la empresa.
2. Adquisición de clientes: Son todas las actividades destinadas a incorporar a clientes potenciales a la organización. El centro de esta actividad es lograr comunicar eficazmente la propuesta de valor a cada uno de los segmentos objetivos y así poder incorporar mayor número de clientes.

3. Retener clientes: Consiste en todas las actividades destinadas a evitar que los clientes dejen de relacionarse con la organización. Para ello es clave solucionar los inconvenientes que surjan y sostener la calidad ofrecida. Retener clientes es una actividad que posee gran importancia ya que es usual que cueste más incorporar un cliente nuevo que mantener un cliente actual. Para poder retener a los clientes es importante cumplir con la propuesta de valor que la compañía ofrece.
4. Establecer relaciones con los clientes: El objetivo de estas actividades es aumentar la cuota de compra del cliente. Es fundamental lograr un conocimiento profundo del cliente. Así como es menos costoso retener un cliente que incorporar un cliente nuevo, también es menos costoso aumentar el nivel de ventas a un cliente actual que incorporar un nuevo cliente. Para aumentar las ventas a un cliente hay tres caminos. Vender más productos de nuestra cartera, mejorar las características y servicios luego de la venta, y finalmente, si se logra los dos puntos anteriores el costo de cambiar de proveedor aumentará para el cliente y será más difícil que decida abandonar a la empresa.

Procesos de Innovación:

Los procesos de innovación son claves para que una empresa pueda crecer. Por un lado pueden generar nuevos ingresos al crear o mejorar productos y servicios, y por otro lado puede aumentar la rentabilidad al mejorar la productividad de la empresa. Los procesos de innovación poseen cuatro procesos básicos:

1. Identificar oportunidades de nuevos productos y servicios.
2. Gestionar la cartera de investigación y desarrollo.
3. Diseñar y desarrollar los nuevos productos y servicios.
4. Lanzar los nuevos productos y servicios al mercado.

Procesos reguladores y sociales:

Son todos aquellos procesos tendientes a mejorar el aporte social de la compañía. No solo es importante cumplir las leyes, sino ir aún más allá. Los motivos que pueden impulsar a una empresa a realizar dichos procesos pueden ser varios, pero entre ellos se puede destacar el establecer una buena imagen de marca, lograr un mejor sitio para trabajar y así incorporar y retener mejores empleados, y reducir costes por accidentes o desastres medioambientales. Se pueden identificar cuatro tipos de procesos reguladores y sociales: Medioambiente, Seguridad y salud, empleo e inversión en la comunidad.

La perspectiva de Capacidades Estratégicas o de aprendizaje y conocimiento:

Finalmente, la última de las cuatro perspectivas a desarrollar es la perspectiva de Capacidades Estratégicas. En ella se ven sustentadas las posibilidades de la organización de alcanzar los objetivos de las otras tres perspectivas. La perspectiva de capacidades estratégicas es la base fundamental sobre la cual se alcanzan los cimientos para construir el Cuadro de Mando Integral. A través de las capacidades estratégicas que ostente la organización, es que se pueden ir alcanzando todos los objetivos planteados en las demás perspectivas. Esta perspectiva está compuesta por activos intangibles de la organización, capital humano, capital de información y capital organizativo.

La perspectiva de aprendizaje y conocimiento describe los activos intangibles de una organización y su papel en la estrategia. Identifica aquellos activos intangibles que son más importantes para la estrategia. "Los activos intangibles son el conocimiento que existe en una empresa para crear una ventaja competitiva diferencial" (Martínez y Milla, 2005, p. 313). Los objetivos de estos tres grupos de activos intangibles deben alinearse con los objetivos de la perspectiva de procesos. La medición de estos activos intangibles es bastante compleja y dificultosa (ver gráfico N° 12).

Se pueden agrupar en:

- Capital humano
- Capital de la información
- Capital organizacional

Capital Humano:

Se puede describir al capital humano como el conjunto de habilidades, talento y conocimientos de los empleados necesarios para poder realizar todas las actividades fundamentales para lograr realizar la estrategia exitosamente.

El capital humano puede ser medido mediante un proceso, para así poder identificar las falencias y poder corregirlas. Lo primero que se debe hacer es identificar los puestos estratégicos dentro de una organización. Luego es necesario realizar un perfil de puesto, donde se identifiquen los conocimientos y habilidades que se necesitan para desempeñarse en el mismo. Luego se debe evaluar si la plantilla de empleados con que cuenta la empresa posee las capacidades necesarias descritas en el perfil de puesto. Finalmente, una vez analizado si la compañía posee las competencias necesarias, es necesario desarrollar un programa para poder incorporar nuevos empleados que sí cuenten con dichas capacidades o formar a los empleados actuales para que las incorporen.

Capital de la Información:

El capital de la información es aquel que se encuentra compuesto por los sistemas, equipos, bases de datos, conexiones, etc. No posee valor en sí por los equipos y componentes, sino por la capacidad de ayudar en la consecución de la estrategia.

Siguiendo los desarrollos de Martínez y Milla (2005), el capital de la información está compuesto por la infraestructura tecnológica, que incluye a los equipos y servidores, y las aplicaciones clave de información.

Capital Organizativo:

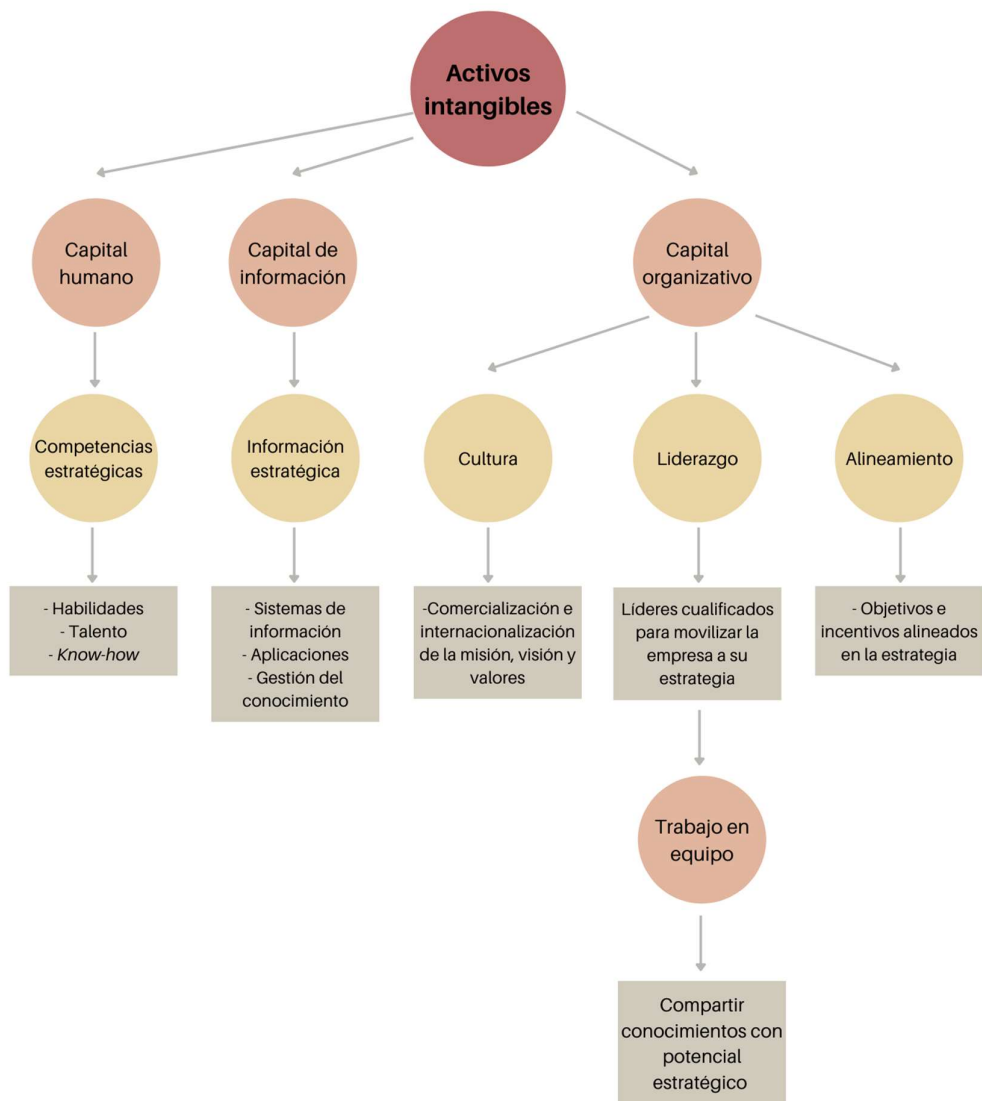
“El capital organizativo se define como la capacidad de la empresa para movilizar y sostener el proceso de cambio requerido para ejecutar la estrategia”. (Martínez y Milla, 2005, p. 317).

Los elementos que componen el capital organizativo son la cultura, el liderazgo, el alineamiento y el trabajo en equipo. A través de éstos elementos es que una organización busca crear una cultura de acción para lograr ejecutar la estrategia y tendiendo a que todos los miembros de la organización trabajen juntos, coordinadamente y en la misma dirección.

En síntesis, “la perspectiva financiera y de cliente describen los resultados deseados de la estrategia. Ambas perspectivas contienen muchos indicadores de resultado” (Kaplan y Norton, 2004, p. 61). Los objetivos de las perspectivas de los procesos internos y del aprendizaje y crecimiento describen cómo se alcanza la estrategia. La empresa gestiona sus procesos internos y el desarrollo del capital humano, de información y organizacional para proporcionar la propuesta de valor diferenciadora de la estrategia. “Un excelente desempeño en estas dos perspectivas es el motor que mueve la estrategia” (Kaplan y Norton, 2004, p. 74).

Según Kaplan y Norton (2004), los objetivos de las cuatro perspectivas están vinculados entre sí por relaciones de causa y efecto. Comenzando desde arriba, nos encontraremos la hipótesis de que los resultados financieros sólo pueden conseguirse si los clientes objetivos están satisfechos. La propuesta de valor para el cliente describe cómo generar ventas y fidelidad de los clientes objetivo. Los procesos internos crean y aportan la propuesta de valor para el cliente, mientras que los activos intangibles que respaldan los procesos internos proporcionan los fundamentos de la estrategia. Alinear los objetivos de estas cuatro perspectivas es la clave de la creación de valor y, por lo tanto, de una estrategia focalizada e internamente consistente.

Gráfico N° 12: Perspectiva de Capacidades Estratégicas



Fuente: Elaboración propia sobre la base de Martínez y Milla, (2005, p. 314).

4.8. Objetivos Estratégicos:

Los objetivos estratégicos, son un conjunto de objetivos que describen lo que se busca alcanzar para ejecutar la estrategia. Los objetivos estratégicos describen el fin al que se quiere llegar, nos dirán cómo implantaremos la estrategia y explicarán el por qué se conseguirán los éxitos con los recursos que posee la organización.

Las declaraciones de objetivos, son declaraciones concisas que describen las cosas concretas que hay que lograr o alcanzar para poder implementar la estrategia con éxito. Los objetivos creados servirán de puente entre la estrategia de alto nivel elegida y las medidas específicas de resultados que se utilizarán para determinar el avance hacia los objetivos generales.

Los objetivos que se planteen, pueden ser de resultados o de procesos (inductores de la actuación). Los indicadores de resultados miden hechos pasados, y los indicadores de procesos miden el resultado de las acciones que permiten la consecución de los objetivos de resultados. Es importante comprender, que al momento de comenzar a utilizar un CMI, los indicadores de resultados se alimentarán de datos previos a la aplicación del CMI por lo que sus resultados no serán producto de la implantación del CMI. Por el contrario, los indicadores de procesos sí se alimentarán de datos surgidos desde la aplicación del CMI, por lo que en este caso se puede afirmar que sus resultados son producto de la implantación del CMI. El CMI debe atravesar un período de maduración para que todos los indicadores reflejen datos que se alimenten desde la aplicación del mismo.

4.9. Indicadores

Los indicadores son medidas de actuación, son las herramientas que se usan para determinar si se están cumpliendo los objetivos y si la organización está encaminada hacia la implementación exitosa de la estrategia. Específicamente se pueden describir las medidas como estándares que se usan para evaluar y comunicar los resultados obtenidos en comparación con los esperados. Funcionan como una herramienta para impulsar la acción deseada, informar a los empleados sobre cómo pueden contribuir a alcanzar las metas generales de la empresa y para la dirección, son una forma de determinar el cumplimiento de los objetivos estratégicos (Niven, 2003).

4.9.1. Clasificación

A continuación se explicitan cuatro clasificaciones de indicadores, útiles para el diseño del CMI:

- 1) Las medidas o indicadores se pueden clasificar en indicadores de resultados o inductores de la actuación.

Los indicadores de resultados, como lo indica su nombre, son aquellos indicadores que miden en qué grado se logró cumplir con los objetivos. Si una organización pretende

obtener un determinado nivel de ventas (indicador de resultado), podría concluir que para alcanzarlo es necesario aumentar la inversión en publicidad (medir el nivel de inversión en publicidad será un indicador de tipo inductor).

Los indicadores de resultados nos darán información sobre los resultados de acciones tomadas con anterioridad. Algunos indicadores de resultados comúnmente utilizados son nivel de ventas, beneficios obtenidos, etc. La organización al obtener estos indicadores nada podrá hacer para modificarlos, ya que son resultados al final de un período y son un hecho consumado.

Por el contrario, los indicadores inductores de la actuación, nos servirán para predecir los indicadores de resultados. Son medidas o ratios que nos pueden anticipar el valor que arrojarán los indicadores de resultados, y habitualmente se enfocan en medir los procesos y actividades intermedias que son cruciales para que los indicadores de resultados alcancen el éxito. Los indicadores de tipo inductores arrojan medidas sobre acciones tendientes a obtener resultados, por ejemplo: inversión en tecnología o inversión en publicidad. Estos indicadores no arrojan un resultado de por sí, sino que permitirán mejorar los resultados obtenidos (que luego serán medidos por los indicadores de resultados).

Para clarificar la diferencia entre los indicadores, se puede pensar que el nivel de ventas (indicador de resultado) medirá la cantidad de ventas de un período dado. A su vez, es posible deducir el nivel de ventas de un período, antes de que dicho período finalice, al analizar indicadores inductores como cantidad de visitas a clientes, cantidad de acciones publicitarias, o cantidad de horas dedicadas a enviar ofertas o presupuestos.

En líneas generales, las perspectivas de aprendizaje y crecimiento y procesos internos incluyen inductores de la actuación mientras las perspectivas de clientes y financieras se gestionan según indicadores de resultados.

2) Una segunda forma de clasificación se centra en cómo se obtienen los datos de los indicadores. En este caso pueden clasificarse en Indicadores de percepción y de rendimiento.

Los indicadores de percepción se basarán en datos subjetivos, como son encuestas, estimaciones, sensaciones, etc.

Los indicadores de rendimiento se basarán en cifras duras provenientes de informes, estadísticas, contabilidad, etc. El CMI requiere un adecuado balance entre ambos tipos de indicadores.

3) Otra manera de clasificar los indicadores es distinguirlos entre absolutos y relativos. Los indicadores absolutos solo expresan cantidades numéricas sin relaciones a otras variables, como por ejemplo inversión en programa de responsabilidad social. En cambio los indicadores relativos se obtienen al combinar dos variables distintas, por ejemplo inversión en programa de responsabilidad social sobre ventas.

4) Finalmente, se puede distinguir a los indicadores según sean cuantitativos o cualitativos. Los indicadores cuantitativos son aquellos que miden cantidades, números, tiempo, etc., como por ejemplo el nivel de ventas, o rentabilidad. Los indicadores cualitativos son aquellos que miden variables subjetivas, y que en la práctica suelen representarse con un número, como por ejemplo nivel de satisfacción de clientes, o nivel de satisfacción laboral.

La selección de los indicadores es un momento clave en el armado del CMI, ya que la incorrecta selección puede arrojar que se dejen de lado aspectos importantes a medir y corregir, y que por otro lado se incluya información que si bien puede ser relevante, no será de vital importancia para la planificación estratégica. Una correcta selección de los indicadores le proporcionará al CMI un valor sustantivo.

Es importante que se incluyan varios tipos de indicadores, ya que los mismos se complementarán y arrojarán mejor información para la toma de decisiones.

También es fundamental comprender que, para poder gestionar eficazmente la estrategia se debe poder contar con una forma de medir, ya que lo que no puede ser medido difícilmente pueda ser gestionado.

4.10. Metas:

Una vez que se han establecido y seleccionado los indicadores, será necesaria la fijación de metas.

Una meta se puede definir como una representación medible de un indicador en algún momento del futuro. La palabra futuro es clave para el concepto de metas. Se puede decidir evaluar una actividad con referencia a una meta sólo para este mes, trimestre o año (Niven, 2003).

Las metas consiguen que los resultados derivados de las mediciones tengan significado e indicarán si se está haciendo bien. Cada uno de los indicadores que se seleccionen debe tener una meta. Las metas pueden ser a largo plazo, mediano plazo y corto plazo.

Al momento de definir las metas, también se deberán definir los responsables de la ejecución de las mismas. Las metas deberán presentar un desafío para el responsable, de forma que lo motive a la obtención del resultado esperado, pero no deben ser extremadamente difíciles de alcanzar ya que pueden llevar a la decepción o desmotivación del responsable.

4.11. Iniciativas

De acuerdo a Niven (2003), “las iniciativas son los programas, las actividades, los proyectos y las acciones en las que nos embarcaremos para alcanzar o sobrepasar las metas fijadas. La meta es la finalidad en mente del indicador, y para alcanzarla hace falta determinar qué inversiones en iniciativas se necesitan para garantizar un resultado positivo” (p. 249).

Las iniciativas estratégicas no son cualquier actividad o programa, sino aquellos claves para lograr el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Para lograr que el CMI posea una buena asignación de iniciativas es muy útil seguir los siguientes pasos, según los planteos de Martínez y Milla (2005).

1. Identificación de iniciativas: El primer paso es listar la totalidad de las iniciativas en curso en la organización. Es importante que no se pase por alto ninguna de las iniciativas en curso en la empresa, ya que en los pasos siguientes se deberá darles prioridad a la hora de asignación de recursos, y aquellas iniciativas que no se analicen en este apartado serán eliminadas del presupuesto. En este punto es útil hablar con cada gerente de departamento, con sus siguientes en la línea y así sucesivamente, ya que entre todos podrán listar todas las iniciativas del sector. Para cada una de las iniciativas que se liste se deberá asignar un nombre, describir correctamente cada iniciativa, cuál es el objetivo esperado, los costos presupuestados, su horizonte temporal, y quien o quienes son sus responsables.
2. Asignar cada iniciativa a alguno de los objetivos establecidos en cada una de las perspectivas del mapa estratégico. Para llevar a cabo esto se confecciona una tabla y se van completando los campos.
3. En este punto se deberán eliminar aquellas iniciativas que no posean relación con los objetivos estratégicos, y se deberán incluir iniciativas que hagan falta para lograr los mismos. Si bien pareciera sencillo eliminar iniciativas que no tiendan a lograr los objetivos estratégicos, la realidad indica que esto no es así. Cada iniciativa tendrá defensores que pueden sentirse ofendidos o desanimados de ver

que sus proyectos no son tenidos en cuenta. También a la hora de eliminar algunas iniciativas y no otras puede dar lugar a duelo de egos de los distintos responsables de cada iniciativa.

4. Finalmente, el último punto es asignarles un orden de prioridad a las iniciativas. Para poder asignarles una prioridad lo más acertado es confeccionar una tabla y en cada una de las filas colocar la iniciativa, y en cada una de las columnas los criterios de valuación. Los criterios que se suelen utilizar para valorar las iniciativas son su vinculación con los objetivos estratégicos, su costo total, su valor actual neto, tiempo necesario para completarla, o recursos humanos necesarios. Luego de hecho esto, se deberá asignarle un puntaje a cada uno de los criterios y, finalmente, se promediará el total y se obtendrá un número final que será el que nos indicará de qué manera se ordenaran las iniciativas.

Una vez finalizado todo este proceso se obtendrá un listado correctamente ordenado de aquellas iniciativas que contribuyen al logro de los objetivos estratégicos. Como los recursos de las organizaciones son finitos, se seleccionarán por orden, todas aquellas iniciativas para las que la organización dispondrá de fondos suficientes. Tratar de llevar a cabo todas las iniciativas de la lista, además de ser un proyecto muy ambicioso puede provocar que todas las iniciativas queden a la mitad, sin concluir. Por ello es muy importante realizar una buena planificación de la asignación de recursos para las iniciativas.

5. Implementación del Cuadro de Mando Integral

Habiendo desarrollado exhaustivamente todos los componentes teóricos del Cuadro de Mando Integral, en esta etapa del trabajo comienza el desarrollo del Cuadro de Mando Integral para la unidad de análisis seleccionada.

Al igual que cualquier proyecto que se realice en una organización, la implantación de un Cuadro de Mando Integral en una organización se realiza a través de la consecución de una serie de pasos o etapas, que al ir finalizándolas, darán inicio al paso o etapa siguiente, como se podrá observar en el gráfico número 13.

Como se observa en dicho gráfico, la implantación del CMI cuenta de 5 etapas bien delimitadas.

Planificación: Al igual que en cualquier proyecto, lo primero que se necesita es una correcta planificación. Para ello es preciso definir el equipo de trabajo que llevará a cabo el proyecto, el horizonte de tiempo en el que se realizará, indicando las diferentes etapas y tiempos de cada una, se determinarán las distintas formas de trabajo, herramientas, etc., y finalmente se deberán documentar todos los avances y conclusiones en el proyecto.

Proceso de reflexión estratégica: En este segundo paso, se debe poder describir la misión, visión y valores de la organización. También se debe conocer o definir cuál es la estrategia corporativa, competitiva y operativa de la organización.

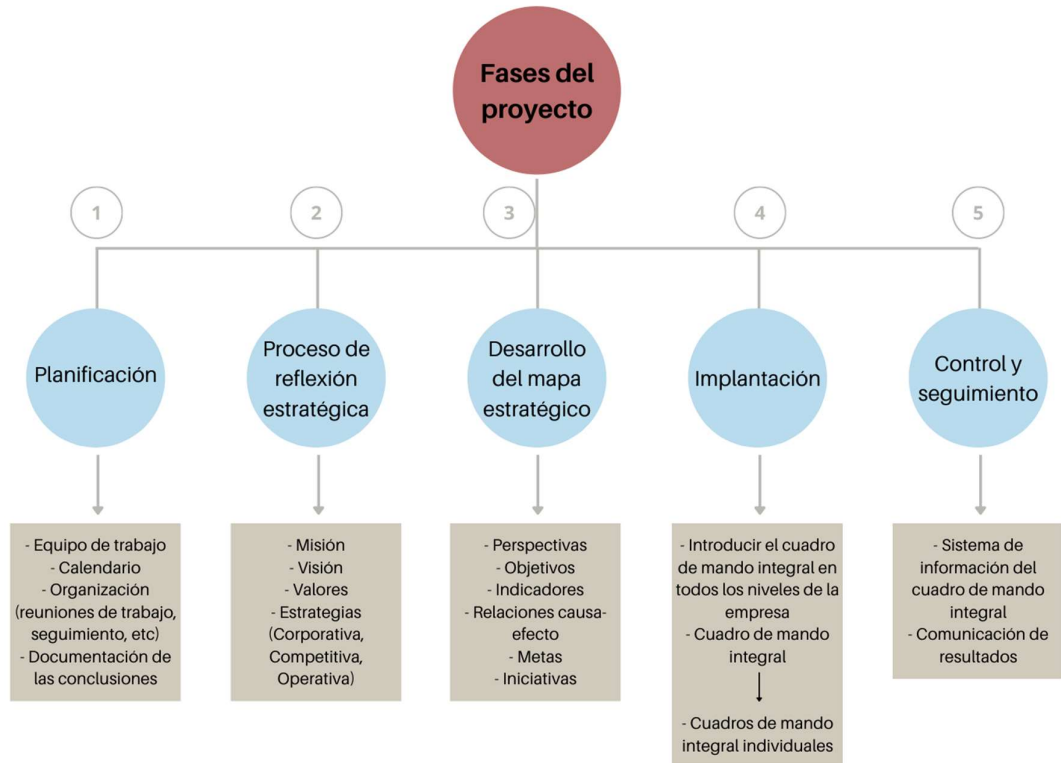
Mapa Estratégico: El tercer punto, es el desarrollo del mapa estratégico del CMI. Para ello se deben completar todos los elementos del mismo, las cuatro perspectivas, objetivos estratégicos, indicadores, metas, relaciones causa efectos, etc.

Implementación del CMI: Una vez que se completaron los primeros tres pasos o etapas comienza la real implementación. Es necesario comunicar a toda la organización el mapa estratégico. En este punto es fundamental comunicar de forma sencilla la estrategia y poder aplicarla a la gestión operativa. Se debe alinear y coordinar todos los componentes organizacionales a la estrategia y motivar a los integrantes a lograr un comportamiento estratégico.

La etapa final de la implantación del CMI es el **control y seguimiento**. Todo el proceso anterior llevado a cabo debe de haber demandado mucho tiempo y esfuerzo, y participación de infinidad de actores, pero de nada sirve si no se realiza un efectivo control y seguimiento de los resultados del mismo, que permitan identificar el éxito o fracaso en la consecución de los objetivos estratégicos. En este punto, se advierten los desvíos y fallas en las acciones necesarias para lograr llevar a cabo la estrategia. Los resultados se convierten en fuente de retroalimentación, indicando a todos los integrantes si se están haciendo bien las cosas y en que se debe mejorar.

En este trabajo se hace especial referencia al diseño integral del CMI, es decir, se profundiza en los puntos dos y tres de las fases del proyecto. No se desconoce la relevancia de las fases uno, cuatro y cinco, pero estas corresponden a acciones gerenciales concretas que se prevén desarrollar al momento de la implementación de la herramienta en la organización.

Gráfico N° 13: Etapas en la Implementación del Cuadro de Mando Integral



Fuente: Elaboración propia sobre la base de Martínez y Milla, (2005, p. 346).

6. Definición de visión, misión y valores de la empresa

6.1. Visión:

A partir de toda la información recabada en las entrevistas, se puede concluir que no existe acuerdo explícito de una visión en la compañía. No existe homogeneidad de criterios para su definición. Sin embargo, hay varias líneas en común en todos los entrevistados, lo que permite describir o ensamblar un concepto de visión de la empresa. Es necesario, para poder realizar una descripción correcta de la visión, remontarse a los orígenes de la empresa, momento en el cual la única razón de ser de la misma era

prestarle un servicio de faena a precio económico a los dueños, accionistas o cooperativistas. A lo largo de sus más de 50 años, la compañía fue mutando, evolucionando, llegando a transformarse en el *holding* alimenticio que presenta hoy. Algunos rasgos de la compañía se han mantenido hasta el día de hoy, como son, profunda vinculación con la comunidad circundante y vocación de servicio. Algunos otros han surgido en años recientes, pero lo han hecho con tal fuerza que es imposible imaginar la empresa sin ellos, como el profundo perfil exportador en la actualidad.

Una buena descripción de la visión debe tener en cuenta todos los aspectos mencionados en las entrevistas, de este modo, “Ser uno de los 10 principales frigoríficos productores de chacinados del país, y uno de los 20 mayores exportadores de carne del país” es la propuesta de visión de la compañía.

6.2. Misión

En las entrevistas, cuando se consultó a los participantes sobre la visión de la organización, todos arrojaron escenarios de futuro auspiciosos. Todos coincidieron que el presente de la empresa es muy bueno, y que a partir del mismo las posibilidades de ir hacia el logro de la misión son múltiples. En la actualidad la organización se encuentra cursando proyectos e inversiones de resultados a mediano y largo plazo, que permitirán alcanzar crecimientos importantes en volumen y en las distintas áreas de negocios que la empresa posee. A su vez, se encuentra desarrollando procesos de integración añadiendo nuevas unidades de negocios al grupo.

En cuanto a la misión, se puede resumir de la siguiente manera: “La misión de Industrias Frigoríficas Recreo es producir y proveer alimentos de calidad, permitiéndoles a todas las familias del territorio nacional un fácil acceso a los mismos, abastecer a los mercados internacionales de alimentos y materias primas cárnicas, y brindar trabajo a la comunidad donde se encuentra inserta cumpliendo un rol social en retorno a la misma”.

6.3. Características Culturales y Valores Organizacionales

En cuanto a los valores y la cultura de la empresa, algunos de los mismos fueron muy sencillos de identificar ya que en todas las entrevistas realizadas salieron a la luz. Otros hubo que indagar un poco más, o leer entre líneas para poder identificarlos.

Lo primero que se identifica es el **empeño laboral**. Todos los entrevistados coincidieron en que es parte del ADN de la empresa. En todos los sectores se presenta esta característica, con miembros de la organización que están disponibles los 365 días del

año, a todas horas. Siempre voluntariosos y dispuestos a dedicar las horas necesarias, a fin de poder satisfacer todas las necesidades de la organización.

La segunda característica que se logró identificar es el **sentido de pertenencia** a la empresa. Este se presenta tanto en el ámbito laboral, ya sea a la hora de defender un precio, o pelear una rebaja a algún proveedor, o tratando de lograr los mejores resultados, como fuera del ámbito laboral, en un asado o una reunión social, defendiendo la calidad de los productos, y teniendo en cuenta siempre la empresa.

Otra característica que se identificó es la **austeridad**⁶. El mercado en el que se desarrolla la actividad de la organización, es un mercado muy competitivo, con crisis cíclicas, en donde siempre es necesario ser eficiente para sobrevivir. Esto provocó con el correr de los años, que todos los miembros de la organización aprendan a ser austeros, y no utilizar recursos de forma inadecuada, en proyectos que no tienen una sólida justificación de la inversión. Incluso en una entrevista se describió esta característica como “cultura de crisis” ya que son más los momentos de crisis que de estabilidad en el mercado cárnico. Tan fuerte es esta característica, que, en momentos de auge, o gran rentabilidad, los miembros se comportan como si la crisis subsistiera y realizan esfuerzos por bajar los costos y minimizar los recursos necesarios para lograr los objetivos.

Otra de las características culturales de la organización que se pudo identificar es el **fuerte vínculo personal** que se genera en los sectores. En todos los sectores o departamentos se describieron fuertes lazos de amistad, que persisten más allá del ámbito laboral. Esto se evidencia cuando se describe que cada sector tiene una media de al menos una reunión por mes. Festejando cumpleaños, casamientos, bautismos, innumerables peñas, torneos de fútbol, etc. En algunos casos se han celebrado casamientos dentro del mismo sector, o ha oficiado de padrinos. Es tan fuerte el lazo, que en algunos casos integrantes de cada sector que se han retirado de la organización han continuado asistiendo a estas reuniones mucho tiempo después de finalizada la vinculación laboral.

La **informalidad** es otra de las características culturales. Esta se hace presente no solo dentro del mismo sector en donde se desenvuelve cada individuo, sino en las interrelaciones entre los distintos sectores, o a lo largo de toda la cadena de mando. Es notorio como los entrevistados han reconocido que se imparten y reciben órdenes por *whatsapp*, o por un simple llamado o al cruzarse entre los pasillos y espacios comunes. En algunas ocasiones se reciben órdenes cruzadas, y en algunas otras, sin intencionalidad, gerentes de un sector se inmiscuyen en responsabilidades propias de otro sector.

⁶ Si bien la austeridad como la informalidad pueden tener connotaciones negativas, en este trabajo se hace énfasis en sus aspectos positivos.

7. Descripción de la estrategia de la empresa

Estrategia Competitiva:

Para poder describir apropiadamente la estrategia de la organización, primero es necesario analizar las diferentes áreas de negocios individualmente, para luego, definir la estrategia llevada a cabo por la organización.

Embutidos y chacinados:

En el sector de producción y venta de embutidos y chacinados se pueden describir algunas variables estratégicas que han ido evolucionando con el correr del tiempo, y otras que permanecen prácticamente sin modificaciones a lo largo de la vida de la unidad de negocios.

En cuanto a los clientes, se puede ver claramente que se apunta a los supermercados, distribuidores y mayoristas. Consultados los gerentes del sector, estos manifestaron que se evita a las grandes cadenas de supermercados. Tampoco se demuestra demasiado interés en llegar a pequeños almacenes, al menos de forma directa, ni tampoco al consumidor final. Estos puntos de venta suelen ser abastecidos por los distribuidores y mayoristas que son clientes objetivos de la compañía.

En relación a la cartera de productos, se opta por una cartera amplia y profunda, donde se ofrece al mercado prácticamente la totalidad de los productos que componen el rubro, y cada uno de ellos en múltiples presentaciones, ya sea variando su tamaño y peso, como su forma o su terminación hasta en algunos casos con variaciones en sabores.

En cuanto al mercado que apunta, sólo se ofrece en el mercado local, pero a lo largo y ancho de todo el país. Con mayor o menor presencia en cada una de las provincias, los productos de la organización pueden conseguirse prácticamente en todos los distritos nacionales.

Otra de las variables estratégicas del sector es la existencia de dos marcas. La marca insignia Recreo, con un público objetivo de ingresos medio o medios altos, y la marca Don Otto, que posee como objetivo un público con ingresos medios bajos a bajos. Con la existencia de dos marcas se busca llegar a mayor número de consumidores, y obtener mayores volúmenes de producción y venta.

En cuanto a su producción, se tiene como premisa la eficiencia en los costos, para poder competir con menores costos en el mismo mercado que empresas con productos similares. Esta estrategia derivó en que la compañía compre y faene (en plantas ajenas) sus propios cerdos, y la firme intención de adquirir un criadero de cerdos propios, buscando obtener menores costos en la materia prima principal. También se realizan

importaciones periódicas de cortes porcinos desde Brasil, que ingresan al país con valores más bajos a los que se obtiene en el mercado nacional.

En cuanto a la calidad de los productos, se caracterizan por mantener un estándar a lo largo del tiempo, logrando previsibilidad para los clientes sin vaivenes en la calidad de la producción.

En este sector se observa una estrategia de crecimiento por penetración, ya que se busca aumentar las ventas en los mercados que se encuentra operando, con los productos existentes. También se encuentra presente una estrategia de integración hacia atrás al pretender adquirir criaderos de cerdos propios y plantas faenadoras de cerdos propias.

