PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

EVALUACIÓN Y PROPUESTA DE MEJORA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DEL ÁREA FINANCIERA DE UNA EMPRESA COMERCIAL

TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL

EDWIN NICOLÁS ROSERO FABARA

DIRECTOR: ING. GALO SÁNCHEZ LEÓN, MBA.

QUITO, JUNIO 2016

DIRECTOR:

Ing. Galo Sánchez León, MBA.

INFORMANTES:

Mgtr. Edmundo Maldonado

Mgtr. Mariano Merchán

DEDICATORIA

Este trabajo de titulación, etapa final de mis estudios de pregrado, el mismo que ha tomado esfuerzo y dedicación en su elaboración se lo dedico a mis padres Edwin y Mary, quienes son mi mayor orgullo y siempre me han impulsado a dar lo mejor de mí y formarme como una persona íntegra.

También lo ofrezco a mi familia, especialmente a mi hermana Emilia y mi abuelo Ricardo que siempre me han apoyado y son parte importante en mi vida.

Nicolás

AGRADECIMIENTO

Doy gracias a Dios y a mi Madre Dolorosa por sus bendiciones sobre mi familia y los que amo, es así que estoy culminando mi formación dentro de la Pontifica Universidad Católica del Ecuador.

Agradezco a todos quienes me guiaron y acompañaron en estos seis años de estudios, tanto familia, amigos, y profesores quienes dejaron su huella en mi con su conocimiento y constante apoyo; en especial a mi director, Galo, que dedico tiempo y esfuerzo en este trabajo.

También soy grato con las instituciones jesuitas como son el Colegio San Gabriel y la PUCE, que me instruyeron en la espiritualidad ignaciana y me impulsaron a “ser más, para servir mejor”.

Nicolás

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN, 1

1 ASPECTOS RELEVANTES DE LA COMPAÑÍA, 3

1.1 RESEÑA HISTÓRICA, 3
1.2 NESTLÉ EN ECUADOR, 5
1.3 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA, 7
1.3.1 Misión, 7
1.3.2 Visión, 8
1.3.3 Principios Corporativos, 8
1.3.4 Objetivos a Largo Plazo, 11
1.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL, 12
1.5 ESTRUCTURA OPERATIVA, 14
1.6 PRODUCTOS Y SERVICIOS OFERTADOS, 15
1.7 INFORMACIÓN DE LA INDUSTRIA, 19
1.8 ANÁLISIS DEL ENTORNO, 21
1.8.1 Entorno Económico, 21
1.8.2 Entorno Político, 24
1.8.3 Entorno Legal, 27
1.8.4 Entorno Ambiental, 29

2 MARCO TEÓRICO, 31

2.1 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA, 32
2.1.1 Componentes y Herramientas, 34
2.1.1.1 Matriz FODA, 34
2.1.1.2 Matriz Análisis de entorno y medio interno, 35
2.2 TABLERO DE CONTROL, 36
2.2.1 Balanced Scorecard, 36
2.2.2 Tendencias Actuales, 37
2.3 MAPA ESTRATÉGICO, 40

3 ANÁLISIS DE LA PLANIFICACIÓN, 42

3.1 ANÁLISIS DE LAS HERRAMIENTAS, 42
3.2 MODELO DE GESTIÓN, 43
3.2.1 Desarrollar la Estrategia, 44
3.2.2 Traducir la Estrategia, 50
3.2.3 Alinear la Organización, 55
3.2.4 Planear las Operaciones, 60
3.2.5 Monitoreas y Aprender, 64
3.2.6 Testear y Probar, 67

4 RESULTADOS DE LA PLANIFICACIÓN, 71

4.1 RESULTADOS DEL PLAN MAESTRO OPERACIONAL, 71
4.2 ASSESSMENT DE GOAL ALIGNMENT, 76
4.3 ACCIONES PARA INDICADORES EN ROJO, 82

5 PROPUESTA DE MEJORA, 85

5.1 CIERRE DE OPORTUNIDADES DE ASSESSMENT DE GOAL ALIGNMENT, 85
5.1.1 Acciones, 85
5.1.2 Gemba Walks, 88
5.2 FOROS 360, 89
5.3 IMPLEMENTACIÓN DE LEAN, 90
5.4 PROYECTOS IBO, 93

6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 96

6.1 CONCLUSIONES, 96
6.2 RECOMENDACIONES, 97

REFERENCIAS, 99

ANEXOS, 101

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Industrias Priorizadas, 27
Tabla 2: pasos de la planificación estrategica, 34
Tabla 3: FODA de Finanzas y Control, 47
Tabla 4: Drivers por prioridad, 53
Tabla 5: OMP 2015 – Formato Cierre, 72
Tabla 6: Detalle del indicador al inicio del año, 73
Tabla 7: Rangos de calificación, 77
Tabla 8: Assessment GA – Finanzas y Control 2015, 79
Tabla 9: Funciones del Líder y Line Manager, 86

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Ejes del comportamiento empresarial de Nestlé, 9
Figura 2: Estructura del Comité de Dirección – Nestlé Ecuador S.A., 13
Figura 3: Estructura de finanzas y control, 14
Figura 4: Tasa de crecimiento del PIB (Ecuador vs Latinoamerica), 21
Figura 5: Crecimiento del INB anual, 22
Figura 6: Inflación vs crecimiento INB, 23
Figura 7: Contribuyentes con actividad económica relacionada con alimentos, 23
Figura 8: Regímenes de acumulación, modelos de Estado y principales gobiernos, 25
Figura 9: Análisis FODA, 35
Figura 10: Organizaciones que han implementado gestión estratégica, 43
Figura 11: The Execution Premium Model, 2008 Kaplan & Norton, 44
Figura 12: Pilares Operacionales de Nestlé, 46
Figura 13: Desafíos Estratégicos de Finanzas y Control, 49
Figura 14: Prioridades de Finanzas y Control 2015, 50
Figura 15: Estructura de OMP (Plan Maestro de Operaciones), 52
Figura 16: Operating Master Plan de Finanzas y Control 2015, 54
Figura 17: Logotipo Nestlé Continuous Excellence (NCE), 55
Figura 18: Objetivos Mandatorios de Nestlé S.A., 55
Figura 19: Ciclo de Goal Alignment, 56
Figura 20: Comunicación Interna 2015, 58
Figura 21: A3 de la Función, 59
Figura 22: Naturaleza del cascadeo de objetivos y medidas, 60
Figura 23: Proceso de creación e implementación del OMP, 60
Figura 24: Parte del árbol de medidas 2015 para el driver Eficiencia en Free Cash Flow, 62
Figura 25: Modelo del cascadeo, permite entender la contribución de indicadores operacionales, 63
Figura 26: Partes mandatorias del Key Performance Indicator, 64
Figura 27: Preguntas clave en una reunión, 66
Figura 28: Proceso de Reuniones Operacionales, 67
Figura 29: Modelo de Centro de Comunicaciones de Reunión Operacional, 68
Figura 30: Fases del GSTD, 82
Figura 31: Fases del DMAIC, 84
Figura 32: Roles del Pilar de Alineación de Metas, 88
Figura 33: Preguntas mandatorias en el Gemba Walk, 89
Figura 34: Metodología Lean, 91
Figura 35: Modelo Kano, 92
Figura 36: Objetivos de Lean, 93
Figura 37: fases del IBO, 95

RESUMEN EJECUTIVO

Desde principios de los años 90, con la publicación de “The Balanced Scorecard” por Robert Kaplan y David Norton, y su posterior cambio de enfoque con un determinante impacto en el ambiente empresarial, cada día las organizaciones exitosas centran sus esfuerzos en su planificación estratégica.

En la actualidad, las empresas multinacionales invierten mucho tiempo y recursos para que este proceso sea lo más asertivo y garantice la consecución de los objetivos, aterrizando los modelos propuestos por la administración contemporánea a la naturaleza de sus actividades.

De esta manera, se toma el modelo propuesto en “The Execution Premium” desarrollado por Kaplan y Norton, que busca generar conexiones desde la estrategia a la operación que permita obtener ventajas competitivas a largo plazo para la organización.

Es por eso que en el presente trabajo de titulación analiza el proceso de planificación estratégica del departamento de Finanzas y Control Interno de Nestlé Ecuador S.A. y propone herramientas administrativas que pueden mejorar y hacer más eficiente las actividades de planeación, ejecución, monitoreo y análisis de causa raíz.

El primer capítulo muestra la información relevante de la compañía y del entorno.

El segundo capítulo contiene el marco teórico que servirá en que se referencia el proceso de planificación estratégica.

Los capítulos tercero y cuarto analizan las herramientas con las que la empresa gestiona su planificación y su posterior medición.

Finalmente en el quinto capítulo y sexto se proponen instrumento de mejora que contribuya a una mejor planeación y ejecución, así como las conclusiones y recomendaciones que se obtuvieron de este trabajo.

INTRODUCCIÓN

Nestlé S.A. es una empresa multinacional suiza de notable trayectoria y prestigio, fabricante y comercializadora de productos de consumo masivo; líder en Nutrición, Salud y Bienestar consolidada en más de 130 países con 150 años de experiencia en el mercado.

En Ecuador Nestlé tiene 60 años siguiendo la máxima de liderazgo propuesta por su fundador y se ha ubicado a la vanguardia de la industria nacional gracias a la inversión, prácticas de seguridad alimentaria internacionales, enfoque de desarrollo e innovación y orientación en las necesidades del consumidor.

Con el compromiso de exceder las expectativas del consumidor y garantizar la excelencia en operaciones, desde el centro se genera la estrategia corporativa, se la comunica a los distintos mercados y se la adapta al contexto del entorno en donde se desarrolla su sucursal.

Cada uno de los departamentos y unidades de Negocio en Nestlé tienen la responsabilidad de generar su planificación estratégica con un horizonte de 3 años, alineada a los requisitos del mercado y del centro; haciendo uso de las herramientas y metodología de NCE (Nestlé Continuous Excellence).

Es así, que se presenta el proceso de planeación, siguiendo las directrices del programa de mejora continua, el paso a paso de su creación, su posterior comunicación a los diferentes niveles, como también su monitoreo y perfeccionamiento mediante reuniones operacionales

a lo largo del año; y que culmina cuantificando los resultados obtenidos dentro del período, podemos generar inputs importantes para tener una discusión objetiva de cumplimiento, progresión de los proyectos y recalibración de la operación con acciones e instrumentos que apalanquen la obtención de las prioridades de la función.

1 ASPECTOS RELEVANTES DE LA COMPAÑÍA

1.1 RESEÑA HISTÓRICA

Con sede en Suiza, Nestlé S.A. es una de las empresas agroalimentarias más grandes y mejor posicionadas en el mercado mundial de productos de consumo masivo.

Fundada en 1866 en Suiza por Henri Nestlé, para ofertar un sustituto de leche materna no convencional para la época; rápidamente brindo oportunidades de expansión hacia nuevos territorios y continentes a través de la fusión con Anglo-Swiss Condensed Milk Company a inicios del siglo XX; solidificando su status de transnacional y adoptando el nombre de la primera debido a su reconocimiento en Europa.

Con la llegada del nuevo siglo, Nestlé llega a tener para 1920 alrededor de cuarenta fábricas únicamente en Estados Unidos y emprende sus operaciones hacia Latinoamérica con la instalación de su primera planta en Brasil.

Para 1940, Nestlé empieza un proceso de diversificación mediante la integración horizontal, añadiendo a su gama de productos esencialmente lácteos, una nueva división revolucionaria “el café soluble instantáneo” bautizada como Nescafé.

Tras el fin de la Segunda Guerra Mundial, la compañía experimenta una etapa de expansión y consolidación mediante la adquisición de empresas como Maggi, Findus, Libby afines al segmento alimentario.

Para 1970, no solo había integrado empresas relacionadas con el principal giro del negocio; sino también obtuvo participación en empresas como L'Oréal y Alcon Laboratories, y desarrollo nuevas líneas orientadas a brindar la primera opción de consumo en cada momento del día como son Waters o Professional.

En ese momento Nestlé ya contaba con un portafolio extenso de productos lácteos, culinarios, chocolatería, bebidas, café y nutrición.

A la par de que se generalizaba el concepto de Globalización, la compañía se expandía hacia nuevos mercados y nuevas divisiones, gracias a acuerdos de libre comercio y reducción de barreras comerciales.

En la actualidad, Nestlé se encuentra en más de 100 países en los 5 cinco continentes con 470 plantas y sus ventas superan los 81 mil millones de dólares anuales. Cuenta con más de 350.000 colaboradores siempre dispuestos a ofrecer Nutrición, Salud y Bienestar a sus clientes y consumidores con la máxima de mantener una cultura de constante innovación, investigación, mejora y renovación, procurando dar al ser humano, a lo largo de toda su vida, los mejores productos para una vida plena y saludable.

1.2 NESTLÉ EN ECUADOR

Inicialmente en el país, los productos Nestlé eran comercializados por Comercial Panamericana, pero a raíz de la visita de ejecutivos de Nestlé Products Export Inc. se determinó establecer una sucursal en 1955.

La empresa comenzó sus operaciones formalmente el 1 de junio del año 1955. Los primeros embarques fueron de Nescafé, leche en polvo y el suplemento alimenticio Nido.

La primera venta se dio el 3 de septiembre de 1955. Las primeras marcas comercializadas fueron Nescafé, Nestógeno, Leche Lirio Blanco, Nestum y Maggi.

Tras varios años de brindar una oferta de productos de calidad que garantizan nutrición en lácteos y culinarios, se fueron añadiendo nuevos productos a la oferta de la compañía, mientras que otros se descontinuaron o experimentaron trabas, como la suspensión de la importación de Nescafé, para proteger a un producto ecuatoriano, o la limitación a las importaciones de leche en polvo.

Estas medidas llevaron a Nestlé a pensar en la necesidad de implementar sus plantas propias. El año 1970 marca el punto de giro más importante en la historia de Nestlé del Ecuador, porque ese año la empresa compra la mayoría de las acciones de Industrias de Elaborados de Cacao, Indeca, especializada en la producción de chocolate e insumos industriales de cacao.

En este período también se produjo la compra de la Industria Lechera Friedman, Cayambe, con lo que se incursionó en la fabricación de lácteos en el país.

Para 1973 se amplió la planta de Guayaquil, para crear una división que fabrica desde entonces los productos culinarios Maggi. Así la planta de Indeca se convirtió en un gran complejo industrial totalmente modernizado que, en la actualidad, produce semielaborados de cacao, chocolatería, bebidas instantáneas y productos culinarios.

En 1983 Nestlé decidió instalar en Ecuador la planta de investigación y desarrollo Latinreco. En sus instalaciones y laboratorios se recopiló información sobre cultígenos ecuatorianos, a reunir un gran banco de información biogenética y hacer experimentos para el uso industrial de vegetales autóctonos. En ese mismo año Ecuajugos pasó a ser parte de Nestlé.

En 1986 se dio un nuevo impulso a la producción de semielaborados de cacao destinados a la exportación. Para este proceso se incorporaron máquinas modernas, como la secadora al vapor y nuevos molinos. Se enfocó en desarrollar procesos de modernización y automatización con el propósito de optimizar la producción y aumentar la calidad y la higiene de los productos, que son las variables más críticas en una industria de alimentos.

La política de Nestlé, a nivel mundial y en todas las épocas, siempre se centró en el consumidor, basada en la promesa de calidad y confianza.

En la última década del siglo pasado, Nestlé incursionó en especialidades inéditas a nivel mundial: alimentos para mascotas, con la adquisición de Friskies, y agua mineral, Perier.

En 1996 Nestlé compró la planta de producción de galletas de La Universal, empresa local con gran presencia y tradición en el país. La incorporación de esta planta conllevó profundas reformas en los procesos y en su estructura misma, para adaptarla a los exigentes estándares de Nestlé.

De esta forma Nestlé cumple casi 60 años en el mercado ecuatoriano afianzando los propósitos y las políticas de Nestlé a nivel mundial. Durante este tiempo se ha consolidado como la empresa líder en la producción de alimentos y una entidad generadora de progreso, nutrición, salud y bienestar en el Ecuador.

Siempre manteniendo una relación beneficiosa para todos quienes integran nuestra cadena de valor, privilegiando la concepción de Ganar-Ganar, como eje de acción y característica del vínculo con nuestros consumidores, proveedores, clientes y colaboradores.

1.3 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

1.3.1 Misión

La declaración formal de Nestlé indica:

"Nuestra pasión es exceder con servicios, productos y arcas, las expectativas de Nutrición, Salud y Bienestar de nuestros consumidores y clientes."

Es el compromiso expreso de la organización en ofrecer el mejor producto y servicio a las familias ecuatorianas garantizando buenas prácticas en temas de nutrición, calidad, seguridad, comunicación y cumplimiento.

1.3.2 Visión

Indicado en el Manual de Inducción Corporativo (2012), la organización tiene como horizonte final:

"Ser reconocidos como la empresa más respetada y confiable de Nutrición Salud y Bienestar en el Ecuador"

Esta meta se la alcanza día a día con la alineación y empoderamiento de cada uno de los colaborares, desarrollando líderes que se comprometen e involucran en asegurar ventajas competitivas sostenibles, cumplimiento de estándares y excelencia en las operaciones.

1.3.3 Principios Corporativos

Son la base de la cultura empresarial global que se ha desarrollado en 150 años de operaciones, corresponden al compromiso tanto individual como colectivo que refleja la responsabilidad de no solo satisfacer las necesidades de los clientes y garantizar calidad, sino de generar sostenibilidad y crear valor para la sociedad.

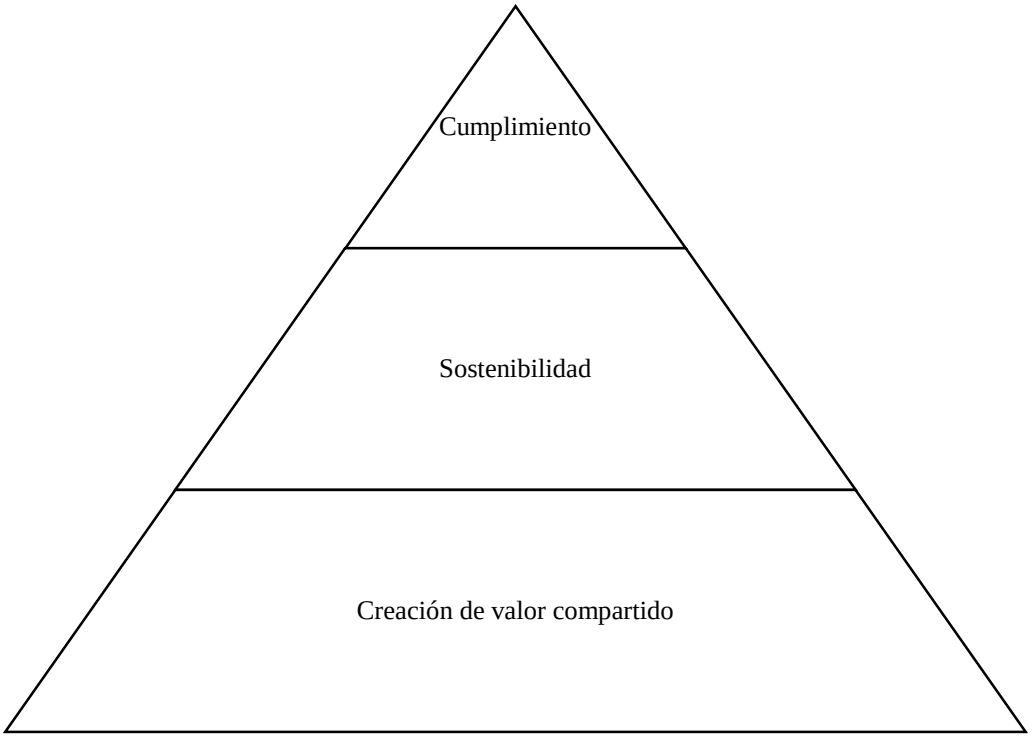


Figura 1: Ejes del comportamiento empresarial de Nestlé

Los principios corporativos que rigen las actividades de Nestlé aplicables a todos los ámbitos en donde participa son diez y están agrupados en cinco categorías.

- Consumidores

    1. Nutrición, Salud y Bienestar
    2. Garantía de calidad y seguridad de los productos
    3. Comunicación con el consumidor

- Derechos Humanos y Prácticas Laborales

    4. Derechos humanos en la actividad empresarial

- Nuestro Personal

5. Liderazgo y responsabilidad personal
6. Seguridad y salud en el trabajo.

- Proveedores y Clientes

7. Relación con proveedores y clientes
8. Agricultura y desarrollo rural

- El Medio Ambiente

9. Sostenibilidad medioambiental
10. El agua

Fuente: Principios Corporativos Empresariales de Nestlé, junio 2010, Nestec, Vevey, Suiza.

Estos principios determinan las políticas y códigos con los cuales la organización se desempeña, por lo cual son de cumplimiento obligatorio y se incorpora en la planificación del negocio.

La adhesión a los mismos en materia de recursos humanos, seguridad, medio ambiente e integridad empresarial es constantemente auditada por la Casa Matriz y auditores externos independientes con el fin de validar su precisión y fortalecer el sistema de Control Interno de Nestlé.

1.3.4 Objetivos a Largo Plazo

Las prioridades del mercado son acordadas por el Comité de Dirección del Mercado de manera anual, bajo consenso y alineadas con los objetivos tanto regionales (Zona Américas) como los de la Casa Matriz.

Nestlé S.A. es quien se encarga de elaborar las directrices sobre las cuales se cimentara la planificación estratégica de la zona (AMS, ADA o EUR) según corresponda como del mercado, en este caso Ecuador.

De esta manera se avala que se trabaja con el mismo fin de manera transparente, alineada y acordada con todos los niveles de la organización, desde los niveles ejecutivos hasta los operativos.

Las prioridades fijadas para la gestión de la Presidencia actual vigente desde el 2013:

- **Desarrollo del Talento:** fortalecer y desarrollar las competencias de los colaboradores y de todos los involucrados en las actividades empresariales.

- **Generación de Demanda:** Consolidar y potenciar la oferta de productos disponibles en el mercado.

- **Eficiencia Operacional:** Asegurar excelencia en todas nuestras operaciones con el objetivo de reducir desperdicios y agregar valor al consumidor.

Estas prioridades plasmadas en los planes maestros operacionales de cada unidad de negocio y departamento de soporte (realizados anualmente), los mismos que son trasmitidos a todos los niveles, formalizados y comunicados constituyen el mapa de ruta de cada área de la compañía, con los cuáles se fijan acciones estratégicas e indicadores de gestión para su monitoreo y gestión que garanticen la consecución de objetivos.