Servicio de Faena:

El servicio de faena se caracteriza por ser el servicio de un frigorífico exportador. Con el correr del tiempo la organización ha ido evolucionando, dejando de ser un frigorífico netamente consumidor⁷, hasta convertirse en un frigorífico mayormente exportador. Esto ha generado, debido a las exigencias sanitarias de los distintos mercados internacionales y de SENASA, que la faena de la empresa tenga costos más elevados, y mayores controles y estatus sanitario que la de otros frigoríficos de la zona. Por ello, es que la calidad de la faena es un punto fuerte del servicio y, por ende, sus precios son más elevados que los de los competidores.

El sector, a diferencia de otros servicios en la zona, posee fuertes controles sanitarios, gran cantidad de análisis a los productos, trazabilidad desde el ingreso de la hacienda hasta su empaquetado, una línea de faena con los mejores métodos, técnicas y equipos posibles, gran capacidad de frío y gran capacidad de almacenaje. Se destaca entre los puntos fuertes del servicio la puntualidad y seriedad en cuanto a la faena, ya que cada día de atraso genera pérdida de rindes en la hacienda. Todo esto, arroja que el producto final tenga una calidad y seguridad alimenticia que no se obtiene fácilmente, pero como contrapartida la tasa que se percibe por el servicio es superior a la media de la zona de influencia.

Al contar con habilitaciones a muchos destinos internacionales, el objetivo estratégico es faenar el mayor volumen posible a estos destinos, luego ocupar la capacidad de faena restante con producción destinada al mercado interno; si aún queda capacidad de faena disponible, utilizar dicha capacidad con los grandes usuarios y clientes; y finalmente, si aún queda un espacio remanente de faena, destinarlo a los usuarios menores.

⁷En el rubro se conoce como frigorífico consumidor a aquellos frigoríficos que se enfocan en el mercado interno, y se dedican a faenar hacienda propia o de terceros y comercializar la carne, sin participar de la exportación. Suelen tener un *status* sanitario menor al de los exportadores.

Podemos describir la estrategia del sector, como una estrategia con un servicio de primera calidad, apuntando a clientes o usuarios que valoren la misma.

Tanto para esta área de negocios, como para el área de ventas de carnes, se pone en práctica una estrategia de integración hacia atrás al contar la compañía con sus propios *feedlots* y hacienda a pasturas, y también con la instalación de su propio laboratorio de análisis industriales. También podemos describir una estrategia de integración hacia adelante con la instalación de una planta de subproductos para procesar los restos y subproductos de la faena, en lugar de comercializárselos a terceros.

Ventas de Carnes:

El sector de carnes se caracteriza principalmente por atender tanto el mercado interno como el mercado externo.

En cuanto al mercado externo, se comercializan cortes vacunos, menudencias vacunas y subproductos vacunos.

En este sector, la organización se encuentra llevando a cabo una estrategia de internacionalización, cuyo objetivo final es incorporar habilitaciones a la mayor cantidad de destinos posibles. En la actualidad se destacan China y Rusia, aunque se poseen habilitaciones a más de 10 destinos, y actualmente se realizan ventas a casi todos los destinos al menos una o dos veces por año. La organización continuamente busca incorporar nuevos destinos, siendo de particular interés la Comunidad Europea.

El mercado exterior, y especialmente China, son mercados de volúmenes. La capacidad de la planta es pequeña en comparación con la demanda de dichos mercados, por lo que el sector definió una estrategia de diferenciación de sus productos. Si bien se trata de productos *comodities* difíciles de diferenciar, se ha logrado que los clientes valoren los productos ofrecidos por la organización. Los productos exportados se destacan por poseer un *packaging* primario y secundario altamente valorado por los clientes, no solo por su diseño, sino por su practicidad y comodidad a la hora de almacenar, distribuir y apilar la mercadería. También se identifica una gran valoración de parte de los clientes del *dressing*⁸ de los productos y el alto nivel de *visual lean*⁹, que ronda el 95%. Esta estrategia en cuanto al producto terminado, arroja que el rinde de la producción sea entre un 1 y 2% menor, pero permite incrementos por sobre el precio promedio de hasta USD 200 por tonelada.

En cuanto a los clientes, se apunta a aquellos que poseen un nivel de demanda acorde a la capacidad de producción de la compañía. En el comercio exterior no son infrecuentes

⁸ Se conoce como *dressing* la forma de cortar o desarmar una media res. Una misma sección del animal se puede dividir en más o menos cortes dependiendo del *dressing* que se plantee.

⁹ *Visual lean* hace referencia a la cantidad de grasa visible que posee un corte vacuno. Un *visual lean* de 95% significa que solo posee un 5% de grasa visible.

aquellos clientes con demandas de más de 500 contenedores mensuales, muy lejos de las capacidades de la compañía (Frigorífico Recreo posee en la actualidad una capacidad de 60 contenedores mensuales aproximadamente). Estos clientes, no siempre valoran un mejor *dressing* o *visual lean* y por ello la empresa se centra en clientes de menor tamaño, que usualmente sí valoran la calidad ofrecida, y están dispuestos a pagar un mejor precio con tal de obtener un producto superior.

Dentro del mercado interno, la empresa comercializa tanto medias reses como cortes, tanto porcinos como vacunos.

Estrategia competitiva de la empresa:

En el caso de Industrias Frigoríficas Recreo, se entiende que la estrategia que utiliza la firma es una estrategia que combina rasgos de distintas teorías, y en este sentido, para este proyecto, la selección y especificación de alternativas estratégicas, que exceden los planteos genéricos de Porter, se vuelve sustantivo.

Luego del análisis de las distintas áreas de negocios, podemos concluir que en la compañía se observa una estrategia de **integración**, **diversificación** e **internacionalización**. Se plantea que la compañía posee una estrategia de **diversificación** ya que no se centra en solo una actividad, sino que busca llevar a cabo sus metas y objetivo a través de la consecución de varias actividades industriales. Se pueden describir entre las distintas actividades las de brindar servicio de faena a terceros, producción y venta de carnes y menudencias, producción y venta de grasas y derivados, producción y ventas de chacinados y embutidos, producción y venta de subproductos, harina de carnes y sebos.

A su vez, esta diversificación no solo es de actividades, sino geográfica, ya que vende en todo el territorio nacional, y en varios mercados internacionales. En los últimos años se desarrolla fuertemente una estrategia de **internacionalización**, apuntando a aumentar el volumen de las exportaciones.

Con respecto a la **integración**, se entiende que es parte de la estrategia, tanto hacia atrás como hacia adelante, ya que constantemente busca incorporar distintos eslabones de la cadena de la actividad. En los últimos tiempos se han adquirido cámaras de frío y congelado (este servicio antes se contrataba), se han incorporado *feedlots* con hacienda propia, se han incorporado campos con hacienda propia, y se pretende adquirir un criadero porcino y en los planes de la organización está la intención de instalar una planta de faena y desposte porcino propio. Se ha instalado un laboratorio de análisis industriales que brinda servicios a la organización y a terceros. También se encuentran llevando a

cabo un proyecto para adicionar una planta de *rendering*¹⁰ de subproductos de harina y sebo vacuno y se está desarrollando un sector de logística propia.

Con respecto a la estrategia de crecimiento, en el mercado interno se plantea una estrategia de penetración, captando cuota de mercado de los competidores y en el mercado externo se plantea una estrategia de diversificación con desarrollo de nuevos mercados.

7.1. Análisis Pestel (Entorno General)

Como ya se ha desarrollado con anterioridad, el análisis PESTEL, es un estudio del entorno general en el que está inserta la organización de estudio. Este análisis nos permitirá describir y pronosticar los factores externos a la organización y que están fuera de su control, pero tienen la capacidad de influir en ella. Como ya se mencionó en el marco teórico (punto 4.3.1), en el análisis PESTEL se diferencian seis tipos o clasificaciones de factores.

Factores Económicos:

En la actualidad, Argentina se encuentra atravesando hace varios años dificultades económicas importantes, que afectan a casi todos los factores económicos analizados.

Empleo: Según el INDEC al 23/03/2022 la tasa de desempleo fue del 7,00%, lo cual implica una población de 1,5 millones de desocupados aproximadamente. Esta tasa del 7% arroja una reducción con respecto al año anterior, cuando la tasa llegó a ser del 9,6% aproximadamente. Se observa una recuperación del mercado laboral en este sentido, y es deseable que el desempleo nunca supere los 2 dígitos.

Inflación: Según el Relevamiento de Expectativas del Mercado publicado por el Banco Central de la República Argentina en Abril de 2022, las expectativas de inflación para los próximos doce meses ascienden al 65,1% interanual, y para los próximos 24 meses se estiman en 55,5% interanual. No es probable que la tendencia se revierta, ya que debido a la pandemia la actividad económica tuvo un retroceso, y en la actualidad se empieza a notar una recuperación económica, lo que generará mayor velocidad de circulación del dinero, y es probable que influya presionando la inflación al alza.

Déficit Fiscal: De acuerdo al Ministerio de Hacienda, el déficit fiscal argentino al 30/04/2022 acumulaba un déficit primario del 0,25% y un déficit financiero del 0,47% en relación al PBI, y el pronóstico para el resto del año ronda el 3%. En Argentina, las series históricas muestran que año tras año se finaliza con déficit, y permite presumir que en los

¹⁰ En el ámbito de los frigoríficos argentinos se conoce como *rendering* al proceso que se utiliza para separar componentes de agua, grasa y proteína, incluyendo sangre, huesos y vísceras de carne y con ello generar subproductos con valor comercial: harina de vísceras, sebo y harina de sangre.

próximos años la tendencia persistirá. Esto implicará que el Estado deba financiar dicho déficit, y las alternativas que posee son emisión de deuda en pesos, que impactará directamente en la inflación, toma de deuda externa, lo cual no parece viable debido al riesgo actual de *default* y los altos créditos tomados con el FMI, aumento de impuestos, tampoco parece viable ya que se han aumentado algunos impuestos recientemente y se han creado otros (aporte solidario, impuesto PAIS) y la presión tributaria actual presenta niveles demasiado altos y el nivel de actividad enfrenta serios problemas, otra posibilidad es la reducción del gasto público, pero tampoco parece viable en un contexto de pos pandemia, y con un estado que posee historia de un gasto público elevado. Por ello, se ve como única salida al déficit la emisión de moneda, que ya se encuentra en niveles elevados.

Balanza Comercial y disponibilidad de dólares: La balanza comercial argentina, según la publicación del INDEC a abril 2022 arrojaba un saldo positivo acumulado de USD 2.830 millones de dólares. Esto se ve impulsado principalmente por restricciones en las importaciones. Este saldo se ve ocasionado por las medidas restrictivas impuestas por el gobierno, restringiendo el acceso al mercado cambiario, limitando las salidas de dólares, obligatoriedad de contar con SIMI (declaración jurada del Sistema Integral de Monitoreo de Importaciones) autorizada previa a pago de anticipos, obligatoriedad de refinanciar deudas financieras, entre otras medidas. A su vez, si bien la balanza comercial es favorable, el saldo acumulado es bajo en comparación con la necesidad de dólares, presionando fuertemente sobre el mercado cambiario. Esta necesidad se da principalmente por necesidad de pagos de deuda por parte del gobierno, por la poca confianza en la moneda nacional y expectativas de devaluación e inflación, que provoca que la gente y empresas busquen capitalizarse en dólares o bienes (muchos de ellos importados). Incluso, en algunos casos, se anticipan importaciones de varios meses para cubrirse ante una devaluación. Si bien la situación analizada indica que no sería acertado restringir las exportaciones, durante el año 2021 se suspendieron las exportaciones de carne por 60 días y luego se habilitaron las mismas pero con restricciones y reducciones, que persisten al día de hoy. Nuevamente, analizando las variables expuestas, indicaría que sería positiva la apertura total de las exportaciones, pero, las expectativas suponen que la medida se mantendrá durante todo el año 2022.

PBI y Actividad Económica: El nivel de actividad económica en Argentina registra una recuperación producto de la paulatina salida de la pandemia. Según el INDEC, se registraba una caída del 16,2% en el segundo trimestre de 2020, en el año 2021 se lograba un incremento del PBI del 10,3% y para el primer trimestre de 2022 se anunció un incremento del PBI del 4,3%, por lo cual se revirtió completamente la tendencia inicial

de caída provocada por la pandemia. Si no se producen recaídas en la crisis mundial por el COVID, es probable que esta tendencia de crecimiento se mantenga estable.

Aumento internacional de la demanda de alimentos: En los últimos años la demanda de alimentos (pollo, pescados, porcinos, vacunos, etc.) ha ido aumentando año tras año, impulsado principalmente por China. Siguiendo las estimaciones del Banco Mundial, se estima que en los próximos 15 años la demanda de alimentos crecerá un 15% como mínimo. A su vez, el aumento en la demanda de carne porcina, supondría un incremento en los precios del cerdo en Argentina, lo cual repercutiría en los precios de los embutidos y chacinados.

Conexiones comerciales con Puertos: Argentina cuenta con varios puertos habilitados para exportar al resto del mundo, entre los más importantes se destacan Buenos Aires, La Plata, San Nicolás, San Lorenzo, Campana, Villa Constitución y Rosario (hay varios puertos más con menores volúmenes de operaciones). A su vez, es posible utilizar como vía de tránsito a Chile y exportar a través de sus puertos con salida al Pacífico. Esta cantidad de posibilidades, permite que aún si existen inconvenientes, no se frene la salida de buques cargueros. En situaciones de faltante de contenedores en Buenos Aires, se puede salir por Rosario, si el río Paraná baja su caudal (como en el año 2020) se puede salir por los puertos de Buenos Aires. Si hay congestión portuaria (una constante desde el inicio de la pandemia) se puede cruzar por Chile. Incluso, Chile posee una ventaja con respecto a los puertos argentinos. Desde cualquier puerto argentino, el viaje a China demora alrededor de 45 días, y saliendo desde Chile, este período se reduce alrededor de 15 días, llegando al destino entre 30 y 33 días de navegación. Como contrapartida, posee mayores costos debido al trayecto que es necesario realizar en carretera hasta el puerto chileno.

Debido a la localización geográfica de la región, Sudamérica se encuentra a mayor distancia de los principales destinos comerciales comparado con los principales competidores de la región, Australia y Nueva Zelanda. Esto implica que toda la región posee mayores costos de fletes marítimos que dichos países competidores.

Capacidad productiva de Brasil: Brasil es un país más extenso en territorio que Argentina, y posee cuatro veces más cabezas de ganado. Según el Instituto Brasileño de Geografía y Estadística, en 2016 dicho país acumulaba 218 millones de cabezas de ganado, contra 53,5 millones de cabezas que posee Argentina según informes del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación. Esta capacidad permite que Brasil sea responsable del 56,2% de las exportaciones de carne del MERCOSUR, contra

el 16,9% de Argentina, según publicaciones de la revista FAXCARNE¹¹. Esta gran capacidad puede influir en los precios de los bienes exportados.

Desequilibrios entre oferta y demanda de hacienda: En el mercado se observan desequilibrios transitorios entre la oferta de hacienda porcina, y en la oferta de hacienda vacuna en la categoría vaca manufactura y vaca conserva, producida principalmente por la estacionalidad y el ciclo de vida. En el caso de la hacienda porcina, la oferta es constante a lo largo de todo el año, no así la demanda que se incrementa notablemente en los meses de octubre a diciembre. En cuanto a la vaca, en general la demanda es estable, no así la oferta, que se ve reducida en invierno desde Julio hasta Octubre. Esta situación posee un comportamiento cíclico, y es esperable que se repita la tendencia a lo largo de los años.

Factores Políticos:

Impuestos y retenciones: Como se ha desarrollado, uno de los grandes problemas que enfrenta el Estado Argentino es como financiarse. En la actualidad con una necesidad de aumentar la recaudación, el Estado no posee muchas herramientas para hacerse de los fondos necesarios para funcionar. Una de las formas que tiene para conseguir tan preciados recursos es la creación de nuevos impuestos o el aumento de los ya existentes.

En la actualidad el gobierno aplica un sistema de retenciones a la exportación, entre ellos a la exportación de carne vacuna, lo que arroja que por cada dólar exportado se termine recibiendo 0,91 dólares. Esto va en disonancia con otros países de la región que, no aplican retenciones, y en algunos casos aplican incentivos a la exportación. Si bien es un factor político, termina incidiendo económicamente, ya que un frigorífico argentino, para estar en igualdad de condiciones con una empresa brasilera o uruguaya, debe ser un 9% más eficiente.

El sector en el que se desenvuelve la empresa bajo estudio es uno de los sectores rentables y en plena actividad desde el inicio de la pandemia, por lo que es altamente probable que sea uno de los sectores que tendrá que ceder recursos para el Estado, y no se desprende del análisis que dicha situación presente modificaciones en el mediano plazo.

Acumulación de Créditos Impositivos: A causa de la evasión impositiva que se ha vivido en Argentina a lo largo de su historia, los gobiernos tanto nacionales como provinciales, han ido instalando un sistema de anticipos, percepciones, retenciones y pagos a cuenta de los distintos tributos como Ganancias, IVA e Ingresos brutos. Esto ha ocasionado en algunos sectores, especialmente en los exportadores la acumulación de

¹¹ La revista FAXCARNE es una revista especializada en el mercado internacional de carnes vacunas.

créditos impositivos que nunca logran ser absorbidos en su totalidad. Esto genera grandes perjuicios a las empresas, debido a que afecta directamente al capital de trabajo que las mismas pueden disponer. Es por ello que los distintos niveles gubernamentales han ido creando mecanismos de devolución y compensación de dichos impuestos, pero en la práctica solo algunos impuestos pueden ser pasibles de compensación, y los mecanismos de devolución no presentan la agilidad que el caso requiere. Por lo que, si bien se mitiga en parte su impacto, las repercusiones negativas persisten.

Prohibición de Despidos y doble indemnización: Como en muchos otros períodos en Argentina, se acude a estas herramientas como “fomento” al empleo. Si bien en la práctica imposibilitan o torna demasiado oneroso cesantear vínculos laborales, también es cierto que restringen las nuevas contrataciones. Si bien se ha anunciado la eliminación paulatina de estas medidas para 2022, también se ha informado que habrá esquemas mixtos o de transición a lo largo del 2022 hasta volver a las situaciones previas a la pandemia.

Incertidumbre Política: La incertidumbre política se plantea desde el enfoque de que quien ejerce la presidencia aparentaría no tener todo el poder del gobierno, y sería constantemente presionado por otros actores. Esto puede llevar a que una fuerte puja de intereses y poderes no permita llevar a cabo el plan de gobierno. Además, puede generar inestabilidad, y esto es muy riesgoso en una región con malos antecedentes históricos al respecto. Usualmente los mercados no reaccionan de buena manera ante estas situaciones de riesgos e incertidumbres. Luego de las elecciones de noviembre 2021, se produjo una victoria de la oposición, lo cual le genera complejidades al gobierno nacional, ya que tendrá un poco más difícil el manejo del poder legislativo.

Ley de ART: En Argentina se ha sancionado a nivel nacional una nueva ley de accidentes laborales que promete bajar la litigiosidad y por ende el costo laboral que enfrentan las empresas. La provincia de Santa Fe adhirió a dicha ley con aplicación a partir del 03 de Mayo de 2021, lo cual hace prever un panorama con descenso de los costos laborales generados por las altas tasas de las aseguradoras de riesgos del trabajo, producto de los juicios por incapacidad, enfermedades, etc.

AFIP: La Agencia Federal de Ingresos Públicos, en los últimos años ha creado nuevos regímenes informativos, regulaciones, circulares y reglamentaciones que generan para el contribuyente una gran demanda de tiempo y recursos con el fin de cumplimentar todos los requisitos (Informe de precio de transferencias, informe de proyección de comercio exterior, informes de precios porcinos y vacunos, etc.). Muchas veces es un requisito cumplimentar estos regímenes para poder destrabar trámites y operaciones, con altas multas y consecuencias por incumplimientos. Entre las consecuencias más significativas

se encuentran las suspensiones a las importaciones o exportaciones hasta tanto se cumplan las obligaciones.

SENASA: Es el organismo que se encarga de controlar la sanidad animal del país, y uno de los entes más importantes en la vida de una industria frigorífica. En los últimos años su papel ha tomado gran preponderancia, y ha adquirido mayores poderes y responsabilidades. Los cambios en cuanto al partido gobernante en el país, han ido produciendo cambios políticos en dicho organismo, y por ende se han producido cambios de reglamentaciones y políticas del organismo. Es fundamental para cualquier empresa del sector estar en sintonía con todas las normas y reglamentaciones emanadas de dicho organismo, para evitar graves inconvenientes en el normal desarrollo de la vida de la empresa.

Incorporación de Menudencias al mercado chino: El mercado chino es en la actualidad el mercado que más participa en las exportaciones Argentinas, incluidos todos los rubros. En referencias a las carnes, solo importa carne con y sin hueso, pero no se encuentra habilitada la importación de menudencias. El mercado chino sí importa menudencias de otros países, y por algunas de ellas paga incluso mayores valores que por la carne. En la actualidad, se está elaborando un proyecto entre Senasa Argentina y su par chino para incorporar las menudencias en la lista de productos aprobados. Si esto ocurre, es una gran oportunidad para aquellas plantas habilitadas para dicho mercado.¹²

País libre de aftosa: Argentina, es hoy considerado y clasificado como país libre de aftosa con vacunación. Esto da un plus, a diferencia de otros países de la región como Brasil, que sólo poseen algunos pocos estados con clasificación libre de aftosa con vacunación. Estar incluidos en esta categoría, permite entre otras cosas, exportar carne vacuna con hueso, huesos vacunos y menudencias. Ser excluidos de esta categoría sólo permitiría exportar carne vacuna sin huesos. Hace tiempo que la Argentina se encuentra trabajando para poder cambiar esta clasificación e incorporarse a la categoría de País libre de aftosa (sin vacunación). Es decir, mejorar la situación actual y considerar la aftosa completamente erradicada del territorio.

Poca estabilidad en el Comercio Exterior Argentino: Argentina lleva décadas de vaivenes en materia de comercio exterior. En algunos períodos se restringen las exportaciones, en otros períodos se restringen las importaciones, a veces se restringen ambos y a veces se fomentan ambos. Esto le ha ganado a la Argentina una reputación en materia de comercio exterior como país poco serio y poco confiable. En relación a la industria de la carne vacuna, los países con mejor producto y mejor calidad son Argentina, Australia y Nueva Zelanda, pero debido a la reputación que se ha sabido

¹² Si bien este factor podría ser considerado económico, se decidió catalogarlo como político debido a que depende más de acuerdos binacionales que a factores económicos.

ganar Argentina, es muy común y frecuente en las ferias comerciales, que los importadores hagan filas para poder cerrar acuerdos con países como Uruguay y Paraguay, que no poseen el volumen que sí posee Argentina, y en el caso de Paraguay la calidad tampoco es su punto fuerte, pero estos países compensan estas desventajas con una tradición de seriedad y respeto a los contratos y acuerdos comerciales. Revertir estas características del comercio exterior de carnes demanda tiempo y esfuerzo, se requiere políticas de largo plazo que excedan a los gobiernos de turno y generen previsibilidad en las transacciones.

Interés de Israel por habilitar nuevas plantas: Israel es un destino interesante para el mercado de exportación de carne vacuna ya que posee particular interés en el cuarto delantero del animal, a diferencia del resto de los mercados que tienen preferencias por los cuartos traseros. Si bien posee requisitos sanitarios muy exigentes, esto se ve compensado por los elevados valores que poseen los productos habilitados a dicho destino. Constantemente Israel demuestra interés en habilitar nuevas plantas, evidenciado por invitaciones a las distintas plantas a viajar a Israel y hacer cursos para faena *kosher*. Incluso, es común que financien parte de las inversiones necesarias para cumplimentar todos los requisitos.

Cambios requisitos internacionales y controles sanitarios: A nivel internacional es habitual que los requisitos sanitarios y aduaneros para poder ingresar a los distintos mercados cambien constantemente, y se necesite cumplimentar los mismos para poder comercializar con dichos destinos.

Factores Tecnológicos:

Redes Sociales: Este factor representa tanto una oportunidad como una amenaza. Es una herramienta que bien utilizada puede convertirse en un importante canal para relacionarse con los clientes. No solo desde el punto de vista del alcance, la publicidad y el conocimiento de marca que pueden brindar, sino como medio de contacto y acercamiento con el cliente y pudiendo transformarse en un canal de ventas válido.

Por contrapartida, es muy común que los consumidores, o grupos que se relacionan con las compañías que poseen redes sociales, manifiesten todas las críticas o problemas en las plataformas digitales y redes sociales. Es muy común ver críticas y reclamos, sobre todo a empresas de servicios. Por ello, es fundamental la gestión estratégica de redes sociales que potencien y visibilicen a la empresa y permitan canalizar rápidamente la resolución de conflictos.

E-commerce: El *e-commerce* es uno de los factores tecnológicos que más ha variado en los últimos años, y parecería que lo seguirá haciendo. El *e-commerce* año tras año crece exponencialmente, logrando, en algunos rubros como el de indumentaria, convertirse en

el principal canal de venta. En la industria alimenticia plantea algunas complejidades extras, debido a la necesidad de garantizar un nivel de sanitización e inocuidad sin margen de errores, y con la exigencia de preservar la cadena de frío. No obstante, ya se observa en el sector la incorporación de algunas ventas a través de dicho canal, sobre todo de productos curados o secos, que no requieren una cadena de frío estricta.

Automatización y robótica: La industria frigorífica, tanto porcina, como vacuna o aviar (o cualquiera de sus variantes), siempre se caracterizó por ser una industria de mano de obra intensiva, demandando gran cantidad de personal y gran cantidad de horas de dicho personal. En los últimos tiempos se han logrado grandes avances en sensores, láseres, programación por computadora e inteligencia artificial, y han comenzado a aparecer líneas completamente automáticas. En sectores de congelamiento, empaque y faena se observan algunas plantas alrededor del mundo con automatización total, y en todas las ferias comerciales internacionales hay modelos en funcionamiento. Como todas las innovaciones, poseen precios bastantes elevados, pero usualmente en el largo plazo sus valores comienzan a reducirse notablemente, llegando el punto que se tornan accesibles para la mayoría de las plantas interesadas.

Nuevas tecnologías agropecuarias: Si bien en Argentina todavía no se observa una incorporación masiva de tecnologías agropecuarias, ya es muy común en otros países como Australia o Nueva Zelanda, en la gestión de *feedlots* y campos, y el seguimiento del desarrollo de la hacienda a través de tecnología satelital GPS, chips y por programas de computación para lograr el máximo rendimiento y la mayor eficacia en la producción.

Reemplazo del cuero por otros materiales: Durante muchísimos años el valor del cuero vacuno ha sido un bien preciado y con una alta demanda, además de altos precios. Esto surge de la utilización del mismo para vestimentas y la creciente utilización del mismo en el mercado automotriz. Al comercializar el cuero los frigoríficos generaban un ingreso extra que permitía disminuir tasas de faena o costos productivos. En los últimos tiempos, el cuero vacuno ha sido progresivamente reemplazado por materiales sintéticos como la cuerina, el cuero sintético y otras fibras, lo cual ocasionó que su valor caiga abruptamente, llegando a no tener valor comercial e incluso a que los frigoríficos deban pagar para deshacerse del mismo. Más allá del problema económico que genera la falta de valor del mismo, el problema principal es la acumulación y qué hacer con el cuero si las curtiembres no lo retiran. Aunque suene paradójico, ambientalmente es un gran problema que no se utilice cuero vacuno y se utilicen materiales sintéticos, ya que ante la acumulación de los cueros, las empresas buscarán deshacerse de los mismos desechándolos, enterrándolos o quemándolos.

Factores Sociales:

Nuevos estilos de vida: En el mundo se observa la proliferación de estilos de vida basados en alimentación que no incluye proteínas animales. Los llamados veganos o vegetarianos, y sus variantes han surgido con cierto impulso, y es probable que continúen así.

Aumento de la violencia e intolerancia: Este factor se observa de forma transversal en toda la sociedad, especialmente en Argentina, y supone un gran riesgo. Ligado al punto anterior, han aumentado las protestas de grupos ambientalistas y promotores de los derechos animales radicalizados (aunque no es exclusivo únicamente de esta industria), que eventualmente, en las protestas, utilizan el uso de la fuerza o generan comunicaciones sin respaldo científico que promueve la desinformación.

Crecimiento de las ciudades y zonas Urbanas: Las ciudades y zonas urbanas, y los grandes aglomerados, se encuentran en constante expansión. Las ciudades suelen ir ocupando zonas rurales y semi rurales, para, poco a poco, ir transformándolas en zonas urbanas. Esto genera un inconveniente a las industrias, especialmente a las que causan ruidos molestos, movimientos indeseados, olores, residuos de todo tipo, etc. Cuando las industrias deciden instalarse lejos de las ciudades pueden surgir problemas como la falta de servicios públicos (electricidad, gas, agua corriente, recolección de residuos, desagües y cloacas, falta de calles asfaltadas), falta de mano de obra en las cercanías (especialmente mano de obra con cierto nivel de calificación), falta de transportes públicos que permitan a los colaboradores de la institución concurrir a su trabajo, dificultad para contar con proveedores que puedan atender las necesidades de la compañía. Ante esto podría plantearse la posibilidad de un punto medio, lo cual sería instalarse en las afueras de algún gran aglomerado, pero son soluciones de mediano plazo, ya que con el nivel de crecimiento actual que poseen las ciudades, en menos de 10 años una industria que se instaló en las afueras de una ciudad puede ser rodeada por vecindarios y encontrarse en el problema de convivir con la comunidad nuevamente.

Factores Ecológicos:

Desechos industriales: La industria frigorífica es una industria que genera residuos y desechos, que es necesario tratar antes de su disposición. La preocupación de los gobiernos y de la sociedad en general por la contaminación y la generación de residuos y desechos es creciente, lo cual plantea un desafío para las industrias sobre cómo tratar los residuos generados en el proceso.

Uso del agua: En las sociedades, cada vez es más importante el cuidado y el uso responsable del agua para cuidar este preciado recurso. Las plantas frigoríficas suelen ser grandes consumidoras de agua por lo que los desafíos generados a futuro serán mayúsculos.

Consumo de energía: El gran parque de maquinarias y el consumo de energía para el congelado y almacenado en cámaras frigoríficas, transforma a estas industrias en grandes consumidores de energía eléctrica y de gas. El incremento en el cuidado del consumo de energía llevará a que las distintas industrias se adapten a dichas exigencias para disminuir el consumo al mínimo necesario.

Factores legales:

Leyes afines a la industria: Entre los principales factores legales se pueden citar como principales o de mayor relevancia todas aquellas leyes que afectan a la industria en particular, como las leyes medioambientales, las leyes de alimentación, regulaciones sanitarias y fitosanitarias, derechos de propiedad industrial, leyes laborales, civiles, comerciales.

7.2. Análisis del Entorno Competitivo (5 fuerzas de Porter)

Tal como se expone en el marco conceptual (punto 4.3.2), el diamante de Porter o Modelo de las 5 fuerzas de Porter, es una herramienta de estrategia competitiva que busca describir y explicar el entorno competitivo a partir de la descripción de 5 tipos de variables.

7.2.1. La amenaza de nuevos entrantes:

Esta primera fuerza competitiva, en el caso bajo estudio es analizada desde dos puntos de vista, el nacional y el internacional.

Con respecto al primer punto de vista del análisis, el mercado doméstico, es un mercado que se encuentra bastante saturado en cuanto a cantidad de participantes. En Argentina, si se totaliza los frigoríficos, es decir, vacunos, porcinos, aviares, y demás, ciclo 1 (faena), ciclo 2 (producción de embutidos y chacinados) y ciclo 3 (desposte), se reconocen más de 1300 establecimientos a lo largo y ancho de todo el territorio. Sólo frigoríficos vacunos hay 469 de acuerdo a las estadísticas de AACREA (Asociación Argentina de Consorcios Regionales de Experimentación Agrícola). Es decir, que más allá de la facilidad o dificultad de nuevos entrantes, el mercado es competitivo.

Con respecto al segundo punto de vista del análisis, en relación al mercado internacional, el panorama es distinto, ya que siguiendo las estadísticas del IPCVA, el listado de frigoríficos vacunos argentinos habilitados a exportar al menos a un mercado internacional llega a 69 establecimientos. Es decir, que el mercado es más reducido en

cuanto a cantidad de jugadores. La realidad es que por lo general son jugadores muy grandes en capacidad y volumen de producción.

Economías de escala: Al momento de describir el modelo de Porter en el marco conceptual, la primera barrera de entrada que se aborda es la posibilidad de reducir costos por economía de escala. Dentro del mercado nacional, a diferencia de otro tipo de industrias, las economías de escala no parecieran ser causantes de grandes reducciones de costos. Por lo general, los costos más bajos del mercado lo poseen frigoríficos más pequeños que se dedican al consumo interno y poseen pequeñas estructuras, o ciertos tipos de organizaciones que tercerizan faena y algunos procesos, y se dedican a la comercialización de carne o producción de chacinados. Por lo general poseen poca capacidad de producción y no suelen tener tanta carga impositiva ni altos estándares sanitarios.

Distinto es el panorama a la hora de analizar la exportación. Al ser necesario altos estándares sanitarios para lograr las habilitaciones de los distintos mercados, es necesario inversiones en estructura, como cámaras de congelados, cámaras de oreo, personal de calidad y sanidad, etc., que se traduce en mayores erogaciones y altos costos, y sin una producción de cierto volumen, es difícil que dichos gastos puedan ser distribuidos en pequeñas cantidades de producción y por ende que sean soportados por la compañía.

Diferenciación de producto: Para conocer si es posible algún grado de diferenciación del producto, es necesario desglosar las actividades de la industria.

El servicio de faena. Si bien hay varias calidades en cuanto al servicio de faena, es poco probable que el servicio de una planta posea atributos que sean difíciles de igualar o imitar por las demás plantas. En primer lugar, debido a que las maquinarias y equipamientos que se utilizan en la industria, son en su mayoría producidos por un puñado de fabricantes a nivel mundial, por lo que todas las plantas cuentan con equipamiento similar. En segundo lugar, en cuanto a la mano de obra, es habitual que los operarios lleguen desde otras plantas del rubro, y que luego emigren a otras plantas del rubro. Por lo que, a priori, no debería generar grandes diferencias de una planta a la otra. Y finalmente, en relación a los procesos, no hay muchos secretos y recetas, ya que SENASA posee la descripción de todos los pasos, puestos de trabajos requeridos, y la forma en que se debe realizar el proceso en un servicio de faena, y son mínimas las variantes que una planta puede introducir, y en caso de no respetar los lineamientos e indicaciones que establece SENASA, las plantas se ven pasibles de ser sancionadas y suspendidas.