1.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

El grupo Nestlé en Ecuador está conformado por tres empresas:

1. Nestlé Ecuador S.A.
2. Ecuajugos S.A.
3. Industrial Surindu S.A.

El Comité de Dirección consta de los siguientes miembros:

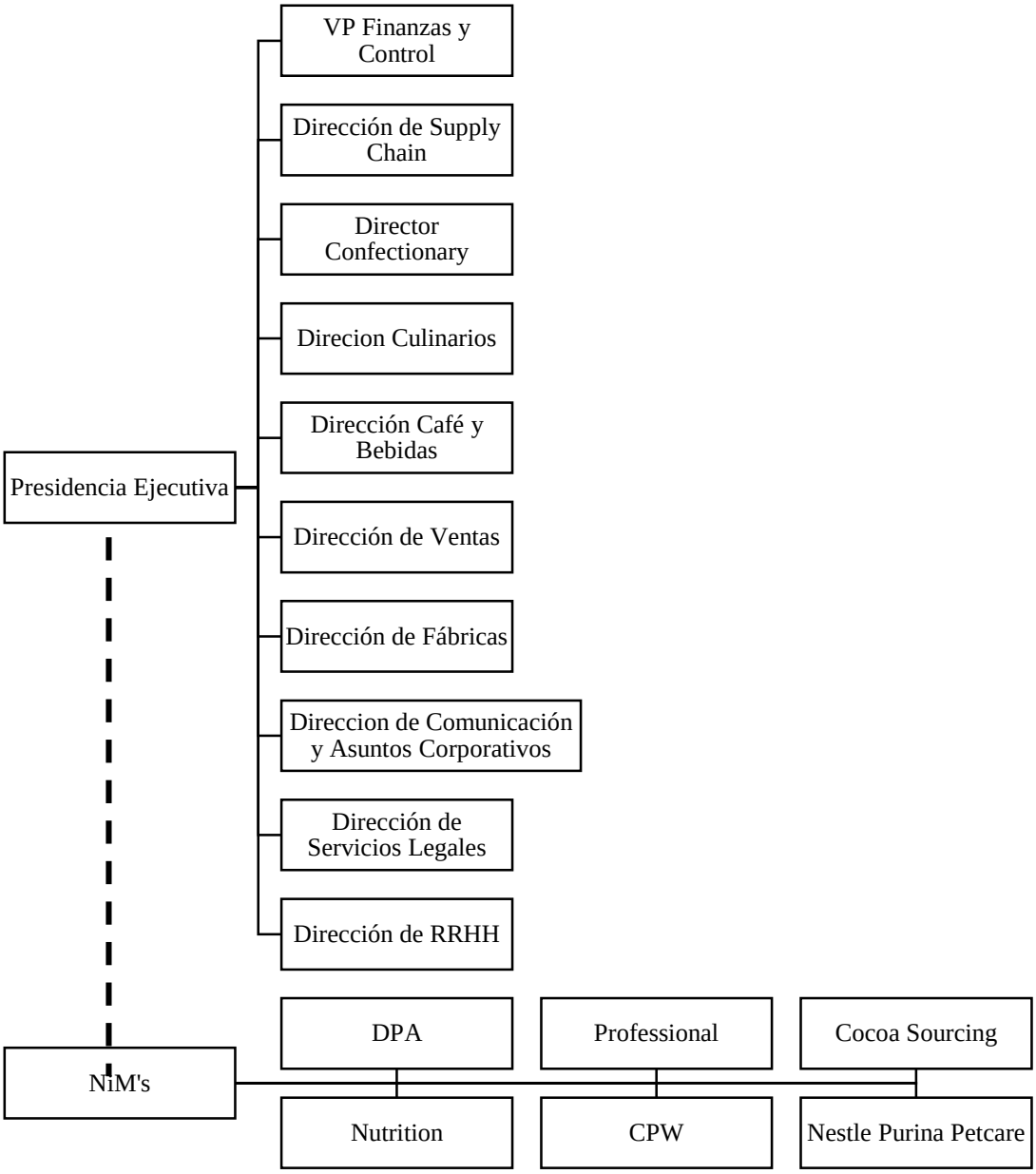


Figura 2: Estructura del Comité de Dirección – Nestlé Ecuador S.A.

Las unidades NiM's (Nestlé in the Market) reportan directamente a sus Presidencias Regionales pero contribuyen en la gestión de la presidencia ejecutiva y tienen participación activa en el Comité de Dirección.

Para el propósito de este trabajo se describe a continuación la estructura del departamento de Finanzas y Control:

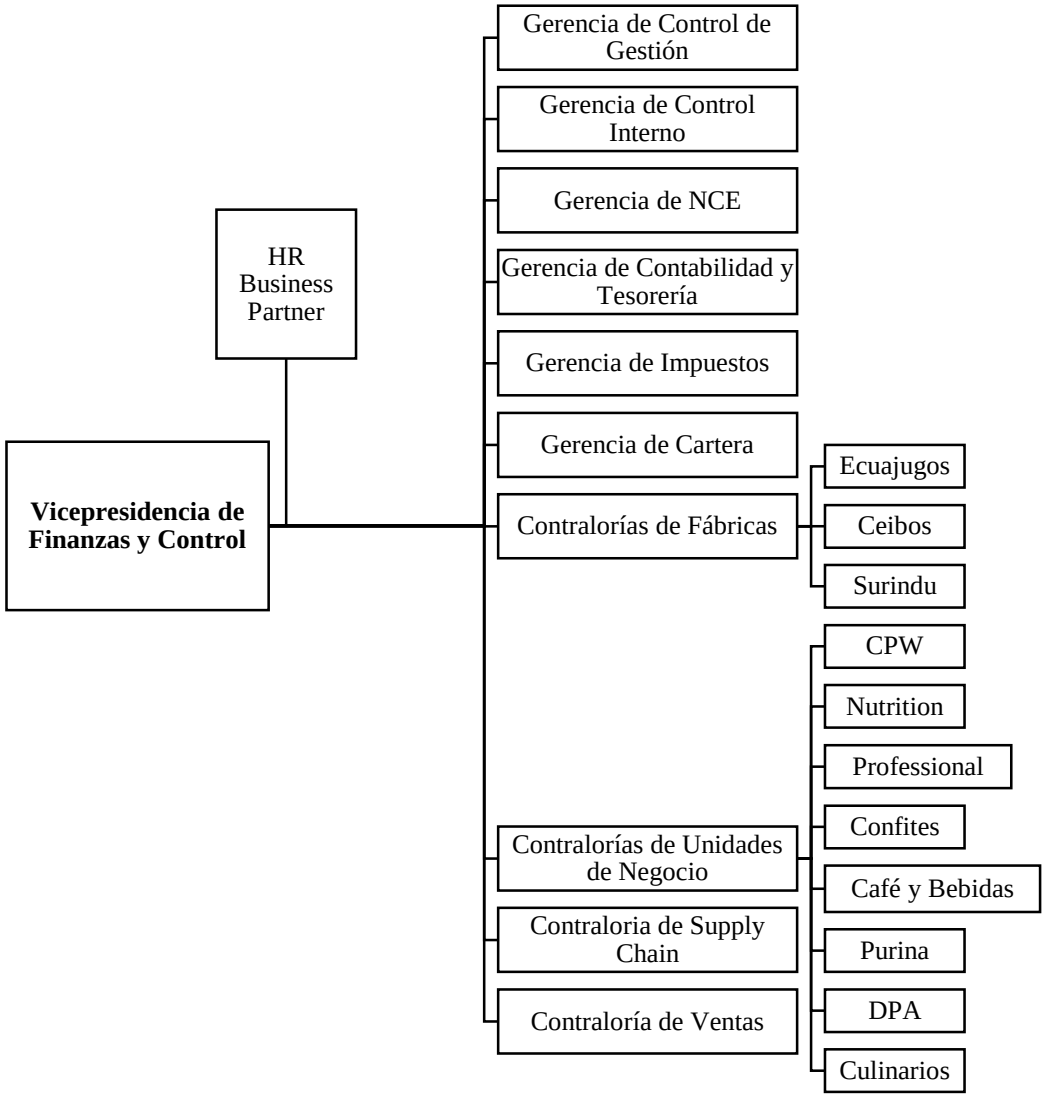


Figura 3: Estructura de finanzas y control

1.5 ESTRUCTURA OPERATIVA

Las operaciones están distribuidas de la siguiente manera:

- Administración

  - Oficina Central – Quito
  - Oficina Guayaquil

- Fabricas

  - Fabrica Ecuajugos – Cayambe
  - Fabrica Ceibos – Guayaquil
  - Fabrica Surindu – Guayaquil

- Centros de Distribución

  - CD Cayambe
  - CD Guayaquil

- Puntos de Transición

  - PT Norte – Quito
  - PT SUR – Quito

1.6 PRODUCTOS Y SERVICIOS OFERTADOS

El catálogo de productos que Nestlé Ecuador ofrece a los consumidores abarca las siguientes divisiones:

- Nutrición infantil
    - Gerber
    - Nestum
    - Cerelac
    - Nan Pro 3
- Alimentos para mascotas
    - Dog Chow
    - Friskies
    - Cat Chow
    - Pro Plan
- Bebidas instantáneas
    - Milo
    - Nesquik
    - Ricacao
- Bebidas refrescantes
    - Nestea
    - Natura

- Bebidas UHT
    - Huesitos
    - La Lechera
    - Yogu Yogu
    - Svelty
- Café
    - Nescafé
    - Coffe Matte
    - Dolce Gusto
- Cereales
    - Trix
    - Milo
    - Fitness
    - Chocapic
- Chocolates
    - Galak
    - Crunch
    - Tango

- Culinarios
    - Sopas
    - Salsa Frías
- Galletas
    - Ricas
    - Amor
    - Muecas
    - Galak
    - Otras
- Lácteos Culinarios
    - La Lechera
    - Svelty
- Lácteos en Polvo
    - La Vaquita
    - Nido
    - Nestum

- Professional

  - Línea Maggi
  - Línea Nestea
  - Línea Nescafé e Instantáneas

Adicionalmente, Nestlé Ecuador trabaja intensivamente junto a sus socios estratégicos y grupos de interés inmersos en la cadena de suministro brindando servicios complementarios que garanticen la mejor experiencia tanto de compra y como de consumo para nuestros clientes mediante entrenamientos y foros focalizados en:

- Nutrición
- Servicio al Cliente
- Gastronomía
- Creación de Valor Compartido
- Desarrollo Rural
- Sostenibilidad

1.7 INFORMACIÓN DE LA INDUSTRIA

No ajenos a la tendencia mundial que evidencia el crecimiento de este sector y su respectiva alta demanda (crecimiento 12% promedio desde 2011); como también, su relevancia estratégica en la economía del país afectando a más de una porción de la población es necesario concentrar esfuerzos en el desarrollo de cada uno de los eslabones de la cadena de valor, desde los sectores agrícolas y ganaderos hasta los centrados en la comercialización de bienes.

De acuerdo a datos recabados por el INEC en el 2012, la industria de bebidas y alimentos representa el 13% del PIB, alrededor de USD 8.294 millones que ascienden al mismo ritmo que la economía nacional y con proyecciones de crecimiento a largo plazo de manera que acaparan el 50% de la industria manufacturera no petrolera.

Con esta visión Nestlé busca integrar a la cadena de valor al mayor número de proveedores locales, con el fin de impulsar el sector mediante la transmisión de conocimiento sobre:

- Abastecimiento Responsable
- Desarrollo de Materiales (materia prima, empaques)
- Fomento de prácticas de calidad
- Impulso a las exportaciones

A pesar de contar con cierta inestabilidad tras los cambios recientes en materia de comercio exterior (variabilidad arancelaria y salvaguardias) y tributación (restricción de gastos de publicidad como deducibles); el horizonte es alentador y retador a la vez, ya que el Gobierno promulga la transformación de la matriz productiva, dejar de producir materias primas o semielaborados para entregar al consumidor productos con valor agregado.

1.8 ANÁLISIS DEL ENTORNO

1.8.1 Entorno Económico

Con un entorno complejo y difícil para este 2016 que contempla una caída significativa en el precio del petróleo, falta de inversión privada e inconvenientes en el financiamiento público se debe analizar detenidamente y con minuciosidad.

Con un PIB de 100,9 mil millones de dólares para el 2014, Ecuador es considerado como un país con un nivel de ingresos mediano alto, gracias a la estabilidad proporcionada por un proceso exitoso de dolarización e incrementos el inversión, gastos y consumo de la población.

Esta estadística hace sentido cuando se analiza la data de los últimos 10 años comparando la tasa de crecimiento del PIB ecuatoriano contra el promedio de la región. En la Figura 4 se observa que la tendencia local ha superado la media de Latinoamérica.

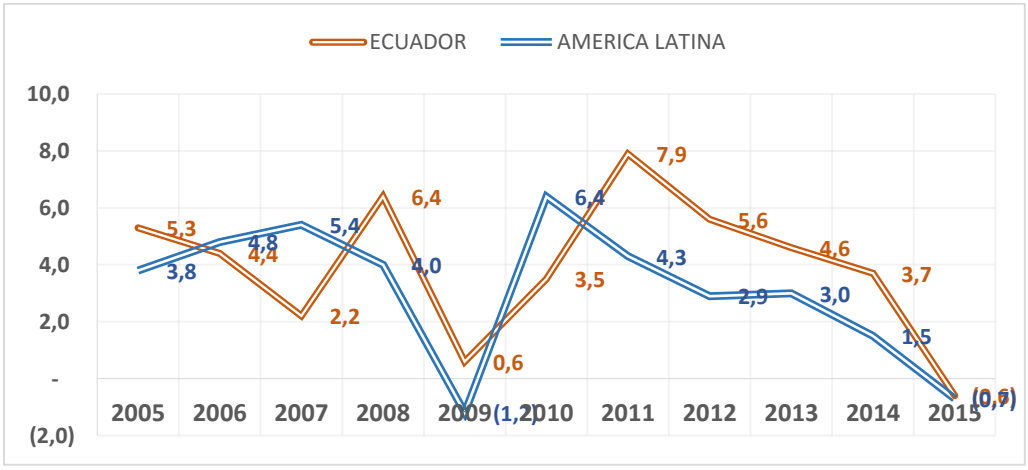
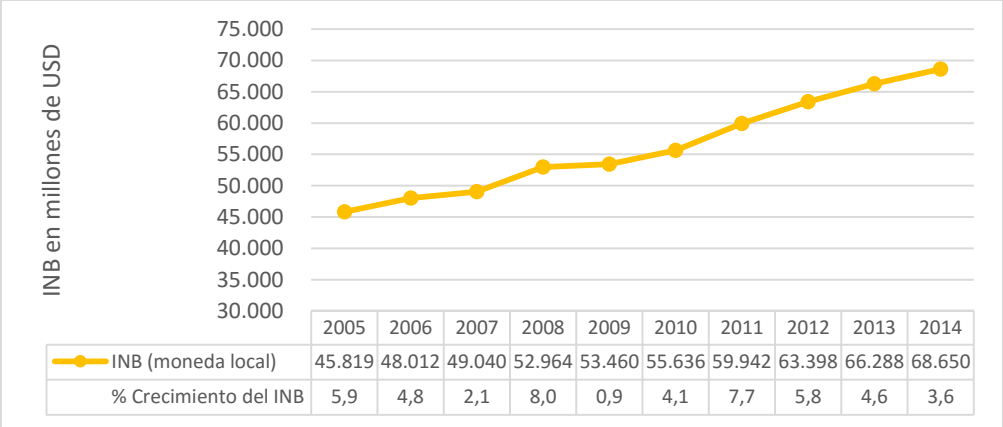


Figura 4: Tasa de crecimiento del PIB (Ecuador vs Latinoamérica)

Fuente: Banco Mundial, 2016 - http://datos.bancomundial.org/pais/ecuador

La contribución de este incremento es gracias al fortalecimiento de inversión tanto pública como privada, aumento de consumo de bienes y servicios, adquisiciones de vivienda entre otros factores de menor relevancia, ratificados en otro indicador macroeconómico vital que refleja la situación favorable en la última década, el INB (ingreso nacional bruto)



	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
INB (moneda local)	45.819	48.012	49.040	52.964	53.460	55.636	59.942	63.398	66.288	68.650
% Crecimiento del INB	5,9	4,8	2,1	8,0	0,9	4,1	7,7	5,8	4,6	3,6

Figura 5: Crecimiento del INB anual

Fuente: Banco Mundial, 2016 - http://datos.bancomundial.org/pais/ecuador

Gracias a la comparación de la tasa de crecimiento del INB y la inflación, se observa una ventaja que permite al sector alimentario más producto para el consumidor, es así como del 2009 a la fecha la presencia de productos nacionales en percha aumento del 87 al 92%

En los 5 últimos años es evidente la brecha que denota una oportunidad en el mercado de alimentos y bebidas, gracias al aumento del poder adquisitivo y el ingreso total promedio mensual, según cifras del INEC aproximadamente el 10% en 4 años.

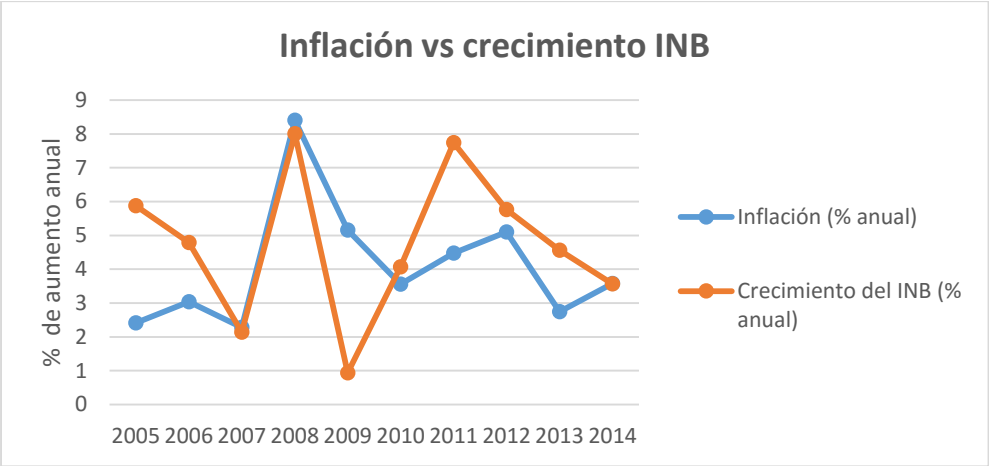


Figura 6: Inflación vs crecimiento INB

Fuente: Banco Mundial, 2016 - http://datos.bancomundial.org/pais/ecuador

Con respecto al mercado de la industria alimentaria, existen alrededor de 185.000 contribuyentes que tienen como actividad económica principal la elaboración, distribución o venta de productos alimentos según datos levantados por el Servicio de Rentas Internas, que indica que la actividad preponderante dentro de este número es la comercialización con 68%.

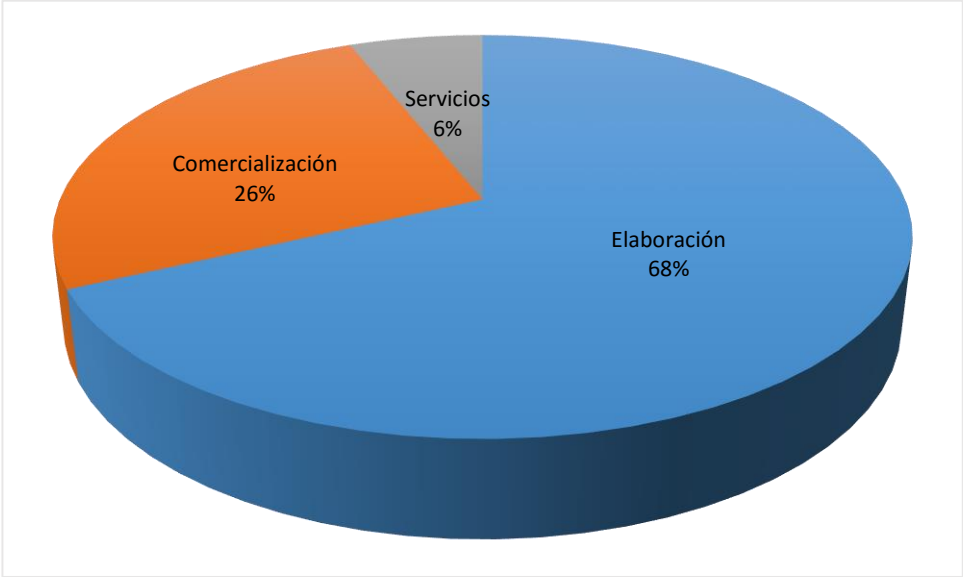


Figura 7: Contribuyentes con actividad económica relacionada con alimentos

Fuente: SRI, 2015

Como conclusión, podemos visualizar que la industria alimentaria es un sector representativo en la economía ecuatoriana que representa el 12% del PIB y que emplea a más de 2,2 millones de personas, aproximadamente el 30% de la población económicamente activa), ya sea en actividades primarias, de manufactura o comercialización; que tiende no parará de crecer debido a variables demográficas y perfil de demanda del mercado, por lo que la interpretación eficaz y crítica del entorno juega un papel clave en la planificación estratégica de Nestlé Ecuador y todas sus aristas de incidencia.

1.8.2 Entorno Político

Basado en el Régimen del Buen Vivir como eje central de la política nacional, que promueve el derecho efectivo de la salud, ciencia, innovación, desarrollo de recursos naturales, inclusión, equidad, entre otros es incuestionable el objetivo que tiene el Estado de liderar un proceso de cambio de la producción nacional, que no entregue únicamente basados en la explotación de recursos naturales y minimice su transformación como en épocas pasadas (Figura 8), sino que oferte mayoritariamente bienes de consumo final con valor agregado apoyados en el desarrollo de tecnologías y conocimiento.

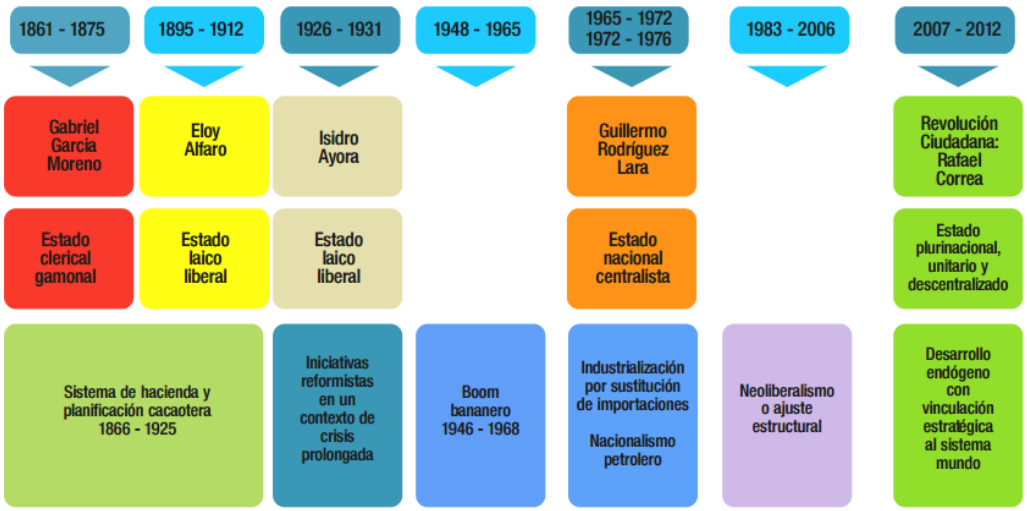


Figura 8: Regímenes de acumulación, modelos de Estado y principales gobiernos

Fuente: SENPLADES

Conocido como la transformación de la matriz productiva, esta corriente busca alejar al Ecuador de ser un país con abundante sector primario, generador de materias primas que provienen de sus abundantes recursos naturales; y entrar en una etapa de generación de valor a través del conocimiento y el talento humano que no sea propenso a imprevistos en el entorno mundial y que genere un saldo positivo en la balanza comercial.

El Gobierno Nacional lo define como *"el paso de un patrón de especialización primario exportador y extractivista a uno que privilegie la producción diversificada, ecoeficiente y con mayor valor agregado, así como los servicios basados en la economía del conocimiento y la biodiversidad."*

De esta manera se abrirá las puertas a los sectores excluidos en el proceso de desarrollo y especialización industrial, se acortarán brechas sociales e

inequidades, así como la vulnerabilidad de la economía mediante esquemas de generación, distribución y redistribución de la riqueza.

Este ambicioso proyecto se centra en 4 campos fundamentales de acción:

- Diversificación productiva basada en el desarrollo de industrias estratégicas que amplíen la oferta de productos ecuatorianos y reduzcan la dependencia del país.

- Aumento del valor en la producción existente mediante la incorporación de tecnología y conocimiento en los actuales procesos productivos.

- Sustitución selectiva de importaciones con bienes y servicios que ya producimos actualmente y que seríamos capaces de sustituir en el corto plazo.

- Fomento a las exportaciones de productos nuevos, provenientes de actores nuevos, particularmente de la economía popular y solidaria o que incluyan mayor valor agregado (alimentos frescos y procesados, confecciones y calzado, turismo)

Para la organización es clave ser partícipe, impulsor y gestor en este proceso junto al Estado y los grupos de interés involucrados con la industria de alimentos y bebidas, ya que se muestra como el principal sector priorizado en este plan (Tabla 1) y que con compromiso a largo plazo y esfuerzos mancomunados garantizarán sostenibilidad en el tiempo y la consecución de objetivos para la empresa.

Tabla 1: Industrias Priorizadas

Sector	Industria
BIENES	1) Alimentos frescos y procesados
	2) Biotecnología (bioquímica y biomedicina)
	3) Confecciones y calzado
	4) Energías renovables
	5) Industria farmacéutica
	6) Metalmecánica
	7) Petroquímica
	8) Productos forestales de madera
SERVICIOS	9) Servicios ambientales
	10) Tecnología (software, hardware y servicios informáticos)
	11) Vehículos, automotores, carrocerías y partes
	12) Construcción
	13) Transporte y logística
	14) Turismo

Fuente: Senplades

1.8.3 Entorno Legal

En un contexto en el que las actividades empresariales y cada uno de sus dependencia esta normado y controlado por el Gobierno a través de Leyes, Códigos, Reglamentos y otros mecanismos e instituciones es un desafío para el sector especialmente privado exceder los requerimientos y asegurar la calidad del producto entregado a clientes y consumidores.