El segundo producto para analizar es la comercialización de carne, porcina y vacuna. Este producto, se clasifica dentro de lo que se denomina *commodities*, y por lo general es

muy difícil lograr diferenciación. Si tenemos en cuenta que la materia prima (hacienda vacuna y porcina) es similar, ya que se adquiere en mercados y remates, el servicio de faena que se utiliza es similar, y la forma de empaquetar y comercializar es la misma para todos, son pocas las diferencias entre un producto y otro. Tal vez, algún mínimo grado de diferenciación pueda ser logrado por alguna de las plantas, pero no se ve posible que esto se convierta en una barrera de ingreso.

Por último, el tercer producto a analizar son los embutidos y chacinados. Este producto, si bien es pasible de recetas y formulaciones, que son propiedad de cada compañía, tampoco vemos posible su diferenciación. Es posible distinguir el producto por su empaque, o lograr un sabor único, pero no pareciera que sea un factor que restrinja la entrada de nuevos competidores.

Necesidad de Capital: Tal como se ha repasado en los factores anteriores, se ha indicado la existencia de frigoríficos pequeños a frigoríficos grandes, por lo que es fácil deducir que no se necesitan grandes sumas de dinero para poder ingresar a la industria. Por supuesto que es necesario invertir, y que sin capital no es factible el ingreso a la industria frigorífica, pero con una moderada suma es posible instalar una planta.

Distinta es la situación a la hora de querer convertirse en exportador. Como se ha mencionado con anterioridad, los requisitos y exigencias son altos, y para alcanzarlos es necesario cumplirlos todos, y estos requisitos si suelen ser costosos. A su vez, para que el negocio sea rentable y dichos requisitos no tornen inviable el negocio, es necesario lograr volumen de producción, y para ello las inversiones deben apuntar a lograr escala productiva, por lo que en este caso puede tornarse en una barrera de entrada.

Costos de cambio de proveedor: En la industria no existen costos de cambio de proveedores, al menos de los insumos principales. Como se planteó con anterioridad, la hacienda (que es la principal materia prima) se adquiere en remates, ferias y mercados públicos, por lo que se vende al mejor postor.

Acceso a los canales de distribución: Los canales de distribución en esta industria son varios. Se puede comercializar a través de supermercados, mayoristas, distribuidores, venta directa a almacenes, carnicerías, despensas, etc. Además, la cantidad de supermercados, mayoristas, distribuidores y demás actores es grande y variada, por lo que más allá de que alguna industria posea contratos exclusivos con algún supermercado o distribuidor, siempre se puede comercializar a través de otra alternativa.

Desventajas de costos independientes de la escala: Un punto a tener en cuenta a la hora de ingresar al mercado, es principalmente pensando en el mercado internacional. Si bien las habilitaciones para exportar a la mayoría de los mercados pueden ser tramitadas por cualquier planta que cumpla con las condiciones y requisitos, estas habilitaciones no son automáticas ni ágiles. En muchos casos lleva años lograrlas, y algunas de ellas

dependen de negociaciones y peso político. Esto es debido a que en algunas oportunidades un país decide visitar y habilitar cierto número de plantas, y las interesadas superan ampliamente ese número, por lo que para poder ser habilitada depende de muchos factores, tales como la situación sanitaria de la planta, el peso que tenga el SENASA de cada región, los intereses de la comitiva habilitante, entre otros. Por lo tanto, esta sí es una barrera de ingreso importante.

En conclusión, la amenaza de nuevos entrantes al mercado local es alta, ya que la industria es muy competitiva. Mientras que en el mercado internacional, existen barreras de ingreso por capacidad de producción, requerimientos legales y acuerdos políticos específicos.

7.2.2. Poder de negociación de los clientes:

Para determinar el poder de negociación de los clientes se deben analizar 6 condiciones:

Concentración de Clientes: En el mercado doméstico existe una absoluta desconcentración de clientes. Cientos de mayoristas y distribuidores, algunos más grandes que otros, pero hay una gran cantidad de ellos. También existen decenas de grandes cadenas de supermercados, y supermercados regionales. Por lo que este punto quita poder de negociación a los clientes nacionales.

Con respecto al mercado internacional, no solo son varios los destinos que poseen atractivos para exportar, sino que a su vez cada uno de esos destinos posee un gran número de compradores. El mercado chino es un ejemplo, ya que su demanda supera la producción exportable argentina, por lo que todo lo que se produce se puede vender, y es necesario negociar a qué precio se realizará la operación.

Tipo de producto que se comercializa: Si los productos comercializados son estándares o indiferenciados, el cliente adquirirá mayor poder para negociar debido a que puede encontrar fácilmente un reemplazo. Este es el caso de la industria que analizamos, como se desarrolló anteriormente, los productos que se venden son *commodities* (carne vacuna y porcina), o embutidos y chacinados, de los cuales hay cientos de fábricas que producen todas las variantes de productos y todas las gamas y calidades de los mismos.

En cuanto al servicio de faena, si bien se puede contratar servicios de faena más económicos o servicios de faena de mejor calidad, la realidad es que es un servicio con cierta estandarización. A diferencia del resto de los productos que analizamos, no hay tanta oferta, sino que solo algunas plantas ofrecen dicho servicio a terceros en la zona. Por lo tanto, la empresa tiene poder de negociación frente a este servicio.

Costos de cambiar de proveedor: Este punto se encuentra muy relacionado al punto anterior. En la industria no existen costos de cambiar de proveedor, ya que hay múltiples alternativas, y todos con productos similares. Solo en el servicio de faena pueden notarse

ciertas diferencias entre un proveedor y otro, por lo que a la hora de cambiar puede incurrirse en mayores costos por tener que contratar un servicio de faena que ofrece mejor nivel de calidad o servicio y por ende mayores tasas. También puede ocurrir lo opuesto y contratar un servicio de menor calidad, más económico, pero con un resultado deficiente o que no cumpla las expectativas. Además, es posible que lleve cierto tiempo lograr que tanto proveedor como cliente consensuen las posibilidades de uno con las exigencias del otro.

Beneficios de los compradores: Si el beneficio que obtienen los compradores al utilizar o comercializar el producto en cuestión, es bajo, presionarán mucho el precio. De lo contrario, no serán susceptibles a los aumentos del mismo. En cuanto a la comercialización de carnes vacunas y porcinas, el mercado se caracteriza por presionar el precio a la baja lo más posible, por lo que se puede deducir que los beneficios obtenidos no son altos. A su vez, según la encuesta de supermercados y mayoristas de INDEC, la venta de carne representa aproximadamente el 13,1% de la venta total de los supermercados. En cuanto a la comercialización de embutidos y chacinados la presión es menor, en parte porque cada industria fabrica una determinada gama de producto, y ninguno es igual al de otra planta, por lo que pequeñas diferencias de precios son aceptables. En el servicio de faena por lo general la presión sobre el precio también es alta, debido a que incide directamente en el precio de la carne que luego se comercializará.

Posibilidad de Integración: Cuando se estudian los casos de integración hacia atrás, se encuentran algunos ejemplos, pero al profundizar el análisis y la investigación se puede observar que las causas de los mismos no son por obtener mejores precios, sino que las razones son más profundas.

Un caso que se puede estudiar es el de supermercados La Anónima. La Anónima nace en el sur del país, donde no hay tantos frigoríficos como en el centro, y por necesidad de abastecimiento es que instala su propia planta frigorífica. Luego instalaría una segunda planta. Al igual que supermercados Coto, que se transformó en un gran exportador de carne vacuna (se encuentra entre los 5 mayores exportadores del país, según estadísticas de SENASA).

También hay algunos casos aislados de producción propia de fiambres como Jumbo, que posee una planta y se abastece de algunos productos del rubro embutidos y chacinados. Como se ha descrito precedentemente, hay algunos ejemplos de integración hacia atrás, pero en general no se ve como una posibilidad cierta, ya que la industria frigorífica es una industria compleja, e instalar una planta para abastecer a un solo cliente no tiene sentido a menos que dicho cliente posea una gran cadena con muchas sucursales a lo largo del país, y no hay muchas empresas con esas características. En cuanto a la

producción de embutidos y chacinados la complejidad es aún mayor que la faena vacuna, y a su vez los supermercados precisan de varias marcas de dichos productos y no podrían reemplazarlas a todas por lo que pierde sentido la integración. En cuanto a los mercados internacionales, si hay algunos casos de importadores, especialmente chinos, que compran las plantas exportadoras y luego se proveen de la producción de carne vacuna. Esto se da principalmente no a causa del precio, sino debido a que algunos grandes importadores poseen un nivel de demanda que no puede ser satisfecho y con la adquisición de la planta se garantizan, al menos, cierto nivel de abastecimiento.

Calidad del producto comprado: Como se desarrolla en el trabajo, la venta de carnes representa un alto porcentaje de la venta de los supermercados, por lo que se le presta mucha atención a la adquisición de este producto en particular. Pero dependerá de cada cliente el balance que haga en cuanto a la relación calidad precio. No es posible todo al mismo tiempo. Una mejor faena es más costosa que una de menor calidad, comprar carne de animales jóvenes a pastura es más costoso que comprar novillos pesados o toros. Hay clientes que valoran mucho la calidad del producto entregado y están dispuestos a pagar un mayor valor, hay otros que priorizan un mejor precio y resignan en cuanto a calidad, depende de cada cliente en particular.

En relación a embutidos y chacinados, al abastecerse cada cliente de varias marcas, productos y gamas, se aseguran de tener opciones a buenos precios, otras de primerísima calidad, y algunas combinaciones de ambas que permiten que sus clientes puedan elegir la opción que más se adapte a sus necesidades y exigencias.

Finalmente, en cuanto al mercado externo, algunos mercados si están dispuestos a exigir mejores calidades de producto, que se refleja principalmente en la forma de corte y limpieza (*dressing*) de la carne, y pagan por ello un valor mayor.

En conclusión, para el mercado doméstico se observa cierto equilibrio entre el poder de negociación de los clientes y de la organización. Para el caso del mercado internacional, se reconoce un bajo poder de negociación de parte de los clientes.

7.2.3. Poder de negociación de los proveedores:

Para determinar el poder de negociación de los proveedores se debe describir 5 condiciones, cada una de estas permite determinar si los proveedores poseen más o menos poder de negociación. Es importante destacar que se da la existencia de algunos pocos insumos como la carragenina¹³, que solo son producidos en un puñado de países, y dicha producción posee características monopólicas, o con algunos aditivos, que si bien

¹³ La carragenina es un insumo derivado de una variedad de algas que se utiliza en la producción de fiambres y embutidos, y que solo puede ser producido en unos pocos países debido a condiciones climáticas específicas.

son producidos en Argentina, solo una única planta los comercializa. No obstante, este punto, se analiza haciendo especial énfasis en la materia prima principal, hacienda vacuna y porcina, ya que representan el 80% de las compras de los frigoríficos. De todas maneras, no se desconoce la existencia de proveedores de otro tipo de insumos como son aditivos, especias, embalajes, bolsas, cajas, artículos de limpieza, harinas, féculas, carne aviar, entre otros.

Concentración de Proveedores: El mercado de la carne es un mercado de *commodities*, por lo que es bastante transparente en cuanto a sus precios, oferta y demanda. La mayoría de la hacienda se adquiere en remates y ferias públicas que agrupan hacienda de proveedores de cada región. No se observa concentración de productores, sino lo contrario, en algunas zonas hay atomización de productores. En el caso de la hacienda porcina, sí hay un poco más de poder de parte del proveedor, pero no debido a que se observe concentración, sino a que la demanda del cerdo es variable y en algunos casos, especialmente en los meses de octubre, noviembre y diciembre, hay faltante de cerdos y los frigoríficos convalidan aumentos de precio con tal de asegurarse la provisión.

Importancia del sector para el proveedor: Prácticamente ambos sectores, productores y frigoríficos, poseen una relación exclusiva entre sí. Los productores requieren de los frigoríficos para comercializar los animales, mientras que los frigoríficos necesitan a los productores para abastecerse de materias primas. Es decir, son mercados concomitantes e interdependientes.

Importancia del producto en la producción: Como se ha descripto en el punto anterior, es el producto principal de la producción. Tanto la hacienda vacuna para la producción de carne, como la hacienda porcina para la producción de chacinados y la comercialización de carne porcina.

Diferenciación del producto: No hay posibilidad de diferenciación del producto. Al ser animales, pueden tener mejor alimentación, o mejor genética, de un productor a otro, pero resulta muy difícil que pueda llegar a lograrse algún grado de diferenciación. Es más, en el caso de comprar en ferias y remates no se puede saber de antemano de que productor, zona, campo, es la hacienda que se adquiere. Lo mismo ocurre con los criaderos de cerdos.

Amenaza de proveedores de integración hacia adelante: Esta situación, es un poco más probable que la amenaza de integración hacia atrás de parte de los clientes. Se ha dado el caso de cooperativas de ganaderos que instalan sus propios frigoríficos faenadores, tanto de vacunos como de porcinos, especialmente para comercializar la carne obtenida del proceso.

En cuanto a la integración para exportar ya es menos probable por los motivos expuestos a lo largo del trabajo.

En conclusión, se observa un mercado equilibrado. No se advierte poder de negociación de los proveedores de hacienda vacuna, aunque si es reconocible cierto poder de negociación de parte de proveedores de hacienda porcina.

7.2.4. Productos sustitutos:

Para conocer la amenaza de que los productos que ofrece la empresa puedan ser sustituidos por otros, no solo es necesario analizar la existencia de los productos sustitutos existentes, sino la posibilidad de que aparezcan nuevos productos sustitutos.

Productos sustitutos actuales: Existen una variada gama de productos sustitutos. Básicamente se está analizando la comercialización de alimentos, por lo que el producto en cuestión podría ser reemplazado por cualquier otro alimento. Tanto carne de otra especie, como carne aviar, pescados, mariscos, como otro tipo de alimentos como verduras, hortalizas, legumbres, que cumplan con similares requerimientos nutricionales, de sabor o gustos subjetivos de los consumidores.

Además, en algunos casos como la carne porcina, la misma se puede obtener de otros países, como Brasil, que en algunos períodos poseen menores precios que la producida dentro de Argentina.

Productos sustitutos futuros: No se puede conocer con exactitud qué productos pueden ser creados, pero si existen productos con desarrollos incipientes que en unos años pueden tomar fuerza y ser comercializados a gran escala.

Existen cada día más productos no animales, a base de vegetales que simulan ser productos cárnicos. Si bien es un mercado naciente o en desarrollo, en un futuro podría adquirir cierto volumen de comercialización. No obstante, todavía le falta desarrollo y se encuentran en el proceso de lograr un producto que sea realmente similar a los existentes.

También hay en desarrollo investigaciones para producción de carnes sintéticas en probetas de laboratorios, que algún día podrían cambiar el negocio de la alimentación por completo. De todas formas, deberán pasar años hasta que estas investigaciones arrojen resultados positivos.

En síntesis, en el corto plazo, la organización posee una variedad amplia de productos sustituidos en el mercado, dependiendo de las necesidades y requerimientos de los consumidores; mientras en el largo plazo, los productos a base de vegetales que simulan características cárnicas y las carnes sintéticas se posicionan como posibles competidores de los frigoríficos tradicionales.

7.2.5. Rivalidad entre competidores:

La rivalidad competitiva en un sector es un indicador del nivel de atracción y rentabilidad del mismo. Si la rivalidad competitiva es baja, significa que hay lugar para todos y que todos podrán encontrar rentabilidad dentro del mismo. Si la rivalidad competitiva es intensa, significa mayor esfuerzo estratégico por parte de los organizadores del sector que se disputan una rentabilidad limitada. El análisis de este punto requiere describir 5 condiciones:

Existencia de un gran número de competidores de tamaño similar: En el mercado se observa un gran número de competidores de todos los tamaños. Todos puján por obtener una mayor cuota de mercado y se observan guerras de precios, disputas por la disponibilidad de hacienda. Es muy probable que inestabilidades surjan constantemente dentro del mercado.

El producto ofrecido por los competidores es similar y sin diferenciación: Como se ha repasado en varias oportunidades, los productos que se ofrecen en el mercado son muy similares y poseen pocas características que los diferencien. Esto implicará que la competencia entre las organizaciones tienda a guerras de precios, lo cual puede perjudicar la rentabilidad de todo el sector.

Competencia desleal: El mercado presenta algunos rasgos de competencia desleal. Los grandes frigoríficos de consumo presionan para que se inspeccione constantemente a frigoríficos menores, y en ocasiones ante incumplimientos similares se sanciona con distinto criterio, siendo más severas las sanciones a los pequeños establecimientos. A su vez, muchos frigoríficos menores no suelen cumplir con todos los requisitos sanitarios y en ocasiones no poseen un buen comportamiento fiscal, compitiendo con menores costos. Los grandes frigoríficos exportadores presionan de manera similar para que se inspeccionen a los exportadores de menor tamaño. Es usual también, que los grandes exportadores influyan en la redacción de leyes o resoluciones que solo beneficien dicho grupo, en detrimento de los restantes grupos.

Barreras de salida: No se identifican barreras de salidas significativas, más allá de los costos de las inversiones realizadas, o los derivados del cese de las relaciones laborales. Es una industria que posee cierta facilidad de reventa de la mayoría de las maquinarias e instalaciones utilizadas en el proceso, aunque no significa que sea una tarea sencilla realizarlo.

Ciclo económico del producto: Tanto el mercado nacional, como el internacional se encuentran en la madurez del ciclo del producto. Ya sea el mercado cárnico, como el de embutidos y chacinados la única manera de incrementar la venta es mediante penetración del mercado y ampliando la cuota de mercado de los competidores. En relación al mercado internacional se observa a nivel general madurez en el mismo, pero

se ha incorporado China al mercado que incrementa año a año su demanda, lo que ha generado una moderada etapa de incremento del mismo.

En síntesis, en el sector existe una alta rivalidad entre un número amplio de competidores que se disputan un mercado maduro.

Según el análisis de las cinco fuerzas se concluye que, en el mercado bajo análisis la amenaza de nuevos entrantes en el plano local es alta mientras que en el plano internacional existen barreras de ingreso.

En relación al poder de los clientes, para el mercado doméstico se observa cierto equilibrio entre los clientes y la organización. En cambio, en el mercado internacional, se reconoce un bajo poder de negociación de parte de los clientes.

En el caso de los proveedores se observa un mercado equilibrado. Solo es reconocible cierto poder de negociación de parte de proveedores de hacienda porcina.

En la actualidad la organización posee una variedad amplia de productos sustituidos en el mercado mientras en el largo plazo, los productos a base de vegetales que simulan características cárnicas y las carnes sintéticas se posicionan como posibles competidores de los frigoríficos tradicionales.

Finalmente, del análisis de la competitividad, surge que en el sector existe una alta rivalidad entre un número amplio de competidores que se disputan un mercado maduro.

7.3. Análisis Interno

Mediante el análisis de los recursos y capacidades de la organización, surgen los fundamentos estratégicos que permiten potenciar las fortalezas y gestionar las debilidades internas de la empresa. Es necesario enfocarse en cómo se desarrollan aquellas actividades que generan valor percibido para el cliente. Los procedimientos de compra de hacienda, insumos y materias primas, las estrategias de comercialización del Frigorífico, cómo y qué tan rápido el producto llega al cliente, la gestión de costos, la gestión de la fuerza de ventas, la diversidad de oferta de productos, las capacidades y aptitudes del personal, son actividades que, siempre que se desarrollen con eficacia y eficiencia, permitirán a la empresa superar a sus competidores. El CMI busca integrar estas actividades alineándolas con el diseño estratégico de la organización.

7.3.1. Modelo de los Recursos y Capacidades:

Como ya se ha desarrollado en el marco teórico (punto 4.4.1), la primera herramienta que se utiliza para realizar el análisis interno es el Modelo de los Recursos y Capacidades. El mismo consta de 5 etapas que se analizan seguidamente.

Identificar los recursos de la empresa: En esta primera etapa es fundamental lograr identificar tanto los recursos tangibles, como los recursos intangibles. A continuación, en los cuadros N° 1 y N° 2 se exponen los recursos tangibles e intangibles de la organización.

Cuadro Número 1: Recursos tangibles de Industrias Frigoríficas Recreo S.A.I.C.

Recursos tangibles	Detalle de recursos tangibles
Financieros	Caja y Activos con disponibilidad
	Bajo nivel de endeudamiento y gran capacidad para solicitar créditos
Físicos	Disponibilidad de Hacienda Propia
	Línea de faena de calidad
	Laboratorio de Análisis Industriales de última generación
	Línea de Desposte moderna y eficiente
	Gran variedad de líneas de producción de fiambres y embutidos
	Secaderos de última generación
	Expedición de tamaño reducido
	Infraestructura antigua
	Capacidad productiva acotada
	Faena de cerdos propia
	Frigorífico Integrado (producción de fiambres, faena, desposte, exportación)
Tecnológicos	Gran cantidad de fórmulas y recetas para cada uno de los productos.
	Habilitaciones a mercados internacionales
	No se posee habilitación a comunidad europea ni Israel
Organizacionales	Bajo nivel de automatización en los procesos
	Sistemas de BPM y HACCP eficientes
	Procesos productivos flexibles
	Procesos con mucha eficiencia en costos
	No asociada a consorcio ABC

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro Número 2: Recursos intangibles de Industrias Frigoríficas Recreo S.A.I.C.

Recursos intangibles de Industrias Frigoríficas Recreo S.A.I.C.	
Recursos Intangibles	Detalles de recursos intangibles
Humanos	Equipo de trabajo con mucha experiencia en el rubro
	Profesionales con un alto grado de capacitación y experiencia
	Gran capacidad de trabajo en equipo
Innovación y	Departamento de calidad muy eficaz

Creatividad	
	Departamento de Producto con experiencia y conocimiento
Reputación	Buena reputación en la industria
	Buen concepto de parte de organismos recaudadores
	Confianza de parte de los clientes del servicio y producto que recibirán.
	Confianza de parte de los proveedores (nacionales e internacionales)
	Bajo posicionamiento de marca

Fuente: Elaboración propia.

Identificar las capacidades de la empresa:

Gestión de compra: La gestión de compra de hacienda posee un alto grado de eficiencia y experiencia, logrando satisfacer constantemente las necesidades del área de producción sin que se presenten faltantes, sin problemas en cuanto a la calidad solicitada y comprando a buenos precios, y logrando en muchas ocasiones comprar a precios por debajo del mercado.

Proceso de faena eficiente: El proceso de faena en la planta es muy eficiente y prolijo. Destaca por su velocidad y calidad, siendo un punto a destacar la precisión de los análisis y controles sobre la mercadería y los productos finales.

Proceso de desposte flexible y a medida: El proceso de despostada se caracteriza principalmente por adaptarse a las necesidades de cada cliente, modificando constantemente, gracias a su flexibilidad, la manera de llevar a cabo el proceso para cumplir exactamente con las expectativas de cada cliente.

Excelente gestión comercial: En la gestión comercial se destaca la capacidad de conocer a fondo al cliente y sus necesidades. Se busca conocer en todos los casos la utilización que se le dará al producto, para entender cuáles son las necesidades de cada cliente, y los motivos que lo llevan a solicitar un producto final con cierta presentación, tamaño, etc.

Procesos de producción de fiambres confiables: El proceso de producción del sector de fábrica de chacinados se caracteriza por presentar un inexistente nivel de fallas, lo que se ha logrado a lo largo del tiempo instaurando puntos críticos de control y un departamento de calidad exigente. Esto arroja como resultado un grado de reclamos y devoluciones tendiente a cero.

Creación y Mantenimiento de la Ventaja Competitiva:

Una vez realizado el análisis externo y estudio del modelo de los recursos y capacidades, corresponde identificar y describir las ventajas competitivas de la compañía.

De los recursos y capacidades de la organización se observan tres ventajas competitivas, una en cada una de las unidades de negocios.

En la unidad de negocios referente al Servicio de Faena, su mayor ventaja y su activo principal, es la *calidad, eficiencia y confiabilidad del sector*. El servicio de faena cumple con los cuatro requisitos para ser considerado una ventaja competitiva. Es un recurso valioso, ya que permite el desarrollo e implantación de estrategias a partir del mismo, y es un gran generador de ingresos y rentabilidad. Es cuanto a su “rareza” o “imitabilidad”, el recurso no es fácilmente imitable, ya que además de la inversión en equipos o infraestructura, es necesario poseer el conocimiento, el personal capacitado, establecer puntos críticos de control, protocolizar (y realizar) varios análisis sobre el producto y sus procesos, y todo esto además de requerir considerables desembolsos lleva mucho tiempo lograrlo. Si bien hay otros servicios de faena en la zona, se caracterizan por ser más sencillos.

La segunda ventaja competitiva surge de la simbiosis entre la *excelente gestión comercial y la flexibilidad de los procesos*. Esta ventaja se observa muy claramente en las operaciones con el mercado chino, pero no es exclusivo del mismo, sino que también se da en el mercado doméstico. La principal característica de esta ventaja es la dificultad de imitabilidad que posee. Esta simbiosis permite que cada cliente reciba exactamente lo que necesita, y que no se vea obligado a adquirir solo las opciones existentes en el mercado. Evidencia de ello es la cantidad de presentaciones para un mismo producto en el sector chacinado, donde un jamón cocido puede ser encontrado en presentaciones de 4 kilogramos hasta 14 kilogramos. En forma de pernil o cuadrado o rectangular. En la comercialización al mercado exterior esto se evidencia cuando un mismo producto a un mismo mercado se envía con 6 tipos diferentes de *dressing*, debido a que cada cliente quiere de cierta manera el producto.

La tercera ventaja competitiva que se observa, es en el sector de embutidos y chacinados, y surge de la conjunción y combinación de varios recursos y capacidades. En primer lugar, *la buena gestión de compra de hacienda* (en este caso porcina) permite garantizar un fluido abastecimiento y una calidad uniforme de la principal materia prima necesaria en el proceso. El *procesamiento de dicha materia prima*, en las líneas de desposte propias le arroja otra ganancia más al proceso. Esto permite que cada corte se prepare de acuerdo a los requerimientos del sector de producción de chacinados. La gran cantidad de fórmulas y recetas, la implementación de controles y análisis, la rigurosidad del departamento de calidad, la capacidad y experiencia del equipo de producto no hacen más que garantizar la inexistencia de fallas y consecuentes devoluciones de producto y la *estandarización en cuanto a la calidad* y características del producto terminado. El cliente que compra una vez, sabe lo que recibirá la próxima vez.

7.3.2. Análisis de la cadena de valor:

Continuando con el desarrollo de la cadena de valor llevado a cabo en el marco teórico, se puede percibir a la empresa como una sucesión de distintas actividades responsables de añadir valor al producto, y estas actividades podrían ser clasificadas como actividades primarias o actividades de apoyo. En el gráfico número 14, se pueden ver el diagrama de las actividades primarias y de apoyo de Industrias Frigoríficas Recreo S.A.I.C.

Gráfico Número 14: Cadena de Valor de Industrias Frigoríficas Recreo S.A.I.C.



Fuente: Elaboración propia.

Actividades Estratégicas: Las actividades que se consideran estratégicas, son aquellas actividades que permiten sostener las ventajas competitivas. En la unidad bajo estudio son:

Compras de Materias Primas (se divide de la compra en general). Si bien las compras son usualmente consideradas actividades de apoyos, en esta industria es el primer eslabón del proceso productivo.

Producción: Tanto el servicio de faena, como el desposte y la producción de embutidos y chacinados.

Ventas: En el modelo de negocio son fundamentales las relaciones y el conocimiento con del cliente.

Actividades Claves:

Compras de insumos en general.

Logística interna y distribución entre los distintos sectores.

Logística externa y distribución final hacia los clientes.

Marketing y publicidad.

Actividades de Apoyo:

Dirección de la empresa.

Dirección de Recursos Humanos.

Administración y finanzas.

Mantenimiento y reparaciones.

Actividades a Mejorar:

Compras de insumos en general.

Logística interna y distribución entre los distintos sectores. Especialmente almacenamiento.

Logística externa y distribución: Especialmente almacenamiento.

Marketing y Publicidad.

Mantenimiento y reparaciones.

7.4. Diagnóstico Estratégico

7.4.1. Análisis FODA

El siguiente paso del análisis es la realización de un análisis FODA, como se ha desarrollado en el punto 4.5.1. del marco teórico.

Fortalezas:

Frigorífico Integrado: Al ser un frigorífico integrado las relaciones entre las distintas áreas de negocio se potencian. En caso de vaivenes en los ciclos económicos o cambios en el mercado, cuando una actividad ve disminuida su facturación, la compañía se apoya en las demás. En muchos casos las distintas áreas de negocio cumplen el rol de clientes y proveedores entre sí, lo cual crea sinergia y valor agregado dentro de la organización.

Hacienda propia, tanto a pasturas como a *feedlot*: El contar con hacienda propia, y en zonas anexas a la planta permite que la producción tenga garantizado cierto porcentaje de materias primas. Es habitual que en temporadas de lluvia sea difícil acceder a los campos debido al mal estado de los caminos de tierra, y al contar con campos y *feedlots* anexas a la planta, ante situaciones climáticas adversas prolongadas, permite a la empresa seguir trabajando con producciones mínimas.

Laboratorio propio de primera línea: El contar con un laboratorio propio permite varias ventajas. En primer lugar, una gran reducción de costos. Los frigoríficos exportadores

deben, por exigencias sanitarias, realizar análisis a todos los productos que exportan. Esto genera un gran volumen de análisis, que además suelen ser bastante costosos. Al poseer un laboratorio propio, solo se deben afrontar los costos de la realización de los análisis y no pagar márgenes de ganancias de laboratorios ajenos. En segundo lugar, permite asegurarse el estándar y nivel de meticulosidad de los análisis, contando con certezas de que se cumplan las exigencias esperadas. En tercer lugar, se podría ofrecer el servicio a terceros y generar una nueva unidad de negocio.

Habilitaciones a gran cantidad de mercados (entre ellos China): Una planta frigorífica, mientras más habilitaciones a distintos mercados posea, mejor rentabilidad podrá generar. Esto se debe a que cada mercado demanda cierto tipo de productos, y paga distintos precios por los mismos productos. El tener varios mercados permite combinar los cortes mejor pagados por cada uno de los mercados y lograr un mayor nivel de rentabilidad. También, ante cierres o caídas de algunos mercados, se podrá seguir operando en los demás sin mayores problemas. Hoy en la actualidad el mercado por excelencia es China debido a la gran cantidad de toneladas que demanda, y porque los precios que pagan se encuentran por encima de la mayoría de los mercados.

Faena de Cerdos propia: El frigorífico cuenta con una faena de cerdos propia, en otra planta de la cual es accionista. Al participar como socio de dicha planta puede decidir (en conjunto con los demás socios) la forma de faenar, el momento, el día, la cantidad, etc. Cuando se presentan los meses de octubre, noviembre y diciembre en muchas oportunidades es complicado obtener turnos de faena, y mediante esta participación se evitan dichos inconvenientes.

Gran cantidad de productos (*portfolio* amplio y profundo): En cada una de las líneas de negocio posee varios productos. En primer lugar, además de faena propia (para su propia hacienda) ofrece el servicio de faena a terceros. Estos terceros usuarios (matarifes) además de pagar una tasa por el servicio, en muchas oportunidades generan rentabilidad a la compañía al entregar los cueros, las achuras y menudencias, subproductos, etc.

En cuanto a la comercialización de carnes, la empresa provee 32 diferentes tipos de cortes vacunos, comercializa a su vez la carne en formato de medias reses o cuartos vacunos. Además, comercializa achuras y menudencias como chinchulines, mollejas, hígados, corazones, mondongos y bonetes, lenguas, etc. A esta variedad, también hay que sumarle similares opciones en carne porcina.

En relación al sector chacinado se ofrecen prácticamente todos los productos que se conocen en el mercado (incluyendo grasas porcinas y vacunas) en varias presentaciones tamaños y diseños. Toda esta cantidad de productos permite que la empresa utilice prácticamente todo el animal faenado, generando muy pocos desperdicios. Además,

cuando un cliente solicita un producto en particular, en muchas ocasiones se puede ofrecer y comercializar las demás opciones, generando una sinergia comercial.

Posición Financiera Sólida: La empresa se encuentra atravesando un buen momento financiero y posee capacidad para afrontar nuevas inversiones productivas, siempre que dicha inversión sea rentable.

Debilidades

Infraestructura antigua: La mayor debilidad de la planta es la antigüedad de sus edificios. Los mismos cuentan con más de 50 años, y fueron diseñados para usos distintos a los actuales. Este *lay out*¹⁴ desactualizado genera inconvenientes en temas de eficiencia y funcionalidad, y genera trabas cada vez que se precisa construir nuevos sectores o servicios, o incrementar capacidades productivas actuales. Es posible que en algún momento sea necesaria la construcción de una nueva planta industrial o una reforma integral de la planta existente.

No contar con habilitación a Comunidad Europea e Israel: Junto con China, estos dos mercados conforman los tres destinos más codiciados por los exportadores. Poseer las tres habilitaciones permite una combinación que aumente la rentabilidad. Para poder acceder a nuevas habilitaciones serán necesarias nuevas inversiones para alcanzar los niveles de exigencia y de estatus sanitarios pretendidos por cada uno de los países habilitantes.

Volumen de producción acotado: En las tres áreas de negocios que se analizan, la capacidad productiva es pequeña comparada con los grandes jugadores del mercado. En cuanto a la faena, el volumen máximo es de 10.000 cabezas mensuales, y los más grandes faneadores están por encima de las 50.000. En capacidad de desposte y procesamiento de carne (para exportar) la empresa posee una capacidad de aproximadamente 1250 toneladas mensuales, y según el IPCVA las exportaciones argentinas de carne en febrero de 2021 fueron de 45.055 toneladas. En relación a los chacinados la compañía produce un máximo de 700 toneladas mensuales contra las 44.250 que se producen en el país según la Cámara Argentina de la Industria del Chacinado.

Bajo posicionamiento de marca: Si bien la mayoría de los clientes con los que cuenta la empresa poseen un buen conocimiento de la marca, en la mente del consumidor final no sucede lo mismo. Si se tuviera conocimiento y posicionamiento de la marca sobre el consumidor final (quien no es cliente directo de la organización), esto permitiría traccionar la venta y mejorar los márgenes de contribución marginal.