Como lo describe la Constitución de la República del Ecuador en el artículo 52, el Estado tiene pleno poder para controlar la operación de las industrias con el fin de que entreguen productos de calidad.

Art. 52.- Las personas tienen derecho a disponer de bienes y servicios de óptima calidad y a elegirlos con libertad, así como a una información precisa y no engañosa sobre su contenido y características.

La ley establecerá los mecanismos de control de calidad y los procedimientos de defensa de las consumidoras y consumidores; y las sanciones por vulneración de estos derechos, la reparación e indemnización por deficiencias, daños o mala calidad de bienes y servicios, y por la interrupción de los servicios públicos que no fuera ocasionada por caso fortuito o fuerza mayor.

Igualmente ratificado en los artículos 13 y 15 se introduce el concepto de soberanía alimentaria como un objetivo estratégico y obligatorio del Estado para con las personas para alcanzar la autosuficiencia en alimentos sanos y culturalmente apropiados de forma permanente.

Art. 13.- Las personas y colectividades tienen derecho al acceso seguro y permanente a alimentos sanos, suficientes y nutritivos; preferentemente producidos a nivel local y en correspondencia con sus diversas identidades y tradiciones culturales. El Estado ecuatoriano promoverá la soberanía alimentaria.

Art. 15.- El Estado promoverá, en el sector público y privado, el uso de tecnologías ambientalmente limpias y de energías alternativas no contaminantes y de bajo impacto. La soberanía energética no se alcanzará en detrimento de la soberanía alimentaria, ni afectará el derecho al agua.

Como conclusión, es incuestionable el afán del Gobierno en regular la actividad económica cada vez con mayor acercamiento y meticulosidad, para la consecución de sus metas establecidas, el cumplimiento de lo estipulado en la constitución y la máxima de transformación de la matriz productiva para llevar la industria de ser principalmente primaria a una que entregue productores con diferenciadores marcados y valor agregado.

1.8.4 Entorno Ambiental

Con conocimiento del impacto de las actividades agroindustriales en el medio ambiente y sus integrantes, el Estado tiene el rol de proteger, normar y comprometer a las empresas a la protección y conservación del entorno en donde se desarrollan.

Es así, que mediante Acuerdos Ministeriales como el 131, Certificación Punto Verde, que mide buenas prácticas ambientales en uso de recursos, gestión de desechos, capacitación y políticas de compra responsables busca promover iniciativas de producción y servicios más limpias y de menor impacto.

De igual manera con el Acuerdo 27 se incentiva de manera económica autorizando la deducción de la depreciación total de las maquinarias que trabajan con energía renovable y reducen la emisión de gases de efecto invernadero.

Considerando que para Nestlé el Desarrollo Sostenible y la Creación de Valor Compartido es un una prioridad y un eje fundamental que sintoniza con la normativa promulgada por el gobierno, se ha desarrollado el Sistema de Gestión de Calidad (NQMS – Nestlé Quality Management System) que busca asegurar los máximos estándares de calidad, con el objetivo de mantener y consolidar la confianza y la preferencia del consumidor a través de productos seguros, saludables, agradables de alta calidad.

Gracias al sistema NQMS, cada colaborador y función tiene claro su misión, la legislación aplicable que debe cumplir y su conexión con otras áreas y fase de los procesos.

Para la organización la seguridad y calidad integral son factores no negociables, siempre se busca la promoción de propuestas que excedan la mejora continua y el respeto a las normas estipuladas por el gobierno para así ofrecer productos inocuos para los clientes y consumidores.

Las certificaciones que posee la empresa son:

- ISO 900: Certifica Sistema de Gestión de la Calidad.
- ISO 14001: Controla Sistemas de Gestión Ambiental.
- OHSAS 18001: Buenas prácticas para Sistemas de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional.
- OHSAS 22000: Gestión de Seguridad Alimentaria
- Certificación BASC (Business Alliance for Secure Commerce)
- NQMS: Sistema de Gestión de Calidad Nestlé
- Licencia Ambiental – Ministerio del Ambiente

Con el cumplimiento de normas y las certificaciones antes mencionadas aplicables para plantas, centros de distribución y procesos se busca el uso eficiente de recursos, el manejo de tecnología que brinden seguridad alimentaria e innovación a través de la mejora continua y exceder las expectativas de todos los grupos de interés.

2 MARCO TEÓRICO

Derivado del término griego *strategos,* que significa literalmente "general del ejército", la estrategia en un ámbito general significa conjunto de reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento.

Para Sócrates, las actividades del empresario se asemejaban a las de un general, ya que eran los llamados a ejecutar de manera adecuada los planes y mover los recursos necesarios que garanticen su efectividad.

Es así que desde épocas remotas, la asesoría estratégica fue clave en la gestión para triunfar en las hostilidades y no solo fijarse en el manejo de tácticas para tropas. El enfoque fue concentrarse en ganar la guerra y no solo conquistar batallas.

Con el transcurso de los años, paso de su origen netamente militar al uso en organizaciones privadas en los sesenta en los Estados Unidos, Von Neuman y Morgenstern con la "Teoría del juego" proponen un vínculo de estrategia como una "serie de actos que ejecuta una empresa, las cuales son seleccionados de acuerdo a una situación en concreto"

Citando a Peter Druker, "la estrategia requiere que los gerentes analicen su situación presente y que la cambien en caso de ser necesario, saber qué recursos tiene la empresa y cuáles debería tener".

Alfred Chandler complementa el concepto de planificación como el elemento que determina las metas básicas de la empresa, a largo plazo, así como la adopción de cursos de acción y asignación de recurso para alcanzar las metas

Gracias a estos y otros autores pioneros es como está corriente de planificación se cimento y se convirtió en un enfoque sistemático y objetivo para la toma de decisiones empresariales que busca la formulación de planes detallados de actividades centrados en el desempeño, estrategias, presupuestos, reportes anuales entre otras iniciativas que buscaban desarrollar un método que asegure la consecución y comunicación de objetivos de la empresa.

2.1 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

El término se introduce formalmente por Igor Ansoff en 1965 con su libro Estrategias Corporativas.

Para Alfredo Acle Tomassini:

> *La planeación estratégica es un conjunto de acciones que deber ser desarrolladas para lograr los objetivos estratégicos, lo que implica definir y priorizar los problemas a resolver, plantear soluciones, determinar los responsables para realizarlos, asignar recursos para llevarlos a cabo y establecer la forma y periodicidad para medir los avances.*

Se entiende por planificación estratégica al proceso que surge desde la identificación de necesidades, establecimiento de metas y priorización de las mismas; hasta la etapa de ejecución y medición de los resultados.

Cope (1991) afirma que:

> *Planificar estratégicamente es planear para toda la organización en el ambiente turbulento que la rodea. Es la exploración en busca de dirección para toda la empresa en relación con el ecosistema. Es una actividad proactiva, como consiste en planificar para un todo, ella no puede subdividirse en problemas independiente de subplanificación.*

Todo lo antes descrito expone que la planificación estratégica es un proceso complejo y como tal consta de varias etapas que se interrelacionan y son base para la consecución de la siguiente.

Para Miklos (2000), "la planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados."

La planificación estratégica es una herramienta que permite responder a preguntas como:

- ¿Quiénes somos?
- ¿Qué capacidad tenemos y qué podemos hacer?
- ¿Qué problemas estamos tratando?
- ¿Qué influencia queremos causar?
- ¿Qué asuntos críticos tenemos que responder?
- ¿Dónde debemos situar nuestros recursos y cuáles son nuestras prioridades?

2.1.1 Componentes y Herramientas

Todo proceso de planeación tiene 4 fases: diagnóstico, establecimiento de objetivos, ejecución y medición.

El esquema propuesto para una correcta y asertiva planeación es:

Tabla 2: pasos de la planificación estratégica

1	**¿Quiénes somos? ¿Qué hacemos y para quiénes? ¿Dónde estamos?**	FODA
		Análisis del entorno y medio interno
		Misión
		Visión
2	**¿Dónde queremos ir, qué resultados queremos lograr?**	**Objetivos Estratégicos**
		Claros, realistas, desafiantes y congruentes entre sí
3	**¿Cómo llegaremos?**	**Estrategias**
		Plan de Acción para implementar y los recursos necesarios
4	**¿Cómo mediremos el desempeño logrado?**	**Indicadores de Desempeño**
		Medir los logros, evaluar y tomar acciones correctivas

2.1.1.1 Matriz FODA

Originalmente propuesta por Albert S. Humphrey durante los años sesenta y setenta en los Estados Unidos durante una investigación de que tenía como objetivo descubrir por qué fallaba la planificación corporativa, el análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio no solo aplicable a empresas, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que facilitará el proceso de toma de decisiones acorde a lo que arroja la misma.

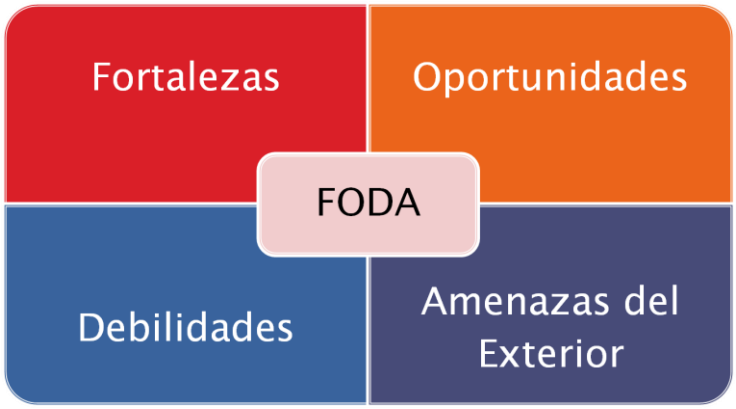


Figura 9: Análisis FODA

Es una herramienta para conocer la situación real en que se encuentra una organización, empresa o proyecto, y planear una estrategia de futuro.

Las fortalezas y las debilidades son los factores internos que crean valor o lo afectan, Pueden incluir activos, habilidades, o los recursos que una compañía tiene a su disposición, comparados con sus competidores.

Las oportunidades y las amenazas son los factores externos que crean valor o destruyen valor. Una empresa no puede controlarlas. Pero emergen de la dinámica competitiva de la industria/mercado o de los factores demográficos, económicos, políticos, técnicos, sociales, legales o culturales.

2.1.1.2 Matriz Análisis de entorno y medio interno

Como siguiente paso de la matriz FODA, procede 2 análisis que deben efectuarse en simultáneo para maximizar las ventajas competitivas de la empresa bajo análisis y desarrollar la estrategia que más le convenga en

función de sus características propias y de las del mercado en que se mueve.

Es así que surge la matriz DAFO o de confrontación, la misma que nos ayuda a contestar cada una de las siguientes preguntas:

- ¿Cómo se puede destacar cada fortaleza?
- ¿Cómo se puede aprovechar cada oportunidad?
- ¿Cómo se puede defender cada debilidad?
- ¿Cómo se puede detener cada amenaza?

2.2 TABLERO DE CONTROL

En la actualidad, el concepto de planificación estratégica se ha ido refrescando y con el pasar de los años han surgido nuevos aportes a esta iniciativa, una de estas es el Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard, una herramienta desarrollada por Robert Kaplan y David Norton, que va más allá de la perspectiva financiera con la que se acostumbra evaluar la marcha de una empresa.

2.2.1 Balanced Scorecard

Kaplan y Norton (2006) definen al BSC como:

> *Una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual*

> *como apuntar al desempeño futuro. Usa medidas en cuatro categorías - desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y, aprendizaje y crecimiento- para alinear iniciativas individuales, organizacionales y trans-departamentales e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente y accionistas.*

El BSC es un robusto sistema de aprendizaje para probar, obtener realimentación y actualizar la estrategia de la organización. Provee el sistema gerencial para que las compañías inviertan en el largo plazo en clientes, empleados, desarrollo de nuevos productos y sistemas; y no sólo gestionar la última línea para bombear utilidades de corto plazo. Cambia la manera en que se mide y maneja un negocio.

La mayoría de las veces automatizada, este instrumento permite la evaluación en tiempo real de la gestión empresarial por medio de indicadores que miden las actividades de una organización en términos de su visión y estrategia; y que además, proporcionan un diagnóstico global del desempeño del negocio enfocado a la consecución de los resultados definidos en la planeación.

2.2.2 Tendencias Actuales

Actualmente, el entorno empresarial a nivel global atraviesa una revolución, se está migrando desde la era industrial a la era de la información; esto implica, que muchos de los ejes fundamentales de la competencia en la era industrial se están volviendo obsoletos, desarrollar ventajas competitivas mediante la rápida aplicación y sostenibilidad no es suficiente.

Las organizaciones que están adaptando este modelo de gestión deben cimentarse en las siguientes hipótesis de funcionamiento:

- Funciones cruzadas: obtener ventajas mediante la integración de procesos que aceleren la eficiencia y calidad.

- Vínculos con clientes y proveedores: gestionar la relación con los mismos bajo condiciones de igualdad proporcionando mejoras en costo, calidad y tiempo a lo largo de la cadena de valor.

- Segmentación de clientes: adaptando su oferta de bienes y servicios a los distintos segmentos de clientes.

- Escala global: desarrollando eficiencia y creciente competitividad en la operación global, pero manteniendo la sensibilidad en el marketing hacia los clientes.

- Innovación: reinventar constantemente los productos y servicios, a través de la mejora continua y el monitoreo del mercado.

- Empleados de nivel: invertir, gestionar y explotar el conocimiento de cada empleado.

Cada paso que da la organización hacia la era de la información implica la aplicación de iniciativas de mejora como:

- Gestión de calidad total
- Sistemas de distribución y de producción “justo a tiempo”
- Competencia basada en el tiempo.
- Reducción de costos
- Diseño de organizaciones orientadas al cliente.
- Gestión de los costos basada en la actividad
- Reingeniería

El Cuadro de Mando Integral parte desde la planificación estratégica, toma en cuenta la visión y las metas a futuro para generar un plan de ejecución desde cuatro perspectivas:

1. P. Financiera
2. P. del cliente
3. P. del proceso interno
4. P. de Formación y Crecimiento

El objetivo fundamental del BSC es expandir la concepción de bienestar o progreso únicamente dese la perspectiva financiera. Promulga que se debe tomar en cuenta alternativas que generen valor, potencialicen capacidades y construyan sistemas que briden competitividad a largo plazo sin dejar de lados los indicadores financieros.

2.3 MAPA ESTRATÉGICO

Las organizaciones a la par que desarrollan sus BSC, son forzadas a repensar sus prioridades estratégicas y describir sus estrategias, he aquí donde toma fuerza el concepto de Mapa Estratégico.

Según Aguilera (2012), “Mapa Estratégico es una poderosa herramienta que permite alinear a todos los miembros de la organización hacia la consecución de los objetivos descritos en su Plan Estratégico, a comunicarlos y a definir qué es lo que tiene que hacer para alcanzarlos.”

El Mapa Estratégico es la manera más eficiente y de fácil comunicación para proseguir con la planificación y su desarrollo, siempre teniendo en cuenta un horizonte en donde las metas a futuro permitirán aumentar la rentabilidad y ser eficaces.

La empresa que posee esta herramienta, se va a permitir concentrar todos sus esfuerzos y el de sus integrante hacia un mismo punto, lo que se debe hacer para alcanzar los objetivos planteados en el Plan Estratégico, con el fin de facilitar el entendimiento y compromiso y por ende, el desarrollo de las estrategias de una forma precisa, clara y medible hacia el logro de dichos objetivos.

La estructura de un mapa estratégico no siempre es igual pero demuestra hacia donde se quiere llegar de una manera lógica y entendible para todo quien maneje este documento.

Al ser un instrumento gráfico consta de varios elementos básicos como son: los objetivos estratégicos, son frases cortas que concretan lo que la empresa quiere conseguir, las perspectivas (clientes, proveedores, empresa), las líneas o temas estratégicos, y finalmente las relaciones causa-efecto de cada objetivo.

Entre sus principales beneficios estarán:

- Alineación de objetivos y de comportamiento.
- Mejor comunicación y comprensión de las metas.
- Mejora la capacidad de análisis en la organización.
- Desarrollo laboral y profesional de los participantes en el proyecto.
- Favorece la participación en el proceso de toma de decisiones.

3 ANÁLISIS DE LA PLANIFICACIÓN

3.1 ANÁLISIS DE LAS HERRAMIENTAS

Basados en la máxima de que *"la estrategia no es solo definición, es ejecución"* es necesario enlistar los pasos que se desarrollan en la organización para que la planificación sea lo más asertiva y garantice la generación de valor a la misma y a sus accionistas.

Cuando la planificación y la ejecución son altamente efectivas se está frente a un escenario de total alineación, donde cada función conoce sus prioridades y objetivos, y donde cada colaborador sabe cómo su trabajo contribuye a la consecución de los mismos y a su desarrollo particular.

En la práctica 8 de cada 10 organizaciones no ejecuta a cabalidad su estrategia, lo que no permite desarrollar una ventaja competitiva fuerte en su entorno, por eso se hace énfasis en que la parte clave de este proceso debe ser acordada con los integrantes de la cadena de valor, entendida, aterrizada con un presupuesto y comunicada a todos los niveles.

Es así como varias empresas multinacionales indistintamente de la industria han adaptado esta filosofía a su gestión, han formalizado su práctica para maximizar los resultados y es así como en 10 años, la tasa de éxito ha crecido en un 50% según datos

de Balanced Scorecard Collaborative sobre 143 organizaciones (70% al 2010), apalancados en el modelo propuesto por Kaplan y Norton en The Execution Premium.



Figura 10: Organizaciones que han implementado gestión estratégica

3.2 MODELO DE GESTIÓN

Con el modelo propuesto por Robert Kaplan y Edward Norton en 2008, se busca la integración de la estrategia con la operación para la generación de ventajas competitivas sostenibles.

El modelo propuesto consta de seis partes:

1. Desarrollar la estrategia
2. Traducir la estrategia
3. Alinear a la organización

4. Planear las operaciones
5. Monitorear y Aprender
6. Testear y Adaptar

Cada uno de estos pasos se ejecutará en un plano estratégico y operativo con el compromiso e iniciativa de los integrantes de la organización.

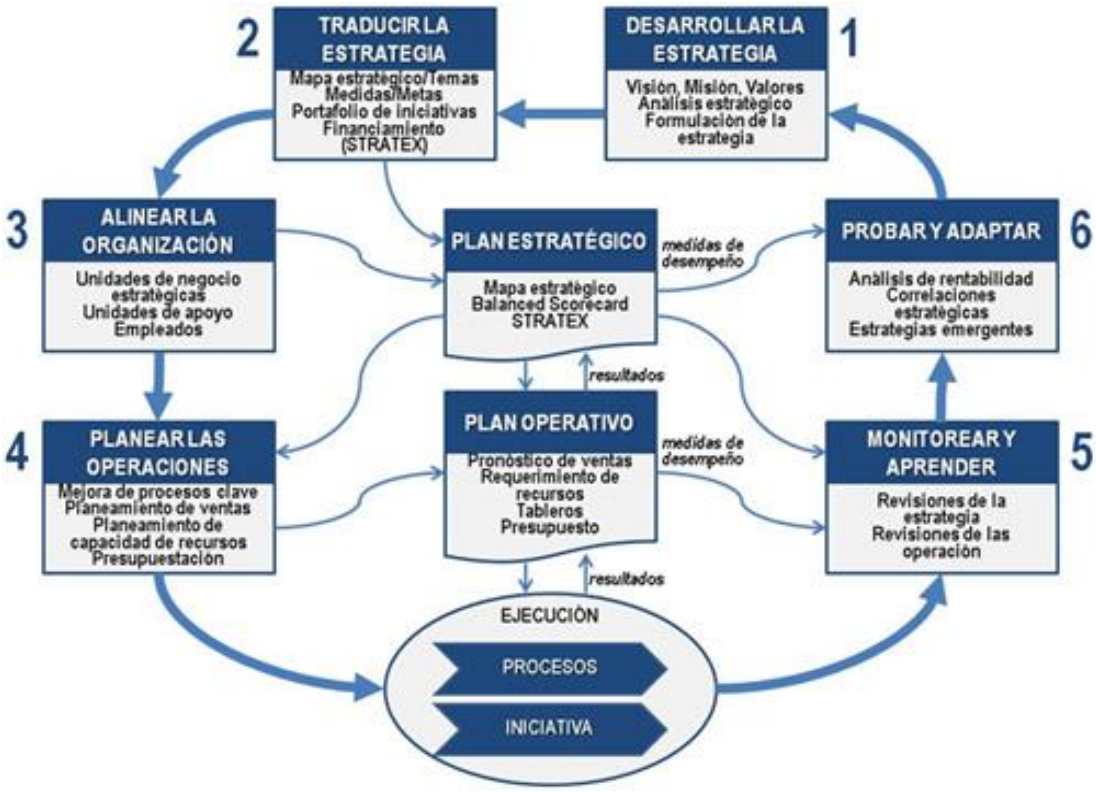


Figura 11: The Execution Premium Model, 2008 Kaplan & Norton

3.2.1 Desarrollar la Estrategia

Para este caso se describe la misión y visión de la organización, el objetivo de la función y los pilares operacionales o prioridades de mercado.

Posteriormente acompañado de un análisis FODA, el mismo que brinda un diagnostico tanto interno como de entorno; y mediante una matriz de confrontación arrojará acciones clave a plasmarse en la estrategia del departamento.

Misión

“Entregar a los consumidores alimentos de excelencia y alto valor nutricional, que respondan a sus necesidades nutricionales en cada etapa de la vida y que aporten efectivamente a su salud y bienestar”

Visión de Nestlé Ecuador S.A.

"Ser el líder más respetado y confiable en Nutrición, Salud y Bienestar para sus colaboradores, clientes y consumidores en el Ecuador"

Objetivo de Finanzas y Control

"Ser un equipo de alto desempeño competente y comprometido, que facilita el crecimiento sostenible del negocio con visión integral y dinamismo, en un marco de transparencia, cumplimiento y búsqueda continua de la excelencia"

El perfil del colaborador de la función exige rapidez, honestidad e integridad en cada una de las actividades que realice siempre con una visión crítica y de mejora continua que agregue valor a las operaciones.

Pilares Operacionales

Estos pilares o prioridades del negocio son dimensiones en las cuales se trabaja a largo plazo y que son consensuadas y transmitidas desde la casa matriz o centro.

Para las actividades del 2014 a futuro (5 años aproximadamente) hay 3 pilares:



Figura 12: Pilares Operacionales de Nestlé

Cada uno con su nivel de importancia debe generar acciones inherentes a cada función y equipo que apalanquen el cumplimiento de los objetivos de la compañía y deberán tener consonancia con las prioridades que estarán plasmadas dentro del Plan Maestro de Operaciones.

FODA de Finanzas y Control

A continuación se enumeran las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que fueron levantadas en el año 2015 en el Finance Leader Team (F.L.T), el mismo que está conformado por todos los reportes directos de la Vicepresidencia de Finanzas y Control.

Tabla 3: FODA de Finanzas y Control

FODA	
FORTALEZAS	***DEBILIDADES***
Equipo comprometido y competente Liderazgo e influencia en unidades de negocio Cultura de disciplina y cumplimiento Plataforma informática global Estructura robusta y adecuada Posicionamiento interno y en mercado local como especialistas financieros Estrategia de fácil adaptación a la dinámica local	Procesos poco dinámicos y limitada visión integral Falta de consolidación de equipos de trabajo y alineación en el área Insuficiente aprovechamiento de sistemas de información Falta de comunicación hacia el resto de unidades Escaso apalancamiento en recursos globales de apoyo Brechas de conocimiento y aplicación en guidelines globales
OPORTUNIDADES	***AMENAZAS***
Clientes en proceso de crecimiento y expansión favorecen alianzas ganar-ganar Fomento gubernamental al desarrollo de la producción local, favorece el crecimiento del negocio Segmentos clave de proveedores valoran la relación a largo plazo	Escaso empoderamiento de unidades de negocio en toma de decisiones financieras Volatilidad e incertidumbre en el entorno político, económico y regulatorio del país Alta exposición a las decisiones políticas de gobierno Fusiones y adquisiciones de competidores que afecta a liquidez y cartera Potencial fuga de talento hacia competidores fortalecidos

Con una matriz clara y delimitada, podemos empezar a generarnos una matriz de confrontación (DAFO) con los cuestionamientos sobre el desempeño de la función, que junto a los pilares operacionales y a los requerimientos del cliente interno como externo, permitirán hacer una definición clara de las prioridades del equipo.

Posteriormente, se generan los desafíos estratégicos que buscan explotar las oportunidades mediante las fortalezas y las necesidades del entorno, para evaluarlas y medir su impacto e importancia para la compañía.

En la matriz de priorización, se redactan los desafíos tanto en el eje horizontal como vertical para confrontarlas entre sí y asignarle una métrica de importancia (1-bajo, 3-medio y 9-alto).

Así se empieza a cuestionar las mismas entre sí, preguntándose si el desafío en el eje vertical contribuye al indicado en la parte horizontal; por ejemplo, ¿asegurando el compliance en la organización contribuimos a consolidar un equipo de alto desempeño?, así para cada cuadrante en la matriz.

Al final se multiplica los impactos de las prioridades redactadas horizontalmente ya que se conviertan en prioridades estratégicas; también se hace el producto vertical para encontrar el objetivo a largo plazo de la función.

	Cómo consolidar un equipo de alto desempeño	Cómo asegurar compliance en la organización	Cómo evolucionar sosteniblemente con NCE	Cómo facilitar el crecimiento sostenible del negocio	Cómo promover simplicidad y dinamismo	Cómo retener y desarrollar talento	Cómo desarrollar visión integral del negocio	Cómo adaptarnos proactivamente a un entorno cambiante	
Cómo consolidar un equipo de alto desempeño	1	3	9	9	9	3	1	9	59.049
Cómo asegurar compliance en la organización	1	1	9	3	1	1	1	3	81
Cómo evolucionar sosteniblemente con NCE	9	9	1	9	9	1	9	3	177.147
Cómo facilitar el crecimiento sostenible del negocio	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Cómo promover simplicidad y dinamismo	9	3	9	9	1	1	1	9	19.683
Cómo retener y desarrollar talento	9	1	9	3	3	1	1	9	6.561
Cómo desarrollar visión integral del negocio	9	9	9	9	3	3	1	9	531.441
Cómo adaptarnos proactivamente a un entorno cambiante	3	1	1	9	3	1	3	1	243
TOTAL	19.683	729	59.049	531.441	2.187	9	27	59.049	

Figura 13: Desafíos Estratégicos de Finanzas y Control

Prioridades de Finanzas y Control

Es así que la definición en el equipo líder en el desarrollo del ejercicio arrojó las siguientes prioridades a enfocar esfuerzos y planificación operativa:



Figura 14: Prioridades de Finanzas y Control 2015

En este caso solo se toma las prioridades de Desarrollo de Talento y Eficiencia Operacional, debido a que como unidad de apoyo no puede enfocarse en Generación de Demanda, prioridad de cada Unidad de Negocio, fijada por la región.

3.2.2 Traducir la Estrategia

En esta etapa mediante el Balanced Scorecard, se adapta la estrategia a términos operacionales en donde con las prioridades de la función determinadas se empieza a generar el Plan Maestro de Operaciones, un proceso para trasladar, compartir y alinear las estrategias del Negocio y de la Función en estrategias claras, enfocadas en prioridades y actividades.

Con esta herramienta se busca cumplir con los siguientes objetivos:

- Alinear y priorizar el esfuerzo del equipo con el fin de entregar el modelo Nestlé.

- Asegurar ejecución de las estrategias del negocio y los objetivos funcionales.

- Para mejorar la disciplina en la planificación, centrándose en pocas prioridades que marcan la diferencia en el logro de nuestros objetivos.

Se trabaja a través de los siguientes elementos clave:

1. *Key Priorities:* las Prioridades Clave muestran los objetivos del negocio o de las funciones.

2. *Drivers:* conocidas como acciones, contribuyen a la consecución de las prioridades clave.

3. *Measures y Targets:* nos permiten dar seguimiento al progreso / avance de los Drivers.

4. *Actividades:* las actividades son los proyectos y acciones estratégicas que se ejecutarán para alcanzar los objetivos definidos.

Cada driver o acción tendrá obligatoriamente uno o más indicadores (key priority indicator) que permitirán la medición del avance (generalmente

mensual) y un base line o target contra el cual se evaluarán. Así como un owner, quien es el responsable de su cálculo y avance y quien liderará cada acción o iniciativa que se trabaje en el transcurso de 3 años dentro de la key priority.



Figura 15: Estructura de OMP (Plan Maestro de Operaciones)

Este ejercicio se hace mediante un foro donde participa el Finance Leader Team, equipo de reportes directos de la Vicepresidencia, junto al equipo de NCE (Nestlé Continuous Excellence) quien supervisa que el proceso se haga cumpliendo la guía de referencia y garantizando la participación de todos los involucrados y que contribuya a la consecución de los objetivos fijados desde el centro y acordados con el Comité de Dirección.

Las acciones clave o drivers establecidos para encaminar actividades son las siguientes:

Tabla 4: Drivers por prioridad

PRIORIDAD	DRIVERS – ACCIONES CLAVE
1. Consolidar un equipo de alto desempeño, con visión integral y alineado que ejerce liderazgo e influencia para facilitar el crecimiento sostenible	1.1 Fortaleciendo las bases de los elementos del programa de mejora continua NCE: LDv y GA
2. Impulsar una cultura de simplicidad, velocidad y dinamismo para generar valor al negocio y asegurar el uso eficiente de capital	2.1 Garantizando el control y mejora continua de los costos y gastos a nivel de unidades de negocio
	2.2 Acelerando la eficiencia de capital en el mercado
	2.3 Implementando la metodología LEAN para obtener exactitud, simplicidad e información oportuna para clientes internos
3. Promover cumplimiento y disciplina para gestionar la exposición al riesgo y garantizar la continuidad del negocio	3.1 Asegurando el conocimiento, entendimiento y aplicación de normas internas
	3.2 Creando conciencia de control interno mediante la evolución del índice de madurez de control interno y gestión de riesgo

Con estos drivers definidos se generarán actividades mensuales o proyectos en un horizonte de 3 años, desglosados en un diagrama de Gantt, así que permite monitorear el avance y cumplimiento riguroso de los mismos, cumpliendo las siguientes condiciones:

- En el año 1, la planificación es mensual
- En el año 2, la planificación es trimestral
- En el año 3 la planificación es semestral

Todas las acciones plasmadas deberán ser conducidas en ese plazo y en caso de no ser viables, el tablero deberá ser recalibrado con el consenso del FLT en las reuniones trimestrales según la metodología de reuniones operacionales que se describe en la parte de monitoreo y aprendizaje.



Figura 16: Operational Master Plan de Finanzas y Control 2015.

De esta manera se va construyendo el Mapa Estratégico del área y generando acciones clave, indicadores de gestión (KPI), delegando persona gestoras, así Nestlé toma como base la filosofía de “The Balanced Scorecard”, escrito por Robert Kaplan y David Norton; la adapta a la naturaleza y complejidad del negocio, el entorno de la industria y del mercado en el Nestlé Continuous Excellence (NCE), el programa de mejora continua desarrollado que tiene como metas: deleitar a los consumidores, entregar ventaja competitiva y exceder en cumplimiento.

Figura 17: Logotipo Nestlé Continuous Excellence (NCE)

Todo el ejercicio descrito anteriormente apalanca el reto de la zona que busca alineación y empoderamiento, como pilares fundacionales dentro de la organización que acompañado del cumplimiento riguroso de la legislación y estándares Nestlé hace consonancia con los mandatos del centro:

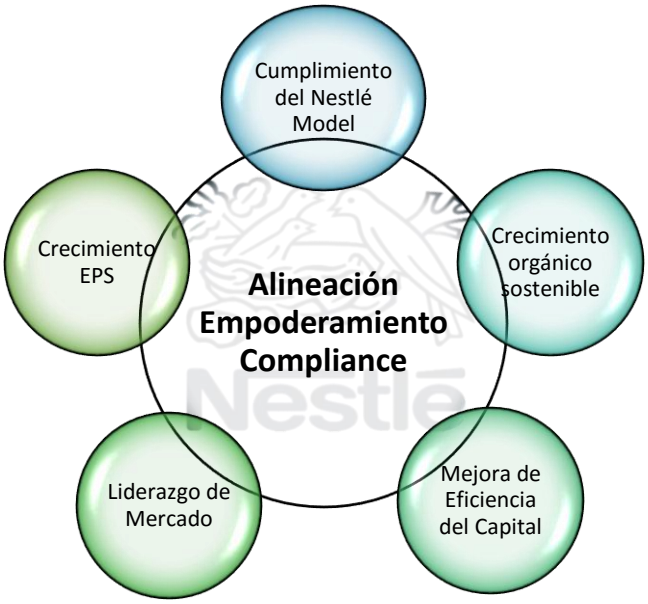


Figura 18: Objetivos Mandatorios de Nestlé S.A.

3.2.3 Alinear la Organización

Con el OMP (Plan Maestro de Operaciones) generado y aprobado por el Vicepresidente de Finanzas y Control, empieza el proceso de comunicación y alineación con cada equipo y colaborador.

Para facilitar la alineación en la organización y en los equipos, el programa de mejora continua NCE (Nestlé Continuous Excellence), tiene un pilar exclusivamente dedicado a brindar un conjunto de conocimientos que conecta todos los niveles de la organización con las prioridades del negocio.

El objetivo de este pilar es crear transparencia en el desempeño y tener un enfoque de un solo equipo.

El pilar tiene un ciclo que consta de 3 fases y está implícito en los 6 pasos definidos por Kaplan y Norton en su Modelo de Gestión Estratégica.



Figura 19: Ciclo de Goal Alignment

Cada fase tiene sus prácticas que permiten desarrollarla y contribuir al ciclo de planificación y alineación de metas, las mismas que son:

1. *Plan Maestro de Operaciones:* compartir, alinear y traducir las estrategias del negocio y los objetivos de la función en prioridades enfocadas y actividades a ser enfocadas.

2. *Medidas de Desempeño:* Medidas definidas y alineadas en todos los niveles de la organización para entender la contribución de cada colaborador en la consecución de los objetivos de la organización y el mercado.

3. *Revisiones Operacionales:* permiten dar seguimiento regular al progreso de las Medidas de Desempeño, identificando problemas y agregando acciones para obtenerlos.

4. *Rutinas Estándar:* Garantiza la disciplina en la ejecución de los procedimientos según los lineamientos de cada uno, haciendo que los procesos no dependan de personas.

5. *Herramientas de Resolución de Problemas:* persigue la eliminación de causas raíces cuando el problema es identificado o surge un problema esporádico.

El proceso de Alineación de la Función inicia con la creación del Operational Master Plan en una sesión dirigida por el Finance Leader Team en donde se construyen las prioridades y objetivos para los próximos tres años.

Con la aprobación de equipo de NCE y la Vicepresidencia de Finanzas y Control, inicia el proceso de alineación y cascadeo de la información hacia todos los equipos miembros de la función y los colaborares de cada una, como a los principales stakeholders corporativos.

Para la comunicación con el equipo de NCE Day, un foro en donde los niveles gerenciales explican a todo el departamento cuál es la visión, la estrategia y los objetivos para los próximos 3 años de funcionamiento.

Es así que se desarrollan herramientas visuales que faciliten la comprensión y el aprendizaje tanto en el evento como durante el año, que mantengan alineado y empoderado a los equipos, como son:

- *Comunicación Interna:* Información visual simple para todos los integrantes de la función en donde se identifica la visión, prioridades y acciones clave.



Figura 20: Comunicación Interna 2015

- *A3 de la función:* resumen en un formato A3 donde consta la misión, el FODA, las prioridades y acciones, así como los indicadores principales y los targets de cada trimestre del año en curso.

  Esta herramienta de manejo visual permite resumir la planificación a toda la empresa para que conozcan las metas y las acciones clave a desarrollarse durante el año.

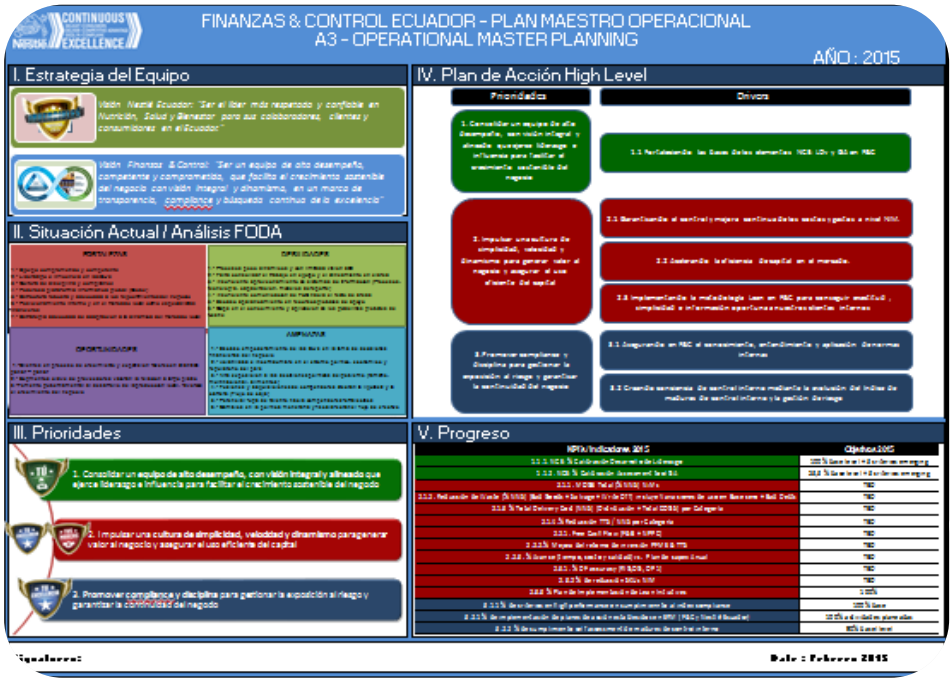


Figura 21: A3 de la Función

- *Toolkits:* Documentos en donde se explica a mayor profundidad el sentido de los key drivers y su funcionamiento, así como que equipos los gestionan y su impacto.

- *Boletines Mensuales:* Informes en donde se presentan los principales avances en la gestión estratégica, proyectos a emprenderse o concluidos e información importante para la función.

3.2.4 Planear las Operaciones

A continuación, viene el proceso de cascadeo de objetivos y medidas. Este consta en bajar cada acción clave a los equipos dentro de Finanzas que pueden accionar y apoyar al cumplimiento del key driver.

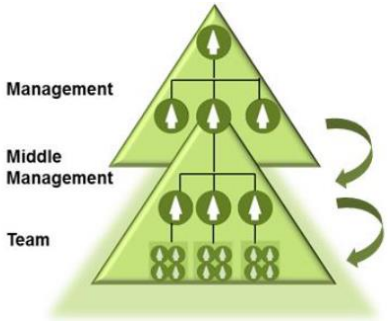


Figura 22: Naturaleza del cascadeo de objetivos y medidas

Esta práctica involucra tanto la estrategia de comunicación anteriormente descrita, como el análisis del Plan Maestro de Operaciones por parte de cada equipo, con el acompañamiento de facilitadores del Pilar de Goal Alignment en donde los niveles gerenciales o jefaturas construirán los objetivos e indicadores de cada equipo.

Este proceso consta de 5 partes, las que son:



Figura 23: Proceso de creación e implementación del OMP

1. *Mapear las medidas del OMP:* Visualizar y seleccionar las medidas del OMP inherentes del equipo.

2. *Identificar Contribuidores:* Entender y conocer los factores que impactan en determinadas medidas.

3. *Definir medidas del equipo:* Asignar medidas a los contribuidores, definir nivel y frecuencias de medición, así como targets.

4. *Visualizar y comunicar medidas:* Comunicar mediante herramientas de gestión visual a través del árbol de medidas.

5. *Implementación de medidas en Reuniones Operacionales:* Presentar las medidas y designar responsables de su administración, seguimiento y actualización.

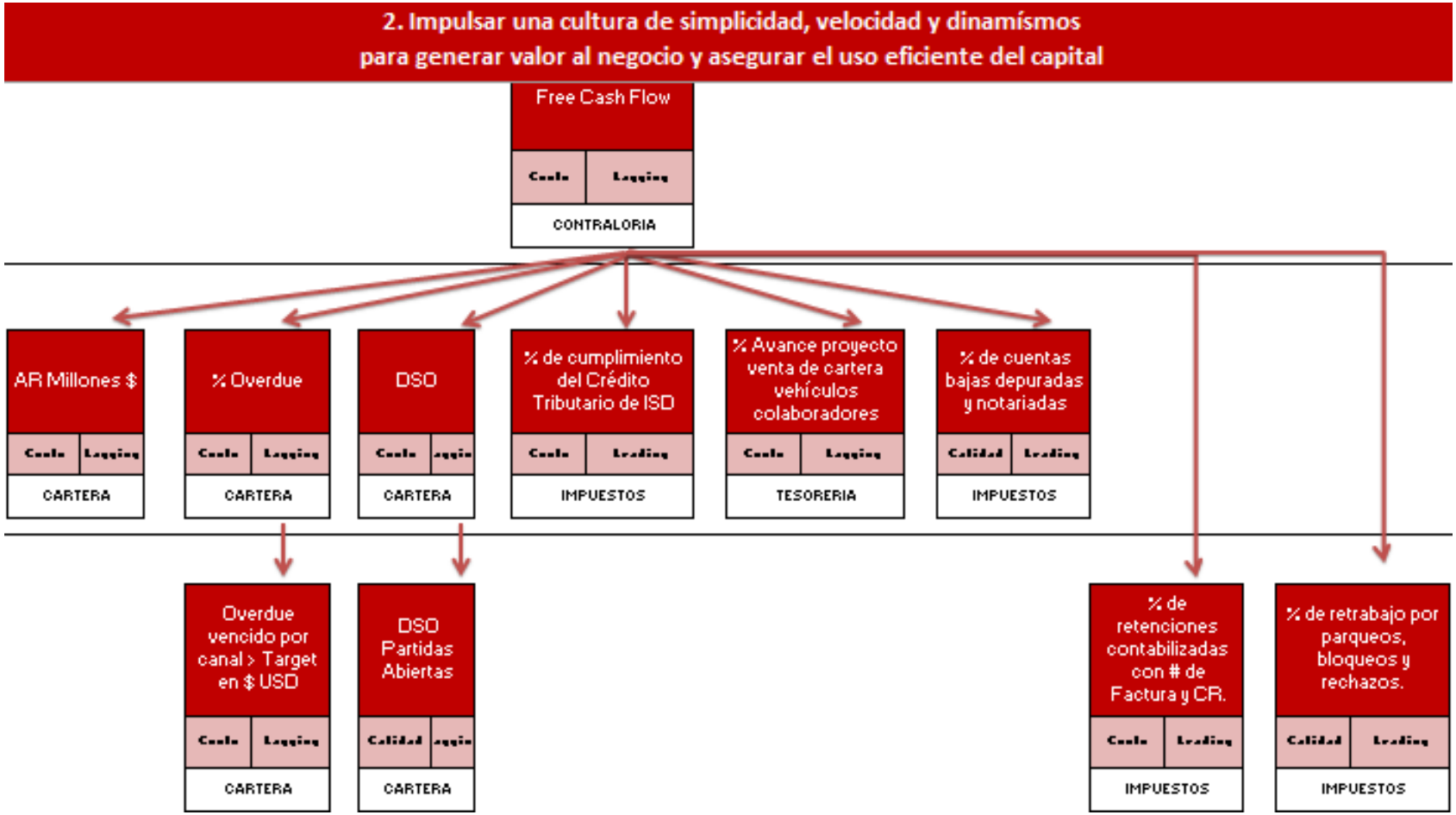


Figura 24: Parte del árbol de medidas 2015 para el driver Eficiencia en Free Cash Flow.

Ejemplo: Para la acción clave, de mejora de eficiencia en estructura de capital de la compañía, se ha fijado un monto baseline de Free Cash Flow, para lo cual en los Planes Operativos de Cartera, Impuestos y Tesorería con su respectivo gerente como responsable, deberá plasmar acciones e indicadores que contribuyan a la obtención del target fijado para el año.

Si el proceso fue hecho a conciencia y dirigidos por los gerentes y jefes que conocen el sentido de cada uno de sus equipos y el funcionamiento en la operación se construye un árbol de medidas en donde se puede dar trazabilidad a los avances de cada acción particular y conocer en qué indicador de gestión o acción clave contribuye.

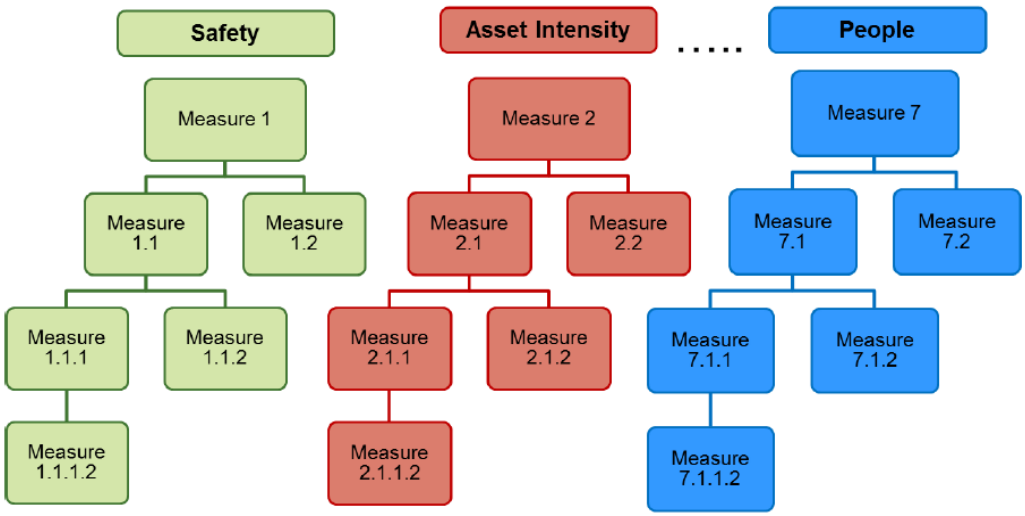


Figura 25: Modelo del cascadeo, permite entender la contribución de indicadores operacionales.

Así se fija objetivos comunes y se avala que cada miembro está alineado a las necesidades del negocio y la función, así como también su desempeño en el año corriente será evaluado mediante criterios objetivos, con un tiempo definidos, accionables, alcanzables y que son acordados entre el colaborador y su gerente.

3.2.5 Monitoreas y Aprender

El monitoreo de las acciones o proyectos que se llevan en cada departamento y en la función se presentan a través de Key Priority Indicators (KPI), que son indicadores de gestión en donde se mide el avance ya sea semanal, mensual, trimestral del proceso o actividad de una manera formal que cumple con los siguientes puntos:

- Nombre del indicador
- Definición
- Objetivo y Escala
- Responsable
- Dimensión de la medida

El modelo formal es el siguiente:

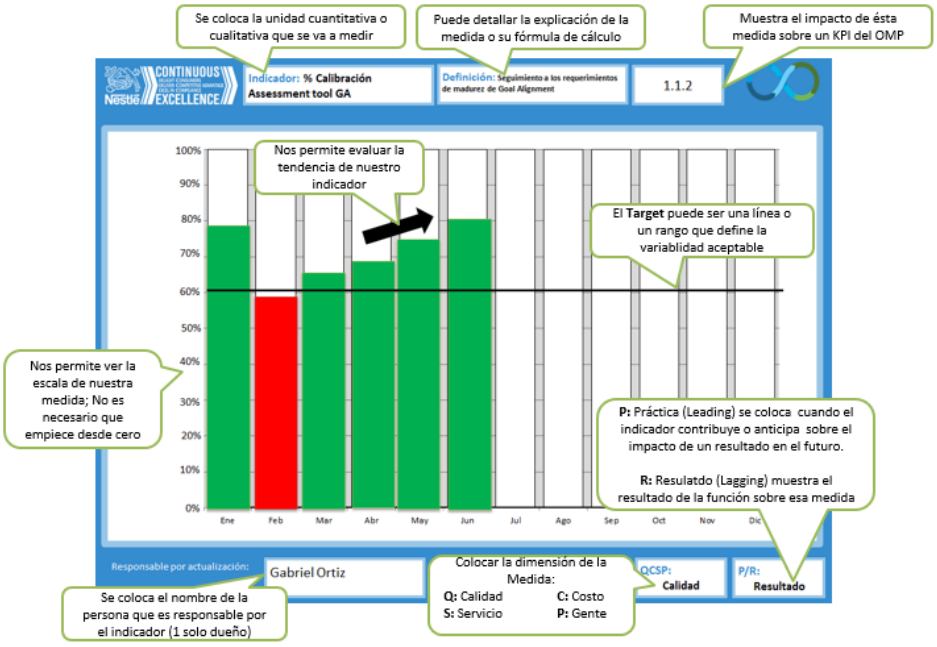


Figura 26: Partes mandatorias del Key Performance Indicator

Para la revisión tanto de acciones como indicadores se han fijado reuniones operacionales para cada equipo, las mismas que son un foro para manejar y administrar problemas y mejoras que afectan a prioridades del negocio.