¹⁴ Se conoce como *lay out*, el diseño con el cual fue pensado el proceso productivo y sus distintas etapas en una planta.

Expedición de tamaño reducido: El tamaño físico de las áreas de expedición de productos ha quedado pequeño en relación al volumen de operaciones. Esto es debido al *lay out* antiguo de la planta. Será necesario en el corto plazo solucionar este problema e incorporar una nueva expedición.

Falta de automatización: La industria frigorífica se caracteriza por ser mano de obra intensiva, pero con el paso del tiempo han ido surgiendo posibilidades de automatización de líneas de producción. Si bien no es posible un nivel de automatización como en otras industrias (por ejemplo, la automotriz) si es posible cierto nivel de tecnificación. En la planta industrial bajo estudio, se observa un gran parque de maquinarias, pero la conexión entre las mismas es manual. Esto implica desperdicios de materias primas, insumos, productos y tiempos. Sin un cierto grado de automatización es imposible lograr una gran eficiencia en costos, y para lograr automatizar líneas se necesita grandes volúmenes de producción e inversiones de montos elevados, lo cual en el corto plazo no se ve posible.

No encontrarse asociada al consorcio exportador ABC: El consorcio exportador ABC, es la cámara o consorcio que nuclea a las principales plantas exportadoras de carnes vacunas argentina. Este consorcio agrupa a los responsables del 65% de las exportaciones cárnicas vacunas de Argentina. Dicho consorcio, debido a su gran tamaño e importancia posee fluidas relaciones con organismos gubernamentales, sanitarios y contralores. En muchas oportunidades, sus integrantes son fuente de consulta para los distintos organismos, y suelen tener cierta capacidad de influencia sobre normas y resoluciones. Cualquier frigorífico que no pertenezca a esta organización, tiene pocas chances de poder influir o participar en la creación de leyes y normas, o lograr que sus problemas o inconvenientes sean tratados con cierta atención por parte de los organismos estatales.

Localización en una zona urbana: La planta industrial, en sus orígenes se instaló en una zona rural, alejada de las poblaciones, pero debido al crecimiento de las ciudades (y a la existencia de distintas plantas industriales) la zona se ha ido poblando rápidamente, transformándose en una zona semi urbana y seguramente en el futuro se transforme en zona urbana. La instalación en una zona con vecinos y casas genera inconvenientes que afectan a ambas partes, y es posible que en el largo plazo sea necesaria la relocalización de la planta.

Oportunidades

Habilitación de Menudencias al mercado Chino: Tanto el SENASA como Cancillería Argentina, hace un tiempo se encuentran negociando con el gobierno chino la habilitación de la exportación de menudencias a dicho mercado. Esto no seduce tanto por el

volumen, como por el precio. El mercado chino valora mucho ciertas menudencias vacunas y paga por ellas hasta tres veces los precios internacionales. Teniendo en cuenta que en muchos casos son un subproducto de la faena, podría generar un gran negocio en caso de concretarse.

Desarrollo del canal e-commerce: El canal *e-commerce* está creciendo en todo el mundo, en todos los rubros, y de todas las formas posibles. Es uno de los grandes cambios a nivel comercial que se ha dado en los últimos años. Si bien es más difícil generar un tipo de entregas eficiente para el canal *e-commerce* debido a la cadena de frío, están apareciendo ventas *online* de productos que no requieren frío como productos curados o secados (jamones, bondiolas y similares).

Crecimiento de la exportación por política cambiaria: Una desventaja para el país, es una oportunidad para la exportación. En la economía argentina existe una escasez de dólares, y este faltante de dólares ayudaría a que el gobierno por los próximos años no cierre ni limite las exportaciones, como se ha hecho en otras oportunidades, lo que significa que por el momento el negocio continuará siendo una opción válida.¹⁵

Necesidad creciente de China de importar alimentos: China es el comprador número uno a nivel mundial de alimentos. Posee, al menos en los últimos años, un aumento de 2600 millones de kilos por año. Se estima que este crecimiento continuará al mismo ritmo al menos en el mediano plazo. Tal aumento, además de generar mayores volúmenes de importación de alimentos, probablemente impacte en los precios de los productos.

País libre de aftosa: A diferencia de países vecinos, como Brasil (que solo posee algunos estados con libre aftosa), Argentina es considerado país libre de aftosa con vacunación. Además, debido a los trabajos de los organismos públicos y privados, es muy probable que en mediano plazo esa clasificación se eleve a país libre de aftosa sin vacunación. Ser un país libre de aftosa posee ventajas, como por ejemplo, la habilitación para exportar a ciertos destinos carnes con huesos o huesos.

Gran posibilidad de conexiones comerciales: Argentina posee grandes conexiones geográficas a la hora de exportar. No solo puede hacerlo en su propio territorio, utilizando algunos de los múltiples puertos exportadores que posee, sino que también puede exportar vía terrestre a países de Sudamérica, o utilizar el corredor bioceánico y exportar vía puertos chilenos. Tener tantas opciones, es favorable a la hora de reducir costos, ya que se puede utilizar la opción más económica, especialmente teniendo en cuenta la lejanía con los destinos finales y su consecuente costo más elevado. Además, en casos de carreteras cortadas, puertos congestionados, o puertos sin nivel de aguas operativos,

¹⁵ Durante la realización de este trabajo el gobierno suspendió transitoriamente las exportaciones de carne. Luego de un breve período (en coincidencia con el análisis realizado en este trabajo) se habilitaron nuevamente con algunas excepciones.

permite utilizar otros puertos alternativos para continuar operando. Utilizar puertos chilenos hoy es un poco más económico que exportar desde Argentina, aun teniendo en cuenta el flete terrestre hasta Chile. A su vez reduce el tiempo del flete marítimo en alrededor de 15 días.

Interés de parte de Israel de habilitar nuevas plantas: El Estado Israelí se encuentra constantemente interesado en la habilitación de nuevas plantas con certificación *Kosher*. Todos los años, o al menos cada 2 años, realiza invitaciones a su país, con gran parte de los costos pagados para brindar cursos y talleres destinados a plantas industriales que pretendan comenzar a producir con certificación *Kosher*.

Lanzamientos de créditos para inversión productiva: Es recurrente en Argentina el lanzamiento de líneas de crédito para inversión productiva, con subsidio de tasas por parte del estado Nacional y Provincial.

Gran valor internacional a los subproductos vacunos: En el mercado internacional, se ha incrementado el valor para los subproductos vacunos como harina de carne, sebo industrial, grasería comestible, etc.

Amenazas

Inestabilidad política del comercio exterior: Como se ha explicado en puntos anteriores, la inestabilidad en cuanto a políticas de comercio exterior genera grandes incertidumbres y no permite planificar a mediano y largo plazo. La falta de políticas claras lleva a que realizar inversiones apostando al comercio exterior sea una actividad de riesgo debido a cierres intempestivos de las fronteras comerciales y restricciones de parte del gobierno.

Trabas a la importación: En los últimos años se han impuesto desde restricciones a las importaciones hasta prohibiciones. En muchas oportunidades, para poder importar son necesarios pasos burocráticos, permisos, declaraciones juradas, etc. que desincentivan las relaciones comerciales. El mayor inconveniente es que muchas de las máquinas utilizadas en la industria frigorífica (y sus imprescindibles repuestos), son fabricadas en el exterior. Son muy pocas las máquinas de fabricación nacional o, incluso, de la comunidad Mercosur. Al prohibir o restringir la incorporación de dichas máquinas y sus repuestos se restringe directamente la producción y posterior exportación de productos argentinos. Además de maquinarias, las restricciones afectan las materias primas utilizadas en la industria, como aditivos, tripas celulósicas, proteínas, y demás insumos utilizados en la producción de carnes y fiambres. Algunos de estos productos; como por ejemplo la carragenina, no se producen en Sudamérica, (de hecho, se producen en dos países en todo el mundo debido a la materia prima necesaria) y ante faltante de dichos insumos es imposible reemplazarlos ya que no poseen sustitutos y se debe discontinuar la producción.

Constantes cambios en normas y leyes nacionales: La Nación, las provincias y las municipalidades, crean constantemente registros, permisos, cursos, impuestos, tasas, etc. Si bien se justifican como controles sanitarios y bromatológicos, además, poseen claros fines recaudatorios. Incluso en muchas ocasiones dichos controles exigen la carga de datos manualmente, no permitiendo sistematizarla, generando serias dificultades en su cumplimiento y aumentando el riesgo de multas y sanciones.

Cambios en requisitos internacionales, y controles sanitarios: El problema aquí no radica en los cambios en los requisitos sanitarios internacionales, sino en su utilización como barreras para arancelarias. Muchos destinos utilizan requisitos extremadamente exigentes y solo los aplican a productos provenientes de ciertas regiones, limitando enormemente su cumplimiento. Dichos requisitos, muchas veces no son exigidos con tanta rigurosidad dentro del mismo territorio.

Inexistente valor para el cuero: Este es un gran problema para toda la industria frigorífica en Argentina. En el contexto actual el cuero ha sido progresivamente reemplazado por materiales sintéticos y ha ido perdiendo valor comercial, incluso en determinadas situaciones, las curtiembres exigen a las plantas que se hagan cargo de los costos de retirar los cueros de los establecimientos (fletes, traslados, embalajes, etc.). Es un grave problema, ya que la industria frigorífica y la faena de animales, por el momento continuará generando grandes cantidades de cuero, y sin un mercado al que le interese dicho producto, no hay un destino aparente para el mismo. Más que una solución ambiental, la utilización de materiales sintéticos plantea un gran problema ecológico, debido a que si el cuero generado en la industria cárnica no es utilizado el mismo se termina enterrando, quemando o desechando. En el transcurso de la realización de este trabajo, el precio nacional para el cuero tuvo un incremento notable, seguidamente de una depreciación del mismo. Este aumento transitorio del precio no evita el problema ya que las condiciones que impulsan su precio a la baja persisten.

Auge de protestas de movimientos por los derechos animales: El aumento de movimiento y agrupaciones por los derechos de los animales han ido en aumento en todas las regiones del mundo. Esto plantea una amenaza a la industria, no solo por el nivel de violencia que se observa en algunas manifestaciones (tanto agresiones físicas como daños a la propiedad privada) sino por el daño a la imagen de la industria y a los productos que brinda a la sociedad.

Incremento de estilo de vida vegetariano y vegano: Si bien esto no es una gran amenaza en la actualidad, puede potencialmente convertirse en una. De acuerdo a estadísticas del IPCVA el porcentaje de la población argentina vegetariana o vegana es del 2% y podría elevarse hasta el 5% en los próximos años. Si esta tendencia se expande a gran parte de

la población, podría verse mermado el consumo de alimentos de origen animal y por lo tanto disminuirá la demanda de los productos en cuestión.

Capacidad productiva de Brasil: Brasil, no solo es el principal socio comercial de la Argentina, sino también el principal competidor comercial del país, al menos en el rubro cárnico. Brasil posee una gran extensión de tierras dedicadas a la ganadería, y su capacidad productiva tanto porcina como vacuna duplica y hasta triplica la capacidad argentina. Al ser acreedor de tal capacidad productiva, es un jugador más importante que Argentina en el comercio internacional, teniendo una gran influencia en los precios debido a la gran oferta que genera. Este nivel de influencia, conlleva que gran parte del negocio de Argentina dependa de los vaivenes y condiciones reinantes en el país vecino. En muchos casos al no contar con esquemas de retenciones o impuestos a las exportaciones, pueden vender a precios por debajo de los exportadores argentinos y aun así ser rentables.

Acumulación de créditos impositivos: Tanto a nivel Nacional como Provincial, se encuentran vigentes distintos esquemas de retenciones para distintos tributos (Ganancias, IVA, Ingresos Brutos, y otros). En la mayoría de los casos las retenciones, percepciones y pagos a cuenta ingresados, superan los impuestos imponibles. A nivel Nacional existen mecanismos de devolución, especialmente de IVA (apuntado al régimen de exportadores) pero dichos mecanismos no son ágiles, y una vez aprobados demoran meses en ser devueltos. También se pueden cancelar algunos impuestos con dichos créditos, pero tampoco es un mecanismo ágil y tampoco se pueden compensar todos los tributos. En la práctica, esto genera grandes cantidades de dinero inmovilizado, perdiendo valor a causa de la inflación, que desfinancian a las compañías y afectan seriamente su capital de trabajo arrojando como resultado un menor nivel de actividad, menor producción, menor ganancias y menores exportaciones, viéndose perjudicadas no solo las organizaciones privadas, sino también en última instancia el mismo fisco.

Posible aumento de demanda de carnes porcinas de China: En China se produjo en 2019 una epidemia de gripe porcina que llevó a que se sacrificaran alrededor del 25% de las cabezas de hacienda porcina. China es un gran consumidor de carnes porcinas, y recuperar su stock porcino le llevará años, por lo que lo más probable es que busque importar ese faltante. En tal caso, el precio de los cerdos puede aumentar a nivel mundial, y al elevarse este precio se incrementarán los precios de los embutidos y chacinados (ya que la carne porcina es su principal materia prima). Este aumento puede afectar la demanda de dichos productos lo que acarrea una gran caída en la comercialización de los mismos en toda la industria.

Mayor demanda que oferta de hacienda en la zona: Si bien el stock de hacienda en la región donde se encuentra la empresa es elevado, la realidad indica que la demanda de

hacienda para exportación es mayor que la oferta y esto empuja los precios de hacienda al alza, generando que en ciertos períodos, los precios obtenidos por la venta de los productos apenas alcancen para poder pagar el costo de la hacienda.

Mayores costos de flete internacionales: Junto con Brasil y Uruguay, Argentina posee los mayores costos en los fletes internacionales. Esto es debido a que los principales competidores a nivel internacional se encuentran más cerca de los destinos finales en términos geográficos que la región de Sudamérica, lo cual incrementa los costos de las navieras en alrededor de 500 a 800 dólares por contenedor.

Argentina como proveedor posee poca credibilidad internacional: Argentina a nivel internacional no goza de buena reputación comercial. Todos los clientes y proveedores conocen los vaivenes de la economía y de la política argentina, y saben que cerrar un trato con un exportador o importador argentino no es garantía de relación comercial a largo plazo debido a las restricciones y prohibiciones que impone el gobierno habitualmente. Esto hace perder ventas, debido a que en las ferias comerciales es normal ver clientes haciendo colas para comprar en los *stands* de Uruguay y Paraguay que poseen precios similares o mayores a los argentinos, y la calidad de la mercadería es similar o inferior.

Esquema de retenciones que afecta la competitividad: Nuestro país, entre las medidas impositivas y políticas que ha implementado, se destaca (entre otras) un esquema de retenciones a las exportaciones. Esto arroja como resultado que, si una planta argentina vende un producto a USD 1000 y otra planta de otro país vende el mismo producto al mismo precio, implícitamente la planta argentina estará percibiendo USD 910, es decir que para ser rentable debe ser un 9% más eficiente que las plantas de los demás competidores internacionales, lo cual en la práctica se traduce en menores márgenes, menores ganancias y por ende menores incentivos a la exportación.

En el siguiente cuadro se resume el análisis DAFO explicitado con antelación:

Cuadro Número 3: Análisis DAFO de Industrias Frigoríficas Recreo S.A.I.C.

DAFO	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Análisis Interno	Frigorífico Integrado	Infraestructura vieja
	Hacienda Propia	Sin Habilitación a Israel y Europa
	Laboratorio de Análisis Propio	Volumen de producción acotado
	Gran cantidad de habilitaciones	Bajo posicionamiento de marca
	Faena de Cerdos Propia	Expedición de tamaño reducido
	Portfolio amplio y profundo	Falta de automatización
	Posición financiera sólida.	No asociada a ABC
		Localización zona urbana
Análisis	OPORTUNIDADES	AMENAZAS

Externo		
	Habilitación de Menudencias a China	Inestabilidad histórica de Comercio Exterior
	Crecimiento canales <i>e-commerce</i>	trabas a la importación
	Crecimiento de la exportación por política cambiaria	Constantes cambios en normas y leyes nacionales
	Necesidad creciente de China por alimentos	Cambios en requisitos internacionales controles sanitarios
	País libre de aftosa	Inexistente valor para el cuero
	Gran cantidad de conexiones comerciales	Auge de protestas y movimientos por derechos animales
	Interés de parte de Israel de Habilitar plantas	Incremento estilo de vida vegetariano
	Líneas de crédito para inversión productiva	Gran capacidad productiva de Brasil
	Gran valor internacional para los subproductos vacunos	Acumulación de créditos impositivos
		Posible aumento demanda de carnes porcinas por parte de China
		Desequilibrios transitorios entre oferta y demanda de hacienda
		Mayores costos de fletes internacionales
		Baja credibilidad comercial hacia Argentina
		Retenciones Exportaciones

Fuente: Elaboración propia.

7.4.2. Análisis CAME

Una vez que se ha determinado mediante el análisis FODA las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, es necesario reflexionar sobre los posibles caminos o estrategias a seguir. Lo que se pretende lograr mediante esta reflexión, es poder corregir las debilidades de la compañía, afrontar las amenazas del entorno, mantener las fortalezas y explotar las oportunidades.

Las estrategias que surjan se agrupan de 4 maneras:

Estrategias ofensivas (O + F): son aquellas estrategias en las que se utilizan las fortalezas de la organización para aprovechar las oportunidades.

Estrategias defensivas (A + F): son aquellas estrategias en las que se utilizan las fortalezas de la organización para protegerla de las amenazas.

Estrategias de supervivencia (A + D): son aquellas estrategias en las que se presentan amenazas del entorno junto a debilidades de la organización.

Estrategias de reorientación (O + D): son aquellas estrategias en las que se presentan oportunidades en el entorno y debilidades en la organización.

En el siguiente cuadro se agrupan las diferentes acciones surgidas del análisis CAME.

Cuadro Número 4: Acciones¹⁶ del análisis CAME de Industrias Frigoríficas Recreo S.A.I.C.

Estrategias Ofensivas (O + F)	Estrategias Defensivas (A+F)
Preparar el terreno para la exportación de Menudencias a China y acortar el tiempo necesario una vez habilitado dichos productos	Continuar comercializando en el mercado interno. Aumentar la participación de Embutidos y chacinados.
Implementar el canal <i>e-commerce</i> para las zonas de proximidad.	Informar y educar a la población a través de las cámaras e institutos que nuclean al sector. Mejorar la imagen del producto a través de publicidad.
Continuar y aumentar la exportación de carnes con huesos, huesos y menudencias	Invertir en equipos e instalaciones que permitan cumplimentar a medida que surjan nuevos requisitos sanitarios.
Seguir apostando e invirtiendo en la exportación de productos.	Avanzar en el procesamiento del cuero y su posterior exportación
Exportar a todos los destinos habilitados logrando la mejor integración de venta.	Incrementar stock de hacienda propia para no sufrir desequilibrios entre oferta y demanda.
Invertir en instalar una planta de procesamiento de subproductos vacunos.	Invertir y apostar a habilitar la planta para Israel y Europa.
Informar a los clientes sobre los análisis a los productos entregados.	Contar con estudios asesores en materia impositiva, comercio exterior, y leyes nacionales e internacionales.
Invertir en incrementar el stock y producción de hacienda vacuna y porcina propia	Crear fórmulas alternativas con menos utilización de cerdo.
Estrategias de Supervivencia (A + D)	Estrategias de Reorientación (O + D)
Invertir en mejorar la planta y sus alrededores. Disminuir desechos, efluentes y olores.	Invertir en mejorar la planta y aumentar la capacidad productiva. Lograr mayor nivel de automatización.
Realizar acciones en el barrio y la comunidad para afianzar relaciones mutuamente beneficiosas con los vecinos.	Invertir y habilitar la planta para exportar a Israel y Europa.

¹⁶A pesar de que Martínez y Milla las llaman Estrategias del análisis CAME, se consideró más apropiado llamarlas acciones.

Aprovechar la gran cantidad de conexiones para lograr exportar sin interrupciones a lo largo del año.	Desarrollar plataforma digital para que nuestros clientes puedan visualizar los productos existentes y sus fichas técnicas, sus precios, cantidades, presentaciones, etc. y generar los pedidos. Luego se realizará la distribución de manera tradicional.
Buscar incrementar el reconocimiento y posicionamiento de marca a través de publicidad.	A partir del crecimiento en el volumen exportado, gestionar la asociación al consorcio ABC.
Establecer un departamento impositivo y disminuir créditos impositivos acumulados.	Ampliar la expedición o relocalizar la misma.

Fuente: Elaboración propia.

En síntesis, el análisis interno y externo de la organización permite definir acciones específicas orientadas a la concreción de la misión y visión del frigorífico. Sin embargo, las acciones definidas son múltiples, complejas o incluso de difícil concreción en simultáneo. Por este motivo, el desarrollo del CMI y el diseño del mapa estratégico permiten integrar y monitorear el desempeño de la organización a través de la definición de perspectivas, objetivos o indicadores estratégicos. De este modo, se seleccionan y sistematizan acciones estratégicas concretas que vinculan objetivos e indicadores.

8. Mapa Estratégico

Al analizar el cuadro que precede, se plasman líneas estratégicas a través de las distintas acciones que se plantea la organización para hacer frente al entorno. Se observa una **estrategia de diversificación** al incrementar venta de chacinados en mercado interno, anticipar la venta de menudencias en el mercado chino, desarrollar el canal *e-commerce*, avanzar con el procesamiento del cuero, continuar invirtiendo en la exportación, exportar a todos los destinos habilitados, aumentar la exportación de carnes, carnes con huesos, huesos y menudencias, invertir en una planta de subproductos y habilitar la planta para Europa e Israel.

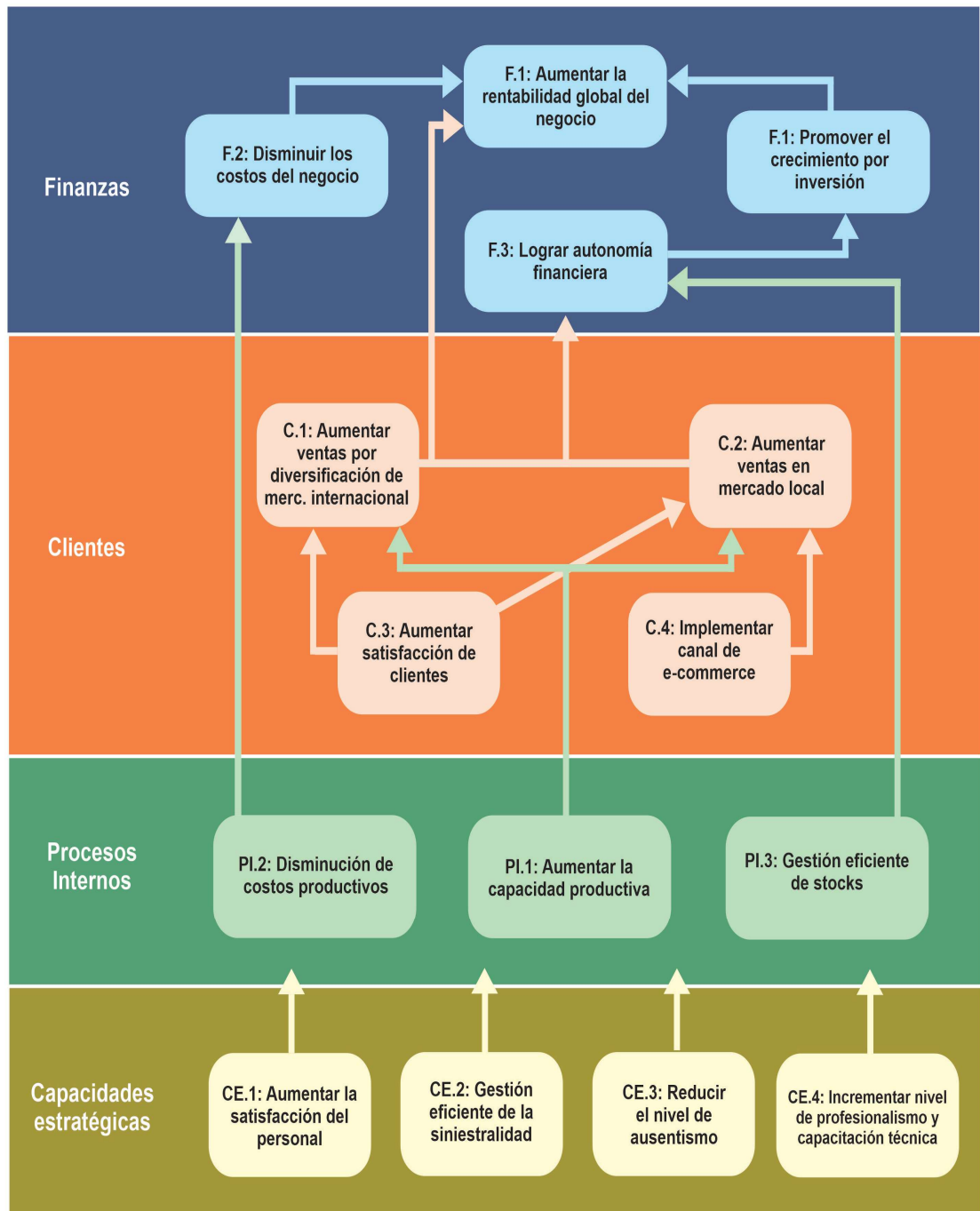
También surge de las acciones analizadas **estrategias de integración**, a través de incrementar el stock de hacienda, instalar una planta de subproductos, y comenzar a procesar el cuero o brindar servicio de análisis industriales.

Finalmente, con respecto al crecimiento de las ventas, se evidencia una **estrategia de penetración en el mercado interno**, con acciones que buscan incrementar la participación de ventas de chacinados en el mercado interno, y lograr un mejor posicionamiento de la marca. En el plano internacional, dicho crecimiento se planifica a

través de incorporación de nuevos mercados o incorporación de nuevos productos en los mercados en los que se opera actualmente.

A partir del análisis precedente y la especificación de las líneas estratégicas del frigorífico, se elabora el mapa estratégico (ver gráfico N° 5), aquí se explicitan las perspectivas seleccionadas y los objetivos estratégicos según perspectivas.

Gráfico Número 15: Mapa estratégico de Industrias Frigoríficas Recreo S.A.I.C.



Fuente: Elaboración propia.

8.1. Descripción de las diferentes perspectivas y selección de indicadores

El diseño del mapa estratégico se lleva a cabo a través de cuatro perspectivas distintas: la perspectiva financiera, la perspectiva de clientes, la perspectiva de procesos y la perspectiva de capacidades estratégicas. Para cada una de las perspectivas se definen objetivos estratégicos. El resultado de las interrelaciones de estas cuatro perspectivas explicita la estrategia de la compañía. A continuación, se describen las distintas perspectivas y objetivos para Industrias Frigoríficas Recreo S.A.I.C.

8.1.1. Perspectiva Financiera:

La perspectiva financiera se sitúa por encima de las tres perspectivas restantes del CMI, ya que los objetivos de dicha perspectiva representan los propósitos de los accionistas o propietarios de la compañía. La consecución de dichos objetivos indicará si el desempeño de la organización es el correcto y la planificación estratégica.

A su vez, el correcto desempeño de las tres perspectivas restantes influirá y alimentará los indicadores y resultados analizados en la perspectiva financiera.

Los objetivos estratégicos de la organización en la perspectiva financiera son:

- **Aumentar la rentabilidad global del negocio:** Este objetivo, ubicado en la cúspide del mapa estratégico, se utiliza como criterio de utilidad del negocio, posibilita observar la competitividad económica de la estrategia y la sustentabilidad del negocio en el mercado. La rentabilidad se mide desde dos perspectivas, el **margen de ganancia neta** según niveles de ventas totales incluidos todos los costos del periodo y la **ganancia operativa** (EBITDA) donde se expresan las ventas monetarias totales descontado los costos antes de impuestos, intereses y amortizaciones. De ese modo, se busca diferenciar criterios contables y de gestión en la conformación de la rentabilidad del emprendimiento.
- **Disminuir los costos del negocio:** El aumento de la rentabilidad del negocio se procura alcanzar mediante una gestión adecuada de costos críticos, es decir, costos que afectan de forma significativa los márgenes de rentabilidad. En este marco, se consideran el seguimiento y control de los costos relevantes, como son los **costos variables** que son aquellos costos vinculados directamente a la producción, los **costos de estructura**, es decir, los costos necesarios para el normal desarrollo de la capacidad productiva del negocio no vinculados a los volúmenes de producción y, por último, en el marco de los

costos de estructura, **costos específicos de mantenimiento** referidos a todos aquellos gastos necesarios para el funcionamiento de la planta, como reparaciones, trabajos de terceros, repuestos y gastos sustantivos para responder a las necesidades de los clientes del frigorífico. Si bien los costos de mantenimiento forman parte de los costos de estructura, dichos costos representan un gran porcentaje de los mismos y es por eso que para la organización es importante su monitoreo.

- **Lograr autonomía financiera:** Para la organización, una adecuada gestión de costos también implica una gestión financiera independiente, de modo de mantener bajos costos de financiación e inversión. El logro de la autonomía financiera le permite mayor rapidez y flexibilidad en la elección de inversiones en el sector. Con estas premisas, se monitorean tres variables fundamentales: **el índice de endeudamiento** de la empresa según la proporción del volumen de endeudamiento total en el volumen de ventas; el **nivel de endeudamiento operativo** según la relación entre los plazos de cobros y pagos de las actividades ordinarias del negocio y; el **ratio de liquidez**, que permite observar si los activos de corto plazo son suficientes para afrontar los pasivos corrientes.
- **Promover el crecimiento por inversión:** Una adecuada gestión de costos unido a un buen desempeño financiero permite establecer estrategias de inversión orientadas al crecimiento de la empresa. De este modo, se procura aumentar la capacidad productiva, generar nuevas líneas de producción y nuevos canales de ventas. En este marco, es sustantivo monitorear la gestión de proyectos de inversión según tres fases. Primero, observar **la necesidad de fondos de los proyectos de inversión y su rentabilidad**, la diversidad y cantidad de proyectos en la organización requieren un ordenamiento específico según desembolsos y oportunidad. Para su ejecución, se deben considerar los fondos necesarios de proyectos que han superado los análisis técnicos y la rentabilidad esperada de los mismos medida a través de TIR, VAN y/o periodos de recupero. En segundo lugar, aprobada su ejecución, es necesario monitorear la **variación de costos por proyecto** observando desvíos de costos relevantes, es decir, aquellos costos que al ser alterados modifican sustantivamente los costos totales de ejecución y, por último, reconocer el **incremento de ventas generados por proyecto** como criterio final de evaluación y retroalimentación de la gestión de los mismos.

De este modo, en la perspectiva financiera, la reducción de costos, la independencia financiera y el crecimiento por inversión autónoma permiten sostener y consolidar la rentabilidad global del negocio.

En el cuadro siguiente se resumen los indicadores seleccionados para la perspectiva financiera descrita precedentemente.

Cuadro Número 5: Indicadores seleccionados para la perspectiva financiera de Industrias Frigoríficas Recreo S.A.I.C.

Objetivo	Indicador
Aumentar la rentabilidad global del negocio	Margen de Ganancia Neta (porcentaje)
	Ganancia Operativa EBITDA
Disminuir los costos del negocio	Control de Costos de Estructura (porcentaje)
	Control de Costos Operativos (porcentaje)
Lograr autonomía financiera	Índice de Endeudamiento (porcentaje)
	Plazo medio de Cobros y Pagos
	Ratio de Liquidez
Promover el crecimiento por inversión	Necesidad de fondos por proyectos
	Incremento de Ventas por nuevas inversiones (porcentaje)
	Variaciones en costos de proyectos
	VAN de Proyectos de Inversión

Fuente: Elaboración propia.

8.1.2. Perspectiva de Clientes:

Para poder cumplir con los objetivos de la perspectiva financiera, es necesario que se logre un correcto desempeño de las perspectivas de base. La perspectiva de clientes se centra en la proposición de valor de la organización para sus clientes objetivo. La proposición de valor describe la estrategia de una organización para con sus clientes y la manera de combinar las variables precio, producto, servicio, relación con clientes e imagen de marca.

El logro de los objetivos financieros se materializa a través de una adecuada relación con los clientes. En esta línea, la organización reconoce cuatro segmentos de clientes, cada uno con integración de producto-mercado específica:

- a) Ventas de Carne al Mercado Externo: Clientes con volúmenes de operaciones menores a 50 contenedores mensuales, que valoren el producto con menor cantidad de materia grasa y mayor precisión en los cortes realizados, que

aprecien que dicho producto se encuentre embalado y empaquetado correctamente y que por ello acepten pagar un precio mayor.

- b) Ventas de carne al Mercado Interno: Clientes que valoran la importancia de un proceso de faena controlado, con seguridad alimenticia, y trazabilidad de la producción. Que perciban como un atributo importante la puntualidad de entrega, la estandarización (en cuanto a peso y tamaño) de las reses entregadas, y que por ello estén dispuestos a pagar un mayor precio.
- c) Servicio de Faena a Terceros: Clientes (usuarios) que le den valor a la puntualidad, confiabilidad, buena calidad de faena¹⁷ y controles sanitarios con informes de resultados y análisis realizados a sus productos. Clientes que comprendan la importancia de lograr bajas temperaturas en los productos, y que posean un volumen de faena mayor a 100 cabezas mensuales.
- d) Ventas de Fiambres y embutidos: Supermercados regionales, distribuidores y mayoristas. Se busca evitar grandes cadenas y clientes de tamaño reducido. Se los atiende a través de distribuidores y mayoristas.

De esta manera queda definido el dominio del mercado del Frigorífico, es decir, el espacio de mercado que incluye una combinación específica de tecnologías, necesidades y tipos de clientes. Así, los objetivos estratégicos de la perspectiva de clientes buscan expandir este alcance mediante la incorporación de nuevos grupos de clientes o aumento de volúmenes de transacciones según clientes existentes.