En estas reuniones:

- Los equipos trabajan juntos.
- Monitorean el desempeño con medidas propias.
- Da seguimiento transparente al desarrollo de medidas.
- Generan acciones en base a data (indicadores) y hechos.
- Identifican oportunidades/riesgos y trabajar en forma acordada y definiendo prioridades.
- Soportar y escalar problemas a niveles jerárquicos adecuados.
- Disparar herramientas formales de solución de problemas.
- Asegurar una rutina bien estructurada y eficiente de reunión, maximizar el tiempo y los resultados.

Estas reuniones garantizan que los indicadores tratados agreguen valor a la organización y responden tres preguntas clave:

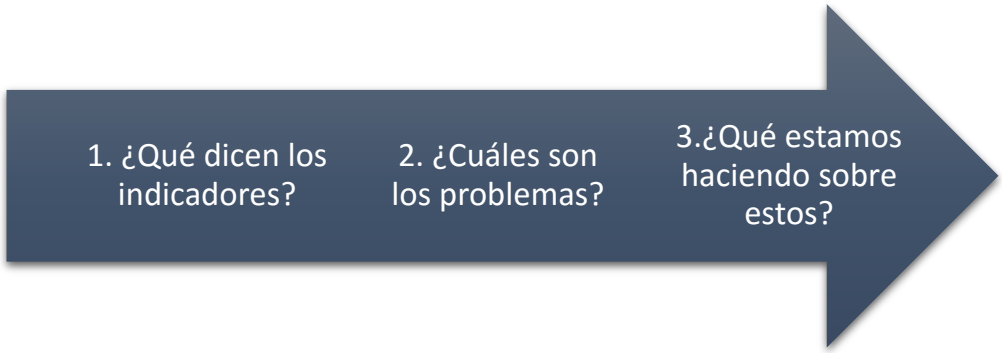


Figura 27: Preguntas clave en una reunión

Las reuniones operacionales se clasifican según su nivel estratégico y de frecuencia en:

- DOR: Daily Operational Reunion
- WOR: Weekly Operational Reunion
- MOR: Monthly Operational Reunion
- QOR: Quarterly Operational Reunion

Todas y cada una de estas Operational Reviews tiene una agenda prestablecida, un tablero de acciones a modo de minuta y un centro de comunicaciones en donde reposan los indicadores de cada una y que son presentados al foro.

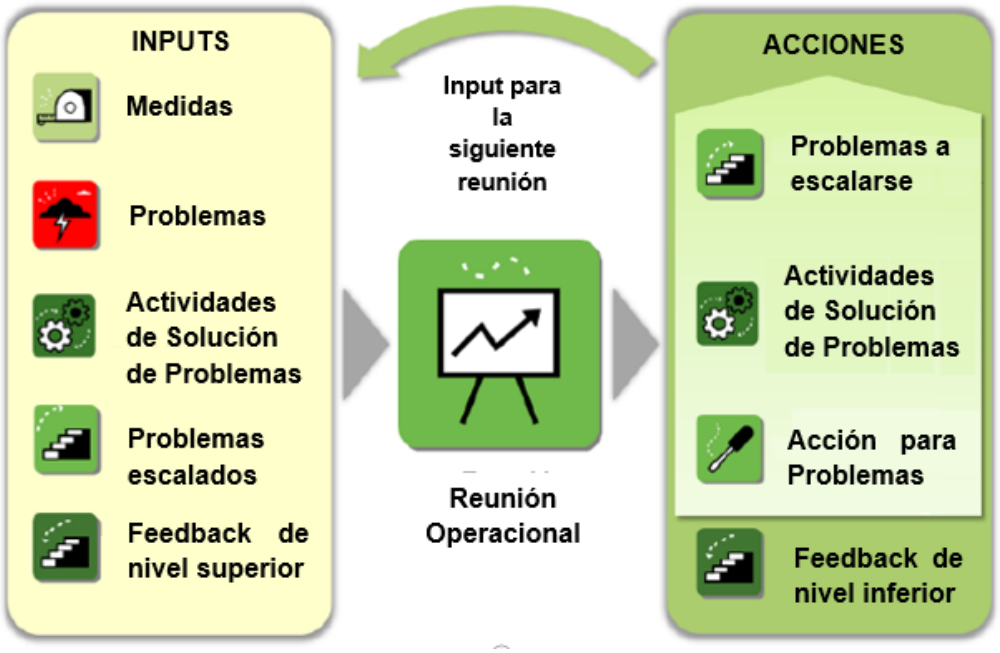


Figura 28: Proceso de Reuniones Operacionales.

3.2.6 Testear y Probar

Como última parte del ciclo de la Gestión Estratégica, Nestlé Ecuador con sustento en las mediciones presentadas y los problemas levantados en las distintas reuniones operacionales realiza el diagnostico periódico de sus planes operativos hasta la estrategia de la función o del mercado.

Es por eso que se fija un centro de comunicaciones de cada reunión operacional que está disponible a todos los niveles superiores para su revisión y consolidación en un Balanced Scorecard que brinde información en tiempo real y permita tomar decisiones adecuadas y contribuya a una efectiva y eficaz comunicación y alineación dentro y fuera del Departamento de Finanzas y Control.

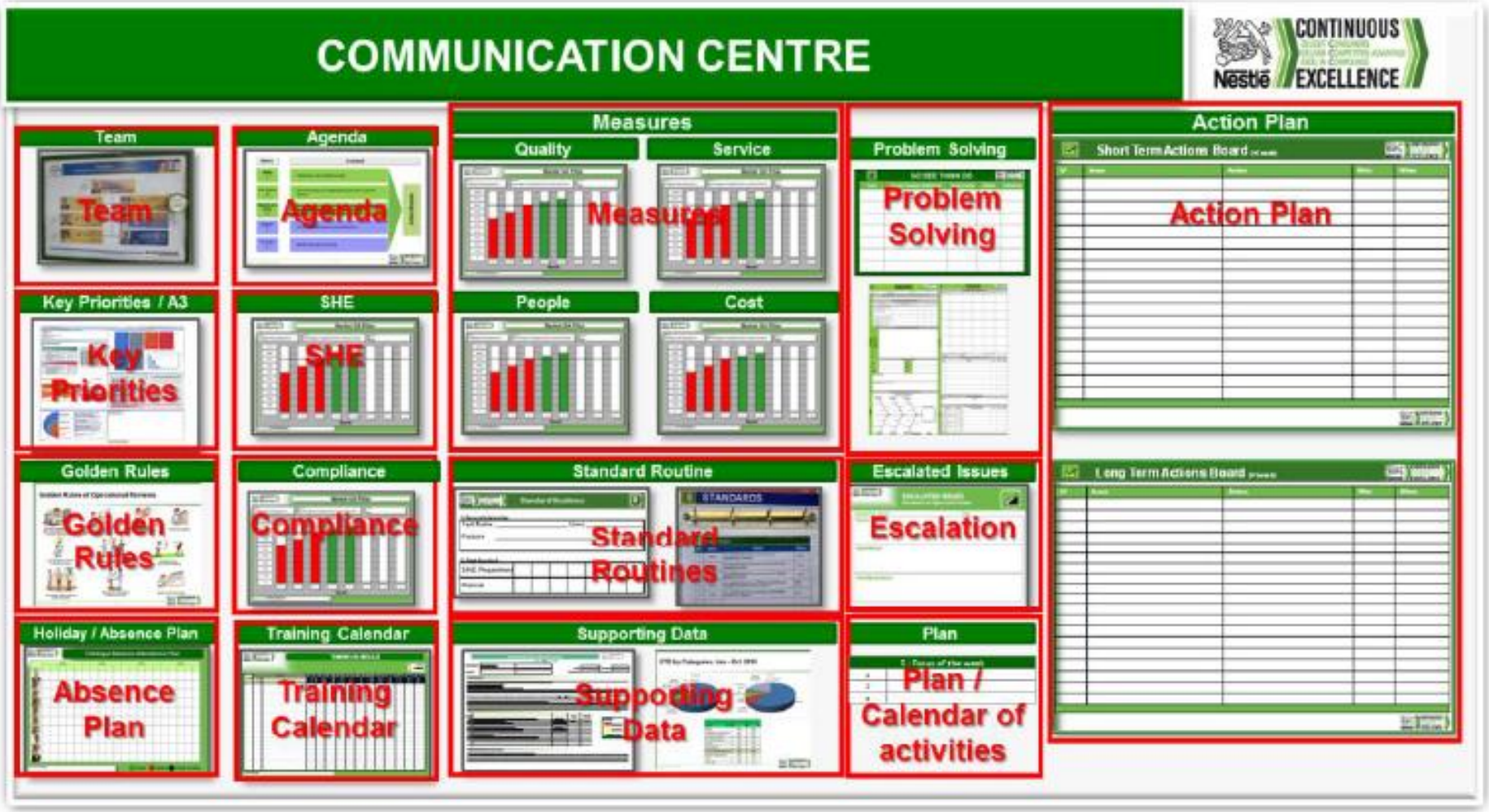


Figura 29: Modelo de Centro de Comunicaciones de Reunión Operacional.

Si hay inconsistencias entre la planeación y la ejecución se puede recalibrar los targets o acciones según convenga para garantizar el cumplimiento de la prioridad fijada.

Cada recalibración exigirá un análisis exhaustivo de la causa raíz por la cual se originó con el fin de plasmar acciones y controles para que en futuras ocasiones no se repita el problema o haya alertas cuando se presenten desviaciones mínimas.

Para eso se ha entrenado a cada colaborador de la función en herramientas de solución de problemas y mejora enfocada que apliquen desde los niveles más básicos hasta prácticas avanzadas que deben ser guiadas por los facilitadores del equipo de Goal Alignment. Algunos de los instrumentos más utilizados son:

- Manejo Visual: Comunicaciones de fácil aprendizaje, normalmente afiches o e-mails.

- Lecciones de un punto: aprendizaje básico de una tarea.

- Rutinas estándar: paso a paso de una actividad, que contiene un flujograma, objetivos, responsables, plan de entrenamiento y es comunicado a la función.

- IVPH (Ir, Ver, Pensar y Hacer): es un procedimiento en donde el dueño de un proceso acude al GEMBA del problema, verifica las posibles causas, mediante un diagrama de espina de pescado analizar las mismas y

finalmente se levantan planes de acción para eliminarlas y que no se repitan.

- DMAIC: es una herramienta de mejora enfocada que se centra en una parte del proceso en donde se trata de generar reingeniería en el mismo.

- IPA: igualmente es un método que permite identificar contribuyentes en un problema, priorizar a los que tienen mayor impacto y desarrollar un diagrama de Gantt con actividades que mejorarán el indicador.

Con estas aplicaciones se busca no dejar brechas en el Ciclo y maximizar el valor agregado que busca el Comité de Dirección de la función.

4 RESULTADOS DE LA PLANIFICACIÓN

4.1 RESULTADOS DEL PLAN MAESTRO OPERACIONAL

En diciembre se realizó el cierre del plan maestro operacional de la función, en donde se reúne todo el Finance Leader Team un día completo a revisar acción por acción, los niveles alcanzados dentro del año y hacer el ejercicio de reporte al Comité de Dirección y a los niveles adecuados del negocio, como son unidades de Negocio y Contralorías Regionales.

Según como ordena el manual de Best Practices de NCE, cada responsable de acciones clave actualiza sus cifras para el cierre y el gerente del programa de la función condensa la información en un tablero digital que se presenta ese día.

Siguiendo con la agenda, cada owner de la acción clave o del indicador expone los niveles alcanzados en cada trimestre y que actividades o proyectos contribuyeron a esa cifra, si es necesario en estos casos participa también los miembros del equipo del responsable que tuvieron participación clave en los proyectos.

De esta manera, se da visibilidad a las gerencias del departamento de los indicadores que se manejan para el cierre y que son input para la calibración de la estrategia para el año venidero.

El modelo que se presenta es el siguiente:

Tabla 5: OMP 2015 – Formato Cierre

PRIORIDAD	DRIVERS – ACCIONES CLAVE	KPI	OWNER	Base line	OBJETIVO Q1 Target	OBJETIVO Q1 Nivel	OBJETIVO Q2 Target	OBJETIVO Q2 Nivel	OBJETIVO Q3 Target	OBJETIVO Q3 Nivel	OBJETIVO Q4 Target	OBJETIVO Q4 Nivel
1. Consolidar un equipo de alto desempeño, con visión integral y alineado que ejerce liderazgo e influencia para facilitar el crecimiento sostenible	1.1 Fortaleciendo las bases de los elementos del programa de mejora continua NCE: LDv y GA	**1.1.1. NCE % de calibración LDv**	*CFO*	**83%**	85%	87%	90%	90%	90%	92%	95%	**96%**
		1.1.2. NCE % Assessment Tool	*GA Leader*	**67%**	53%	50%	53%	50%	53%	57%	53%	**57%**
2. Impulsar una cultura de simplicidad, velocidad y dinamismo para generar valor al negocio y asegurar el uso eficiente de capital	2.1 Garantizando el control y mejora continua de los costos y gastos a nivel de unidades de negocio	**2.1.1. MOGE Total (%NNS) NiMs**	*NiM Controller*	**10,48%**	11,49%	10,52%	9,94%	9,88%	9,25%	9,13%	9,91%	**9,50%**
		2.1.2. Reducción de Waste (%NNS)	*NiM Controller*	**-45%**	-10%	-15%	-20%	-19%	-35%	-27%	-45%	**-33%**
		2.1.3. %Total Delivery Cost (Distribución + COGS)	*Supply Chain Controller*	**62%**	62%	63,30%	62%	62,71%	62%	62,54%	62%	**63,15%**
		2.1.4. % Reducción TTS/NNS por Categoría	*Sales Controller*	**-2%**	-0,60%	-0,60%	-1%	-1,03%	-1,60%	-1,52%	-2%	**-2,06%**
	2.2 Acelerando la eficiencia de capital en el mercado	**2.2.1. Free Cash Flow**	*C&B Controller*	**43,6 mdd**	3,2 mdd	3,2 mdd	12,8 mdd	14,2 mdd	28,8 mdd	29,8 mdd	36,5 mdd	**37 mdd**
		2.2.2. % Mejora del retonode inversión en PFME y TTS	*Generating Demand Manager*	**10%**	5%	3%	7%	3%	9%	5%	10%	**7%**
		2.2.3. % Avance (tiempo, costo, calidad) vs Plan CAPEX	*Factory Controller*	**70 ejecución%**	2 Proj 100%	2 Proj 100%	3 Proj 100%	2 Proj 100%	0 Proj 100%	0 Proj 100%	3 Proj 100%	**3 Proj 100%**
	2.3 Implementando la metodología LEAN para obtener exactitud, simplicidad e información oportuna para clientes internos	**2.3.1 % DF accuracy (MC, PFME, OP1)**	*Culinary Controller*	**N/A**	OP1 50%	OP1 50,33%	OP1 50%	OP1 51,32%	OP1 50%	OP1 50,89%	OP1 50%	**OP1 50,12%**
		2.3.2 % de reducción de SKU's NiMs	*Dairy Controller*	**- 5% vs 2014**	- 5% vs 2014	5,60%	- 5% vs 2014	4,70%	- 5% vs 2014	3,20%	- 5% vs 2014	**2,20%**
		2.3.3 % Plan de Implementación de Lean Iniciatives	*LEAN Leader*	**25%**	25%	40%	50%	50%	75%	80%	100%	**100%**
3. Promover cumplimiento y disciplina para gestionar la exposición al riesgo y garantizar la continuidad del negocio	3.1 Asegurando el conocimiento, entendimiento y aplicación de normas internas	**3.1.1. % Criterios en High Performance en Index Compliance**	*Decision Support Manager*	**N/A**	15% High Perf.	12%	15% High Perf.	12%	15% High Perf.	14%	15% High Perf.	**15%**
	3.2 Creando conciencia de control interno mediante la evolución del índice de madurez de control interno y gestión de riesgo	**3.2.1. % de Implementación de planes de acción ERM**	*Accounting Manager*	**N/A**	100% Planes on track	100%	100% Planes on track	100%	100% Planes on track	100%	100% Planes on track	**100%**
		3.2.2. % de cumplimiento self assessment de madurez de Control Interno	*Internal Control Manager*	**50%**	60%	60%	65%	72%	70%	71%	75%	**80%**

Como se indicaba anteriormente, en la tabla anterior se muestran todos los indicadores que apalancan a la consecución de las acciones claves del año en curso, aquí se analiza cual fue el base line con el que se empezó el año.

La presentación de los indicadores se los hace según el orden de las prioridades y el código que tiene dentro del Operational Master Plan.

Tomando el siguiente indicador marcado en amarillo como ejemplo, el procedimiento de comunicación y retroalimentación es el siguiente:

Tabla 6: Detalle del indicador al inicio del año

PRIORIDAD	DRIVERS – ACCIONES CLAVE	KPI	OWNER	BASELINE
2. Impulsar una cultura de simplicidad, velocidad y dinamismo para generar valor al negocio y asegurar el uso eficiente de capital	2.1 Garantizando el control y mejora continua de los costos y gastos a nivel de unidades de negocio	**2.1.1. MOGE Total (%NNS) NiMs**	*NiM Controller*	**10,48%**
		2.1.2. Reducción de Waste (%NNS)	*NiM Controller*	**-45%**
		2.1.3. %Total Delivery Cost (COGS)	*Supply Chain Controller*	**62%**
		2.1.4. % Reducción TTS/NNS por Categoría	*Sales Controller*	**-2%**

En este caso el Controller de Supply Chain explica cuál es el objetivo de llevar esta medición y el alcance de la misma, para este indicador el motivo de su monitoreo y acción es tener conocimiento del costo de operación de todos los materiales de venta directa, el producto terminado de la empresa.

Su fórmula de cálculo es:

$$\boldsymbol{COGS} = Materia\ Prima + Producción\ (mano\ de\ obra) + Costo\ de\ distribución$$

Está métrica se la levanta en dos partes, una relacionada con temas de producción, el costo directo; y una segunda, que es el costo de distribución.

Inicialmente, el día siguiente del cierre de mes, el centro de servicios especializados, una herramienta automática realiza el costeo de todos los productos en tránsito y que están inventariados dentro de los centros de distribución y puntos de transferencia.

El responsable de la obtención de la primera parte es el departamento de Control de Gestión, ya que con su aprobación corre la herramienta.

A continuación, a través de un módulo de gestión de pedidos de clientes, se analiza el costo de transporte y distribución por parte de Supply Chain con su área de Transporte y Servicio al Cliente.

Tomando un indicador como ejemplo, las actividades fueron las siguientes:

- Análisis histórico de variaciones 2012 a 2014 (I trimestre 2015).
- Determinación de tolerancia en variación de Costo (I trimestre 2015).
- Alineación con contralorías de negocio y fábricas (I trimestre 2015).

- Actualización de materiales por salvaguardias y cambios arancelarios (II Trimestre 2015).

- Renegociación con proveedores de transporte (II Trimestre 2015).

- Proyecto ahorro material de empaque Fábrica Ceibos (III Trimestre 2015).

- Workshop COGS Middle Americas (III Trimestre 2015).

Pese a que las acciones se cumplieron en los plazos determinados, no se logró alcanzar el target propuesto del 62%.

El indicador en el tiempo no alcanzo el base line propuesto en la creación de OMP, por esto se recibe retroalimentación de los participantes del foro, con el fin de determinar posibles causas para no tener el KPI en verde, y estudiar posibilidades de recalibrar el objetivo o enfocar esfuerzos para impulsar un cambio significativo.

De esta manera, se presentan todas las acciones clave e indicadores del Plan Maestro Operacional a los mandos gerenciales dentro de Finanzas y Control, se recibe comentarios y reto de los participantes para direccionar equipos de trabajo o actividades en pro de mejora.

Las actividades cumplidas que tienen un comportamiento satisfactorio y sostenible en tiempo, se las retirará del tablero pero se las continuará monitoreando durante 18 meses por el responsable de la misma. Otras a pesar de estar en verde, dan visibilidad del

estado del negocio y van a mantenerse en el chart con un reto el target asignado para el siguiente año.

En el punto 4.3 se explica qué acciones se toma con los indicadores inestables o que han cerrado sin llegar al objetivo, ya que en ellos se trabajará en el año venidero para garantizar la consecución de las prioridades del área y del negocio.

4.2 ASSESSMENT DE GOAL ALIGNMENT

Finanzas y Control para el 2015, empezó a usar esta herramienta que permite diagnosticar el nivel de madurez del pilar de Goal Alignment, que es el equipo encargado de alinear a todos los niveles y segmentos de la organización y provisionar herramientas que contribuyan a que dentro de la organización se maneje un mismo idioma en términos de estrategia y gestión de la misma.

Los propósitos de esta herramienta son:

- Medir el nivel de madurez actual de Goal Alignment (GA) dentro de la función y en los departamentos, si aplica.

- Ayudar a las personas y equipos a comprender los requerimientos para cada Práctica de Goal Alignment a través de ejemplos de evidencias por cada item.

- Usarla frecuentemente como herramienta de auto-evaluación, midiendo el progreso e identificando oportunidades.

Este ejercicio debe cumplir con el siguiente lineamiento: La calificación de 0 a 3 es el grado que mide el nivel de la madurez de las Prácticas de GA implementadas en un alcance definido, el monitoreo debe realizarse trimestralmente cuando la herramienta ya haya sido comunicada a todos los niveles de la organización y cuando la cultura de mejora continua tenga un alto desempeño.

Los rangos de calificación son los siguientes:

Tabla 7: Rangos de calificación

0	1	2	3
No hay implementación de la práctica	Las Prácticas de GA se han implementado a pesar de que las personas necesitan más tiempo para entender cómo las prácticas GA apoyan el logro de los objetivos del equipo. Algunas personas del equipo demuestran los comportamientos deseados.	La mayoría de las personas comprenden los beneficios de las Prácticas de GA y cómo les ayuda en el logro de sus objetivos. Comportamientos deseados se demuestran por un número significativo de personas.	Las Prácticas de GA son sostenibles con evidencia de que se han convertido en una forma habitual de trabajar, con seguimiento y mejora regulares. Los equipos comprenden y pueden resumir los beneficios para el negocio.

En ese momento era el primer diagnóstico del Pilar en Finanzas y Control por lo que se fijó que el levantamiento y manejo de la información sea hecho y compartido a los niveles de gerencias y jefaturas.

Para monitorear el progreso alcanzado en la iniciativa se determina sigue los siguientes tres pasos:

1. Decidir el nivel de madurez deseado a evaluar (Base, Emergente o Alto Desempeño).

   En este assessment, por su primera corrida en la función se busca que todas las prácticas se encuentren en nivel Base.

2. Asignar un puntaje y comparar contra el nivel deseado de madurez para cada ítem.

3. Determinar el porcentaje de efectividad del período contra el estándar del nivel de madurez.

El diagnóstico del nivel de madurez de pilar arrojo los siguientes resultados:

Tabla 8: Assessment GA – Finanzas y Control 2015

		Puntajes requeridos por nivel de madurez	EFECTIVO
	Item	**BASE**	**2015**
Plan Maestro Operacional	1. ¿Se toman en cuenta varias entradas para el desarrollo del OMP, alineadas con las partes interesadas clave?	2	2
	2. ¿Existe un OMP acordado y comunicado que alinea y prioriza los esfuerzos del equipo?	2	2
	3. ¿El OMP es gestionado visualmente y revisado en una base regular?	2	2
Indicadores de Desempeño	4. ¿Indicadores del OMP y otros indicadores se transformaron en un set definido de indicadores que conducen a la mejora del desempeño a todos los niveles de la organización?	2	2
	5. ¿Los Indicadores son relevantes, con sentido y accionables para las personas a todo nivel?	2	2
	6. ¿El despliegue de los indicadores asegura un entendimiento Común del desempeño del equipo?	2	1
	7. ¿Hechos y datos relevantes se utilizan apropiada y consistentemente para ayudar a comprender los problemas?	2	2
Reuniones Operacionales	8. ¿Reuniones efectivas se llevan a cabo con la frecuencia y nivel apropiado?	2	2
	9. ¿Las personas están comprometidas y colaboran con una mentalidad de reto y mejora continua?	2	1
	10. ¿Las personas identifican problemas a partir de indicadores, apoyados de datos adicionales, permitiendo que se tomen acciones apropiadas?	2	2
	11. ¿Los Centros de Comunicación apoyan el desarrollo de Reuniones efectivas y estructuradas?	2	2

	Item	Puntajes requeridos por nivel de madurez BASE	EFECTIVO 2015
Resolución de Problemas Básico	12. ¿Se desarrollan Go See Think Do (GSTD) formalmente y se practican por una gran cantidad de personas en los equipos?	1	1
	13. ¿Se inician GSTDs antes y durante las Reuniones Operacionales para encontrar la causa raíz de los problemas identificados?	1	1
	14. ¿Los GSTDs producen consistentemente tres entregables: el resultado esperado, creación o actualización de un Estándar y transferencia del conocimiento?	1	1
	15. ¿Se fomenta la Resolución de Problemas Básico por medio de concientización, comunicación y reconocimiento?	1	1
Gestión de Rutinas Estándar	16. ¿Estándares relevantes son creados y actualizados basados en acuerdo de equipo?	1	1
	17. ¿Existe un proceso estructurado para asegurar que las personas son capaces de aplicar los estándares?	2	1
	18. ¿Los estándares generan los resultados esperados y son continuamente mejorados?	1	1
	19. ¿Los estándares son fáciles de usar y están disponibles para los colaboradores correspondientes?	2	1
Pilar de Goal Alignment	20. ¿Existe un Pilar de Goal Alignment implementado para entrenar, dar coaching y evaluar a los miembros de la organización en la Implementación de Goal Alignment?	2	1

RESULTADO	85%
	90%

Fuente: Nestlé GA Best Practices 2014

A través de estas 20 preguntas, se mide el nivel del pilar dentro del área y se identifica en qué ámbitos hay oportunidades de mejora.

Es así que para el 2016 se realizarán actividades y proyectos para cimentar las prácticas de:

- Entendimiento de Indicadores de Desempeño, no solo por el Finance Leader Team sino por todos los integrantes del área.

- Mentalidad de reto y mejora continua en las distintas Reuniones Operacionales del área.

- Comunicación y entrenamiento para Gestión de Rutinas Estándar a todos los colaboradores de Finanzas y Control.

- Implementación del Pilar de Goal Alignment, desarrollar un equipo dentro de la función que sean líderes y expertos en la metodología y puedan entrenar y dar coaching a los miembros de sus equipos.

Con el cierre de esta brecha (5%), el programa de Alineación de Metas puede optar a la certificación de nivel base, y empezar a desarrollar comportamientos y cultura para el nivel emergente.

4.3 ACCIONES PARA INDICADORES EN ROJO

Con la visibilidad de las acciones retrasadas e indicadores con oportunidades de mejora el programa de mejora continua y sus líderes tienen que hacer uso de herramientas que permitan al indicador alcanzar su target acordado.

Mandatoriamente, para un indicador en rojo será necesario realizar un análisis de mejora enfocada, práctica avanzada de NCE, en donde mediante la metodología y el asesoramiento de un experto en la herramienta, en este caso ayudan dos herramientas clave, que son:

- GSTD (Go, See; Think, Do): Este instrumento permite identificar el problema, entenderlo y buscar la causa raíz; es ir al GEMBA (lugar del evento) de la actividad y a verificar los posibles motivos por el cual sucede, para implementar estándares que prevengan desviaciones y aplicar soluciones para que no se repita.



Figura 30: Fases del GSTD

Mientras se desarrolla este ciclo se irán generando herramientas complementarias como son:

- Diagramas de Ishikawa
- 5 W's + 1 How
- Flujogramas de Procesos Estándar

- DMAIC (Define, Measure; Analyze, Improve, Control): es un instrumento para resolver problemas más complejos que un GSTD no puede por falta de datos y por el plazo que toma implementar soluciones.



Figura 31: Fases del DMAIC

Estas herramientas apoyarán a la mejora de los indicadores que no cumplieron sus objetivos como también a las prácticas de Alineación que tienen oportunidades.

5 PROPUESTA DE MEJORA

5.1 CIERRE DE OPORTUNIDADES DE ASSESSMENT DE GOAL ALIGNMENT

5.1.1 Acciones

Como parte de la metodología NCE, en el 2015 se realiza por primera vez un assessment de Goal Alignment, en donde como se evalúa el nivel de madurez de la implementación.

Con las prácticas que tienen el nivel base ya alcanzado, se acciona para dar sostenibilidad a las mismas, y para las actividades que aún no se alcanza la medida estándar se desarrollarán actividades de mejora enfocada como anteriormente descritas:

- GSTD
- DMAIC

Se propone que el foco de esta mejora sea crear un sólido pilar de Goal Alignment que contribuya a la mejora de las demás prácticas, un modelo no convencional aplicable a Nestlé que se contrapone a la teoría de los equipos Six Sigma, en donde un grupo de personas son los responsables de implementar mejoras en los departamentos que van visitando.

Desde casa matriz la directriz es consolidar la cultura NCE y del pilar en todos los niveles de posición preparando facilitadores en cada departamento de Finanzas y Control que entrenen y repliquen el conocimiento en los colaboradores.

Habrá un líder del pilar y el mismo será el encargado de coordinar con los gerentes de cada departamento, la delegación de una persona dentro de los mismos que se entrene en la metodología y sea quien dirija GA en sus equipos, los roles de los mismos serán:

Tabla 9: Funciones del Líder y Line Manager

Líder del Pilar	Proponer miembros de pilar Entender el rol del departamento dentro de la función Retar en ámbito metodológico los indicadores propuestos Dar coaching al Line Manager Identificar oportunidades de mejora Realizar evaluaciones periódicas.
Line Manager o Gerente	Dar feedback a su equipo Escalar temas no accionables por el departamento Entregar información al equipo GA Generar sentido de pertenencia en equipo Soportar los procesos de capacitación

Con un benchmarking de las herramientas efectivas en otros mercados como es México y Brasil, se recopilo que utilizan las siguientes figuras:

Matriz de Competencias: Es un instrumento en donde se lista los miembros del pilar y los puntos que deben conocer y dominar tomados del Assessment de Goal Aligment y una calificación propia de su experiencia en los temas al principio de la iniciativa, y que conforme el pasar del tiempo se ira recalibrando de acuerdo al avance del plan de desarrollo.

Con esta herramienta se mide el nivel de experticia de los integrantes a largo de la implementación y se va desarrollando especialista en distintos temas a la vez, según sean requeridos.

Plan de Desarrollo: Calendario grupal en donde los colaboradores deberán plasmar sus necesidades de entrenamiento formal, prácticas y sesiones de guía para ser expertos y dominar las mejores prácticas.

Así es como se crea un plan de capacitación y evaluación a los integrantes, que cuando esté completado y verificado por el Líder, se podrá transmitir los conocimientos a todos los colaboradores, con el objetivo de crear cultura y flujo de las habilidades necesarias para tener una planificación estratégica alineada en todos los niveles, en donde la organización habla el idioma de mejora continua Nestlé, NCE.

Cada miembro del equipo pilar tendrá las siguientes responsabilidades al proveer a su respectivo equipo:

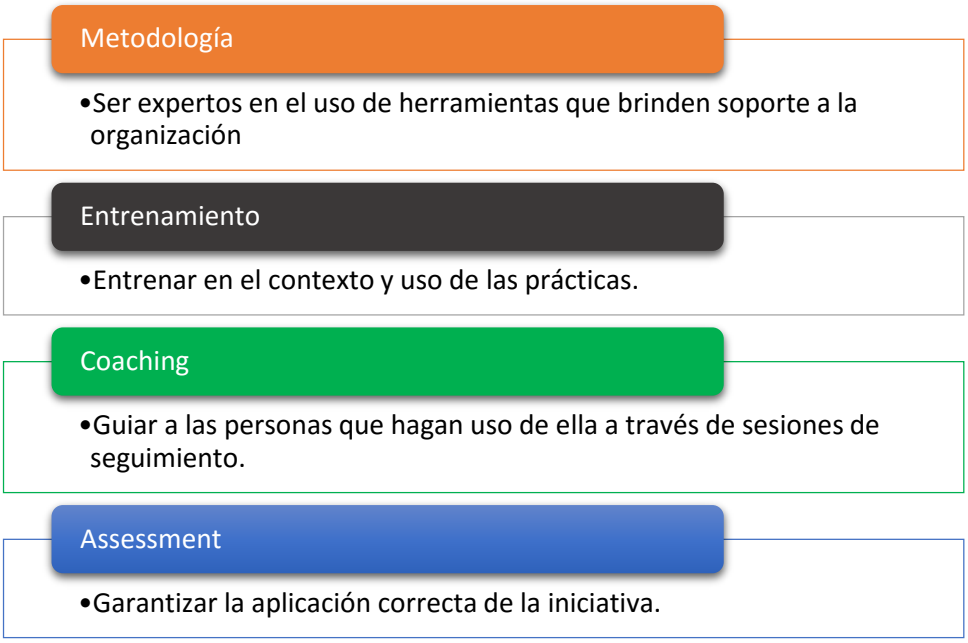


Figura 32: Roles del Pilar de Alineación de Metas

5.1.2 Gemba Walks

Como segundo punto, para evitar que la inestabilidad en indicadores sobrepase 3 fechas de reporte, el equipo de NCE se recomienda visitas periódicas llamadas Gemba Walks en donde el líder del pilar acompañado de su equipo hará assessment de la actividad o KPI.

El responsable del indicador es quien tiene que presentar evidencia y uso de herramientas que generen estabilidad y favorezcan a la eficacia del target.

Esta evaluación debe seguir el ciclo propuesto y responder las interrogantes planteadas a continuación de forma positiva:

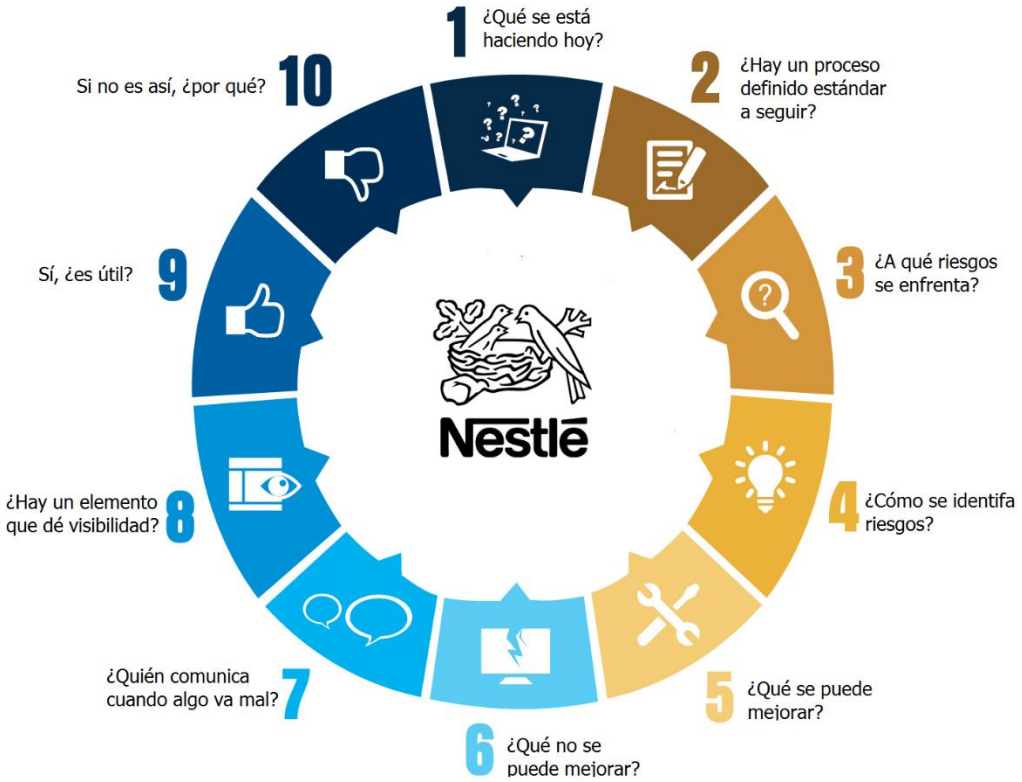


Figura 33: Preguntas mandatorias en el Gemba Walk

Fuente: GA Reference Guide, 2014

De esta manera, el programa de mejora continua apoya y monitorea las áreas en donde existen inconvenientes que pueden poner en riesgo la consecución de cierto objetivo y que a mediano plazo puede perjudicar a las prioridades de la función o el negocio.

5.2 FOROS 360

Este tipo de encuentros los que busca es reunir a miembros clave del comité de dirección y de las unidades de negocio para que ellos puedan dar su punto de vista del desempeño del área y su nivel de soporte; en resumen, su retroalimentación de Finanzas dentro del período.

También se incluye a personal de la misma función de los niveles de posición que no interviene en la creación de la estrategia, para que den su retroalimentación de cómo fueron comunicados de las prioridades y los objetivos anuales, si participaron en la creación de indicadores, manejo de reunión operacionales y uso de metodología.

Es un foro en donde se toma en cuenta todas las ideas y criterios levantas, el líder del pilar las registra y participa como necesidades de la organización que se deben tomar en cuenta y accionar en el siguiente proceso de creación de la estrategia del área para responder con actividades que excedan sus expectativas y mejoren el performance.

Los puntos que se tratan corresponden a las dimensiones que debe entregar el departamento son:

- Gestión Financiera Sólida, Manejo de Riesgos y Cumplimiento
- Procesos y Sistemas de Negocio
- Análisis y reportes con entendimiento del negocio
- Planeación Efectiva de Negocio
- Estrategia y Alineación con Stakeholders.

5.3 IMPLEMENTACIÓN DE LEAN

Al ser un modelo de gestión relativamente nuevo, propone un enfoque en agregar valor al cliente, en donde se escuche la voz del consumidor, se conozca los atributos que reconoce del producto entregado, entender que es valor para ellos, trabajar

maximizando la eficiencia en las partes del proceso que agregan valor y eliminar los desperdicios que se producen dentro del proceso.

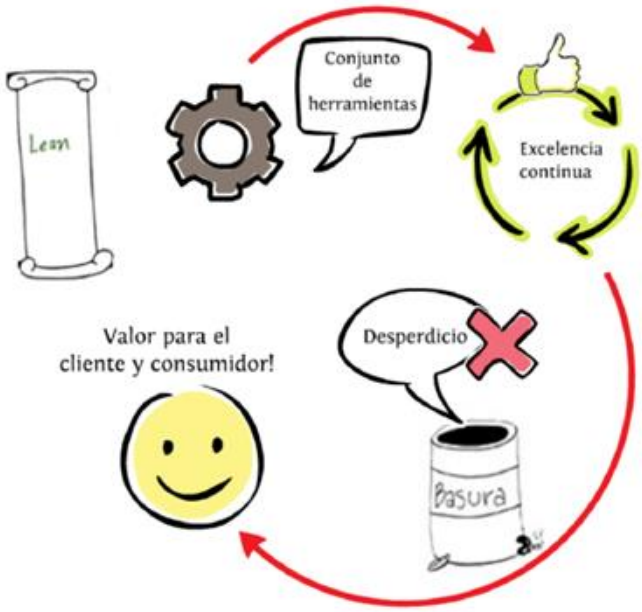


Figura 34: Metodología Lean

Se trata de introducir una nueva forma de concebir la operación centrada en el usuario final, en donde todo lo que no agrega valor para él se considera desperdicio y debe ser eliminado.

Si bien la metodología LEAN ya fue aplicada en un proyecto piloto dentro de la función, declaraciones de impuestos para las tres compañías; no se ha explotado el potencial de la iniciativa en toda el área financiera.

Es necesario, replicar esta buena práctica a procesos que son multidisciplinarios y que involucran varias funciones que tienen variaciones eventuales, no están controlados y no dan los resultados esperados.

Se propone aplicar LEAN a los siguientes procesos que tienen alto impacto y variabilidad en indicadores del plan maestro operacional:

- Costo de Productos Importados
- Registro y gestión de cuentas por pagar

A través del modelo Kano, se consulta a los clientes de estos procesos qué características son las que ellos valoran como requisitos básicos que debe tener el producto, qué lo hace competitivo y qué podría deleitarlo.

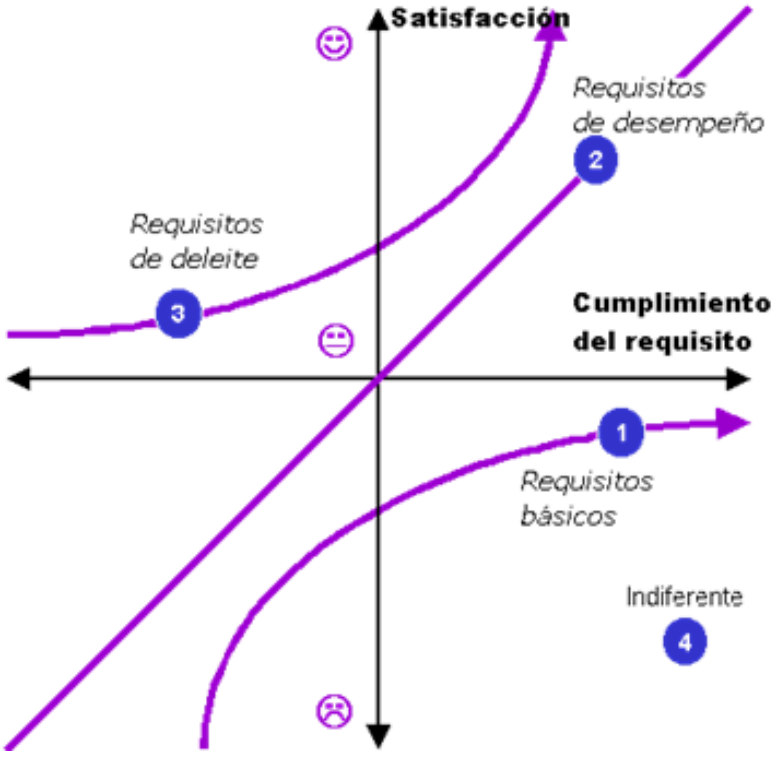


Figura 35: Modelo Kano

Cuando los valores del cliente son conocidos, el equipo implementador es inducido, el pensamiento a seguir para que transforme el proceso y se les entrena en las herramientas que deberán gestionarse para el cambio.

El foco será inicialmente las actividades que no agregan valor, si es posible eliminarlas; caso contrario simplificar, combinar, reducir tiempos. Posteriormente se trabaja en optimizar las tareas que agregan valor.

Con el análisis efectuado y herramientas aplicadas hay que asegurar que el proceso será estable, habrá reducción de variabilidad, y en donde todos conocen sus roles y responsabilidades.

La meta de LEAN es simple, se trata de mejorar la calidad, ser veloces y reducir costos en las operaciones.

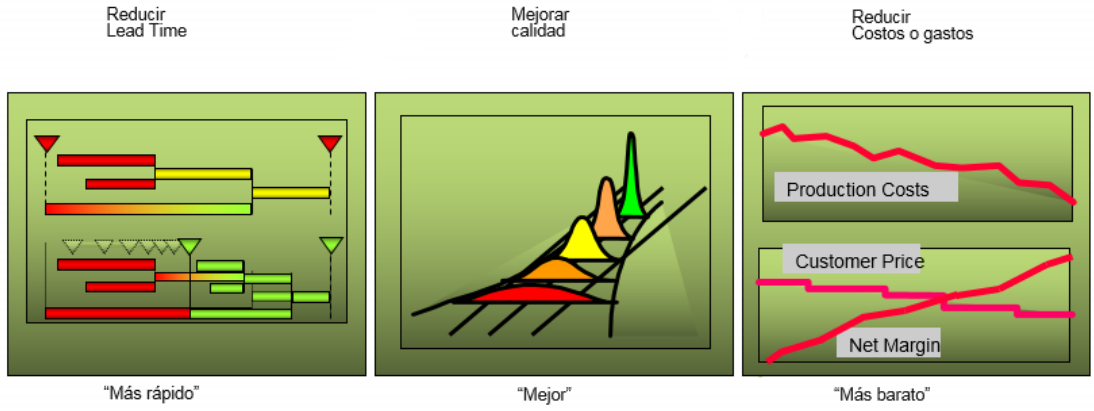


Figura 36: Objetivos de Lean

5.4 PROYECTOS IBO

I.B.O., Identify Business Oportunities son proyectos de mejora enfocada a mediano plazo en donde el Business Executive Manager o Gerente de Negocio forma un equipo multidisciplinario que busca encontrar oportunidades en todos los ámbitos que garanticen la obtención de modelo 60/40+.

El modelo 60/40+ indica que cualquier producto Nestlé debe tener por lo menos el 60% de la participación de mercado para ser exitoso.

El equipo debe conformarse de personal de:

- Marketing
- Ventas
- Fabricación
- Calidad
- Compras
- Finanzas
- Distribución
- Servicio al Cliente
- Recursos Humanos
- Proveedores críticos

De esta manera se obtiene una visión integral de la cadena de abastecimiento y se recopila información relevante de todos a través de una charla objetiva y soportada con datos.

Los proyectos constan de tres fases, que son:



Figura 37: fases del IBO

Estos proyectos son acciones clave en el plan maestro del mercado, es por eso que tienen que contar con el compromiso y participación de varias unidades ya que proponen una evaluación del flujo de información, recursos y productos integral y que mediante actividades estratégicas genera un impacto superlativo en la organización.

6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

- El proceso de planificación estratégica es una herramienta vital de las organizaciones exitosas en el mundo corporativo sin importar el contexto en donde se desarrolla, ya que permite hacer un diagnóstico interno como externo, consensuar objetivos, trazar un camino, medir el desempeño e implementar mejoras.

- Los conceptos presentados desde principios de los años noventa hasta la actualidad por Robert Kaplan y David Norton, han revolucionado el concepto de gestión empresarial a un conjunto de herramientas que se interrelacionan y que deben vivirse dentro de la organización, cada día generan nuevas herramientas y que son aplicadas alrededor del mundo y que mediante resultados y preferencia del consumidor demuestran su efectividad.

- Los constantes cambios en materia política, económica, tributaria, ambiental convierten a la planificación estratégica en un proceso volátil; en donde, debe haber dinámica y compromiso entre las partes involucradas, ya que tienen que estar adaptando desde las actividades operacionales hasta la estrategia corporativa para que la dirección de la compañía sea la más acertada.

- El modelo propuesto en “The Execution Premium” en 2008, es una metodología de desarrollo de estrategia corporativa hasta la planeación de operaciones que Nestlé ajusta a la naturaleza de su negocio y a sus políticas corporativas, cabe exactamente en la actualidad del entorno en donde se necesita correlación y alineación entre todos los niveles de la organización para entregar ventaja competitiva al negocio.

- Nestlé S.A. está en constante búsqueda y adaptación de las teorías administrativas de vanguardia, el equipo de NCE desde la matriz redacta manuales de aplicación y generar entrenamientos que se repliquen en todos sus mercados.

- La cultura de mejora continua en el departamento de Finanzas y Control es sólida y es de las más avanzadas dentro del mercado, las prácticas de Alineación de Metas son usadas en la operación y todo el personal está entrenado en las herramientas básicas, todavía hay oportunidades de mejora que están mapeadas y tienen acciones en el plan maestro operacional.