- **Aumentar las ventas por diversificación de mercados internacionales:** A través de este objetivo, se plantea lograr la habilitación en el mediano plazo a nuevos mercados como Europa o Israel, que permiten comercializar los productos con un mayor valor agregado. De este modo, se monitorea la **tasa de exportación** de productos que comparara montos de exportación con volúmenes de ventas totales de la empresa y la **variación relativa de ventas monetarias de productos exportados**.
- **Aumentar el volumen de ventas en el mercado local:** El objetivo es aumentar la cuota de mercado por penetración. Para medir la consecución de dicho objetivo se utilizan los indicadores: **variación relativa de ventas monetarias el mercado local** como valor global y para cada uno de los segmentos de mercado internos y **volumen de ventas en unidades físicas por actividad** que se calcula

¹⁷ Se describe como buena calidad de faena, aquella faena que se realiza sin golpear las medias reses, sin efectuar cortes que dañen los distintos cortes del animal, bajo condiciones de temperaturas que disminuyan la proliferación de bacterias y microorganismos.

totalizando las unidades físicas comercializadas por cada sector. Este último indicador, permite conocer si se incrementaron las ventas de cada área económica, evitando distorsiones por variaciones de precios o mix de ventas.

- **Desarrollar canal de ventas *E-commerce*:** Con el propósito de desarrollar un nuevo canal de ventas en el mercado local que redunde en un aumento de las ventas de la organización. El diseño y lanzamiento de un canal de ventas electrónico busca que la totalidad del proceso de compra del cliente se realice a través de servicios de internet. Para conocer el grado de cumplimiento de este objetivo se calcula el **nivel de ventas E-Commerce** que especifica la relación entre ventas por internet y ventas totales.
- **Aumentar la satisfacción de clientes:** Se procura estrechar y sostener una adecuada relación con cada uno de los segmentos de clientes especificados con antelación. Se considera que los clientes satisfechos replican sus compras de manera sostenida e, incluso, aumentan los volúmenes de compra. De esta manera, **el índice de satisfacción de clientes** busca monitorear la percepción de satisfacción que poseen los clientes sobre aspectos claves de la relación comercial. Cada segmento de clientes posee necesidades y deseos específicos que requiere control para lograr fortalecer y hacer duradera la relación de intercambio. De manera suscita se destacan las principales variables cualitativas que requieren monitorearse en cada segmento:

El desarrollo de la encuesta se realiza con una escala numérica de 1 a 10 con la que el cliente podrá expresar su mayor o menor satisfacción. Las variables de mayor relevancia que se incluyen en la encuesta de satisfacción de clientes son precio del producto, características del producto, frecuencia de utilización, disponibilidad del producto, velocidad entre la compra y la entrega, variedad de productos. A su vez, se establece que un cliente satisfecho es aquel que obtiene un puntaje igual o mayor a 7.

En síntesis, en esta perspectiva, se considera que clientes satisfechos promueven un mayor volumen de ventas y que el incremento de las ventas monetarias en el mercado local e internacional son variables sustantivas para el crecimiento del negocio y el logro de la rentabilidad. En el cuadro número 6 se resumen los indicadores seleccionados para la perspectiva descripta.

Cuadro número 6: Indicadores seleccionados para la perspectiva de clientes de Industrias Frigoríficas Recreo S.A.I.C.

Objetivo	Indicador
Aumentar las ventas en mercados internacionales	Ventas exportación sobre venta total (porcentaje)
Aumentar las ventas en mercados internacionales y locales	Variación Relativa de Ventas (porcentaje)
Aumentar las ventas en mercados nacionales	Volumen de Ventas en uds. físicas por act. económica
Implementar canal <i>e-commerce</i>	Nivel de Ventas <i>E-Commerce</i> (porcentaje)
Aumentar la satisfacción de clientes	Índice de satisfacción de Clientes

Fuente: Elaboración propia.

8.1.3. Perspectiva de Procesos:

En la perspectiva de proceso, la organización busca realizar procesos de producción más eficientes y eficaces que respondan a las necesidades de sus distintos segmentos de clientes. Se busca alcanzar la más adecuada capacidad de producción (eficacia) al menor costo posible (eficiencia), expresado en objetivos estratégicos de producción y costos respectivamente:

- **Aumentar la capacidad productiva:** Un aumento de la capacidad de producción es condición *sine qua non* para alcanzar el objetivo de aumentos de volúmenes de ventas. Por este motivo, se requiere considerar el cálculo de la **capacidad de producción máxima** de las diferentes actividades económicas de la empresa en periodos de tiempo específicos. Es importante considerar que la capacidad de producción de la organización depende de lograr un bajo nivel de ausentismo, un abastecimiento de hacienda y materia prima constante y de evitar paradas debido a rotura de maquinarias o cortes de energía, por ellos requiere monitoreo estratégico. A su vez, también es adecuado observar los **desvíos de producción**, es decir, los desvíos con respecto a los estándares o producciones teóricas, considerando que un mal desempeño de este indicador afecta la capacidad de producción y la potencialidad de las ventas.
- **Disminuir los costos productivos:** El proceso de producción se costea mediante el modelo de costeo variable de tal modo de generar información específica para apoyar decisiones de planificación y control de la producción. Por ende, la evaluación de la contribución marginal de cada una de las actividades económicas es relevante para el análisis de la rentabilidad. Este objetivo se mide

a través de dos indicadores, **la contribución marginal por unidad económica** de modo de observar cuánto representan los costos variables sobre las ventas y **costos de reprocesos y desperdicios**. Se entiende por reproceso a todos aquellos productos terminados que no superaron el control de calidad y deben incorporarse nuevamente a alguna de las distintas etapas del proceso productivo a fin de corregir sus deficiencias; y por desperdicio, a aquellos productos que no superaron el control de calidad o no se encuentran en condiciones de ser consumidos y no es posible su corrección mediante un reproceso. Ambos costos son relevantes para aumentar los márgenes de utilidad en el marco del proceso de producción.

- **Gestionar eficientemente los inventarios:** Una eficiente gestión de inventarios no solo debe evitar faltantes en la producción o al momento de la venta, sino que, además, debe generar un eficiente uso del capital de trabajo y de los recursos financieros. Por estos motivos es sustantiva la gestión de inventarios considerando los **días de inventarios** que permiten sostener niveles de producción y ventas, y la **rotación de inventarios**, es decir, la movilidad de insumos y productos en un periodo de tiempo especificado. Ambos índices deberán ser desdoblados, para medir por un lado el *input* de la producción y evitar faltantes o retrasos, o grandes volúmenes de inventarios y, por otro lado, el *output* o la venta para evitar faltantes o grandes volúmenes de stock.

En conclusión, una gestión eficaz y eficiente de la producción del frigorífico se encuentra determinada por el control de la capacidad y volúmenes de producción que den soporte específico a las necesidades de los clientes y por una gestión de costos e inventarios que responde adecuadamente a la demanda según criterios de utilidad. Se resumen los indicadores de esta perspectiva en el cuadro número 7.

Cuadro número 7: Indicadores seleccionados para la perspectiva de procesos de Industrias Frigoríficas Recreo S.A.I.C.

Objetivo	Indicador
Aumentar la capacidad productiva	Capacidad máxima productiva
Disminuir costos productivos	Costo variable sobre de ventas (porcentaje)
	Costos por reprocesos y desperdicios (porcentaje)
Gestión eficiente de inventarios	Días de inventario
	Rotación de Inventario

Fuente: Elaboración propia

8.1.4. Perspectiva de Capacidades Estratégicas:

Para la empresa, las capacidades estratégicas están conformadas por el capital humano y el capital organizativo del Frigorífico. En este sentido las capacidades estratégicas, refieren a las competencias que deben poseer el capital humano, es decir, el talento, habilidades y *know-how* de las personas para definir y desarrollar los objetivos de las perspectivas expuestas con antelación. Mientras el capital organizativo hace referencia a las capacidades de la empresa para diseñar e implantar acciones estratégicas tendientes al cumplimiento de los objetivos. Ambos enfoques se encuentran amalgamados en las prácticas gerenciales de la organización.

De este modo, los objetivos de la perspectiva de capacidades estratégicas de la organización son:

- **Aumentar la satisfacción del personal:** La satisfacción del personal hace referencia a la percepción que los trabajadores poseen sobre las necesidades, deseos y expectativas realizadas en su ámbito laboral. El **nivel de satisfacción del personal** se mide a través de una encuesta a los trabajadores donde se les consulta sobre expectativas salariales, adecuación de tareas en su puesto, clima laboral, horarios y duración de la jornada, factores críticos en la organización para considerar a los empleados satisfechos. En cuanto al personal jerárquico, se incluye como factores críticos de éxito la independencia en la toma de decisiones y el desarrollo personal. Además, se incluye el indicador **nivel salarial** que compara los salarios de la empresa con los promedios salariales en la industria. Con este razonamiento, se considera mayor satisfacción de los empleados cuando perciben una retribución superior al promedio del sector.
- **Mejorar la gestión de la siniestralidad:** La industria en la que la organización se desarrolla, es una industria con uso intensivo de la mano de obra, y con un nivel de siniestralidad mayor al promedio de otras industrias; por lo que es importante mantener la siniestralidad controlada. Se define al siniestro como cualquier evento que dañe o lastime al personal de la organización, ya sea que le impida continuar trabajando o no. Por ello se utiliza el **indicador de siniestralidad**, que permite monitorear la cantidad de siniestros por personas expuestas. La gestión de la siniestralidad implica llevar a cabo todas aquellas acciones preventivas, tendientes a disminuir la cantidad de siniestros. Es importante detectar los motivos y las causas de los siniestros para poder evitarlos nuevamente

- **Disminuir el nivel de ausentismo:** Al ser una industria con uso intensivo de mano de obra, un ausentismo elevado generará costos extras y menores niveles de producción. Por ello es necesario medir el **nivel de ausentismo**, para detectar desvíos. Se mide calculando los días no trabajados debido a ausencias imprevistas sobre el total de días trabajados.
- **Incrementar niveles de profesionalismo y capacitación técnica:** Se procura tener un plantel con adecuada capacitación profesional y técnica que permita cumplir con los objetivos explicitados con antelación. El aumento del profesionalismo permite el desarrollo e implementación de la estrategia, promoviendo acciones para su concreción y mejorando la comunicación de la misma. La capacitación en conocimientos técnicos promueve una mayor cantidad de producción con mejores índices de tiempo, costos y calidad. Para medir el logro de este objetivo se implementa una **tasa de capacitación** que informa el porcentaje de horas dedicadas a capacitación sobre el total de horas trabajadas. También se utilizará el **nivel de profesionalización de la organización**, que nos indicará que porcentaje del plantel de empleados son profesionales y técnicos sobre el total de empleados. Los indicadores de la perspectiva de capacidades estratégicas se resumen en el cuadro número 8.

Cuadro número 8: Indicadores seleccionados para la perspectiva de capacidades estratégicas de Industrias Frigoríficas Recreo S.A.I.C.

Objetivo	Indicador
Aumentar la satisfacción del personal	Índice de satisfacción de personal
	Nivel de salarios vs industria (porcentaje)
Gestión eficiente de la siniestralidad	Indicador de siniestralidad (pormil)
Reducir el nivel de ausentismo	Nivel de ausentismo (porcentaje)
Incrementar niveles de profesionalismo y cap. técnica	Tasa de capacitación (porcentaje)
Incrementar niveles de profesionalismo y cap. Técnica	Nivel de profesionalización de la organización (porcentaje)

Fuente: Elaboración propia.

En síntesis, en esta perspectiva se promueve el bienestar y desarrollo de los recursos humanos de la organización como pilares sustantivos para alcanzar los objetivos estratégicos; por un lado, se procura gestionar la siniestralidad y el ausentismo, por el

otro, se promueve la satisfacción de las personas en su puesto de trabajo y la constante capacitación profesional y técnica.

De este modo el mapa estratégico refleja de manera gráfica y sintética la estratégica de crecimiento del Frigorífico según perspectivas e indicadores, ésta se encuentra impulsada por estrategias de diversificación del mercado, penetración del mercado interno e integración de la cadena de valor en el sector cárnico.

8.1.5. Construcción de Indicadores:

Los objetivos estratégicos de la organización se operacionalizan a través de indicadores de gestión. Los mismos se materializan en una ficha técnica de construcción del indicador donde se explicita la totalidad de la información requerida para el diseño, monitoreo y control de cada uno de los indicadores.

La ficha técnica provee la siguiente información:

Nombre del indicador: Es el nombre con el cual se identifica el indicador.

Fórmula del indicador: Es la fórmula matemática utilizada para calcular el indicador.

Período del indicador: Es el período sobre el cual se aplica la fórmula matemática.

Período de actualización: Es la periodicidad con la que se calcula el indicador.

Apertura: Permite conocer si se puede granular el indicador.

Parámetro de alarma: Es el valor a partir del cual se necesitan correcciones.

Parámetro meta: Es el valor deseado. Se plantea en forma de semáforo. Los valores deseados se clasifican como verdes, los valores que presentan un pequeño desvío se clasifican como amarillos, y los valores con un gran desvío o no deseados se clasifican en rojo.

Gráfico: Es el gráfico que representa al indicador.

Responsable del indicador: Es quien se debe ocupar de que se obtengan los resultados deseados y de realizar las correcciones necesarias en caso de no lograrlos.

Observaciones: Permite realizar aclaraciones en caso de ser necesario.

Vinculación con el mapa estratégico: Indica con qué objetivo estratégico se vincula el indicador.

Unidad de medida: Informa la unidad de medida utilizada (% , \$, kg , etc.)

Descripción del indicador: Es una breve explicación textual del indicador.

Origen de la información: Expone la fuente de alimentación de datos para la construcción del indicador.

A continuación, en los cuadros número 9 y 10 se presentan 2 fichas técnicas de indicadores a modo de ejemplo. El resto de las fichas técnicas pueden ser consultadas en el Anexo.

Cuadro número 9: Ficha técnica del indicador margen de ganancia neta

Ficha técnica del indicador	
Datos Indicador	Detalle
Nombre del Indicador	Margen de Ganancia Neta
Formula del indicador	$(\text{Ganancia Neta} / \text{Ventas totales}) \times 100$
Período del indicador	Mensual / Trimestral / Anual
Frecuencia de actualización	Mensual
Apertura	Si. Por área económica.
Parámetro de alarma.	< 3%
Parámetro meta. (Nivel de tolerancia)	≥ 3% Verde, <3% Amarillo, <1% Rojo.
Gráfico	Gráfico de Línea.
Responsable del indicador.	Gerente General de la Compañía. Gerentes de cada unidad económica.
Observaciones	
Vinculación con el Mapa Estratégico	Perspectiva Financiera, Objetivo 1
Unidad de Medida	%
Descripción del indicador	Nos indicará que porcentaje de ganancia sobre ventas ostenta la compañía o unidad económica.
Origen de la información	Sistema contable.

Fuente: Elaboración propia.

En la ficha técnica incluida en el cuadro precedente, se observan todos los datos relacionados al indicador Margen de Ganancia Neta. Lo primero que se ve es el nombre del indicador e inmediatamente continúa con la fórmula del mismo. Sigue el período del indicador, en este caso el indicador se calcula para un período mensual, trimestral y anual. La frecuencia de actualización hace referencia a cada cuanto tiempo se calcula el indicador, en este caso todos los meses. La apertura informa si el indicador se puede granular o desagregar. En este caso si posee apertura, se calcula el indicador para toda la organización y también para cada área económica. El parámetro de alarma nos indica cuando el desempeño del indicador no es el deseado, en este caso, menos del 3%. El parámetro meta nos informa el nivel de tolerancia, a diferencia del parámetro de alarma,

nos indica distinta intensidad de alarma. En este caso, si es menor a 3% será intensidad amarilla y requiere medidas de corrección. Si es menor a 1%, es rojo e indica medidas urgentes y de gran impacto para corregir el desempeño de la organización. El gráfico hace alusión a la forma de exponer los resultados del indicador, aquí es a través de un gráfico de línea. El responsable del indicador es el gerente general de la organización y los gerentes de cada área económica. Este indicador no posee observaciones y su vinculación con el mapa estratégico es a través del objetivo financiero número 1, aumentar la rentabilidad global del negocio. La unidad de medida es en % y en cuanto a su descripción, nos informa el porcentaje de ganancia sobre ventas de la compañía o área económica. Finalmente, el origen de la información para calcular el indicador se extrae del sistema contable de la organización.

Cuadro número 10: Ficha técnica del indicador Control de costos de estructura

Ficha técnica del indicador	
Datos Indicador	Detalle
Nombre del Indicador	Control de costos de estructura
Formula del indicador	$(\text{Costos de estructura} / \text{Ventas}) \times 100$
Período del indicador	Mensual / Trimestral / Anual
Frecuencia de actualización	Mensual
Apertura	No.
Parámetro de alarma.	$\geq 18\%$
Parámetro meta. (Nivel de tolerancia)	$\leq 18\%$ Verde, $>18\%$ Amarillo, $>20\%$ Rojo.
Gráfico	Gráfico de columnas.
Responsable del indicador.	Gerente General.
Observaciones	Los costos de estructura incluyen costos de mano de obra, de energía, de mantenimiento y reparaciones.
Vinculación con el Mapa Estratégico	Perspectiva Financiera, Objetivo 2.
Unidad de Medida	%
Descripción del indicador	Este indicador informa que porcentaje de las ventas representan los costos de estructura.
Origen de la información	Sistema contable.

Fuente: Elaboración propia.

En la ficha técnica incluida en el cuadro precedente, se observan todos los datos relacionados al indicador Control de costos de estructura. Lo primero que se ve es el nombre del indicador e inmediatamente continúa con la fórmula del mismo. Sigue el período del indicador, en este caso el indicador se calcula para un período mensual, trimestral y anual. La frecuencia de actualización hace referencia a cada cuanto tiempo se calcula el indicador, en este caso todos los meses. La apertura indica si el indicador se puede granular o desagregar. Aquí no posee apertura. El parámetro de alarma nos indica cuando el desempeño del indicador no es el deseado, en este caso, cuando es mayor al

18%. El parámetro meta nos indica el nivel de tolerancia, a diferencia del parámetro de alarma, nos informa distinta intensidad de alarma. Si es mayor a 18% es intensidad amarilla y requiere medidas de corrección, y si es mayor a 20%, es rojo e indica medidas urgentes para corregir el desempeño de la organización. El gráfico hace alusión a la forma de exponer los resultados del indicador, en esta oportunidad es a través de un gráfico de columnas, y el responsable del indicador es el gerente general de la organización. Este indicador entre sus observaciones aclara que “Los costos de estructura incluyen costos de mano de obra, de energía, de mantenimiento y reparaciones.”, y su vinculación con el mapa estratégico es a través del objetivo financiero número 2, disminuir los costos del negocio. La unidad de medida es en % y en cuanto a su descripción, nos indica el porcentaje que representan los costos de estructura sobre ventas de la compañía. Finalmente, el origen de la información para calcular el indicador se extrae del sistema contable de la organización.

8.1.6. Acciones estratégicas:

Las acciones estratégicas son los proyectos, programas o actividades que lleva adelante la organización para el cumplimiento de sus objetivos estratégicos. De este modo, los indicadores se constituyen como puentes entre los objetivos estratégicos y las acciones del Frigorífico, son las medidas de actuación de la organización que surgen de monitorear las acciones y se contrastan con las metas planificadas según objetivos.

Las acciones planificadas por la empresa son:

- Crear y ejecutar un programa económico: La creación de un programa económico implica realizar un presupuesto de la organización, estableciendo las metas de ventas, costos, producción, etc. A través del presupuesto se conoce si a priori se alcanzan los objetivos planteados, como aumentar la rentabilidad global del negocio.
- Intensificar programa de control de costos y gastos: La empresa en la actualidad aplica un programa para controlar los costos y los gastos, pero se realiza de forma esporádica. Mediante la intensificación de este programa se busca volverlo periódico, evitando incrementos injustificados. Esta iniciativa busca alcanzar el objetivo de disminuir los costos del negocio, lo que en definitiva se traduce en un aumento de la rentabilidad global.
- Llevar a cabo un programa de planificación financiera: El objetivo primordial de este programa es lograr la autonomía financiera. Alcanzar dicha autonomía contribuye a disminuir los costos financieros y, por ende, reducir los costos del negocio. De este programa no solo se desprende un *cash flow* con el

calendario de ingresos y egresos, sino que también se incluyen nuevas fuentes de ingresos o egresos y el estudio y modificación de los plazos de cobros y pagos. Con la información generada a través de este programa se puede conocer si es necesario realizar acciones para financiar la organización.

- Incorporar un programa de inversiones: En el programa se incluyen todos los proyectos que se pretenden realizar. Se debe detallar para cada proyecto la información relevante del mismo (estado del proyecto, plazo de ejecución, monto necesario para ejecutarlo, viabilidad del proyecto, VAN, TIR, importancia del mismo, desvíos en cuanto a costos y tiempos de desarrollo, etc.) para realizar un seguimiento de cada uno de los proyectos y para poder otorgarle a los mismos un orden de prioridad. El correcto desempeño del programa debe traducirse en un crecimiento de la organización y un aumento de la rentabilidad global del negocio.
- Intensificar el desarrollo de comercio exterior y de nuevos mercados internacionales: la organización posee como objetivo el aumento de ventas por diversificación de mercados internacionales. Esto implica el desarrollo de nuevos destinos de exportación, y es necesario contar con un programa donde se pueda determinar destino por destino los requisitos y exigencias que faltan cumplir y los plazos estimados para poder solicitar la habilitación a cada uno de ellos.
- Desarrollo de inteligencia comercial: a través del análisis de estadísticas de ventas y base de datos, se planea identificar zonas, vendedores, canales, mayoristas, en donde se detecten disminuciones en las ventas, o se perciba posibilidad de incrementarlas, para tomar acciones (incorporar vendedores, repositores, promociones, bonificaciones, etc.) que permitan incrementar los volúmenes de ventas en unidades físicas o incrementos en las ventas monetarias.
- Crear área de comercialización digital: la creación de esta nueva área no solo busca incorporar o incrementar el nivel de ventas a través del canal *e-commerce*, desarrollando una plataforma para tal fin; sino que a su vez, sirve de soporte a los demás canales al proporcionar elementos como catálogos digitales, *spots*, imágenes y otros.
- Incorporar programa de satisfacción del cliente: el fin último de este programa es el aumento de la satisfacción de los clientes. La misma se conoce a través de encuestas realizadas a los mismos. También debe seguir los reclamos y quejas de los clientes y conocer sus necesidades insatisfechas que permitan nuevas oportunidades de negocios.

- Implementar programa de desarrollo productivo: Dicho programa busca conocer la capacidad máxima de cada sector o etapa productiva, e identificar los cuellos de botella para poder, en conjunto al programa de inversiones, dar soluciones a dichas limitaciones e incrementar la capacidad productiva global de la planta industrial. Dentro de este programa también se incluyen aquellas maquinarias que en el corto plazo deben ser reemplazadas debido a que la tecnología se ha vuelto obsoleta, se encuentran próximas al fin de su vida útil u otros motivos similares.
- Planificación de la producción: A través de la planificación de la producción se busca lograr la mayor tasa de utilización de la capacidad productiva, evitando parates y faltantes, y permitiendo la planificación en cuanto a las compras de insumos y materias primas. A su vez, en aquellos casos en los que sea difícil abastecerse de algún insumo o materia prima, planificar los substitutos que se utilizarán para la producción.
- Planificación de compras y abastecimiento: si bien este programa está en funcionamiento, se debe mejorar para evitar grandes erogaciones financieras debido a un sobredimensionado capital de trabajo, grandes stocks de insumos y materias primas que acaparan el limitado espacio para almacenamiento y también evitar el faltante de insumos generando inconvenientes a la producción.
- Llevar a cabo un programa de incentivos, beneficios y retribuciones para el personal. Este programa busca como fin último contar con un plantel laboral que se encuentre satisfecho con su empleo. No solo se pretende una justa retribución a los empleados en forma de salarios o incentivos por producción, sino ofrecerles beneficios que sean valorados y mantengan un elevado nivel de satisfacción laboral.
- Intensificar protocolos de seguridad e higiene y seguimiento de siniestros: a través de la intensificación de los protocolos de seguridad e higiene se busca prevenir y evitar accidentes dentro de la organización. Es necesario realizar un seguimiento de las causas de los accidentes para determinar medidas de seguridad y preventivas para evitar nuevos accidentes por causas similares. Al conocer las causas de los siniestros, se podrán realizar capacitaciones o adquisiciones de equipos de seguridad o mejoras de las instalaciones.
- Incorporar política de seguimiento y asistencia al empleado: realizar un seguimiento de todos aquellos empleados que se encuentran de licencia debido a enfermedades, accidentes laborales o inculpables, o que poseen

algún inconveniente personal o familiar y brindarle asistencia de parte de la organización, ya sea poniendo el médico laboral a disposición o brindándole asesoramiento en caso de otro tipo de inconvenientes.

- Creación de un programa de capacitación y formación: en la actualidad la organización realiza capacitaciones y cursos, pero son cursos aislados sin planificación ni relación entre sí. A través del programa de capacitación se busca fomentar la formación de los empleados con inquietudes académicas, incentivar a aquellos empleados que han abandonado sus estudios a que los retomen y finalicen, y también realizar el dictado de cursos y capacitaciones debidamente planificados, formando a cada empleado o sector con los cursos que mejor se adapten a sus tareas y que se complementen entre sí.
- Establecer políticas de selección de personal: Uno de los objetivos estratégicos de la organización, es el aumento de los niveles de profesionalismo y capacitación técnica del personal contratado. Por ello es primordial establecer políticas de selección, priorizando la incorporación de aquellos que acrediten conocimientos específicos en el área a cubrir.

De este modo, a continuación pueden relacionarse las acciones estratégicas con los objetivos estratégicos según el cuadro número 11:

Cuadro número 11: Relaciones entre acciones estratégicas y objetivos estratégicos de Industrias Frigoríficas Recreo S.A.I.C.

Acciones Estratégicas	O. Financ.				O. Cliente				O. Proc.			O. Capac.			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	1	2	3	4
Crear programa económico de la organización.	X	X		X											
Intensificar programa de control de costos y gastos.	X	X	X												
Desarrollo de programa financiero		X	X	X											
Crear programa de inversiones			X	X											
Intensificar prog. de comex y desarrollo de merc.					X										
Desarrollo de inteligencia comercial						X									
Crear área y programa de comercialización digital						X	X								
Incorporar programa de satisfacción de clientes.					X	X		X							
Crear programa de desarrollo productivo									X	X					
Establecer programa y planif. de la producción										X	X				
Incorporar planif. de compras y abastecimiento			X						X		X				
Incorporar prog. de incentivos, benef. y retrib.												X		X	
Intensificar prot. de seg. higiene y seg. de siniest.													X	X	
Incorporar seg. Méd. Personaliz. y asist. al emp.												X		X	
Crear programa de capacitación y formación.												X	X		X
Establecer políticas de selección de personal.															X

Este cuadro permite explicitar las acciones necesarias para el cumplimiento de los objetivos estratégicos y diferenciar acciones vinculadas y no vinculadas con la estrategia. Así, se descartan o replantean aquellas actividades que no tiene relación específica con el desarrollo de la estrategia y, de este modo, se canaliza de manera más adecuada los recursos tangibles e intangibles de la organización según factores críticos de éxito.

A modo de ejemplo se identifica que la creación de un programa de inversiones se relaciona directamente con el logro de la autonomía financiera (objetivo financiero número 3) y con el crecimiento por inversiones (objetivo financiero número 4). A su vez, se extrae del cuadro precedente, que la creación de un programa de incentivos, beneficios y retribuciones a empleados mejora la satisfacción del personal (objetivo capacidades estratégicas número 1) y disminuye el ausentismo (objetivo capacidades estratégicas número 3).

8.1.7. Establecimiento de metas y responsables

A partir de la información que brindan los diferentes indicadores, se puede analizar el desempeño de la organización, según sean los resultados de cada indicador los esperados o no. Es claro que, en aquellos casos en los que los resultados no sean los esperados, se deben tomar acciones correctivas, y es necesario establecer quiénes son los responsables de dichas acciones y cuáles son los valores objetivos para lograr que los indicadores arrojen los resultados esperados.

Un ejemplo de metas esperadas y su responsable se ve con el indicador de margen de ganancia neta, cuya meta es superar el 3% de ganancia sobre ventas, y el responsable máximo es el gerente general de la compañía. Es necesario comprender que este indicador se nutre de las ganancias generadas por cada sector, por lo que los gerentes de cada área también son responsables, en menor medida, del resultado de este indicador. Otro indicador que se ejemplifica es el índice de endeudamiento, el valor meta es que se mantenga siempre menor a 0,5 y su resultado es prioridad para el responsable de finanzas. En los anexos (punto 12.1) se listan las fichas técnicas de todos los indicadores, explicitando sus valores metas y responsables directos.

9. Identificaciones de dificultades de diseño e implementación del CMI en organizaciones Pymes

El último objetivo planteado en el trabajo es la identificación de los principales inconvenientes de aplicar la herramienta CMI a una pyme local.

Si bien las conclusiones que seguidamente se exponen, se basan exclusivamente en la realidad de la organización bajo estudio, se entiende que es probable que muchas organizaciones de características similares se enfrenten a los mismos problemas que se plantean a continuación.

El primer problema detectado es la fuerte informalidad existente en la organización. Esto provoca que no haya ningún documento donde se pueda consultar las estrategias llevadas a cabo en la empresa, su visión, misión y valores, no se observan registros de contextos y análisis externos ni tampoco análisis internos de la organización. Todo esto obliga a quien desee desarrollar el CMI a realizar mucho trabajo de recopilación de datos y entrevistas a distintos interlocutores de la organización. En la mayoría de los casos dichos interlocutores no se familiarizan con conceptos teóricos por lo que es necesario explicar y aclarar conceptos previos a la realización de entrevistas.

Otro de los inconvenientes es la falta de un software potente que permita la obtención de información de calidad. Si bien la organización posee un software contable y de gestión, al no ser un software de primera línea o con probada eficacia, la mayor parte de la información se extrae de planillas de Excel, partes de producción realizados de manera manual, o de informes del software pero sin calidad informativa. Se recomienda para un futuro la incorporación de un sistema informático que permita la generación de información completa, confiable y en tiempo real.

El tercer inconveniente detectado en la organización, es que posee tres actividades económicas bien definidas, que si bien forman parte de la misma organización y comparten el rubro industrial al cual pertenecen poseen sus propios procesos productivos, al igual que sus mercados, clientes, proveedores, e indicadores de gestión y objetivos propios. Si bien el CMI se aplica para toda la organización, tal vez en un futuro sea propicio o necesario el desarrollo de un CMI para cada una de dichas actividades económicas.

El siguiente inconveniente que se ha detectado, es que en los desarrollos teóricos se plantean situaciones ideales, genéricas o absolutas, que luego no se ven reflejadas en la realidad de la organización. Un ejemplo de esto son las clasificaciones de estrategias genéricas que desarrolla Porter, y que luego en la organización no se detecta una estrategia que se enmarque en alguna de las clasificaciones propuestas por el autor. Por el contrario, se observan estrategias mixtas, o combinadas, que toman elementos de las

distintas estrategias planteadas, lo que obliga a quien se encuentre desarrollando la herramienta a adoptar flexibilidad y no limitarse a clasificaciones rígidas. A su vez, el modelo ortodoxo de diseño de CMI de Kaplan y Norton se orienta a las corporaciones o grandes empresas, lo que obliga a una crítica y debate de los supuestos de los autores, y un replanteo de los pasos de construcción de la herramienta.

Finalmente, la conclusión más importante a la que se arriba, es que el desarrollo del CMI posee importantes beneficios más allá del resultado final del trabajo. La elaboración de un CMI se realiza a través de un largo camino, que necesita ser llevado a cabo minuciosamente, lo que obliga a transitar un proceso enriquecedor. Se precisa llevar a cabo un pensamiento estratégico, viendo a la organización y su entorno desde otro punto de vista. Es necesario enfrentarse a un análisis externo e interno, que justamente precisa del análisis de las distintas variables que pueden influir en la organización, tratando de entender y predecir sus comportamientos para, con la creación de distintos escenarios, y utilizando los recursos de la empresa, determinar las acciones o estrategias más convenientes para cada uno de dichos escenarios.

Es importante destacar que, el CMI no solo es útil como herramienta para la construcción de indicadores sino, además, como una metodología de comunicación, implementación y control de la estrategia de la organización. Es una herramienta, y como toda herramienta puede ser usada de manera diversa, adecuada o ineficiente. Es importante reverla y actualizarla periódicamente, adaptándola a los cambios que se van suscitando. Uno de sus mayores aportes a cualquier organización, es el desarrollo de la misma, que involucra a los integrantes de la organización en un proceso de análisis integral y sistemático que, entre otras actividades, permite identificar variables del entorno y recursos de la organización, lo que lleva a pensar como explotar al máximo fortalezas o minimizar debilidades, evitando amenazas y aprovechando las oportunidades, dándole forma a la estrategia de la organización.

10. Conclusiones y recomendaciones

Este trabajo procura sistematizar el proceso de administración estratégica de Industrias Frigoríficas Recreo y proponer el diseño de un CMI que permita la comunicación, ejecución y control de dicha estrategia.

Se parte de la base que, en la organización no se observa la existencia de una estrategia competitiva formal. La no formalización de la estrategia, suele producir dificultades para especificar los objetivos del Directorio de la organización, para reconocer los medios disponibles para actuar e identificar los puntos críticos de control. A partir del desarrollo

del CMI se busca evitar (o morigerar) dichos inconvenientes y proponer acciones de superación a estas dificultades.

De este modo, se especificó el plan estratégico de la organización, se elaboró un mapa estratégico utilizando como base el plan estratégico y, como resultado de este mapa, se operacionalizaron los objetivos y se elaboraron los indicadores de gestión. Finalmente se han desarrollado y especificado las iniciativas para la implementación del CMI.

Por una lado, para la consecución de los objetivos de investigación, se utilizó material bibliográfico, e informes y estadísticas referidas al sector y a la propia organización. Es importante evidenciar que, la mayoría de la bibliografía sobre la temática versa sobre corporaciones o grandes empresas, existe escaso material sobre diseño de CMI en organizaciones Pymes. En este sentido, si bien se utilizaron los planteos ortodoxos de Kaplan y Norton como guía estructurante, se realizaron modificaciones y adaptaciones: el planteamiento de las líneas estratégica es más profuso que la propuesta de los autores que solo refieren a estrategias porteristas, se modificó el nombre de algunas perspectivas para promover claridad conceptual, el contenido de los temas dentro de cada perspectiva no sigue de formas específica a las ideas de Kaplan y Norton (en la perspectiva de capacidades estratégicas se hace foco en el capital humano y la perspectiva de procesos internos se centra en proceso productivos). Además, la operacionalización de los objetivos mediante la construcción de indicadores, contenido medular de la herramienta, se elaboró sobre la base de bibliografía complementaria, los autores ortodoxos se limitan a enunciar ejemplos de indicadores genéricos sin tratamiento específico.