6.2 RECOMENDACIONES

- El proceso de creación del Plan Maestro Operacional debería recopilar también inputs de los principales clientes internos de la organización, en donde un representante de ellos sea el encargado de preparar una propuesta de valor, para que se tomé en cuenta al momento de generar las prioridades de la función.

- Hay oportunidades de mejora en la comunicación de la estrategia dentro de la función, ya que niveles de posición bajos desconocen prioridades o las herramientas disponibles, se podría generar un plan de inducción a Nestlé Continuous Excellence aplicando el modelo de plan de desarrollo.

- La medición del nivel de madurez de las prácticas de Alineación de Metas debe hacerse con mayor frecuencia, con el objetivo de planificar y ejecutar mejoras en períodos cortos y dentro de los departamentos que demuestren falencias.

- Continuar con la implementación de metodologías avanzada como lo son LEAN o Six Sigma, pero no solo desarrollar pilotos sino convertirlas en parte de la cultura NCE, crear igual equipo pilar experto en la misma, que no solo centre esfuerzos en un proyecto determinado sino que aplique las herramientas en las actividades cotidianas.

REFERENCIAS

1. Aceves Ramos, V. D. (2004). *Dirección estratégica.* México: McGraw-Hill Interamericana.

2. Aguilera, O. (23 de Abril de 2012). *El Mapa Estratégico*. Recuperado el 01 de Octubre de 2013, de http://www.iat.es/2012/04/que-es-un-mapa-estrategico/

3. Apaza Meza, M. (2010). *Balanced Scorecard: Gerencia Estratégica y de Valor*. Breña: Instituto Pacífico.

4. Armijo, M. (2011). *Planificación estratégica e indicadores de desempeño.* Santiago de Chile: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal).

5. Barbosa C., O. (2000). *Los Indicadores de Gestión y su Contexto. ESAP*. Bogotá: ESAP.

6. Beltrán, G. (07 de Diciembre de 2009). *¿Qué se entiende por direccionamiento estratégico?* Obtenido de http://gustavobeltran.com/%C2%BFque-se-entiende-por-direccionamiento-estrategico/

7. Bravo, P. (s.f.). *Indicadores de Gestión*. Obtenido de http://www.pascualbravo.edu.co/pdf/calidad/indicadores.pdf

8. Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría general de la Administración* (7ma. ed.). México: McGraw Hill.

9. Constituyente, A. (2008). *Constitución de la República del Ecuador.* Montecristi.

10. Cope, G. R. (2001). El Plan Estratégico: Para qué la gente participe. Bogotá: Editorial Legis.

11. Gostein, N., & Pfeiffer, J. (2004). *Planeación Estratégica Aplicada.* México D.F.: McGraw Hill.

12. Kaplan, R., & Norton, D. (2000). *Cuadro de Mando Integral.* Barcelona: Gestión 2000.

13. Kaplan, R., & Norton, D. (2006). *Alignment: Alignment: incrementando los resultados mediante el alineamiento estratégico en toda la organización.* Barcelona: Gestión 2000.

14. Kaplan, R., & Norton, D. (2007). *Mapas Estratégicos.* México: Ediciones Gestión 2000.

15. Kaplan, R., & Norton, D. (2008). *The Execution Premium.* Barcelona: Gestión 2000.

16. Koontz, H. (2003). *Elementos de Administración.* México D.F.: McGraw Hill.

17. Medina Quintana, J. R. (2009). *Pensar, planificar, ejecutar y evaluar estratégicamente.* Gráficas Iberia.

18. Miklos, T. (2000). Las Decisiones Políticas: De la planeación a la acción. México D.F.: Siglo XXI Editores.

19. Nestlé. (2014). *Goal Aligment Pilar Reference.* Vevey: Nestle S.A.

20. Nestlé. (2014). *Informe de Creación de Valor Compartido.* Quito: Nestle Ecuador S.A.

21. Nestlé. (2015). *Principios Corporativos Empresariales.* Quito: Nestle Ecuador S.A.

22. Palacio, E. (s.f.). *Sobre el direccionamiento estratégico y sus componentes*. Obtenido de http://haztuplandenegocios.com/blog/sobre-el-direccionamiento-estrategico-y-sus-componentes/

23. Prieto, J. (2008). *Gestión Estrátegica Organizacional.* Bogotá: ECOE Ediciones.

24. Salgueiro, A. (2005). *Indicadores de Gestión y Cuadro de Mando.* México D.F.: Diaz de Santos.

25. SENPLADES. (2012). *Transformación de la Matriz Productiva.* Quito: SENPLADES.

26. Thompson, S. (2004). *Administración estratégica. Textos y casos.* (13va. ed.). México: Mc Graw Hill Interamericana.

27. Turmero Astros, I. J. (s.f.). *Indicadores de gestión y medición del desempeño*. Obtenido de http://www.monografias.com/trabajos-pdf5/indicadores-gestion-y-medicion-del-desempeno/indicadores-gestion-y-medicion-del-desempeno.shtml

28. Zapata, Á. M. (2009). *Teorías Contemporáneas de la Organización y el Management.* Bogotá: ECOE Ediciones.

ANEXOS

Anexo 1: Glosario de Términos

SESENTA CUARENTA PLUS (60/40+): Término que se utiliza para hacer referencia a la estrategia de tener al menos el 60% de preferencia de parte de nuestros consumidores en todos nuestros productos.

BAD GOODS: Indicador de cuantificación de desperdicio.

Objetivo: Medir el costos de los productos desechados y los fallos a nivel compañía.

Cálculo: Bad Goods (%) = Costo de las fallas principales X 100
Ventas Netas
*Donde el costo de los fallos principales se determina a nivel de mercado.

BEM: Business Executive Manager. Son los responsables en el mercado de un negocio que consolida.

BP: Business Partner. Término utilizado para hacer referencia a las personas encargadas del contacto con el negocio desde diferentes áreas (Compras, Recursos Humanos, etc.)

CAPEX: Capital Expeditures. Son inversiones que se realizan en activos fijos.

CFO: Chief Financial Officer.

COST OPERATION GOODS SOLDS (COGS):

Objetivo: Calcular el costo de los productos vendidos.
Cálculo: Materia Prima + Producción mano de obra + Costo de Distribución.

DEMAND & SUPPLE PLANNING: Planeación de la oferta y la demanda. Asegura la disponibilidad de productos terminados para optimizar el servicio al cliente al costo más bajo de la cadena de suministro total. Está enfocada en garantizar el suministro dentro de una política fuente a un nivel operacional y táctico.

FICO: Finance and Control.

GLOBE – Global Business Excellence: Unidad de Soporte en Nestlé que tiene como principal objetivo la administración y gestión del sistema SAP.

GENERATING DEMAND (GD): El proceso que genera la demanda (ventas y marketing).

GMB: Global Marketing Business.

KEY PERFORMANCE INDICATOR (KPI): Medidas o indicadores clave para evaluar el desempeño del negocio.

LM: Line Manager. Término que se utiliza para hacer referencia a cualquier colaborador que esté a cargo de otro colaborador y que tenga un centro de costo (CeCo) a su cargo.

Mancom: Management Committee. Término que se utiliza para hacer referencia a todos los Vicepresidentes NIM.

MBS: Market Business Strategy. Es un documento estratégico en donde se explican las estrategias del mercado en un plazo de 10 años en término de negocio (Financieros, de marcas, portafolio, Recursos Humano).

MOGE: Marketing and Other General Expenses. Es el gato fijo de administración, incluye los sueldos y prestaciones de los colaboradores.

NCE: Nestlé Continuous Excellence.

NCBP: Nestlé Corporate Business Principles. Es un documento en donde se explican los fundamentos básicos y no negociables de la forma en la que Nestlé hace negocios.

NESTLÉ IN THE MARKET (NIM): Término que se utiliza cuando queremos hacer referencia tanto a los negocios que consolidan como a las que no consolidan. Negocios que NO consolidan: Aguas, Nutrición, Cereales, Nesspreso, Purina, Nestlé Professional (A partir de 2009).

NESTLÉ HEALTH AND WELLNESS (NHW): Término que se utiliza para hacer referencia todas aquellas iniciativas, estrategias y proyectos que contribuyan a lograr la visión de ser la mejor compañía de Nutrición, Salud y Bienestar.

NEED PROCEED OF SALES (NPS):

Objetivo: Miden en pesos las ventas netas, sin considerar las devoluciones, descuentos e impuestos al consumo.

Cálculo:
Ventas Netas (NPS) = Ventas Brutas – Devoluciones de Clientes – Rebajas – Impuestos en la venta.

ORGANIC GROWTH (OG):

Objetivo: Medir en forma porcentual la evolución de las ventas sobre una estructura comparable, es decir, eliminando las ventas producto de adquisiciones y desinversiones, y a tasas de cambio constantes.

OG (%) = Crecim. total Ventas -/+ Adquisiciones, Desinversiones -/+ Variación en tipo de Cambio.

PFME: Product Fixed Marketing Expenditure. Es el gasto que se realiza para incentivar la compra de un producto.

REAL INTERNAL GROWTH (RIG):

Objetivo: Medir en forma porcentual el crecimiento promedio ponderado de las ventas netas, derivado de variaciones en el volumen de las ventas, eliminando los efectos de variaciones en precios.

Cálculo:

RIG (%) = (Valor de las Ventas del periodo 2 a precios del periodo 1 X 100) -100
Valor de las Ventas (NPS) del periodo 1

RMB: Regional Marketing Business.

SAP: System Application and Products. SAP son las siglas que hacen referencia al sistema global de gestión de información. Software desarrollado ad-hoc para Nestlé.

SKU: Single key unit. Es la referencia a un producto específico.

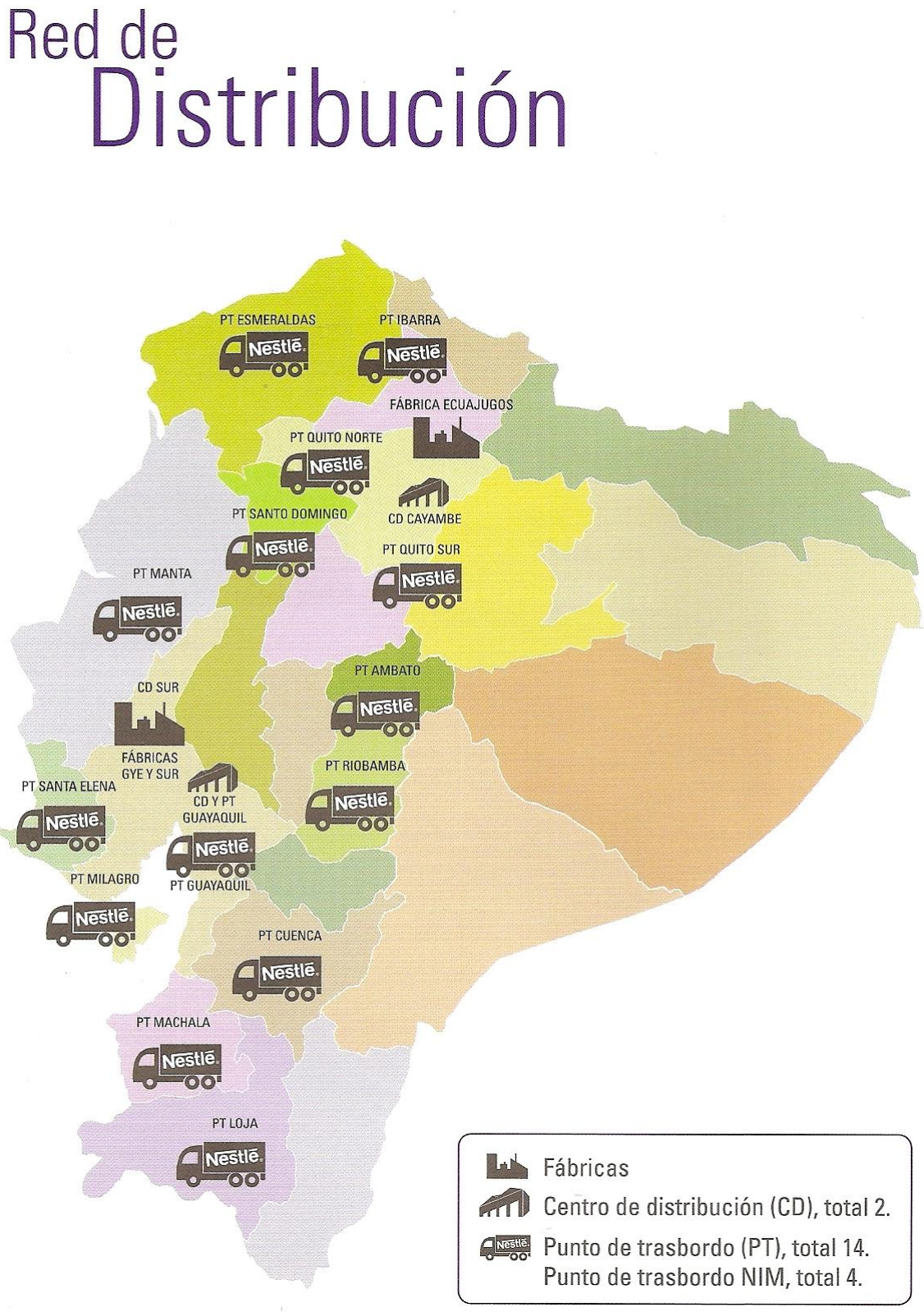
TTS: Total Trade Spend. Es el gasto que se realiza para incentivar la venta de un producto en un canal especifico pero se realiza directamente con el cliente y aplicado al producto.

Anexo 2: Línea de Tiempo de Nestlé

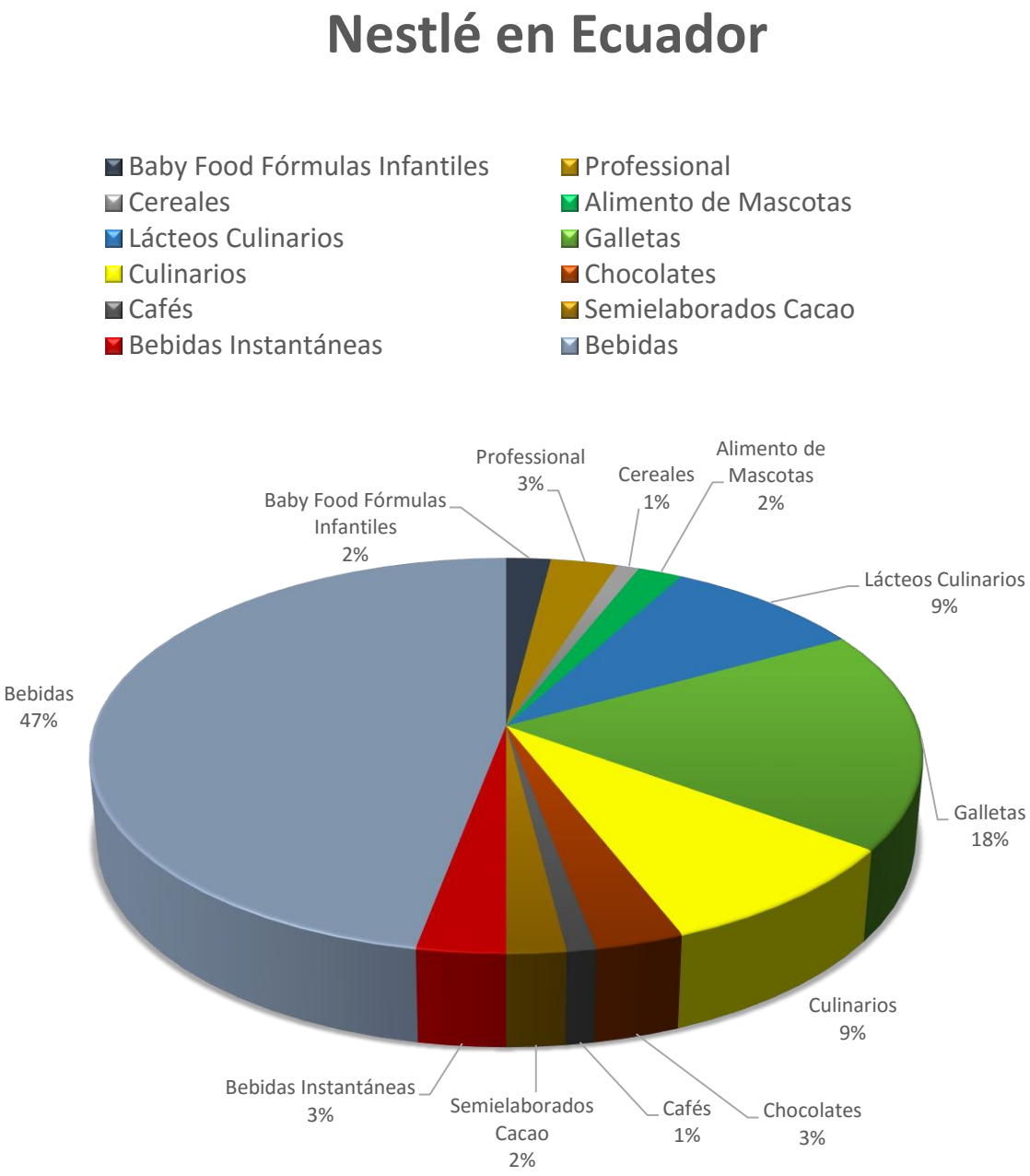
NESTLÉ EN ECUADOR	
1955	Nestlé resuelve establecer en Ecuador una organización propia, tal como funcionaba en todos los países. Las primeras oficinas fueron en Guayaquil. El primer producto en salir al público fue Nestógeno, en formatos de media libra y una libra.
1970	Este año marca el punto de giro más importante en la historia de Nestlé Ecuador, ya que la empresa compra la mayoría de las acciones de Industrias de Elaborados de Cacao, Indeca.
1972	En la ciudad de Cayambe, se lleva a efecto la compra de Industria Lechera Friedman Cía. Ltda.
1973	Se inicia la fabricación de los productos culinarios (MAGGI) en fábrica Guayaquil.
1975	Se produce el traslado de las oficinas desde Guayaquil a Quito. Ya entonces, las oficinas se ubicaban en el edificio de la Avenida González Suárez.
1976	Se inicia la producción de fórmulas infantiles en la fábrica Cayambe, hasta ese momento importadas.
1980	Se construye un centro de acopio en la zona de Baeza, provincia de Napo.
1983	Nestlé inaugura su centro de investigación Latinreco (luego Nestlé R&D Center Quito), situado en Cumbayá.
1985	Se instala centro de acopio en Alluriquín y otro en Pedro Vicente Maldonado.
1986	Nestlé adquiere la fábrica Pascuales (Ecuajugos S.A) en Guayaquil.
1988	Se lleva a cabo la apertura del centro de acopio Balzar, provincia de Guayas.
1991	Se remodela el edificio de Oficina Central y se instala en el mismo el Centro de Servicio al Consumidor.
1992	Se abre un nuevo centro de acopio en la provincia de Pichincha.
1993	En Fábrica Guayaquil, se construye una fábrica de tratamiento de afluentes.
1995	Se construye la planta de tratamiento de afluentes en la Fábrica Pascuales.

1996	Nestlé adquiere la planta de producción de galletas de la empresa "La Universal", hoy Fábrica Sur.
1997	Se abren varios centros de acopio incrementando la capacidad de abastecimiento de leche fresca en todo el país.
1998	Se establece el Laboratorio Regional de Control de la Calidad en Quito, para atender a Ecuador, Colombia y Venezuela.
1999	Se construye un nuevo Centro de Distribución y Ventas en Cumbayá.
2000	Se inaugura un Centro de Distribución y Ventas en Guayaquil.
2002	Traslado del Laboratorio Regional de Cumbayá a Cayambe.
2003	Traslado de la línea UHT a Fábrica Cayambe.
2004	Nuevo Centro de Distribución Y Ventas de Guayaquil para atender a la Costa.
2005	Nestlé cumple 50 años en el mercado ecuatoriano afianzando los propósitos y las políticas de la compañía a nivel mundial.
2006	Nestlé Ecuador se une a la iniciativa mundial GLOBE. Esta nueva herramienta cambia la forma de trabajar, aplicando las mejores prácticas para obtener datos reales, confiables y eficientes.
2008	Se construye el Centro de Distribución de Cayambe, mejorando la eficiencia en el almacenamiento de productos terminados. Se incorpora el manejo de la radiofrecuencia para tener stock en tiempo real y desarrollar una operación eficiente.
2009	Se realiza el lanzamiento de GERBER, marca líder en compotas infantiles, con el fin de contribuir a la buena nutrición de los bebés ecuatorianos.
2010	Como parte de sus esfuerzos por brindar un ambiente laboral práctico y agradable a sus colaboradores, Nestlé Ecuador inaugura nuevas oficinas en Quito, ubicadas estratégicamente al sur y norte de la ciudad.

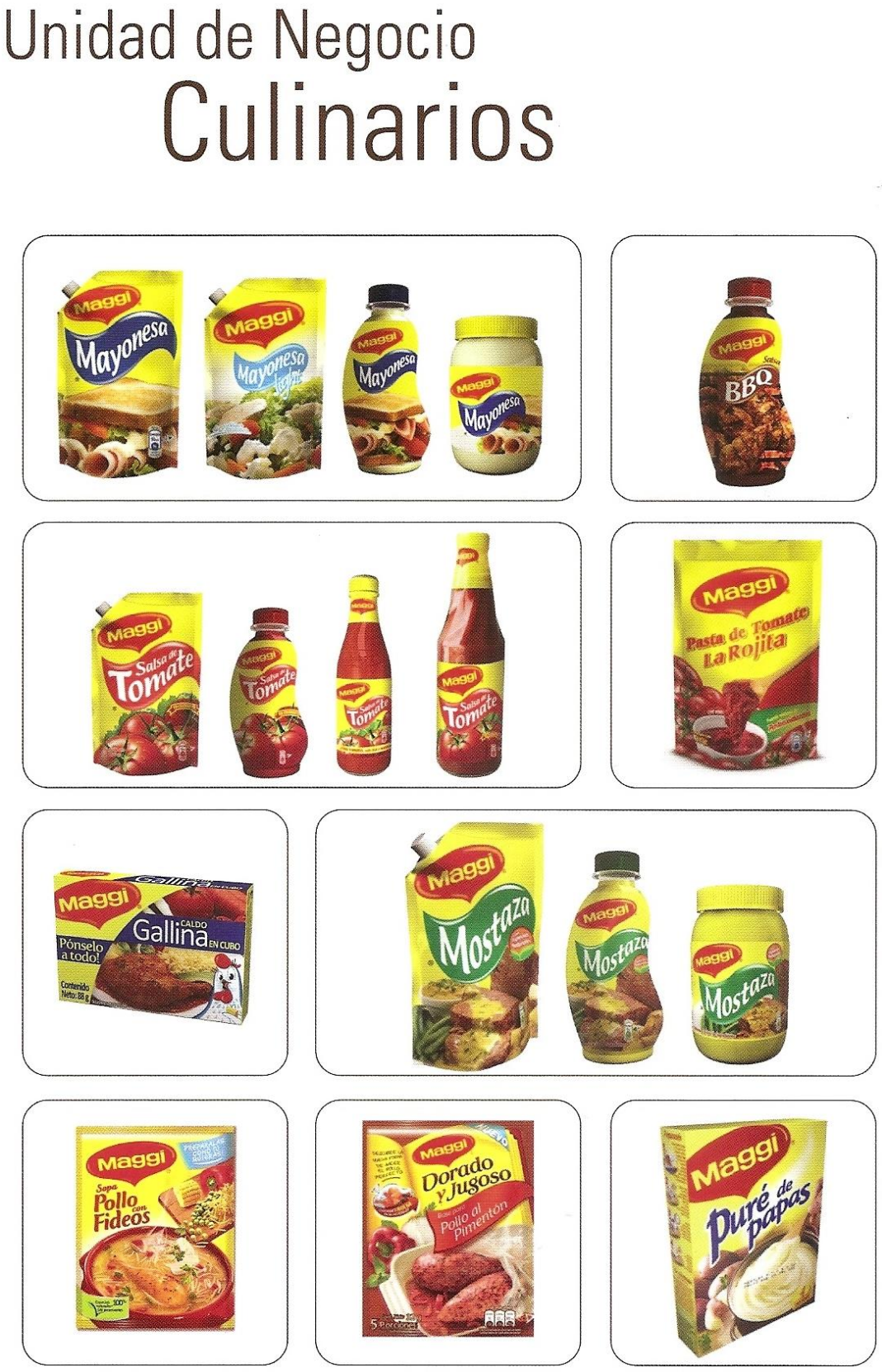
Anexo 3: Red de Distribución



Anexo 4: Participación de Negocios



Anexo 5: Portafolios por Unidad de Negocio



Unidad de Negocio
Lácteos, Café & Bebidas



Unidad de Negocio
Confites















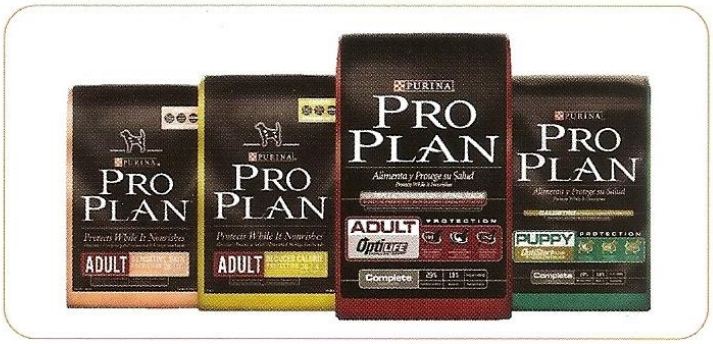
RMB
PURINA

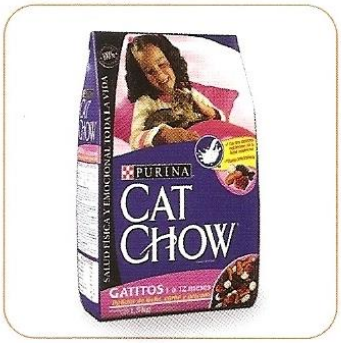
PURINA
Your Pet, Our Passion.

PURINA PROPLAN
ALIMENTA Y PROTEGE SU SALUD

PURINA DOG CHOW
Nutrición +Vida Sana

PURINA CAT CHOW



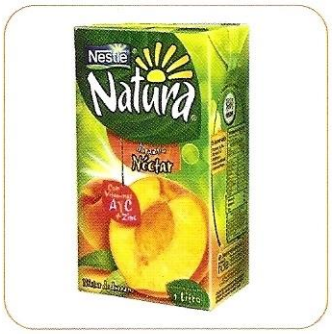






RMB
DPA

Dairy Partners Americas
DPA
Nestlé Fonterra

















GMB

Nestlé Professional

























NESTLÉ
NUTRITION

Nestlé | Nutrition









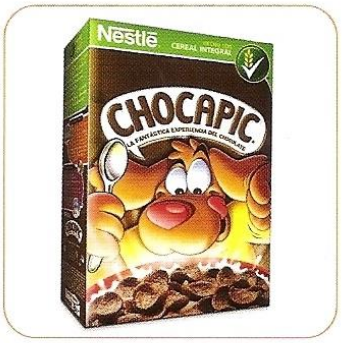






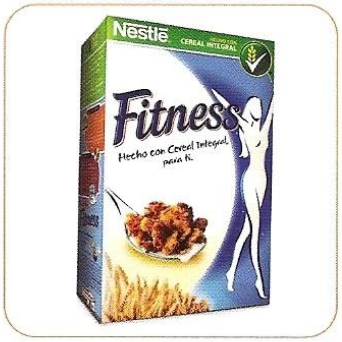
GMB
CPW

Nestlé
Cereales
Integrales

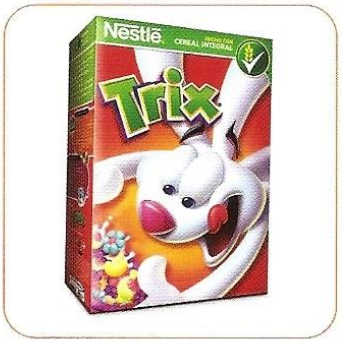




















Anexo 6: Nestlé Roadmap

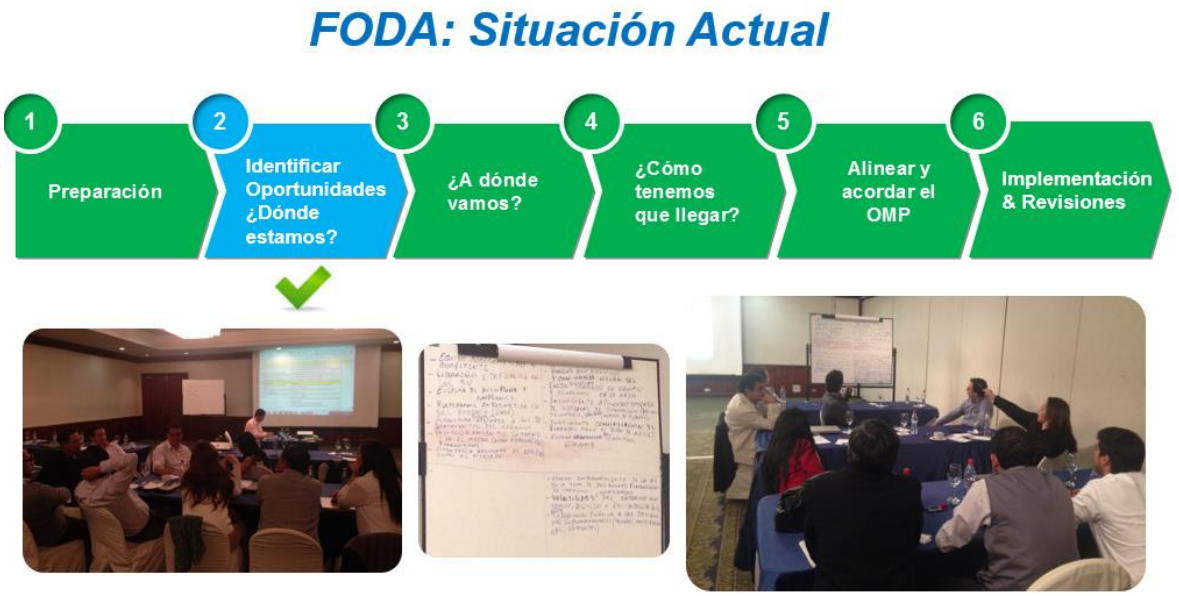


Anexo 7: House of Finance



Anexo 8: Creación del OMP





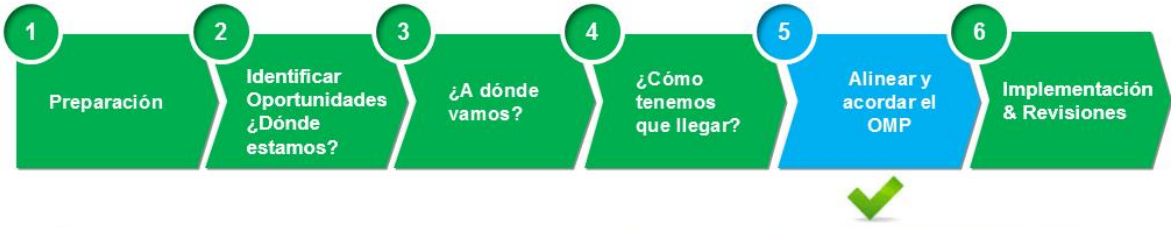
Identificando nuestras Prioridades Clave



¿Cómo lo vamos a lograr?



Nuestra estrategia y su Comunicación







El seguimiento a nuestra Estrategia

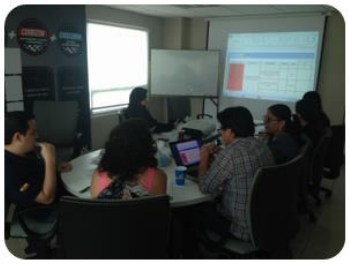




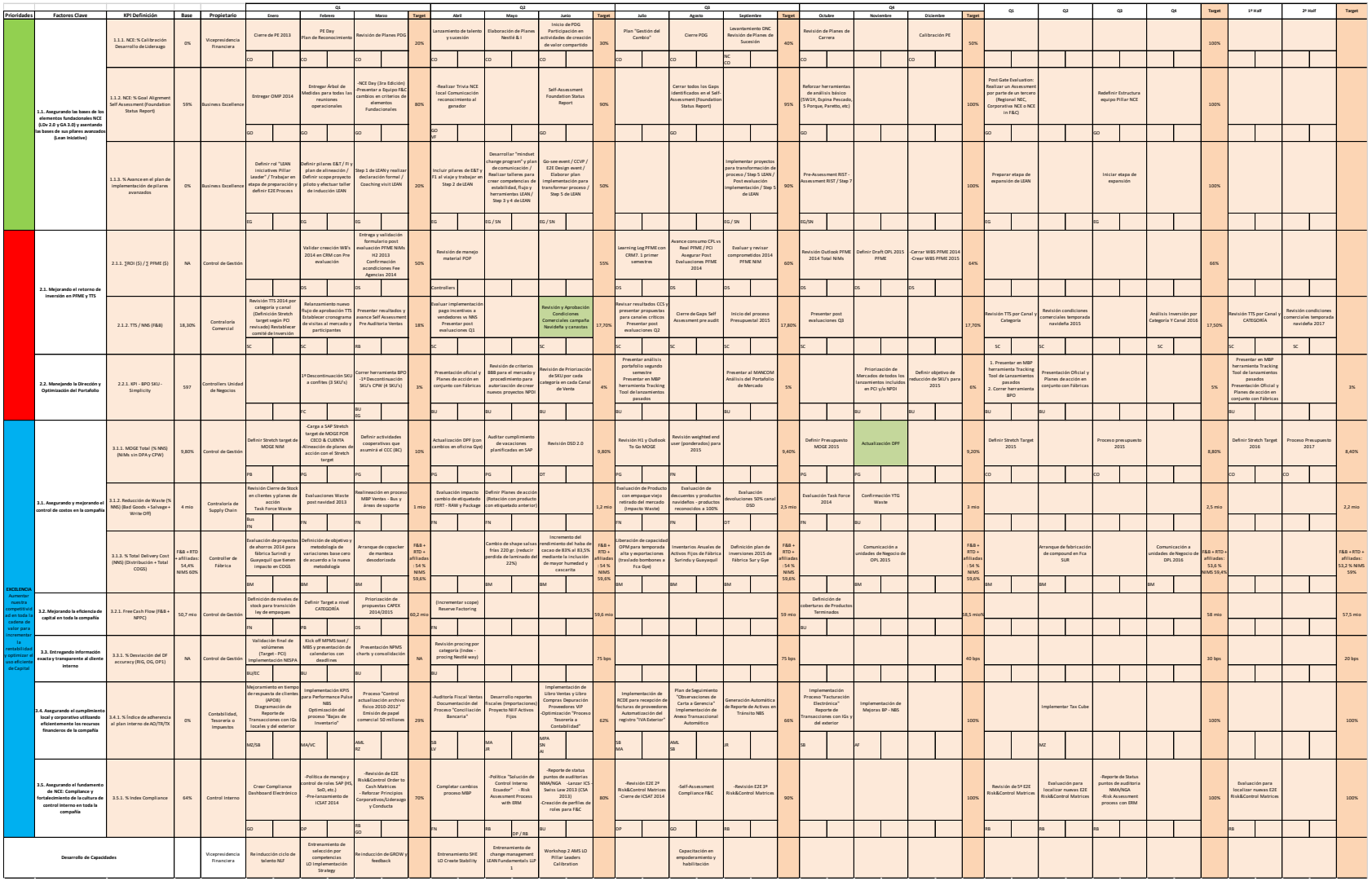






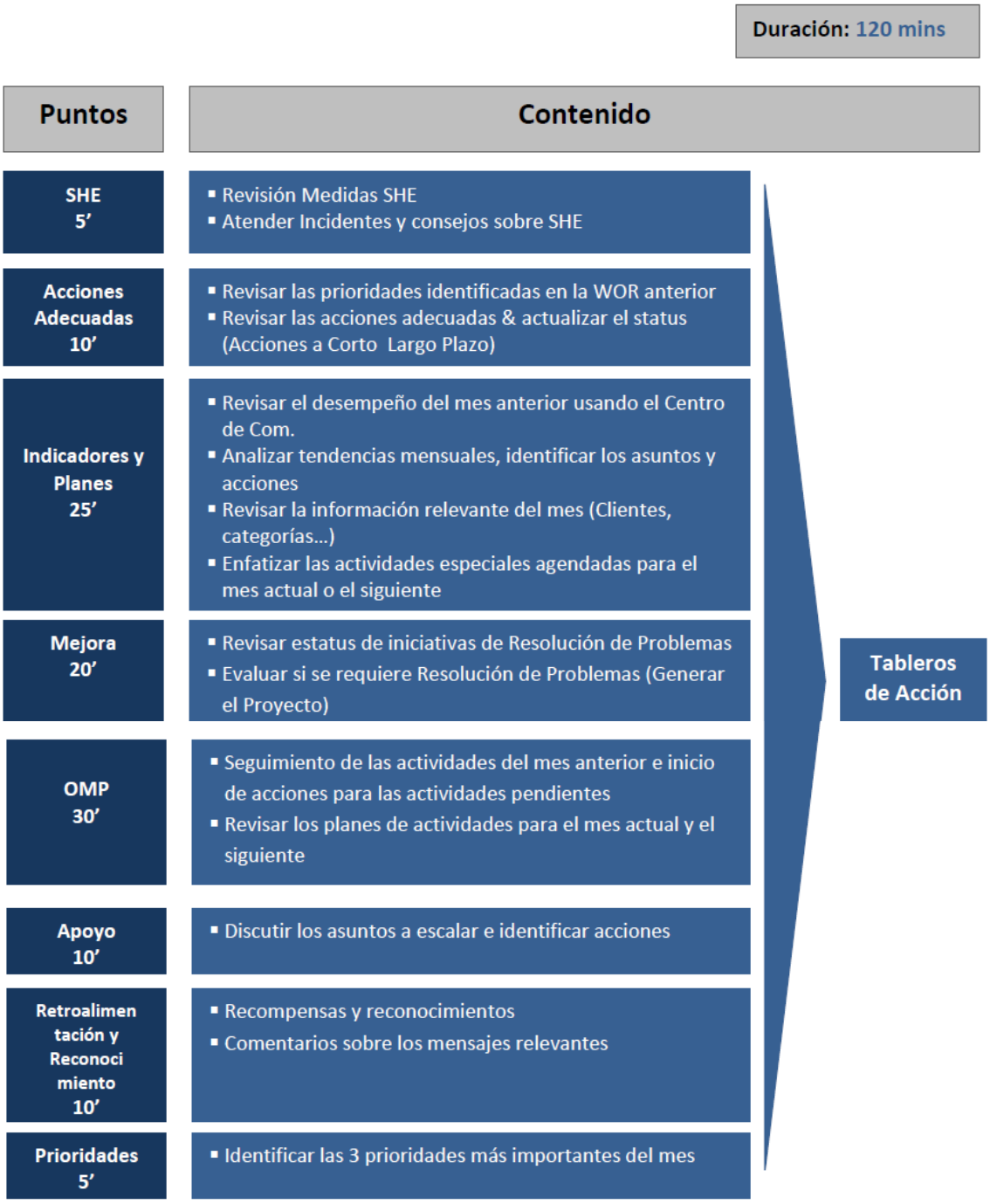


Anexo 9: Operational Master Plan 2014

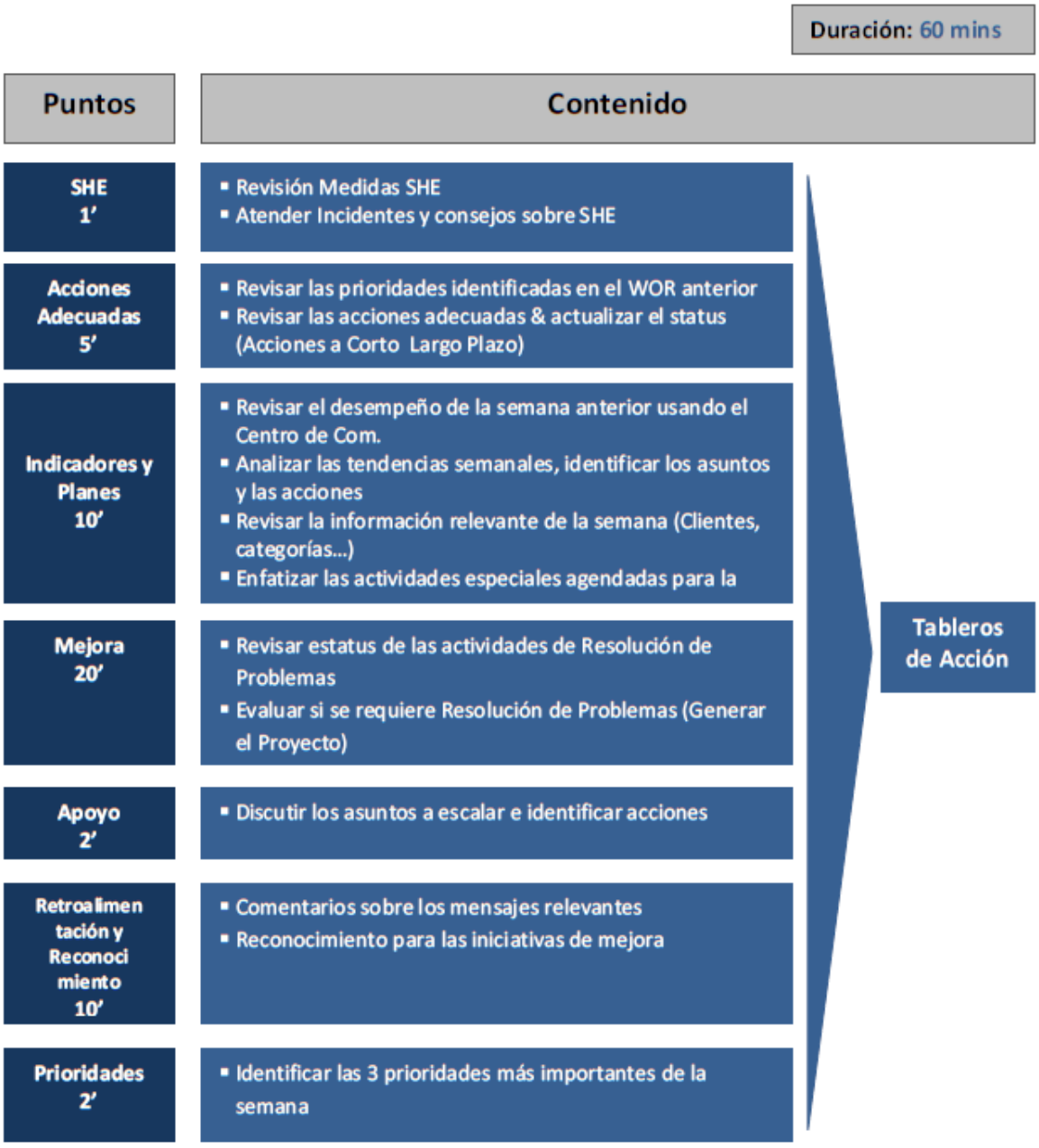


Anexo 10: Agenda de Reuniones Operacionales

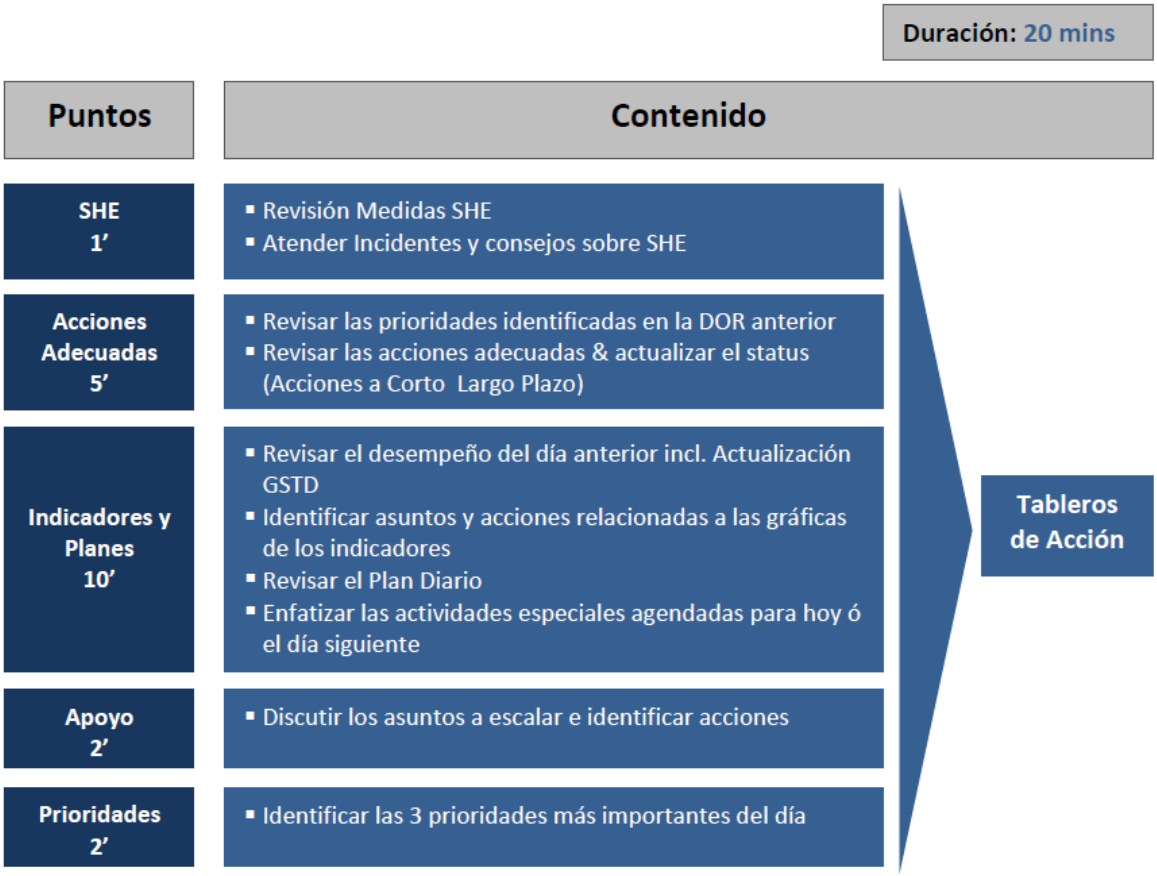
Reunión MOR



Reunión WOR


Duración: 60 mins
Puntos
Contenido
SHE 1'
Revisión Medidas SHE
Atender Incidentes y consejos sobre SHE
Acciones Adecuadas 5'
Revisar las prioridades identificadas en el WOR anterior
Revisar las acciones adecuadas & actualizar el status (Acciones a Corto Largo Plazo)
Indicadores y Planes 10'
Revisar el desempeño de la semana anterior usando el Centro de Com.
Analizar las tendencias semanales, identificar los asuntos y las acciones
Revisar la información relevante de la semana (Clientes, categorías...)
Enfatizar las actividades especiales agendadas para la
Mejora 20'
Revisar estatus de las actividades de Resolución de Problemas
Evaluar si se requiere Resolución de Problemas (Generar el Proyecto)
Apoyo 2'
Discutir los asuntos a escalar e identificar acciones
Retroalimentación y Reconocimiento 10'
Comentarios sobre los mensajes relevantes
Reconocimiento para las iniciativas de mejora
Prioridades 2'
Identificar las 3 prioridades más importantes de la semana
Tableros de Acción

Reunión DOR


Duración: 20 mins
Puntos
Contenido
SHE
1'
Revisión Medidas SHE
Atender Incidentes y consejos sobre SHE
Acciones Adecuadas
5'
Revisar las prioridades identificadas en la DOR anterior
Revisar las acciones adecuadas & actualizar el status (Acciones a Corto Largo Plazo)
Indicadores y Planes
10'
Revisar el desempeño del día anterior incl. Actualización GSTD
Identificar asuntos y acciones relacionadas a las gráficas de los indicadores
Revisar el Plan Diario
Enfatizar las actividades especiales agendadas para hoy ó el día siguiente
Apoyo
2'
Discutir los asuntos a escalar e identificar acciones
Prioridades
2'
Identificar las 3 prioridades más importantes del día
Tableros de Acción

Anexo 10: Prioridades y drivers para comunicación