Por otro lado, a través de diversas encuestas a los principales referentes de la organización se pudo describir la misión, visión y valores de la compañía. También se logró una aproximación a la estrategia de la organización. El principal inconveniente que se interpuso aquí fue la subjetividad de los interlocutores, la inexistencia de un desarrollo previo sobre el tema, y la falta de familiaridad con conceptos teóricos de los entrevistados. Tomando elementos de cada una de las respuestas obtenidas, y combinándolos, se llega a la elaboración de los conceptos citados.

En cuanto al análisis externo, la situación de vulnerabilidad económica y social del país requiere una análisis constante de variables exógenas (PESTEL), la inestabilidad de las mimas a largo plazo implican reactualizaciones que no son habituales en el diseño de este tipo de herramientas y afectan el planeamiento estratégico. Sin embargo, una planificación estratégica adecuada permite definir la posición de la empresa en el sector e interpretar su evolución a partir del contraste entre cambios de contexto y acciones gerenciales. Este análisis es inviable sin sistematización de la estrategia en indicadores de desempeño.

En esta línea, el diseño del mapa estratégico permitió cristalizar factores críticos de éxito de la organización articulados en perspectivas y objetivos. El mapa permitió brindar una aproximación gráfica, clara y sintética de los lineamientos estratégicos del Frigorífico. La construcción de indicadores fue un punto neurálgico del trabajo y evidenció la importancia de la formalización conceptual de los objetivos para su traslado a medidas de desempeño. Por último, el desarrollo de las acciones estratégicas según objetivos, permitió debatir y evaluar las actividades y proyecto que se encontraban alineados con la estrategia de la organización de tal modo de descartar o modificar aquellas iniciativas sin sustento específico.

Es importante observar que el diseño del CMI y mapa estratégico refieren a la totalidad de la organización a partir de las necesidades de información del Directorio. A lo largo del desarrollo del trabajo se evidenció que las distintas áreas de la empresa, con sus correspondientes mercados, clientes, líneas de productos y servicios, procesos, etc. se diferencian cada vez más entre sí. Aunque actualmente no puede definirse como unidades estratégicas de negocio debido al solapamiento de actividades y funciones de las mismas, esta situación, podría plantear en el futuro que un único CMI para la empresa no sea suficiente, y se torne necesaria la elaboración de un CMI para cada una de dichas áreas (o unidades estratégicas).

En síntesis, como resultado del trabajo se posee una nueva herramienta de gestión estratégica para la organización, que si es utilizada correctamente y actualizada periódicamente, permitirá contar con más y mejor información. De este modo se aporta al proceso de administración estratégica del Frigorífico, mediante un CMI que clarifica la comunicación de la estrategia, especifica acciones gerenciales concretas para alcanzar objetivos organizacionales y permite el seguimiento y control de la misma a través de indicadores de desempeño. Luego de este trabajo, el desafío ahora refiere a su proceso de implementación, al proceso gerencial de control y seguimiento, y a la gestión de la información para el apoyo de decisiones estratégicas.

11. Referencias Bibliográficas

11.1. Páginas Web

- INDEC, www.indec.gob.ar
- Banco Central de la República Argentina, www.bcra.gob.ar
- Instituto de Promoción de la Carne Vacuna Argentina, <http://www.ipcva.com.ar/>
- Ministerio de Hacienda, <https://www.argentina.gob.ar/noticias/resultado-fiscal-abril-2022>
- Banco Mundial, <https://www.bancomundial.org/es/topic/food-security>
- Instituto Brasileño de Geografía y Estadística, <https://www.ibge.gov.br/>
- Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación, <https://www.magyp.gob.ar/datosabiertos/>

11.2. Bibliografía

- Acerbo E. Guía práctica para hacer una entrevista institucional, Buenos Aires, Argentina.
- Ansoff, I. (1988). *The New Corporate Strategy*. Estados Unidos. Wiley.
- Argüello-Solano, E. y Quesada-López, C. (2015). Implementación del Cuadro de Mando Integral en pequeñas empresas: una revisión de literatura. *Revista de Ciencias Económicas*.
- Booth, W., Colomb, G. y Williams, J. (1995). *The Craft of Research*. Estados Unidos. The University of Chicago Press.
- Eco, H. (2001). *Cómo se hace una tesis*. España. Editorial Gedisa S.A.
- Encuesta de Supermercados y autoservicios mayoristas, Vol. 5, N° 14, Abril 2021, INDEC.
- Faxcarne, Edición 1457, 29/12/2021, Uruguay.
- Fernández, A. (2001). El balance scorecard: ayudando a implementar la estrategia. España. *Revista de Antiguos Alumnos*.
- *Informe del sector, Cámara Argentina de la Industria del Chacinado y Afines, 2017*
- *Informe Técnico de la Industria Frigorífica, (2005), AACREA*.
- Kaplan, R. y Norton, D. (2001). *Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral*. España. Gestión 2000.
- Kaplan, R. y Norton, D. (2002). *El Cuadro de Mando Integral*. España. Gestión 2000.

- Kaplan, R. y Norton, D. (2004). *Mapas Estratégicos*. Barcelona, Ediciones Gestión 2000.
- Martínez, D. y Milla, A. (2005). *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. España. Díaz de Santos.
- Massón, J. y Truñó, J. (2006). *La Cuarta Generación del Balanced Scorecard: Revisión Crítica de la Literatura Conceptual y Empírica*. España. Universidad Autónoma de Barcelona.
- Mintzberg, H. Ahlstrand, B. y Lampbel, J. (1999). *Safari a la Estrategia*. España. Ediciones Garnica S.A.
- Manual 21, Estrategias competitivas básicas, Centro Europeo de empresas innovadoras de la comunidad Valenciana, 2008.
- Mongue, E. (2010). El estudio de casos como metodología de investigación y su importancia en la dirección y administración de empresas. Costa Rica. *Revista Nacional de Administración*.
- Niven, Paul. 2003. *El Cuadro de Mando Integral paso a paso*. España. Gestión 2000.
- Porporato, N. y García, N. (2007). Análisis de las limitaciones del Cuadro de Mando Integral: Revisión de la literatura e implicaciones para la práctica. *Revista iberoamericana de contabilidad de gestión*.
- Porter, M. (2008). *Estrategia Competitiva*. Méjico. Grupo Editorial Patria.
- Porter, M. (2000). *Ventaja Competitiva*. Méjico. Compañía Editorial Continental.

12. Anexos:

12.1. Anexo 1: Fichas técnicas indicadores de gestión.

Fichas técnicas de indicadores de gestión de la perspectiva financiera.

Ficha técnica del indicador	
Datos Indicador	Detalle
Nombre del Indicador	Margen de Ganancia Neta
Formula del indicador	$(\text{Ganancia Neta} / \text{Ventas totales}) \times 100$
Período del indicador	Mensual / Trimestral / Anual
Frecuencia de actualización	Mensual
Apertura	Si. Por área económica.
Parámetro de alarma.	< 3%
Parámetro meta. (Nivel de tolerancia)	≥ 3% Verde, <3% Amarillo, <1% Rojo.
Gráfico	Gráfico de Línea.
Responsable del indicador.	Gerente General de la Compañía. Gerentes de cada unidad económica.
Observaciones	
Vinculación con el Mapa Estratégico	Perspectiva Financiera, Objetivo 1
Unidad de Medida	%
Descripción del indicador	Nos indicará que porcentaje de ganancia sobre ventas ostenta la compañía o unidad económica.
Origen de la información	Sistema contable.

Ficha técnica del indicador	
Datos Indicador	Detalle
Nombre del Indicador	Ganancia Operativa EBITDA
Formula del indicador	$(\text{Ventas} - \text{Costos})$ (Excluyendo Intereses, amortizaciones y depreciaciones)
Período del indicador	Mensual / Trimestral / Anual
Frecuencia de actualización	Mensual
Apertura	No.
Parámetro de alarma.	< 8%
Parámetro meta. (Nivel de tolerancia)	≥ 8% Verde, <8% Amarillo, <6% Rojo.
Gráfico	Gráfico de Línea.
Responsable del indicador.	Gerente General de la Compañía.
Observaciones	
Vinculación con el Mapa Estratégico	Perspectiva Financiera, Objetivo 1
Unidad de Medida	\$
Descripción del indicador	Nos indicará el monto en \$ de ganancia operativa de la organización, excluyendo impuestos, intereses, amortizaciones y depreciaciones.
Origen de la información	Sistema contable.

Ficha técnica del indicador

Datos Indicador	Detalle
Nombre del Indicador	Control de costos de estructura
Formula del indicador	(Costos de estructura / Ventas) x 100
Período del indicador	Mensual / Trimestral / Anual
Frecuencia de actualización	Mensual
Apertura	No.
Parámetro de alarma.	≥ 18%
Parámetro meta. (Nivel de tolerancia)	≤ 18% Verde, >18% Amarillo, >20% Rojo.
Gráfico	Gráfico de columnas.
Responsable del indicador.	Gerente General.
Observaciones	Los costos de estructura incluyen costos de mano de obra, de energía, de mantenimiento y reparaciones.
Vinculación con el Mapa Estratégico	Perspectiva Financiera, Objetivo 2.
Unidad de Medida	%
Descripción del indicador	Este indicador informa que porcentaje de las ventas representan los costos de estructura.
Origen de la información	Sistema contable.

Ficha técnica del indicador

Datos Indicador	Detalle
Nombre del Indicador	Control de costos de mantenimiento.
Formula del indicador	(Costos de mantenimiento / Ventas) x 100
Período del indicador	Mensual / Trimestral / Anual
Frecuencia de actualización	Mensual
Apertura	No.
Parámetro de alarma.	>= 8%
Parámetro meta. (Nivel de tolerancia)	≤ 8% Verde, >8% Amarillo, >10% Rojo.
Gráfico	Gráfico de columnas.
Responsable del indicador.	Gerente de mantenimiento.
Observaciones	Los costos de mantenimiento representan un gran porcentaje de los costos de estructura, y deben ser monitoreados.
Vinculación con el Mapa Estratégico	Perspectiva Financiera, Objetivo 2.
Unidad de Medida	%
Descripción del indicador	Este indicador informa que porcentaje de las ventas representan los costos de mantenimiento.
Origen de la información	Sistema contable.

Ficha técnica del indicador

Datos Indicador	Detalle
Nombre del Indicador	Índice de endeudamiento (Porcentaje).
Formula del indicador	Pasivo / Patrimonio Neto

Período del indicador	Mensual
Frecuencia de actualización	Mensual
Apertura	No.
Parámetro de alarma.	> 0,5
Parámetro meta. (Nivel de tolerancia)	≤ 0,5 Verde, >0,5 Amarillo, >0,75 Rojo.
Gráfico	Gráfico de líneas.
Responsable del indicador.	Responsable de finanzas.
Observaciones	
Vinculación con el Mapa Estratégico	Perspectiva Financiera, Objetivo 3.
Unidad de Medida	Valor Absoluto
Descripción del indicador	Este índice informa el nivel de deuda que posee la organización.
Origen de la información	Sistema contable.

Ficha técnica del indicador

Datos Indicador	Detalle
Nombre del Indicador	Plazo en días en cuenta corriente
Formula del indicador	(Saldo de clientes / ventas) x365; (Saldo de proveedores / compras) x 365
Período del indicador	Mensual
Frecuencia de actualización	Mensual
Apertura	Si. En clientes y proveedores.
Parámetro de alarma.	> 21 días; < 35 días
Parámetro meta. (Nivel de tolerancia)	≤21 Verde, >21 Amarillo, >30 Rojo; ≥35 Verde, < 35 amarillo, <25 Rojo.
Gráfico	Gráfico de columnas.
Responsable del indicador.	Responsable de finanzas.
Observaciones	Ambos indicadores se encuentran relacionados. Nunca debería ser el plazo de clientes mayor al de proveedores.
Vinculación con el Mapa Estratégico	Perspectiva Financiera, Objetivo 3.
Unidad de Medida	Cantidad de días.
Descripción del indicador	Este índice nos indica cuantos días se encuentra en cuenta corriente un crédito o una deuda antes de ser cancelada.
Origen de la información	Sistema contable.

Ficha técnica del indicador

Datos Indicador	Detalle
Nombre del Indicador	Ratio de Liquidez
Formula del indicador	Activos Corrientes / Pasivos corrientes
Período del indicador	Mensual
Frecuencia de actualización	Mensual
Apertura	No.
Parámetro de alarma.	< 1

Parámetro meta. (Nivel de tolerancia)	≥ 1 Verde, < 1 amarillo, < 0,7 Rojo.
Gráfico	Gráfico de líneas.
Responsable del indicador.	Responsable de finanzas.
Observaciones	
Vinculación con el Mapa Estratégico	Perspectiva Financiera, Objetivo 3.
Unidad de Medida	Valor Absoluto.
Descripción del indicador	Este índice permite conocer si se posee capacidad de afrontar los compromisos en el corto plazo.
Origen de la información	Sistema contable.

Ficha técnica del indicador

Datos Indicador	Detalle
Nombre del Indicador	Necesidad de fondos por proyectos
Formula del indicador	Costos totales de todos los proyectos aprobados.
Período del indicador	Mensual
Frecuencia de actualización	Mensual
Apertura	Si. Por proyecto.
Parámetro de alarma.	N/A
Parámetro meta. (Nivel de tolerancia)	N/A
Gráfico	Gráfico de columnas.
Responsable del indicador.	Responsable de finanzas.
Observaciones	
Vinculación con el Mapa Estratégico	Perspectiva Financiera, Objetivo 4.
Unidad de Medida	\$
Descripción del indicador	Este índice expone el monto de inversión necesaria para ejecutar cada proyecto aprobado, y el monto de inversión necesaria para ejecutar todos los proyectos aprobados.
Origen de la información	Programa de inversiones.

Ficha técnica del indicador

Datos Indicador	Detalle
Nombre del Indicador	Incremento de Ventas por nuevas inversiones (porcentaje).
Formula del indicador	(Ventas nuevas / Ventas totales) x100
Período del indicador	Mensual, Trimestral, Anual.
Frecuencia de actualización	Mensual
Apertura	Si. Por área económica.
Parámetro de alarma.	< 5%
Parámetro meta. (Nivel de tolerancia)	≥ 5% Verde < 5% Amarillo, < 2% Rojo.
Gráfico	Gráfico de Torta.
Responsable del indicador.	Gerentes de unidad económica.
Observaciones	

Vinculación con el Mapa Estratégico	Perspectiva Financiera, Objetivo 4.
Unidad de Medida	%
Descripción del indicador	Este indicador expresa que porcentaje de las ventas totales son a causa de nuevas inversiones.
Origen de la información	Sistema contable.

Ficha técnica del indicador

Datos Indicador	Detalle
Nombre del Indicador	Variaciones en costos de proyectos.
Formula del indicador	$((\text{Costo real proyecto} - \text{Costo teórico proyecto}) / \text{Costo teórico proyecto}) \times 100$
Período del indicador	Por proyecto terminado.
Frecuencia de actualización	Por proyecto terminado.
Apertura	No.
Parámetro de alarma.	> 10%
Parámetro meta. (Nivel de tolerancia)	≤ 10% Verde > 10% Amarillo, > 15% Rojo.
Gráfico	Gráfico de líneas.
Responsable del indicador.	Responsable del proyecto.
Observaciones	
Vinculación con el Mapa Estratégico	Perspectiva Financiera, Objetivo 4.
Unidad de Medida	%
Descripción del indicador	Este indicador expresa el porcentaje de desvíos en las inversiones presupuestadas para cada proyecto.
Origen de la información	Programa de inversiones.

Ficha técnica del indicador

Datos Indicador	Detalle
Nombre del Indicador	VAN de Proyectos de Inversión.
Formula del indicador	Beneficio Neto Actualizado - Inversión Inicial
Período del indicador	Para cada proyecto.
Frecuencia de actualización	Para cada proyecto.
Apertura	No.
Parámetro de alarma.	< 0\$
Parámetro meta. (Nivel de tolerancia)	> \$0 Verde, < \$0 Rojo.
Gráfico	Gráfico de columnas.
Responsable del indicador.	Responsable del proyecto.
Observaciones	
Vinculación con el Mapa Estratégico	Perspectiva Financiera, Objetivo 4.
Unidad de Medida	\$
Descripción del indicador	Este indicador expresa el valor que le agregará la ejecución de un proyecto a la organización.
Origen de la información	Programa de inversiones.

Fichas técnicas de indicadores de gestión de la perspectiva de clientes:

Ficha técnica del indicador	
Datos Indicador	Detalle
Nombre del Indicador	Relación de ventas de Exportación (Porcentaje)
Formula del indicador	$(\text{Ventas de Exportación} / \text{Ventas totales}) \times 100$
Período del indicador	Mensual, trimestral, anual.
Frecuencia de actualización	Mensual.
Apertura	No.
Parámetro de alarma.	< 35%
Parámetro meta. (Nivel de tolerancia)	> 35% Verde, < 35% Amarillo, < 25% Rojo.
Gráfico	Gráfico de Torta.
Responsable del indicador.	Gerente comercial carne.
Observaciones	
Vinculación con el Mapa Estratégico	Perspectiva de Clientes, Objetivo 1.
Unidad de Medida	%
Descripción del indicador	Este indicador expresa que porcentaje de las ventas se explica por exportaciones.
Origen de la información	Sistema contable.

Ficha técnica del indicador	
Datos Indicador	Detalle
Nombre del Indicador	Variación relativa de ventas (porcentaje).
Formula del indicador	$(\text{Ventas totales año actual} / \text{Ventas totales año anterior}) \times 100$
Período del indicador	Mensual, trimestral, anual.
Frecuencia de actualización	Mensual.
Apertura	Si. Por área económica.
Parámetro de alarma.	< 5%
Parámetro meta. (Nivel de tolerancia)	> 5% Verde, < 5% Amarillo, < 0% Rojo.
Gráfico	Gráfico de líneas.
Responsable del indicador.	Gerentes de actividades económicas, gerente general.
Observaciones	

Vinculación con el Mapa Estratégico	Perspectiva de Clientes, Objetivo 1 y 2.
Unidad de Medida	%
Descripción del indicador	Este indicador expresa la variación de ventas con respecto a períodos pasados.
Origen de la información	Sistema contable.

Ficha técnica del indicador	
Datos Indicador	Detalle
Nombre del Indicador	Volumen de ventas en unidades físicas por actividad económica.
Formula del indicador	Kilogramos vendidos.
Período del indicador	Mensual, trimestral, anual.
Frecuencia de actualización	Mensual.
Apertura	Si. Por área económica.
Parámetro de alarma.	< 8.000 cabezas (Faena); < 650 Toneladas (Chacinados); < 1.500 Toneladas (Carne).
Parámetro meta. (Nivel de tolerancia)	> 8.000 Cabezas Verde, < 8.000 Cabezas Amarillo, < 7.000 Cabezas Rojo. - > 650 Tns. Verde, < 650 Tns. Amarillo, < 550 Tns. Rojo.
Gráfico	Gráfico de columnas.
Responsable del indicador.	Gerentes de actividades económicas.
Observaciones	Con este indicador se busca neutralizar los efectos inflacionarios o por variación de mix de ventas a la hora de analizar las ventas.
Vinculación con el Mapa Estratégico	Perspectiva de Clientes, Objetivo 1 y 2.
Unidad de Medida	Unidades físicas.
Descripción del indicador	Este indicador informa el volumen de ventas en unidades físicas.
Origen de la información	Sistema contable.

Ficha técnica del indicador	
Datos Indicador	Detalle
Nombre del Indicador	Nivel de ventas <i>E-commerce</i>
Formula del indicador	(Ventas <i>E-commerce</i> / Ventas totales)
Período del indicador	Mensual, trimestral, anual.
Frecuencia de actualización	Mensual.
Apertura	Si. Por área económica.
Parámetro de alarma.	< 3%
Parámetro meta.	> 3% Verde, < 3% Amarillo, < 1% Rojo.

(Nivel de tolerancia)	
Gráfico	Gráfico de líneas.
Responsable del indicador.	Gerentes de actividades económicas.
Observaciones	
Vinculación con el Mapa Estratégico	Perspectiva de Clientes, Objetivo 3.
Unidad de Medida	%
Descripción del indicador	Este indicador informa que porcentaje de las ventas se llevan a cabo a través del canal <i>E-commerce</i> .
Origen de la información	Sistema contable.

Ficha técnica del indicador	
Datos Indicador	Detalle
Nombre del Indicador	Nivel de satisfacción de Clientes
Formula del indicador	Encuesta a clientes.
Período del indicador	Mensual, trimestral, anual.
Frecuencia de actualización	Mensual.
Apertura	Si. Por área económica.
Parámetro de alarma.	< 7
Parámetro meta. (Nivel de tolerancia)	> 7 Verde, < 7 Amarillo, < 5 Rojo.
Gráfico	Gráfico de líneas.
Responsable del indicador.	Gerentes de actividades económicas.
Observaciones	
Vinculación con el Mapa Estratégico	Perspectiva de Clientes, Objetivo 4.
Unidad de Medida	Valor absoluto.
Descripción del indicador	Con este indicador se conoce la percepción de satisfacción que poseen los clientes.
Origen de la información	Encuesta a clientes.

Fichas técnicas de indicadores de gestión de la perspectiva de procesos:

Ficha técnica del indicador	
Datos Indicador	Detalle
Nombre del Indicador	Capacidad máxima productiva
Formula del indicador	Nivel máximo de producción de cada sector.
Período del indicador	Mensual.

Frecuencia de actualización	Mensual.
Apertura	Si. Por área económica.
Parámetro de alarma.	< 9.500 cabezas (Faena); < 800 Toneladas (Chacinados); < 2.000 Toneladas (Carne).
Parámetro meta. (Nivel de tolerancia)	> 9.500 Cabezas Verde, < 9.500 Cabezas Amarillo, < 8.000 Cabezas Rojo. - > 800 Tns. Verde, < 800 Tns. Amarillo, < 700 Tns. Rojo; > 1500 Tns. Verde, < 1500 Tns. Amarillo, < 1300 Tns. Rojo.
Gráfico	Gráfico de columnas.
Responsable del indicador.	Gerentes de actividades económicas.
Observaciones	
Vinculación con el Mapa Estratégico	Perspectiva de Procesos, Objetivo 1.
Unidad de Medida	Unidades físicas. (Cabezas, Toneladas, Toneladas)
Descripción del indicador	Con este indicador se conoce la capacidad máxima productiva de cada sector.
Origen de la información	Programa de producción.

Ficha técnica del indicador	
Datos Indicador	Detalle
Nombre del Indicador	Costo variable sobre ventas (porcentaje)
Formula del indicador	$(\text{Total de costos productivos} / \text{ventas}) \times 100$
Período del indicador	Mensual, Trimestral, Anual.
Frecuencia de actualización	Mensual.
Apertura	Si. Por área económica.
Parámetro de alarma.	> 58%
Parámetro meta. (Nivel de tolerancia)	< 58% Verde, > 58% Amarillo, > 60% Rojo.
Gráfico	Gráfico de líneas.
Responsable del indicador.	Gerentes de actividades económicas.
Observaciones	
Vinculación con el Mapa Estratégico	Perspectiva de Procesos, Objetivo 2.
Unidad de Medida	%
Descripción del indicador	Con este indicador se pretende conocer cuánto representan los costos productivos sobre las ventas.
Origen de la información	Sistema contable.

Ficha técnica del indicador	
Datos Indicador	Detalle
Nombre del Indicador	Costos por reprocesos y desperdicios (Porcentaje)
Formula del indicador	$(\text{Costos por reprocesos y desperdicios} / \text{Total costos variables}) \times 100$
Período del indicador	Mensual, Trimestral, Anual.
Frecuencia de actualización	Mensual.
Apertura	Si. Por reprocesos o desperdicios, y por actividad económica.

Parámetro de alarma.	> 5%
Parámetro meta. (Nivel de tolerancia)	< 5% Verde, > 5% Amarillo, > 8% Rojo.
Gráfico	Gráfico de líneas.
Responsable del indicador.	Gerentes de actividades económicas.
Observaciones	
Vinculación con el Mapa Estratégico	Perspectiva de Procesos, Objetivo 2.
Unidad de Medida	%
Descripción del indicador	Con este indicador se pretende conocer cuánto representan los costos por reprocesos y desperdicios sobre el total de costos variables.
Origen de la información	Informes de producción.

Ficha técnica del indicador	
Datos Indicador	Detalle
Nombre del Indicador	Días de inventarios.
Formula del indicador	$(\text{Stock total} / \text{Ventas}) \times 30$
Período del indicador	Mensual.
Frecuencia de actualización	Mensual.
Apertura	No.
Parámetro de alarma.	> 21 días.
Parámetro meta. (Nivel de tolerancia)	< 21 días Verde, > 21 días Amarillo, > 30 días Rojo.
Gráfico	Gráfico de líneas.
Responsable del indicador.	Gerentes de actividades económicas.
Observaciones	
Vinculación con el Mapa Estratégico	Perspectiva de Procesos, Objetivo 3.
Unidad de Medida	Días.
Descripción del indicador	Con este indicador se conoce cuantos días de inventarios posee la compañía.
Origen de la información	Sistema contable.

Ficha técnica del indicador	
Datos Indicador	Detalle
Nombre del Indicador	Rotación de inventarios.
Formula del indicador	$(\text{Ventas totales} / \text{Valor Promedio de Stock})$
Período del indicador	Mensual.
Frecuencia de actualización	Mensual.
Apertura	Si. Por área económica.
Parámetro de alarma.	< 2.
Parámetro meta. (Nivel de tolerancia)	> 2 Verde, < 2 Amarillo, < 1,5 Rojo.
Gráfico	Gráfico de líneas.
Responsable del indicador.	Gerentes de actividades económicas.

Observaciones	
Vinculación con el Mapa Estratégico	Perspectiva de Procesos, Objetivo 3.
Unidad de Medida	Valor absoluto.
Descripción del indicador	Este indicador informa cuantas veces rota el inventario en el período analizado.
Origen de la información	Sistema contable.

Fichas técnicas de indicadores de gestión de la perspectiva de capacidades estratégicas:

Ficha técnica del indicador	
Datos Indicador	Detalle
Nombre del Indicador	Índice de satisfacción del personal.
Formula del indicador	Encuesta a empleados.
Período del indicador	Al momento de la encuesta.
Frecuencia de actualización	Semestral.
Apertura	No.
Parámetro de alarma.	< 7
Parámetro meta. (Nivel de tolerancia)	> 7 Verde, < 7 Amarillo, < 5.5 Rojo.
Gráfico	Gráfico de líneas.
Responsable del indicador.	Gerente de Recursos Humanos.
Observaciones	Las variables que se deben incluir en la encuesta son expectativas salariales, adecuación de tareas en su puesto, clima laboral, horarios, duración de la jornada, independencia en toma de decisiones y desarrollo personal entre otras.
Vinculación con el Mapa Estratégico	Perspectiva de Capacidades Estratégicas, Objetivo 1.
Unidad de Medida	Valor absoluto.
Descripción del indicador	Con este indicador se conoce que tan satisfecho está el personal de la compañía con su trabajo.
Origen de la información	Informes de Recursos Humanos.

Ficha técnica del indicador	
Datos Indicador	Detalle
Nombre del Indicador	Nivel de salarios vs industria
Formula del indicador	(Salarios promedio empresa / salarios promedio industria) x 100
Período del indicador	Mensual.
Frecuencia de actualización	Trimestral.
Apertura	No.
Parámetro de alarma.	< 0
Parámetro meta. (Nivel de tolerancia)	≥ 0 Verde, < 0 Rojo.
Gráfico	Gráfico de líneas.

Responsable del indicador.	Gerente de Recursos Humanos.
Observaciones	
Vinculación con el Mapa Estratégico	Perspectiva de Capacidades Estratégicas, Objetivo 1.
Unidad de Medida	Valor absoluto.
Descripción del indicador	Con este indicador se deduce que tan competitivo es el salario ofrecido por la organización a sus empleados.
Origen de la información	Informes de Recursos Humanos.

Ficha técnica del indicador	
Datos Indicador	Detalle
Nombre del Indicador	Indicador de siniestralidad
Formula del indicador	(Total de siniestros / Media de personas expuestas) x 1000
Período del indicador	Mensual, Anual.
Frecuencia de actualización	Mensual.
Apertura	No.
Parámetro de alarma.	> 10 ‰
Parámetro meta. (Nivel de tolerancia)	≤ 10‰ Verde, > 10‰ Amarillo, > 15‰ Rojo.
Gráfico	Gráfico de líneas.
Responsable del indicador.	Gerente de Recursos Humanos.
Observaciones	
Vinculación con el Mapa Estratégico	Perspectiva de Capacidades Estratégicas, Objetivo 2.
Unidad de Medida	‰
Descripción del indicador	Con este indicador se conoce el nivel de siniestralidad de la organización.
Origen de la información	Informes de Recursos Humanos.

Ficha técnica del indicador	
Datos Indicador	Detalle
Nombre del Indicador	Nivel de ausentismo (Porcentaje)
Formula del indicador	(Total de días no trabajados / total de días laborables) x 100
Período del indicador	Mensual, Trimestral, Anual.
Frecuencia de actualización	Mensual.
Apertura	Si. Por área económica.
Parámetro de alarma.	> 10%
Parámetro meta. (Nivel de tolerancia)	≤ 10% Verde, > 10% Amarillo, > 15% Rojo.
Gráfico	Gráfico de líneas.
Responsable del indicador.	Gerente de Recursos Humanos.
Observaciones	
Vinculación con el Mapa Estratégico	Perspectiva de Capacidades Estratégicas, Objetivo 3.
Unidad de Medida	%

Descripción del indicador	Con este indicador se conoce el nivel de ausentismo del personal.
Origen de la información	Informes de Recursos Humanos.

Ficha técnica del indicador	
Datos Indicador	Detalle
Nombre del Indicador	Tasa de Capacitación (porcentaje)
Formula del indicador	(Horas de capacitación / horas totales) x 100
Período del indicador	Mensual, Trimestral, Anual.
Frecuencia de actualización	Mensual.
Apertura	No.
Parámetro de alarma.	< 5%
Parámetro meta. (Nivel de tolerancia)	≥ 5% Verde, < 5% Amarillo, < 2% Rojo.
Gráfico	Gráfico de líneas.
Responsable del indicador.	Gerente de Recursos Humanos.
Observaciones	
Vinculación con el Mapa Estratégico	Perspectiva de Capacidades Estratégicas, Objetivo 4.
Unidad de Medida	%
Descripción del indicador	Con este indicador se conoce que proporción de tiempo se dedica a capacitaciones y formaciones del personal.
Origen de la información	Informes de Recursos Humanos.

Ficha técnica del indicador	
Datos Indicador	Detalle
Nombre del Indicador	Nivel de profesionalización de la organización (porcje).
Formula del indicador	(Cantidad de técnicos y profesionales / personal total) x 100
Período del indicador	Mensual, Trimestral, Anual.
Frecuencia de actualización	Mensual.
Apertura	No.
Parámetro de alarma.	< 15%
Parámetro meta. (Nivel de tolerancia)	≥ 15% Verde, < 15% Amarillo, < 10% Rojo.
Gráfico	Gráfico de líneas.
Responsable del indicador.	Gerente de Recursos Humanos.
Observaciones	
Vinculación con el Mapa Estratégico	Perspectiva de Capacidades Estratégicas, Objetivo 4.
Unidad de Medida	%
Descripción del indicador	Con este indicador se conoce que proporción del personal posee conocimientos técnicos y profesionales en la organización.
Origen de la información	Informes de Recursos Humanos.

12.2. Anexo 2: Modelo de Encuesta de Satisfacción de Personal



Encuesta Clima Interno 2022 - Frigorífico Recreo

*** 1. Sector**

*** 2. ¿Cómo calificarías tu actual grado de satisfacción personal en el trabajo?**

(Podés marcar sólo una)

- Muy grande
- Grande
- Normal
- Pequeño
- Muy pequeño

*** 3. En caso de que no te encuentres totalmente satisfecho, ¿Por qué razones?**

(Podés marcar más de una)

- Porque el sueldo es bajo
- Por falta de adecuada organización
- Por problemas con los compañeros
- Por falta de motivación
- Porque me siento discriminado
- Porque no logro integrarme
- Por maltrato de mis superiores
- Por falta de adecuada comunicación
- Por falta de definición/claridad en las funciones/actividades que realizo
- Otras (nos contás cuales?)

*** 4. Marcá la respuesta que mejor indique lo que pensás sobre un cambio de empleo. (Podés marcar sólo una respuesta)**

- Dejaría este trabajo (si pudiera encontrar otro) en el que gane más
- Aceptaría casi cualquier trabajo (si pudiera encontrar otro) en el que ganara lo mismo que ahora
- Me gustaría cambiar de ocupación
- No deseo cambiar mi empleo por ningún otro

*** 5. ¿Estás conforme con las tareas que realizás? (Podés marcar sólo una)**

- Completamente conforme
- Conforme
- Indistinto
- Disconforme
- Completamente disconforme

*** 6. ¿Considerás que un buen desempeño es reconocido?**

- Si
- No

*** 7. ¿Considerás que la empresa te brinda las herramientas necesarias para realizar plenamente tu trabajo? (Podés marcar sólo una)**

- Si, considero tener todas las herramientas necesarias para realizar plenamente mi trabajo
- No, considero no tener todas las herramientas necesarias para realizar plenamente mi trabajo

En caso de responder la opción 2 por favor contanos qué herramientas que le faltan

*** 8. ¿Te sentís identificado con la empresa? (Puede marcar sólo una)**

- Si, me siento identificado
- Medianamente identificado
- No, no me siento identificado

*** 9. La mayoría de mis compañeros son...: (Podés marcar más de una opción)**

- Poco amistosos
- Indiferentes hacia mi
- Buenos
- Cooperativos
- Muy amistosos

* 10. ¿Realizaste propuestas para mejorar las tareas y/o relaciones dentro de tu ambiente de trabajo? (Podés marcar sólo una)

- Si
 No

* 11. ¿Considerás que tus sugerencias fueron escuchadas?

- Si
 No

* 12. ¿Tus sugerencias fueron implementadas?

- Si
 No

* 13. En la actitud hacia vos, tu jefe directo es: (Podés marcar sólo una)

- Siempre injusto
 Con frecuencia injusto
 A veces justo, a veces no
 Generalmente justo
 Justo en todas las ocasiones

* 14. ¿Cómo calificarías a tu jefe directo en los siguientes aspectos?

	Muy Alto	Alto	Medio	Bajo	Muy bajo
Capacidad de liderazgo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conocimientos técnicos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacidad para comunicar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Disposición a trabajar en equipo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

* 15. ¿Qué tan probable es que recomiendes Frigorífico Recreo a tus amigos, compañeros de trabajo o familiares?

Nada probable Muy probable

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

* 16. Qué palabra revela mejor lo que sentís actualmente con la empresa?

- Feliz Indiferente Estresado
 Comprometido Frustrado Enojado
 Motivado Decepcionado
 Satisfecho Aburrido

12.3. Anexo 1: Entrevistas.

Entrevista N° 1

Santa Fe, 24 de Agosto de 2020, 15:30 horas.

Entrevista al Gerente General de Industrias Frigoríficas Recreo S.A.I.C., CPN

Antonio D'Angelo

Se llevó a cabo una entrevista de tipo semi estructurada¹⁸ con el fin de poder conocer y determinar la Misión, Visión y Valores de la compañía. A su vez se buscó obtener la estrategia de la compañía a nivel general, y de cada unidad de negocios en particular. También se planteó como objetivo conocer cuál es la ventaja competitiva de cada unidad económica, para poder entender y explicar las estrategias descriptas.

Se realizó una breve introducción previa a la entrevista, repasando los temas que se iban a tratar, los puntos específicos y algunos conceptos teóricos.

Entrevistador¹⁹: ¿Usted conoce o tiene alguna idea de cuál es la misión y la visión del frigorífico, si tenés formado un pensamiento o si todavía no tiene identificado el frigorífico una misión y una visión?

Antonio D'Angelo²⁰:-¿Para qué está?

E: Claro

AD:- A ver, lo que vos querés saber es ¿lo real, lo que yo pienso o lo que yo deseo? Son 3 enfoques distintos.

E: Sería lo ideal conocer los 3, fundamentalmente porque la misión es la razón de ser

AD:- Es ganar plata, una sola.

E: Bueno pero, más allá de ganar plata, cual es la razón de existir de la empresa.

AD:- Tiene un alto sentido social la empresa, un alto sentido de participación en la sociedad a la cual se debe. ¿Cómo? En su vínculo con la municipalidad, y tratando de tomar gente del lugar donde está asentada, de esta forma vos le devolvés a la ciudad algo de lo que le quitas o le privas, porque estar asentada una empresa en un determinado lugar no es bueno para el lugar.

E: Entonces uno de los principales motivos de existir de una empresa hoy es para poder dar mano de obra o trabajo a la comunidad.

¹⁸ Ver Acerbo, Guía práctica para hacer una entrevista.

¹⁹ En adelante se referirá al Entrevistador como "E".

²⁰ En adelante se referirá a Antonio D'Angelo como "AD".

AD:- Si, fines sociales. El fin económico no te lo digo, aunque para mi es el único en la realidad pero lo tenés que maquillar y otra misión no conozco.

E: Yo tengo un par de ejemplos de misiones de compañías conocidas, por ejemplo Google, ¿por qué Google existe? Obviamente para ganar dinero, pero más allá de eso “organizar la información del mundo y hacerla universalmente accesible y útil”. Ese es el fin que ellos buscan. Coca cola, “refrescar al mundo e inspirar momentos de oportunismo y felicidad”, Apple “diseñar las mejores computadoras personales del mundo”, McDonald’s “proveer un ambiente divertido y seguro donde los clientes disfruten de una comida de calidad con precios accesibles”.

AD:- Entonces te tendría que decir dar de comer a la zona y al país, y ahora le tendría que agregar al mundo. Pero eso es eslogan, porque yo te tengo que explicar por qué nace Frigorífico Recreo, entonces vos te vas a dar cuenta que no nace para eso. Entonces Google ¿nace para eso? No, estoy seguro que no, coca cola ¿nace para refrescar? No

E: Empezó como medicina Coca Cola.

AD:- Y viste. Este frigorífico fue la unión de varios matarifes, vos sabes lo que es un matarife, compraban sus vacas, las faenaban y vendían. Uno de los principales matarifes que se asoció a esta empresa y que tenía el 50% era Piccioni, a su vez tenía una cadena de carnicerías, o sea que el objetivo era juntarse y faenar, porque este frigorífico nació como frigorífico de faena prestando servicios, era lo único que hacía, su objetivo era nada más que satisfacer la demanda de los asociados o de los cooperativistas. Porque el objetivo de los asociados o cooperativistas era otro, era obtener carne para comercializar de distintas maneras.

E: El objetivo era facilitar el servicio de faena, en ese momento.

AD:- Para poder faenar lo que ellos necesitaban vender. Entonces ves cómo se distorsiona y termina siendo todo, por eso hay que leer y entender porque las cosas no se dicen con certeza. Entonces vos podés encontrar alrededor de Recreo a través de los fiambres “para satisfacer la mesa antes de un buen almuerzo o una buena cena” que es con el fiambre, “para llevar a la mesa de todos los argentinos y ahora le tendríamos que agregar de los chinos carne que contiene vitaminas para un normal desarrollo del ser humano”.

E: se me ocurre que la visión entonces podría ser “facilitar el acceso a los alimentos a la sociedad toda” o algo similar.

AD:- Alcanzarle la carne a la población. Porque la carne es un animal que está en pie y no puede venir un ciudadano y comerla, entonces vos le alcanzas, ese alcanzar significa una transformación. Un proceso industrial en el medio.

E: Perfecto. El segundo paso es conocer la visión, la visión es que deseas ser. Si vos te imaginás Recreo dentro de 10 años, ¿qué te gustaría que sea, como te gustaría que crezca, en que querés que se transforme?

AD:- Mirá, yo creo que eso si lo tengo bastante claro, desde hace muchos años, Recreo sobre todo desde que están los socios que están hoy, siempre tu padre y tu tío insistieron para conseguir la habilitación de comunidad europea. O sea que el deseo fue siempre transformarse en un frigorífico exportador. Mantener la actividad, fundamentalmente de chacinados, pero fundamentalmente ver un frigorífico exportador. Yo no tenía esa visión tan clara así, y puede ser que ellos la tengan, porque vienen de una familia que tenía un frigorífico exportador. Porque todo tiene un porqué, o salvo porque veían que un frigorífico exportador ganaba plata y el otro no. Eso no te lo puedo contestar, pero siempre me pareció que el destino final del frigorífico era conseguir exportar.

E: Bien, o sea que vos quisieras que el día de mañana el frigorífico se consolide como un gran exportador.

AD:- Y hoy ya si, como está encaminado sí, mientras no tengamos una planta de chacinados nueva, que eso podés aspirar a hacerla vos, esto no puede crecer más.

E: no ya no, está en el tope, podés apuntar a un target más elevado pero no en volumen, en volumen estás totalmente limitado.

AD:- Ahora, en la exportación si se puede seguir creciendo, haciendo menos que lo que necesitás para chacinados.

E: Y en cuanto a los valores, ¿tenés en mente cuales pueden ser las características de trabajo de recreo, que es lo que identifica a la empresa a diferencia del resto?

AD:- Igual que Google, que el sistema financiero, que Coca Cola, igual que todas las empresas internacionales, es absorberle a cada empleado lo mejor de sí en su mejor etapa de la vida.

E: Entiendo, pero estoy apuntando más a por ejemplo La Piamontesa, ¿cuáles son los valores? Austeridad, no tengo dudas que son austeros los dueños y a los empleados les exigen. Nosotros por ahí siempre que lo pienso yo, somos flexibles, Recreo es una empresa que se caracteriza por flexibilidad.

AD:- no creo, yo creo que está más en la línea de la piamontesa que en la línea de Paladini. Y porqué pienso esto, porque al ser una sociedad cerrada, es más fácil poder aplicar eso y creo que eso más que un pensamiento es una necesidad. Hay momentos de mucho apremio que tenés que mirar para adentro porque afuera no hay soluciones y cuando mirás para adentro tenés que ajustar, ajustar es ser conservador y achicar. Entonces a toda empresa familiar que no tiene donde ir a financiarse tal vez, porque ese podría ser otro motivo, y creo que la piamontesa lo hizo porque son piamonteses pero además porque no le quedaba otra. Lo mismo que recreo, y ante ciertas alternativas o

situaciones de mercado que no te permiten otra cosa, vos tenés que mirar para adentro. No hay otra. ¿Vos crees que hay otra alternativa?

E: No, una empresa para ser rentable tiene que vender más caro de lo que produce y la única forma son aumentando de precio o bajando los costos, no hay vuelta. Depende la estrategia, los líderes de calidad pueden aspirar a vender más caro que el resto pero los demás tienen que aspirar a producir más barato.

E: Con respecto a las unidades de negocios, empezando por la exportación, ¿se te ocurre o conoces cual es la estrategia que implementa el frigorífico?

AD:- Apuntamos a, en la exportación, no tener un mercado único, pero la realidad nos lleva a otra cosa, la realidad mundial, porque los chinos pasaron a ser los compradores número uno del mundo, no solo de Frigorífico Recreo.

E: Claro, recreo tiene varios mercados, pero está atendiendo uno solo hoy.

Porque la idea es no atarte a un mercado, por distintos motivos, no solo porque hay veces que uno es más rentable que otro, sino que hay veces que uno te sanciona y otro no, porque esta es una actividad sanitaria donde los castigos son mayores a otros tipos de actividades donde vos vende autos, tuercas o herramientas. El castigo es mayor, porque el daño que causas si haces un error, es mayor. Entonces el objetivo en cuanto a la exportación sería diversificar, crecer en rentabilidad y tratar de aumentar en un futuro su volumen. Porque este es un negocio de volumen, no de rentabilidad, y si no aumentas el volumen difícilmente puedas aumentar la rentabilidad, entonces lo que estamos tratando de lograr es incrementar. Fijate los pasos que se vienen dando, vos viste muy bien acá, año tras año, lo que vamos creciendo. Evidentemente no vamos a poder seguir creciendo exponencialmente como lo venimos haciendo.

E: Ya espacio para seguir construyendo túneles y cámaras se está acabando, la playa de faena no la vas a poder aumentar hasta que no hagas una nueva.

AD:- Pero a lo mejor vos aumentas tu volumen de exportación como estás haciendo con la faena del cerdo, con otras plantas frigoríficas que no son tuyas. El objetivo es crecer.

E: En cuanto al comercio exterior, ¿cuál crees que es la o las ventajas que tenemos y por qué el cliente nos compra a nosotros? ¿Por qué nos eligen a nosotros y no a otro frigorífico o a ambos?

AD:- Creo que el comercio exterior se fija muchísimo en la calidad de lo que compra y en la constancia o permanencia del proveedor, o sea, el cliente va viendo si vos como proveedor sos constante, sos bueno, y mandás siempre la misma mercadería. Este fue uno de los motivos de cuando empezamos con la exportación decíamos, ¿porque Friar vende esto más caro que nosotros?, ¿por qué Lario o Rafaela vende esto que es igual y compramos la materia prima en el mismo lugar lo vende más caro que nosotros? Porque el mercado internacional, te va conociendo, no por el nombre sino por el número de

habilitación, y a medida que te van conociendo por tu continuidad, por tu trabajo, y por el mantenimiento de la calidad de la materia prima, cada vez te van adoptando, y se va armando, si bien prevalece el precio, existe una fidelización, y esa fidelización es lo que hay que tratar de conseguir.

AD:- Y la mayor desventada es la gran vulnerabilidad que tiene este negocio, y este negocio es muy vulnerable, desde el punto de vista del gobierno nacional, desde el punto de vista de los gobiernos internacionales a donde vos exportás y desde el punto de vista de los clientes. Desde el punto de vista del gobierno nacional porque te cambia las reglas constantemente, entonces es peligrosísimo, te cierra el mercado te abre el mercado, te pone trabas impositivas te saca trabas impositivas, peligrosísimo, el país importador toma las mismas medidas que nosotros cuando necesita cerrar o abrir su economía, y el cliente es muy exigente a la hora de la calidad y la parte sanitaria, o sea que tenemos 3 grandes inconvenientes, que transforman este negocio en muy vulnerable.

E: Con respecto a los chacinados, ¿tenés armada en tu cabeza la estrategia que se usa, a que clientes se enfoca, a que mercado, a que público?

E: Si tengo totalmente claro, le vendemos al que podemos. Mirá, yo creo que nunca recreo estableció su estrategia, si conviene más ir a este canal o a este otro, me refiero al mayorista o minorista. Creo que a eso no lo tenemos plenamente estudiado, no sé si alguien lo habrá analizado, pero recreo no. Por eso es cierto que en algunos lugares tenemos vendedores, en otros lugares tenemos distribuidores, y en otros lugares por teléfono. Y en las distintas formas o las distintas maneras te dan resultados similares, pero lo que yo si te puedo asegurar, es que con la venida del nuevo gerente de ventas, aprendí a fondo una cosa que yo no conocía. A vos te llaman de gerente de ventas de una empresa, vos llegas a la empresa y ¿qué es lo primero que hacés?

E: Y yo vería que productos tenemos para vender, a que clientes atendemos, los precios.

E: ¿Y tus clientes, y tus vendedores, y la zona? Yo vería del portón hacia afuera, si yo soy el gerente de ventas vería que tendría para vender y saldría a vender. Y la muestra me dice que vos para vender bien tenés que producir bien, y el gerente este, porque sabe del rubro, porque si no imposible, vino y la parte de ventas no le importa mucho, esto que quiere decir que vos vendes bien si producís bien, y nosotros teníamos un problema que producíamos mal. Yo creo que el desarrollo de cualquier sistema de ventas es establecer con claridad que vas a vender, y cuando digo vender un buen producto no me refiero solo a buena calidad sino también a buen costo. A partir de hoy yo aprendí que vos para vender tenés que producir y comprar bien. Si yo hoy tengo que asesorar a un supermercado, digo después vemos a qué precio vendemos, primero hay que comprar bien. Pero comprar bien no significa apretar siempre para comprar lo más barato, porque

después te venden porquerías. Yo siempre sostenía que había que bajar el costo de los productos porque yo salía a recorrer la calle y veía que los precios de ventas nuestros estaban al tope.

E: Estábamos al mismo nivel que los mejores del sector, y nosotros no estábamos en ese nivel.

AD:- Ponele que estábamos en ese nivel, pero no lo podíamos aumentar. Ya estábamos en el tope y por otro lado el costo no nos daba para otra cosa, entonces yo decía que había que bajar el costo, y acá siempre se interpretó como bajar la calidad y yo no decía que bajen la calidad, yo decía que bajen el costo. Ahora si la única forma que nosotros conocemos de bajar el costo es bajar la calidad, es un problema nuestro. ¿Cómo lo hizo el nuevo gerente? Yo no sabía cómo hacerlo. Entonces hoy me puedo ir de gerente de ventas a cualquier lado que yo conozca el rubro.

E: ¿Cual pensás que es la principal ventaja o fortaleza que tiene el sector chacinados, porqué vas a un mayorista y te va a comprar a vos en vez de a Lario o Paladini?

AD:- En este momento no tengo dudas que la relación precio calidad está muy bien, creo que hemos acertado en un nicho de calidad sostenido y sabes que, tenemos un gran plantel de vendedores. Tenemos un muy buen plantel de vendedores. Y sino fijate la antigüedad que tienen los vendedores en Recreo y nunca han cometido una macana, y los clientes te los defienden a muerte, tenemos muy buena gente, por supuesto que hay excepciones, pero el 90% es muy buena gente.

E: Otra ventaja que le veo es que nosotros tenemos gran variedad de productos entonces un cliente no tiene que salir a comprarle a varios proveedores, sino que con uno solo consigue todos los productos, y a su vez tenemos el empuje de la carne, entonces a su vez al cliente entramos con carne de vaca y de cerdo, en caso de que necesiten.

AD:- Pero viste, vos decís un gran portfolio, pero fijate que los vendedores son distintos, y que tener un gran portfolio a veces te juega en contra, porque hay productos que vos no le vendes a un supermercado y si lo obligás te deja de comprar otra cosa, tiene sus pros y sus contras.

E: Desventajas, ¿le ves alguna al sector chacinados?

AD:- Si, tenemos un montón de desventajas. El sector de chacinados hoy las desventajas pasan fundamentalmente por lo edilicio, no tenemos expedición, somos muy arcaicos, todo manual, muy poca automatización, a pesar de que se invirtió un montón.

E: Si, yo pienso igual, se nota que hay muchas máquinas, pero entre máquina y máquina siempre a mano, no se puede lograr una línea de producción.

AD:- Y en expedición es a pulmón.

E: Vamos al último sector que es faena. Yo creo que en el sector faena ha habido varios cambios últimamente, ya que si me preguntás cual era la estrategia de Recreo, era conseguir usuarios más grandes pero hoy no es esa la estrategia por lo que veo, tenemos un usuario que abarca casi toda la producción.

AD:-Mira, como yo te decía, tenemos que remitirnos al nacimiento del frigorífico. Cuando este frigorífico nace, era para faenarle a los 5, 10 o 15 socios que tenía, por lo tanto la misión del frigorífico era faenarle a sus asociados, no era otra, bueno y ganar plata que no sé si estaba como misión.

E: En ese momento, capaz que era poder faenar barato.

AD:- Exactamente, y por eso el frigorífico no crecía. No te lo puedo decir porque yo no estaba, pero era muy probable.

E: Estábamos con la faena, vos me decías que...

AD:- Ha, cuando nació esto, te decía que nació como una necesidad de ellos de tomarse ese servicio que se hacía acá, por lo tanto la misión era otra. Cuando se fueron cambiando los titulares la misión del frigorífico siguió siendo en este sector prestar faena a terceros, nunca se pensó en comprar, faenar y vender, porque se pensaba que vos ibas a tropezar con tus propios clientes. Ibas a salir a la calle a venderles a los clientes que tus clientes iban a venderles también. Competías con los matarifes, lo cual es cierto. Pero también es cierto que los matarifes te manejaban el negocio, te ponían el precio de cuanto querían pagar la faena, entonces ante esta situación en el año 94 se decidió empezar a faenar y vender en nombre del frigorífico, y si tocaba algún cliente que era de un matarife que faenaba acá, se hablaba se veía que se hacía, pero se dejó de temer, a tal punto que cuando se arrancó recreo siempre faenó 8000 cabezas por mes, nosotros arrancamos faenando la décima parte mensual.

E: 800 cabezas más o menos.

AD:- Más o menos, pero al término de 5 años u 8 años, ya estábamos en un 30%, o 35 %, y veíamos que los usuarios se iban decayendo, porque es una actividad que está en extinción. Es una actividad que si no funciona, al borde de la marginalidad, no cierran los números. Entonces, Recreo siempre pensó que tenía que ir tomando la posición de esos matarifes, para no quedarse sin actividad. Es así que llegamos a hoy, donde, incluida la exportación, la faena de Recreo propia, supera en un 60% el total.

Hoy es al revés, si vos me preguntás lo que quiero a largo plazo, digo que los frigoríficos tienen que vender en forma directa, porque la realidad es que hoy los matarifes son los vendedores de los frigoríficos, y es una situación cómoda para los frigoríficos, pero como todas las cadenas se van acortando para eliminar rentabilidades dispersas en todos lados y llegar al consumidor final a un mejor precio, creo que el eslabón del matarife, a no muy largo plazo, va a tender a desaparecer.

E: Bien. En el servicio de faena ¿qué ventajas crees que tenemos con respecto a frigoríficos de la zona?

AD:- Tenemos una ventaja que es fundamental, la calidad de la faena. Un animal no se mata como se puede, no. Se mata como se debe faenar. La calidad de la faena requiere de varios puntos, de buena mano de obra, de buen control sanitario y de cumplimentar las reglas o el protocolo de faena. Por ejemplo no es lo mismo desangrar un animal que no desangrarlo. No es lo mismo matarlo al animal que insensibilizarlo. O sea, hay muchas cosas que parecen lo mismo, pero son distintas.

E: Bien, consideras que tiene alguna desventaja el sector con respecto al resto.

AD:-Sí. Tenemos una desventaja que tenemos, como todo, lo estructural es muy viejo y el lay out de esta playa de faena es muy grande. Es incómoda, tiene una manga extensa, pero bueno esos son problemas edilicios incorregibles.

E: No, tener que hacer la planta de nuevo para corregirlos.

AD:- Si tenemos un gran avance, porque no es una gran ventaja, sino que tenemos un gran avance que por primera vez desde que existe recreo, el que está encargado hoy de la playa de faena, sabe del negocio. O sea, es el verdadero gerente del negocio. Antes el negocio se dividía en dos o en tres, el jefe de la playa de faena era el que sabía matar, pero no tenía ni idea de cuál era el negocio. Hoy el jefe de la playa de faena o el gerente de la playa de faena es el que conoce el negocio y el que maneja el negocio. Ese es un gran avance. Nunca antes nadie que estuviese encargado conocía el negocio.

E: Bueno, más o menos esto que estuvimos viendo son todos los puntos que tenía planificados para esta primer entrevista, porque te voy a hacer varias, vos ¿hay algo que quieras agregar a todo lo que vimos?

AD:- No.

E: Bueno, muchas gracias por el tiempo.

Entrevista N° 2

Santa Fe, 28 de Agosto de 2020, 17: horas.

Entrevista al Gerente Comercial de Ventas de Carnes (Vacunas y Porcinas, Mercados Interno y Externo) de Industrias Frigoríficas Recreo S.A.I.C., Sr. Gustavo Gabriel Quirelli

Se llevó a cabo una entrevista de tipo semiestructurada con el fin de poder conocer y determinar la Misión, Visión y Valores de la compañía. A su vez se buscó obtener la estrategia de la compañía a nivel general, y de cada unidad de negocios en particular. También se planteó como objetivo conocer cuál es la ventaja competitiva de cada unidad

económica, para poder entender y explicar las estrategias descriptas. Se hizo especial enfoque en el área de su incumbencia, profundizando conceptos en ella.

Entrevistador: Gustavo, vamos a empezar la entrevista con consultas más generales, sobre el Frigorífico, luego vamos a ir un poco más enfocados a tu sector. Lo primero que precisamos saber previo a elaborar un CMI, es tratar de describir la situación actual, ya que uno no sabe dónde pretende ir, si no conoce en qué lugar está. Para ello lo primero que se querrá conocer es la Misión, Visión y Valores de la Compañía. Comenzando por la misión, ¿cuál crees vos que es el fin, el propósito, la razón de existir del Frigorífico?

Gustavo Quirelli²¹:- Yo creo que la razón de existir del frigorífico es producir alimentos de calidad, que llegue a todo el mercado doméstico, nacional, y desde hace unos años que llegue a los mercados del mundo, con atributos de calidad y reconocimiento de marca. Y año tras año, mejorar el estatus sanitario para llegar a los mercados de mayor exigencia o de mayor valor, como por ejemplo comunidad europea o estados unidos. Es un anhelo del frigorífico.

E: ¿Vos crees que el frigorífico existe hoy entonces para proveer de alimentos al mercado nacional y cada vez más a los mercados exteriores?

GQ:- Con participación al exterior trabajando para generar una imagen de calidad en los diferentes productos que producimos, dando trabajo en la zona donde está radicado el frigorífico, fundamentalmente en Recreo, Santa Fe, en forma directa a la gente y su familia y a las empresas que también comparten la zona donde está la planta.

E: Resulta curioso, pero coincidís de gran manera con Antonio que sostiene que el Frigorífico tiene un importante fin social de darle trabajo a la comunidad. Coincidió en que es fundamental darle trabajo a la comunidad en la cual está inserta la empresa.

E: En cuanto a la visión, hoy la empresa está consolidada en lo que es mercado interno en lo que es el rubro de chacinados, posee una buena venta de carne vacuna y porcina, y está creciendo en el mercado externo. ¿Si tuvieras que expresar qué quisieras para el frigorífico para los próximos 10 o 15 años, qué quisieras que sea, cómo quisieras que crezca, cuál sería el ideal en tu cabeza?

GQ:- La visión, y sobre todo mi visión, que llevo muchos años en esta empresa, ha ido variando con el tiempo y con las posibilidades de la empresa, y con los momentos económicos de los mercados y la realidad económica del país y de la empresa. Sobre todo desde el año pasado, pero fundamentalmente en este año, que es cuando más lo

²¹ En adelante se referirá a Gustavo Quirelli como "GQ".

entendí, con el gran cambio de haber estado gerenciando todo el sector comercial con las posibilidades y mis limitaciones propias y de la situación económica. Para mí a la empresa se le abrieron muchas posibilidades y la proyección a 10 años es diferente, pero muchísima más auspiciosa que lo que se podía ver hace 2 años. Entonces hoy, por un lado la veo por fin llegando a un anhelo de muchos años de esta empresa, que es consolidarse como marca en el mercado interno en la parte de chacinados, creciendo en volumen, que el volumen es algo más que nada que medimos nosotros, pero consolidándonos en la percepción de marca del consumidor y hacia la organización consolidando un negocio que siempre tuvimos en discusión que si realmente era rentable o no, y hoy creo que está demostrado que si es un negocio rentable, que es un camino que hay que recorrer, que el frigorífico está consolidado económicamente, se encuentra realizando inversiones, y en 10 años lo veo con la planta nueva funcionando y produciendo por encima de un millón de kilos por mes de chacinados.

E: Entonces ¿vos pensás que en 10 años el frigorífico se consolidará más fuerte en chacinados, duplicando su volumen?

GQ:- Si, porque yo veo que es un círculo virtuoso. Ojo que estamos en la Argentina, puede venir un tsunami y nos cambia todo el panorama, pero todo indica hoy que estamos consolidados económicamente, sólidos y líquidos financieramente, realizando muchas inversiones, las que hay que hacer, y gestionando los negocios, chacinados, la carne, la exportación, con un equipo de trabajo bien integrado en edades, juventud, media y los sénior que son los que al fin y al cabo dirigen la empresa, y en esa combinación se está logrando trasladar la experiencia a quienes dirigirán la compañía dentro de 10 años, que son jóvenes profesionales, o sea que tienen la formación, y van a tener la posibilidad de convivir varios años con quienes tenemos la experiencia, con recursos, porque experiencia y formación sin recursos no funciona, y con frentes abiertos, como es la exportación, nosotros somos un frigorífico faenador y productor de carne, en un país que si bien exporta el 20%, el 80% de esas exportaciones están yendo a China, y nosotros somos uno de los privilegiados que tenemos ese mercado, con inversiones que nos van a permitir aumentar la producción, un mercado con una demanda muy por encima de nuestra oferta.

E: ¿En la exportación pensás que se puede seguir creciendo a este ritmo, o prevés un crecimiento más moderado?

GQ:- Yo creo que vamos a crecer un 50% en el próximo año. Por las inversiones que hicimos. El año que viene con la despostada ya tenemos garantizado a partir de marzo, no antes, producir no menos de 1500 toneladas mensuales, y como todo, cada punta de crecimiento lleva a que inviertas en la cadena que falta. Mirá, Russek de Gorina dijo una vez, invierto en frío para despostar más, para faenar más, y nosotros estamos haciendo

ese camino. Invertimos en frío, ahora invertimos en despostada, esto nos va a llevar a invertir en aumentar la capacidad de faena. Recorremos el camino a faenar más, para exportar porque nosotros ya estamos en un estatus sanitario y económico, mejor dicho, en una complejidad de procesos que no podemos salir a competir con los matarifes o con los frigoríficos consumidores para venderle más al carnicero o al supermercado. Por más que lo vamos a seguir haciendo, o competir para darle el servicio al usuario, que lo vamos a seguir haciendo, pero la inversión que nosotros realizamos es para crecer en exportación. Todo indica que Argentina necesita dólares, que tiene que apoyar la exportación, los próximos 2, 3, 4 años. China es un mercado que tiene claro que ellos van a usar cada metro cuadrado de tierra que tienen para poner ciudades e industrias, no para producir alimentos, los alimentos los van a importar. Ellos están saliendo a invertir en países productores primarios como Argentina, para que le produzcan el alimento. La carne, en un mercado de 1500 millones de habitantes consumen 6 kilos por habitante por año, y consumen 40 kilos de cerdo por persona por año, están bajando un poco el consumo de mariscos y pescados por miedo al CO-VID, y esas cosas cuando duran más de un año quedan en los hábitos y costumbres. Es como cuando en Argentina aumentó el consumo de pollo porque estaba mucho más barato, nunca más bajó el pollo de los 40 kilos por persona, el hábito queda, entonces yo creo que tenemos una muy buena imagen en China a parte, el hecho de haber conocido el mercado Chino antes de que nos habiliten, el haber viajado constantemente a todas las ferias comerciales, tratado con clientes de manera presencial, y haber sabido hacer un buen producto, invirtiendo plata porque se podría haber hecho un producto con menos dressing, que nos hubiese dado mejores utilidades, invertimos en la calidad del producto y eso el cliente Chino te lo paga, y eso que falta a la Argentina, falta packaging, presentación, falta entender que el producto que le vendemos a China, la carne, lo venden de a 300 gramos, dentro de 3 envoltorios como si vos compraras una remera lacoste, porque para ellos es un producto caro, tiene un gran valor agregado.

E: Entiendo por lo que me decís que vos ves al frigorífico dentro de 10 años dentro de los top 10 de chacinados y de los top 10 de exportación, en cuanto a volumen de producción.

GQ:- Top 10 de chacinados sí, porque es muy amplio el volumen entre los 5 primeros y los que siguen, entonces el frigorífico tiene la posibilidad de estar dentro del top 10. En la exportación, como es volumen, volumen, volumen, creo que estamos lejos en volumen de los primeros 10, pero entre los primeros 20 sí. Y va a tener la posibilidad de crecer, además de esos 2 grandes rubros, chacinados y carnes, fundamentalmente la exportación, en el mercado interno creo que se viene un cambio en el hábito de comercializar la carne, está agotado el sistema actual a través de vendedores, de calle,

de matarifes, de salir a vender, a tomar pedidos, a cobrar, está agotado. Hay veces que las cosas tienen que cambiar y no cambian porque lleva un poquito más de tiempo, o no cambian porque significa cambiar gente que le dio mucho a la empresa, pero eso va a cambiar, tiene que cambiar. Nosotros tenemos que empezar a desarrollar un canal de ventas por *ecommerce* de cortes de pastura, aprovechando la producción de novillos propios que tenemos, y de algunos cortes de cerdo. Tal vez no usar la marca Recreo para no chocar con nuestros clientes actuales, pero sí desarrollar una marca que se produzca acá. Va a tener un valor agregado por sobre el precio de venta actual, y fundamentalmente es el nuevo nicho. Eso puede llegar hoy a reemplazar el nivel de venta actual, que son 900 cabezas con hueso, puede llegar a ser reemplazado por esa venta con llegada a todo el país. Y también estás teniendo un desarrollo de producción primaria, así como producís carne del feedlot, estás comenzando a producir en los campos. El frigorífico si sigue en este camino, sin ninguna locura que nos mandemos, o algún cambio grande de mercado, tiene un camino ascendente. Estamos corrigiendo algunas cosas, fundamentalmente por los costos, para que aquellos que no te compraban, te compren porque estás más barato que los líderes, y cuando lo hacen no se decepcionan y vuelven a comprar porque les gustó y hago un negocio. Ese precio que antes cedías, y quienes te compraban, lo hacían porque cedías porque no tenías imagen de marca para que te lo paguen. Hoy ese precio, si lo cedés es porque tus costos te lo permiten. Con la construcción de la marca que estás haciendo hoy, vas a lograr que te paguen el precio de mercado, y esa baja de costo te genera mayor utilidad. Para bajar el costo hay que orientarlo haciendo una faena de cerdo propia, hacia una despostada de cerdo propia, no tercerizarla, hacia negociaciones con los proveedores con mejores condiciones, a importar y trabajar con stock para mayores tiempos, todo hace al negocio. También incrementar la venta al mercado interno de carnes de cerdo también. El frigorífico tiende a ser un holding dentro de la industria frigorífica.

E: Y pensando en la cultura de trabajo que caracteriza a Frigorífico Recreo, abarcando todos los sectores, viendo a la compañía en general, ¿ves alguna característica distintiva con respecto a otras empresas del rubro, con respecto a otras industrias de la zona?

GQ:- Nosotros lo que tenemos acá, que es una característica distintiva y que la valoro mucho es en primer lugar, el sentido de pertenencia a la empresa que se tiene, que es muy marcado y notorio. Una de las cosas que yo viví y valoro, es este sentido de pertenencia, grupo y el clima de trabajo, la relación de trabajo más allá de la empresa, la contracción al trabajo. Eso es una característica y una cultura, la contracción al trabajo muchas veces en exceso. Yo siempre la valoré y la vi bien, hoy la juventud te dice el trabajo no es todo, y eso no está bien, pero para mí es algo positivo y siempre lo valoré, y

es una característica y una cultura de este grupo. La parte mala de la cultura es la informalidad, total con la contracción al trabajo, con el tiempo que le dedicas, se solucionan los inconvenientes de esta informalidad, total puede fallar y lo resuelvo porque estoy. Los cambios culturales que tienen que venir son la profesionalización, una característica que nos diferencia del resto de los frigoríficos consumidores es la profesionalización de la producción. El frigorífico tiene, sobretodo en la parte de playa de faena y despostada, un equipo, un personal profesionalizado, de calidad, que no lo tiene ningún frigorífico de los consumidores, y sí lo tienen los exportadores, y con el tiempo eso tiene que cambiar a profesionalizarse en cada área y en cada lugar las vacantes hoy tienen que ser profesionales.

E: ¿Sabés cuál es la estrategia que tiene la compañía tanto para el mercado interno como para el mercado externo?

GQ:- La estrategia actual, en realidad está basada en la producción, la mayor producción, despostada y exportación a China, que es el negocio que hoy tiene el frigorífico y complementariamente la venta al mercado interno, que por tradición y por historia el frigorífico desarrolla esa actividad, está supeditada al espacio que le deja la exportación y ambos objetivos, de venta al mercado interno y al mercado externo son fundamentalmente para proveer a la playa de faena de cabezas faenadas. Más que nada el mercado interno tiene ese objetivo, la exportación es un negocio más complejo que la faena misma, y suele ser el negocio de despostada y venta mayor que la faena misma.

E: Entonces podríamos decir que tratás de exportar lo máximo posible, y el resto lo utilizas para el mercado interno.

GQ:- Así es.

E: ¿En cuando a la exportación, qué mercados y qué clientes apuntan?

GQ:- Mercado, apuntamos al mercado Chino en un 99%. Hacemos algo para Rusia, para sostener la presencia con un par de clientes que son los que nos importan, como para tener también una alternativa a China que tiene varios altibajos. Y dentro de lo que es el mercado Chino, después de un año de conocer el mercado Chino, porque comienzan a importar carne en 2012 o 2013, pero nosotros nos incorporamos en 2018 le empezamos vendiendo a clientes que son traders chinos, grandes importadores, que ellos distribuyen la mercadería en China a las fábricas, industrias que procesan, a los supermercados, a los restaurantes. La importación de carne de Sudamérica, y fundamentalmente de la Argentina a China, empieza a conocerse, empieza a desarrollarse esa comercialización y empiezan a incorporarse importadores, que porque no tenían cuota o no conocían de qué se trataba, clientes de esos traders, empezaron a importar en forma directa.

E: ¿Al principio le exportaban a los traders, y luego comenzaron a hacerlo en forma directa?

GQ:- Claro, fue una consecuencia de la evolución del mercado. Nosotros participamos de 2 ferias al año en China, una es la SIAL que se hace en mayo en Shanghai y la otra es la CIIE en octubre o noviembre también en Shanghai, fuimos conociendo clientes de todo tipo que nos visitan y después incluso el año pasado hemos viajado más de veintitantos días por todo China y recién ahí pudimos conocer y ver qué hay detrás del cliente que nos compra.

E: ¿Preferís algún tipo de cliente en particular, en cuanto a tamaño, rubro, ubicación, etc.?

GQ:- Si, en cuanto a tamaño, por el volumen que nosotros producimos, yo evito los grandes importadores como un COSCO, UNIFLOQ, compañías importadores de más de mil contenedores mensuales, nosotros las evitamos porque no tenemos participación significativa. Y si hemos logrado una relación bastante amena con clientes que importan para producir en sus propias fábricas, algunas traders pero consolidadas, como Heyi Beef que importa el 1% de la carne que ingresa a China, y lo que se dio, es que el año pasado China evolucionó en los precios de enero a octubre con un 40% de aumento, y posterior quiebre que ocasionó atrasos en los pagos, renegociaciones y demás, nos sirvió para filtrar clientes, entonces este año estamos respetando al cliente que honró los contratos cerrados en octubre y noviembre, y se bancó pagar precios que obviamente estaba 30% abajo del mercado cuando les llegó la mercadería.

Nuestros clientes son clientes que importan unos 10 a 20 contenedores mensuales.

E: ¿Por qué nuestros clientes nos prefieren a nosotros y no a los demás exportadores? ¿O en caso de comprarles a varios, porqué nos terminan eligiendo también?

GQ:- Hoy hay que partir de la base que la demanda de China es superior a la oferta de Sudamérica. Entonces hay que entender que todo el volumen que se produce lo vas a poder vender. A menor o mayor valor, pero lo vas a poder vender. Nosotros lo que hicimos es, como llevábamos 4 o 5 años viajando a esa feria, incluso cuando todavía no teníamos la habilitación, fuimos conociendo a donde va a parar la carne, que hacen con la carne, cómo la consumen, cual es el uso que le dan, fundamentalmente fines de 2018 y principios de 2019. Fueron viajes muy enriquecedores porque lo que uno pudo ver es que el uso de la carne es totalmente diferente al concepto de calidad que se le da en Argentina, una de las características es que China no quiere grasa externa. Nosotros decidimos hacer una buena limpieza, que sea superior al 95 VL (Visual Lean), lo que es una apuesta porque es entre un 1 y un 2% menos de rinde, y en la carne es mucha plata. Pero eso nos sirvió para que el cliente chino reconozca que nuestra calidad está por encima de muchos de los exportadores Argentinos, y a la par de algunos exportadores argentinos de mucho renombre como puede ser Forres Beltram, o Swift.

E: ¿Esta estrategia la pudieron transformar en mayores precios?

GQ:- Si, lo que nosotros logramos en la mayoría de los negocios, es incrementar USD 200 por tonelada. Esto está comprobado y comparado fehacientemente.

E: ¿si te compararías con el resto de los frigoríficos, que te parece que falta o que se podría mejorar, que quisieras o qué mejorarías en el producto, en la venta, en lo que sea?

GQ:- El volumen, es muy importante. En estos negocios, también nos pasó con Rusia, el volumen pesa en la negociación. Un importador Chino de 300 contenedores mensuales obviamente que prefiere negociar con un proveedor que le garantice 50 contenedores por mes. Ya que en vez de tener que negociar con 300 exportadores, lo hace con 6. El volumen importa, después hemos ido avanzando con el congelado, tenemos más túneles de congelado para lograr un congelado rápido y que garantice la calidad. Mientras más rápido el congelado mejor la calidad y seguridad del producto. El packaging nuestro es muy bueno, aunque habría que avanzar a un packaging que nadie tiene en la argentina, pero nueva Zelanda y Australia lo tienen en algunos productos. Yo creo que en Argentina este cambio se viene, y podemos ser los primeros. Pero la verdad es que estamos muy bien encaminados hacia el posicionamiento que podemos lograr. Insisto en el volumen, y en el año que viene con la nueva despostada podemos lograr un incremento importante.

E: ¿Te interesa que el frigorífico logre la habilitación para la comunidad europea?

GQ:- Si, es viable porque hoy estamos mucho más cerca que años atrás. Antes la distancia era la inversión económica, muy importante y que tal vez no la podíamos hacer. Hoy es mucho menor y sí contamos con los recursos. Le suma toda habilitación y toda mejora en el estatus sanitario, lo uses o no lo uses, le suma a la empresa y al valor de la empresa. Un mercado como el europeo es un mercado Premium, y los clientes están. Es un mercado exigente pero también necesitan carne, y nosotros participamos de ferias comerciales como ANUGA en Alemania o SIAL en París, y los clientes están. Y nos daría una cuota de 200 toneladas o 300 toneladas anuales.

E: ¿Y no es poco solo 200 o 300 toneladas anuales, comparado con China que hoy se está exportando 1500 toneladas mensuales?

GQ:- Parece poco, pero lo que pasa es que esa cuota vos la usarías solo para cortes como corazón de cuadril, bife angosto y lomo. El importador europeo tiene que pagar un impuesto distorsivo para importar de alrededor de USD 3.000 por tonelada, que son barreras para arancelarias. Lo que entra dentro del convenio Hilton, no paga ese impuesto y paga una tasa mucho menor. Vos lo que haces es usar tu cuota para que el importador no pague ese impuesto. A su vez, vendes bife ancho, cortes de la rueda, que pagan el impuesto.

E: O sea que por fuera de la cuota Hilton, vos tenés permitido vender igual, solo que no se los exime de este impuesto.

GQ:- Claro, podés vender. La cuota Hilton son las toneladas que el importador europeo puede ingresar sin pagar ese impuesto. Tener la cuota sirve, porque hay etapas. Hay momentos que es más negocio vender vacas a China, y otras épocas que conviene novillos a comunidad europea. Además una cosa no reemplaza a la otra, podés complementar y hacer esa parte de novillo Hilton, y combinar el resto con China o mercado interno y lograrás una mejor integración del negocio, y una mejor calidad de tu faena, porque en vez de faenar todo vaca, faenás novillo. El cuero no vale nada hoy, pero en otros momentos el cuero de vaca no valía nada y el de novillo sí. Igual faenar novillos de 450 o 500 kilos, tenés un mejor recupero de la achura, una mejor calidad de cuero, una mejor calidad de cortes, una mayor facturación.

E: Bien, yendo al mercado interno, teniendo en cuenta tanto la carne vacuna como porcina, ¿a qué canal o a qué clientes se les vende, que estrategia tenés para lo que es el mercado interno?

GQ:- En el mercado interno, históricamente hicimos supermercados, autoservicios y algunas carnicerías, fuera de la periferia. Eso es en santa fe, y en provincias como Tucumán, Córdoba, Mendoza, Misiones, Corrientes y Formosa.

E: ¿Hoy se comercializa en todas esas provincias?

GQ:- Si, pero lo que fue cambiando es que del 94 al 2008 hacíamos un gran volumen de faena, hemos llegado a faenar 4500 cabezas propias mensuales, orientadas al consumo interno. Eso se fue perdiendo un poco porque el frigorífico fue tomando un camino más complejo con mayores costos estructurales, y otros frigoríficos de consumo te compiten con muchos menores costos y precios. Cuando pudimos comenzar a exportar a Rusia, combinábamos y ocupábamos un espacio para faenar y hacer Rusia, y como también damos servicios a terceros, si la capacidad de faena la cubren los terceros no necesitamos presionar la venta y desde que tenemos China, el mejor negocio es hacer China, completar con los usuarios y completar con la venta al mercado interno. Si a esos mercados, sobre todo los de afuera de la provincia de santa fe, comenzamos a integrar el flete y los camiones con cortes de cerdo, algunos cortes vacunos, algo de menudencias, pocas medias reses, porque el flete pasó a ser determinante. Hoy Recreo va a Córdoba con 12% de gastos comerciales, y en Córdoba hay frigoríficos que faenan ahí, y venden ahí mismo con un 4 o 5 % de gastos comerciales. Lo mismo pasa con Tucumán y mucho más con Mendoza.

E: ¿Entonces fuera de Santa Fe solo podés comercializar cortes vacunos encajados?

GQ:- Si, en las provincias del NEA, que no hay frigoríficos instalados, caso Formosa, caso misiones, sí llegamos y somos competitivos. Entonces fuimos reemplazando la típica media res colgada con hueso, por algunos cortes con hueso cuarteados, carne envasada al vacío, carne congelada, y cortes de cerdo. Nosotros hace 3 años, el frigorífico producía en la parte de chacinados comprando cortes de cerdo a terceros, a Don Juan, a Tutto Porky, o a algunos importadores de buenos aires les comprábamos los cortes de cerdo, y con eso producíamos los fiambres. Y al final nos dimos cuenta que le estábamos comprando los cortes a estos proveedores y ellos le vendían a nuestros mismos clientes y supermercados, el pechito, carré, la bondiola, que no se utilizaban en la producción de fiambres, todo porque no realizábamos nosotros la faena de cerdo. Veníamos muy mal financieramente y empezamos a faenar nosotros de a poco, 300 o 400 cerdos al mes, hasta llegar a casi 3000 a 4000 cerdos mensuales donde la estrategia inicial que era ocupar un espacio de cortes frescos de cerdo en el mercado se transformó a que sea un negocio solamente funcional a mejorar los valores de los cortes para la chacinería. Entonces desde hace un año y medio, vendemos todos los cortes de cerdo que no necesita el fiambre. Es decir que si la chacinería necesita 1000 cerdos por mes, nosotros salimos a vender 2000 pechitos, 2000 carrés, bondiola, matambrito, churrasquito, y algo de recorte. Y en invierno cuando cae la producción de fiambre y baja el valor del cerdo, también vendemos algo de pulpa, de jamón y de paleta. Pero ni bien la fábrica necesita la materia prima, salimos del mercado. El negocio del cerdo es totalmente funcional a la producción de chacinados, pero el excedente lo comercializamos con la fuerza de ventas de la carne.

E: ¿Qué el frigorífico venda carne vacuna y porcina, sirve para traccionar la venta de fiambres o al revés, que el frigorífico venda fiambres sirve para traccionar la venta de carnes?

GQ:- Nunca lo usamos así. Nunca actuamos de esa manera. Yo creo que los dos negocios sirven para que el frigorífico tenga mayor imagen de marca, o mayor conocimiento de marca de parte de los clientes, o llegada. Hay clientes, muy buenos clientes de carne, que hemos podido sentarnos a negociar la venta de fiambres porque ya teníamos la puerta de la oficina abierta porque éramos buenos proveedores de carne, y lo mismo ha pasado en algunas provincias por ser conocidos por el fiambre, pero nunca usamos estrategias cruzadas. Hicimos unas pruebas el año pasado, con el Túnel y el Kilbel y funcionó, al ofrecerle buen precio en el cerdo si compraban algún producto del fiambre, y funcionó. Pero en general no lo hacemos. De hecho hace mucho tiempo las gerencias estaban separadas al igual que los vendedores, y los mismos vendedores no estaban dispuestos a vender el producto del otro sector. Cuando se unificaron las gerencias, se trabajó bastante más mancomunadamente, y hoy sí hay vendedores de

fiambre que venden carne y viceversa. El mayor beneficio de eso, es que ese vendedor si se le cae la venta del fiambre, vende carne, vende cerdo, se mantiene mejor la venta, se mantiene más fidelizado a la empresa al cliente, abaratas los gastos de flete, etc.

E: ¿Con respecto a los clientes del mercado interno, porqué nos compran a nosotros y no a otros? ¿En qué somos mejores que el resto?

GQ:- Tenemos mejor calidad en faena. Calidad de faena, mayor inocuidad, seguridad e higiene que otros frigoríficos. Los clientes a esto lo saben, aunque no todos lo valoran. Por ejemplo Kilgelmann faena en Recreo porque es el frigorífico más grande de la zona y porque le va a garantizar servicio, seriedad e inocuidad que no se lo va a garantizar ninguno de los otros frigoríficos de la zona.

E: Dijiste seriedad, ¿vos crees que la seriedad es una ventaja competitiva?

GQ:- Si, es un atributo. No te olvides que vos como cliente estás mandando tu ganado, que vos comprás, a faenar a un lugar, que tenés que tener certeza de que te lo cuiden, que la carne llegue en buenas condiciones, que la gente con la que estás trabajando sea sólida económica y financieramente, y sea seria. Por ejemplo Kilgelmann, a vos te consta, tenemos las puertas abiertas para sentarnos con Jorge Kilgelmann, con la gerenta, y tenemos una relación muy cercana. Con los Antoniazzi también en su momento, pero ellos no valoran tanto la seguridad del producto, si bien la promocionan que poseen la mejor calidad de la ciudad, luego le compran al mejor postor sin reparar en la calidad del servicio o la carne. Además de Kilgelmann, hay otros clientes como el Túnel que valoran mucho que el producto sea seguro y de buena calidad.

Tenemos un equipo de ventas que trabaja hace años, y que es muy personal, la venta de carne sigue siendo un negocio muy personal, y por eso tenemos vendedores, como los tienen los demás frigoríficos.

E: ¿En los clientes del NEA, se da lo mismo?

GQ:- Si, en Formosa por ejemplo, los frigoríficos que entran de afuera y están bien vistos son Lario, Recreo, y no muchos más. Te prefieren por sobre el resto, incluso por sobre los matarifes y los frigoríficos del mismo NEA, lo mismo pasa en misiones, lo mismo pasa en corrientes. Ahora, ya cuando vas para Córdoba o para Mendoza, es otra plaza. Son una plaza más competitivas, hay frigoríficos de consumo con buena calidad y muy competitivos.

E:- ¿Básicamente en Córdoba y Mendoza se están retirando del mercado de la carne?

GQ:- En Córdoba vendemos muy bien el fiambre, y armamos un complemento de la carne con algunas medias reses, cortes de carne vacuna y algo de cerdo. En Mendoza no, tuvimos en su momento una participación importante, pero fuimos perdiendo terreno por no calificar con las exigencias de los clientes mendocinos, que son muy exigentes y reciben carne de la pampa, buenos aires, Córdoba, lugares con muy buena hacienda y

que al estar más cerca llegan con mejores precios. El resto son decisiones comerciales. En santa fe, si no tuviéramos China, y habría que faenar mayor número de cabezas para el mercado interno saldríamos a trabajar con otras condiciones y también con otros costos.

En ese caso, al igual que se hizo en el fiambre cuando se logró bajar nuestros costos porque no éramos competitivos, habría que bajar nuestros costos de faena que hoy son más altos que los demás frigoríficos de la zona, debido a las exigencias de los mercados internacionales.

E: Con respecto a la venta en el mercado interno, ¿qué pensás que podría mejorar el frigorífico para poder ser más competitivo, o vender más, suponiendo que tuvieses el espacio de faena?

GQ:- Lo hicimos en una época y después lo desarmamos, pero habría que tener una producción de un feedlot propio, si bien este año el feedlot no es negocio, pero lo ideal sería tener 2000 animales en feedlot, lo que te garantizaría el abastecimiento y la calidad de la hacienda. Lo otro es que habría que cambiar la forma de comercialización. Mientras siga existiendo el negocio de China tenemos que apostar a dicho mercado y crecer lo máximo posible en volumen. Y si queremos participar del mercado interno habría que ver si lo hacemos acá o buscar otro frigorífico donde faenar el consumo, y algo que se va a venir, no sé si dentro de 2 3 años, es que la estrategia sería ir a sentarse a hablar con los supermercados y plantearles un abastecimiento a partir de tu producción, es decir, desde tu feedlot, y venderles el servicio de faena pero en el precio de la carne. Les vendés hacienda, la faenás en Recreo, y le entregas una calidad continua a un precio competitivo. Esa sería una estrategia a desarrollar en el futuro. Y la venta en carnicería y demás, dejárselas a los matarifes. Y lo otro que hay que encarar, es la venta de carne por e-commerce. Hacer una caja de cortes Premium. Es difícil, pero en buenos aires ya empezó, y funciona. Es un pequeño nicho, pero funciona. Podes hacer un nicho de venta de carne de novillo puramente de pasturas, vendes los cortes Premium de esos novillos, y el resto lo combinas al mercado chino. Lo comenzás como un producto que te dá imagen de marca y cuando te das cuenta alcanzás un volumen de una jaula por semana y ya está.

E: Bueno Gustavo, te agradezco enormemente el tiempo que fue mucho.

Entrevista N° 3

Santa Fe, 15 de Febrero de 2022, 15:00 horas.

Entrevista a Gerente de Producción de Industrias Frigoríficas Recreo S.A.I.C., Ing. Georgina Palmier

Se llevó a cabo una entrevista de tipo semiestructurada con el fin de poder conocer los números, índices y variables que se utilizan en la gestión de la producción del sector faena en Industrias Frigoríficas Recreo S.A.I.C.

Se realizó una breve introducción previa a la entrevista, repasando los temas que se iban a tratar.

Entrevistador: Hola Georgina, gracias por tu tiempo. El objetivo de esta breve entrevista es conocer cuáles son los números o variables que se siguen en el día a día, y que te sirven para conocer si se está desarrollando correctamente la producción en tu sector. ¿Cuáles son aquellos números, índices o indicadores que mirás primero al comenzar tu día?

Georgina Palmier:- Lo primero que veo o analizo es la cantidad de hacienda faenada. Me interesa saber cuánto se lleva faenado en el mes, cuando en esta semana, y cuanto se va a faenar en el día. Presto atención al promedio de faena diario y la cantidad de hacienda en los corrales, que es lo que voy a poder faenar en las próximas 24 a 48 horas. En este punto entra en juego tanto nuestra hacienda como la hacienda de los usuarios del servicio.

E: ¿Por qué te interesa ese dato?

GP:- Este dato es el principal de mi sector, ya que si hay un nivel alto de faena todos los procesos siguientes estarán con una gran utilización de la capacidad productiva. Si la faena es baja es necesario suspender días de producción.

E: ¿Qué otros datos considerarás relevantes?

GP:- Lo siguiente que veo es el ausentismo del día. En este tipo de industrias es muy elevado el nivel de ausentismo, y todos los días es necesario armar las líneas de producción en base a la cantidad de gente presente. Una línea puede necesitar 10 personas, pero si me faltan 2 tengo que ver cómo se organiza, o de qué sector puedo robar gente para completar la línea. Esta es una de las primeras actividades que realizo todos los días.

E: ¿Una vez que conocés la cantidad de faena y el ausentismo, cómo seguís?

GP:- A partir de ahora empieza la programación de la producción propiamente dicha. Vemos la capacidad en las cámaras, ya que en base a esto sabemos cuántas medias reses vamos a poder enfriar, cuantas toneladas de carne se van a poder congelar. Dependiendo de la cantidad de carne que ya se encuentra enfriada sabemos cuántas medias reses se podrán despostar, etc.

El promedio de desposte diario o por turno es otro número que sigo de cerca. La cantidad de medias reses despostadas me va a indicar cuanta hacienda necesito y puedo faenar. Si se utilizaron muchas medias en el desposte voy a estar obligada o exigida a reponer esas medias en las cámaras. Por el contrario, si el desposte fue bajo, no voy a poder faenar mucho ya que no voy a tener capacidad de almacenamiento en las cámaras.

E: ¿Dentro de la producción, mirás algún número o rinde?

GP:- Sí. Fundamentalmente nos interesa la cantidad de cabezas faenadas, pero también se sigue la cantidad de kilos, ya que no es lo mismo faenar terneras que toros. Si bien la cantidad de cabezas va a ser similar, los kilos pueden hasta duplicarse. A su vez, se miden las mermas y rindes. Un alto nivel de merca requiere medidas y acciones para evitar grandes pérdidas. También se mide la proporción de carne, grasa y desperdicios que se obtienen de los animales.

Estos son los números más relevantes para la gestión del sector, pero después se ven muchos otros indicadores más finos. Se analiza la productividad en kilos por operario, la velocidad de faena, o sea la cantidad de cabezas por hora que se faena. Se controlan los stocks de insumos para la producción, cajas, bolsas, que no falten elementos de corte. En mi caso que soy la responsable del servicio de faena presto atención a los costos ya que debo establecer los precios que le voy a cobrar a los usuarios y también al sector de venta de carne, para que mi sector genere su ganancia.

E: ¿Prestás atención a la cantidad de accidentes en el sector?

GP:- Si, lo hacemos en conjunto con personal. Es el principal motivo que me genera ausentismo, y el ausentismo es uno de mis principales problemas a la hora de alcanzar los objetivos de producción.

E: Bueno Georgina, gracias por tu tiempo como siempre, damos por concluida la entrevista.

Entrevista N° 4

Santa Fe, 15 de Febrero de 2022, 16:00 horas.

Entrevista a Gerente de Producción de Industrias Frigoríficas Recreo S.A.I.C., Ing. Ana Luque

Se llevó a cabo una entrevista de tipo semiestructurada con el fin de poder conocer los números, índices y variables que se utilizan en la gestión de la producción del sector chacinados en Industrias Frigoríficas Recreo S.A.I.C.

Se realizó una breve introducción previa a la entrevista, repasando los temas que se iban a tratar.

Entrevistador: Hola Ana, gracias por atenderme, en esta breve entrevista nos interesa conocer los números e indicadores que utilizas en la gestión de tu sector. ¿Qué es lo primero que mirás a la hora de gestionar la fábrica de chacinados?

Ana Luque²²:- Lo primero a lo que presto atención es al presupuesto de ventas. El área de ventas arma un presupuesto de lo que piensan vender a lo largo del mes, producto por producto. Esto me da el parámetro de lo que voy a necesitar producir. A partir de acá, ventas va ajustando el presupuesto a medida que van pasando los días y que se van concretando las ventas, y yo voy comparando lo vendido y presupuestado con lo producido por mi sector y programo la producción para ajustar con los números anteriores. El objetivo tanto de ventas como de producción es llegar a las 800 toneladas mensuales, hay meses más fuertes como octubre a diciembre que el objetivo es un poco más alto, y otros meses como abril a junio que cae a 650 aproximadamente.

E: Una vez que ya organizaste o programaste la producción, ¿qué otros indicadores controlas?

AL:- Un punto que al que le presto especial atención es al abastecimiento de materia prima porcina, que es el 80% del insumo necesario para la producción. Semana a semana monitorizo la faena y desposte porcino y la importación de cortes porcinos. Entre estos dos indicadores debo alcanzar el abastecimiento de materia prima porcina.

E: Con respecto al proceso productivo, ¿qué números son los que te preocupan?

AL:- Para poder realizar correctamente la producción, es necesario mantener un bajo ausentismo, ya que con altos niveles de ausentismo no se alcanzan las necesidades de producción porque me quedan incompletas las líneas. El otro problema que nos surge habitualmente es la rotura de maquinarias que nos obliga a esperar que mantenimiento solucione los problemas para continuar produciendo.

Más allá de esto, se hace un seguimiento de la cantidad de kilos producidos por día, productividad por operario, cantidad de cada producto que se elabora. Se controla el uso de estufas y secaderos que en general trabajan a tope. Vemos el porcentaje de desperdicios y reprocesos que se generan y también el costo total variable por kilo producido. En el sector tenemos fórmulas de producción y costeo para cada línea, y se controla semanalmente que el resultado se ajuste al estándar, sino hay que ver las causas u corregirlas, porque los desvíos, por mínimos que sean afectan la rentabilidad del sector.

E: ¿Hacés algún seguimiento de insumos y materias primas, más allá del abastecimiento de cerdos?

²² En adelante se referirá a Ana Luque como "AL".

AL:- Sí. En nuestro sector se utilizan muchos insumos como almidones, féculas, harinas, aditivos y varios tipos de envases y embalajes. La capacidad de almacenamiento es reducida en la planta, por lo que prestamos mucha atención a que no haya faltantes de nada, porque si no se para la producción de un producto o de una línea.

E: Bueno Ana, muchas gracias por la explicación. Damos por finalizada la entrevista.

Entrevista N° 5

Santa Fe, 15 de Febrero de 2022, 16:00 horas.

Entrevista al Presidente y Accionista de Industrias Frigoríficas Recreo S.A.I.C., CPN Gustavo Ingaramo.

Se llevó a cabo una entrevista de tipo semiestructurada con el fin de poder conocer los números, índices y variables que se utilizan en la dirección de Industrias Frigoríficas Recreo S.A.I.C.

Se realizó una breve introducción previa a la entrevista, repasando los temas que se iban a tratar.

Entrevistador: Hola Gustavo, vamos a hacer una breve entrevista donde nos interesa saber los indicadores que observas en tu tarea de dirigir la compañía. ¿Cuáles son aquellos números que te preocupan y mirás habitualmente?

Gustavo Ingaramo²³:- Los balances. Mi análisis parte de los balances mensuales que hace el departamento contable. Lo primero que miro es si la empresa ganó o perdió en el mes. Lo segundo es el porcentaje que esa ganancia o pérdida representa. Si la empresa perdió empiezo a ver los motivos, y si ganó me enfoco en el porcentaje y porqué bajó o subió. A partir de ahí empiezo a desagregar la ganancia y veo área por área en cuanto contribuyó a la ganancia o pérdida de la compañía. Me fijo también en las contribuciones marginales por área, y la comparo con los costos de estructura de la organización. Obviamente esta contribución tiene que ser mayor que los costos de estructura, sino estamos en un problema. Dentro de los costos de estructura presto atención a los costos de mano de obra, a los costos de mantenimiento u operativos, y al resto de los costos de estructura.

Lo segundo que miro además de la rentabilidad, es la liquidez financiera.

²³ En adelante se referirá a Gustavo Ingaramo como "GI".

Me gusta ver las finanzas de una semana hacia adelante, de un mes y de tres meses. Si el negocio es rentable y da ganancias, en principio no debería haber problemas financieros, pero en algunas oportunidades ocurren desajustes debido a inversiones que se hacen y consumen muchos fondos, o a cambios en el negocio como demoras en exportaciones o pagos anticipados a productores o demoras de AFIP en devolver el IVA de Exportaciones. Hay muchos factores que influyen, y en una empresa es fundamental estar sanos en las finanzas y ser líquidos. Si no se generan problemas con el personal si se atrasan los sueldos, o con los productores que nos abastecen la materia prima si se alargan los plazos de pago. En este mercado es muy importante la confianza de los proveedores y en especial de los productores de hacienda vacuna y porcina, y esa confianza hay que retribuirla siendo serios.

En relación a lo financiero, sigo bastante el nivel de deuda. No me gusta que la compañía esté insanamente endeudada, pero la deuda es necesaria para el crecimiento, en especial para aquellas inversiones de montos considerables y de repago más largo.

E: Y en tu análisis de los sectores ¿qué es lo que mirás?

GI:- Los niveles de producción. Veo la cantidad de cabezas faenadas, la cantidad de kilos de chacinados producidos, la cantidad de carne vendida, ya sea contenedores que se exportan o medias reses o cajas de carne y menudencias que se venden en el mercado interno. Veo también la cantidad de personal empleado y el ausentismo, que para este tipo de industria suele ser alto y costoso, y es determinante en la cantidad producida. Después ya me meto en los costos de cada sector y veo los costos productivos o variables de cada área. Veo los stocks, últimamente están muy altos y tenemos mucha carne congelada que cuesta fortunas en frío y energía, pero también en capital de trabajo. Son muchos pesos estoqueados en cámaras, tanto para poder producir como la carne de cerdo, como para poder vender en el caso de la carne vacuna.

E: ¿Qué otras cosas mirás globalmente de la compañía?

GI:- Me interesan mucho las inversiones que se van a realizar. Yo quiero que la empresa todos los años crezca, y en la situación en la que estamos esto no se puede lograr contratando más gente o aumentando la compra de insumos. Estamos cerca del límite de la capacidad productiva, y el crecimiento de la organización se da por la inversión. Hay que identificar todos los cuellos de botella que tiene la empresa y trabajar en invertir en ellos para aumentar la capacidad. Tengo que analizar todos los proyectos inversiones que se plantean hacer y ver si son viables. ¿Qué significa ser viable?, tiene que servir para aumentar la capacidad productiva, aumentar las ventas o bajar los costos. Tengo que ver el monto total de cada proyecto para ver si podemos realizarlos y como financiarlos, los tengo que ordenar por importancia. Muchas inversiones no se traducen hoy como un aumento en las ventas o baja de costos pero si el día de mañana. Tal es el

caso de inversiones para mejorar la calidad del producto. Esto te evita fallas y devoluciones, o perder clientes, o te permite obtener mejores precios. Todo esto hay que verlo. En otros casos hay inversiones que son exigidas por los organismos gubernamentales o sanitarios, y si bien no se observan estos beneficios, a la larga pueden suspenderte o aplicarte multas, entonces terminas evitando mayores costos.

E: Con respecto al personal, ¿Qué te preocupa?

GI:- El ausentismo es fundamental. Lo veo todo el tiempo, y cuesta mucho dinero. Cada punto porcentual de ausentismo es costosísimo, en términos de producción que no se alcanza a realizar. Veo la cantidad de empleados totales que tiene la organización y su distribución entre los distintos sectores, y el ausentismo de cada sector. Me preocupa que en los puestos claves estén conformes con su trabajo, ya que si alguien está inconforme hay que ver los motivos y ver si hay solución.

E: Bueno Gustavo, muchas gracias por tu análisis y terminamos con la entrevista.

Entrevista N° 6

Santa Fe, 16 de Febrero de 2022, 09:00 horas.

Entrevista al Gerente de Recursos Humanos de Industrias Frigoríficas Recreo S.A.I.C., Lic. Jeremías Picech.

Se llevó a cabo una entrevista de tipo semiestructurada con el fin de poder conocer los números, índices y variables que se utilizan en la gestión de recursos humanos.

Se realizó una breve introducción previa a la entrevista, repasando los temas que se iban a tratar.

Entrevistador: Hola Jeremías, como te comenté, vamos a hacer una breve entrevista donde nos interesa saber los indicadores que observas en tu tarea diaria en el departamento de recursos humanos. ¿Cuáles son aquellos números que te preocupan y mirás habitualmente?

Jeremías Picech²⁴:-El ausentismo es el más importante. Todos los días lo primero que se hace es ver el ausentismo, ya que a los 10 minutos van a venir todos los gerentes y supervisores de producción con todo el personal que les falta para completar las líneas de producción, y hay que ver que es más urgente. Si bien esto se hace diariamente para poder continuar con la producción, luego se analizan los números del mes. Se ve el nivel de ausentismo total y por sector, ya que hay sectores como faena o desposte que tienen

²⁴ En adelante se referirá a Jeremías Picech como "JP".

mayores niveles de ausentismo que el resto. También es necesario analizar las causas del ausentismo, puede ser por accidentes laborales, caso en el cual se analizan las causas y como evitar que vuelvan a suceder, o por enfermedad, falta voluntaria, o algún otro inconveniente. Ahora durante la pandemia tuvimos hasta un 25 o 30% de ausentismo, lo cual es una locura. Es imposible trabajar así, lo normal suele ser un 7 u 8% de ausentismo promedio.

E: ¿Usualmente mirás la rotación de personal?

JP:- Si bien se mira este número, excepto que se eleve mucho, no solemos darle tanta importancia. Si vemos la cantidad de bajas y altas en el mes, ya que si hay más bajas que altas ocurren 2 cosas. En primer lugar significa que van a quedar puestos sin cubrir, y generarán mayores problemas en la producción. Y en segundo lugar, vamos a tener que destinar mayor tiempo en reclutamiento de personal.

E: ¿Te preocupa la cantidad de personal profesional y técnico?

JP:- No es que me preocupe, ya que creo que estamos cubiertos en esos puestos. Lo que sí se hace es prestar atención cuando hay que buscar personal para algún puesto en los que el conocimiento pueda marcar la diferencia, ya que con la experiencia pudimos comprobar que en aquellos puestos en los que se aplican conocimientos específicos se genera un plus de valor que mejora el desempeño de los distintos sectores. Hoy hay mayor cantidad de personal con estudios que hace 10 años.

E: ¿Realizan capacitaciones habitualmente? ¿Cómo medís si son suficientes o no?

JP:- En este momento hacemos unas 20 capacitaciones anuales. Algunas son sobre seguridad en el trabajo, otras son para prepararse en caso de un incidente. En algunos casos son específicas para cada sector como manipulación de alimentos o sobre control microbiológico. Y con respecto a si las medimos, no lo hacemos en este momento. Sí se arma un programa de capacitación con todas las capacitaciones que pensamos llevar a cabo y a quienes involucrarán y vemos de ir cumpliendo con el cronograma.

E: ¿Te preocupa la satisfacción del personal?

JP:- Si nos preocupa, ya que si el personal se encuentra insatisfecho se generan esos aumentos de rotación de los que hablábamos anteriormente. Especialmente preocupa en los puestos claves que son difíciles de reemplazar.

E: ¿Miden la satisfacción del personal?

JP:- Hoy no la estamos midiendo objetivamente. La percibimos a través de lo que nos comentan los supervisores, los encargados, de planteos de los empleados en general. Habitualmente cuando la oficina recibe varios planteos o reclamos, es signo de que hay algún problema.

E: Bueno Jeremías, gracias por la información. Se da por concluida la entrevista.