

# PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO E INDICADORES

## **CASO CORPORACIÓN JOSE R. LINDLEY**

*La Corporación José R. Lindley constituye uno de los casos más interesantes de planeamiento estratégico e implementación de indicadores en el país.*

*El proceso de planeamiento estratégico es sólido y maduro y, se caracteriza, por un elevado nivel de automatización y refinamiento en el uso de indicadores de gestión a todo nivel.*

*Este documento es una versión con pequeñas ediciones, del criterio 2 del informe de postulación al Premio Nacional a la Calidad 2008, en el que la empresa resultara ganadora.*

Preparado por:

CORPORACIÓN JOSÉ R. LINDLEY

Editado por:

PRAXIS

El proceso de planeamiento estratégico se desarrolla en forma sistemática desde el año 2003, cuando se implementó la metodología del Balanced Scorecard. El horizonte de planeamiento era de un año y los planes tenían limitada relación con las definiciones presupuestales.

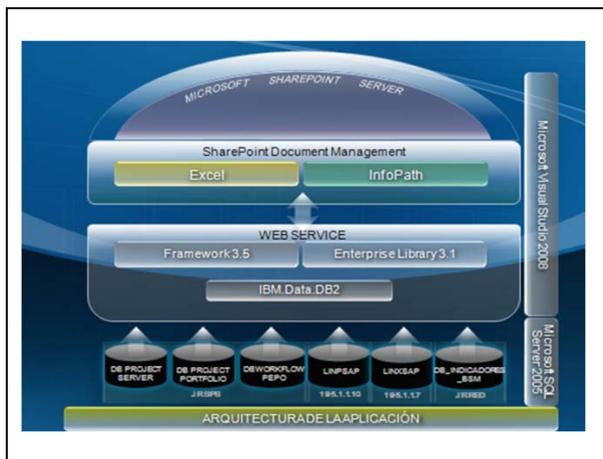
Con ocasión de la fusión con ELSA S.A y la realización del *Proyecto Centenario* (2004), se establecieron lineamientos y políticas orientadas a asegurar la sostenibilidad del negocio, la Dirección de la Empresa tomó la decisión de implementar un modelo formal de planeamiento e instaló el *Modelo de Planeamiento y Gestión Organizacional (MPGO)*, el que privilegia la consecución de resultados a través de una mecánica participativa, integrada con el Balanced Scorecard.

La metodología fue formalmente implementada con el Plan Estratégico del 2005 y consolidada en el año 2006. El horizonte de planeamiento comprendía 03 años. Con el objeto de dotar al modelo de una perspectiva de mayor plazo, así como recoger las mejores prácticas implementadas por otras Organizaciones y con el apoyo de una Consultoría Internacional se revisó el Modelo e incorporó nuevos instrumentos, proceso que estuvo disponible para el desarrollo del Plan de Negocios del 2007.

En el 2008 se ha automatizado el modelo, desarrollándose el software propio nominado con el acrónimo M.A.P.E.O. (Modelo Automatizado de Planeamiento Estratégico y Operativo), que permitirá una mejor participación de los usuarios y colaboradores, un adecuado almacenamiento de información y correlación óptima de la información generada.

Esta automatización está desarrollada bajo la siguiente arquitectura tecnológica:

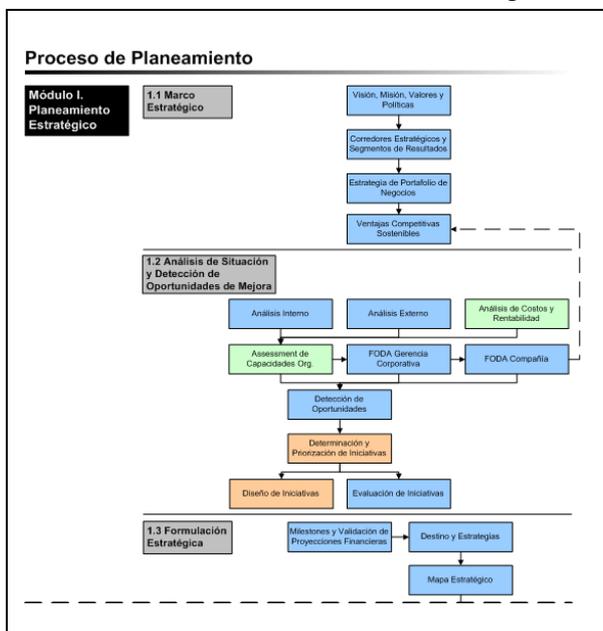
Cuadro 1: Arquitectura de Solución de Planes Estratégicos y Operativos



## DESARROLLO DE ESTRATEGIAS

En el segundo semestre de cada año se inicia el proceso de planeamiento, mediante una Reunión de Lanzamiento, en la que participa la Alta Dirección, la Gerencia Media y Facilitadores nombrados por las Gerencias Corporativas. El desarrollo del proceso se muestra en el siguiente diagrama.

Cuadro 2: Planeamiento estratégico



La Fase Marco Estratégico, es desarrollada en talleres de trabajo, por la Alta Dirección asistida por la Gerencia de Planeamiento Estratégico, donde los miembros deliberan, a partir de las formulaciones establecidas en el ejercicio anterior los ajustes necesarios para conseguir el

alineamiento de los objetivos organizacionales con los requerimientos del entorno.

La segunda fase, Análisis de Situación y Detección de Oportunidades, es abordada por el equipo gerencial con el apoyo de Facilitadores, en talleres por Gerencia Corporativa y plenarios con la alta dirección.

La tercera fase, Formulación Estratégica, la lidera la Alta Dirección, revisando los objetivos de largo plazo y formulando los objetivos para el corto plazo

Se detalla a continuación una breve descripción de cada uno de los pasos establecidos:

**Misión, visión, valores:** Revisión y ajustes a partir de un cuestionario predeterminado.

**Corredores estratégicos:** Se revisan los factores cuyos rendimiento determina la supervivencia y crecimiento de la organización y sobre los cuales se enfocarán todos los esfuerzos gerenciales. Constituyen el marco de referencia definido por la organización, para el ordenamiento y clasificación de todos los aspectos tratados en el proceso de planeamiento.

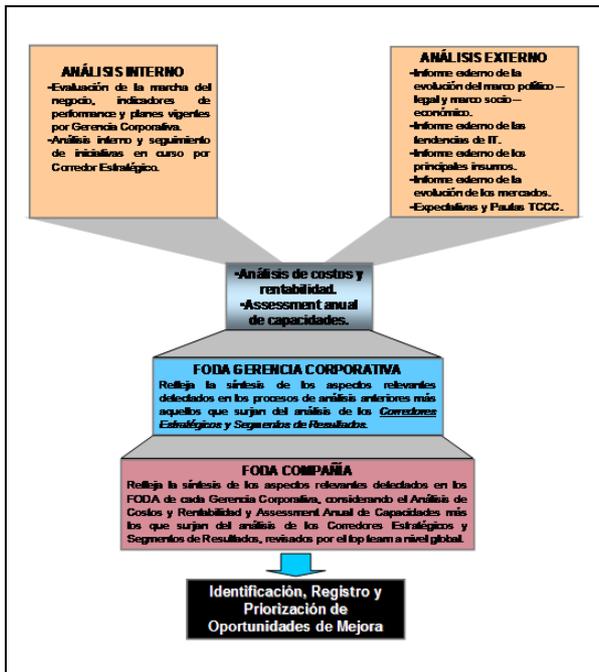
**Segmentos de resultado:** aspectos de particular relevancia que coadyuvan al logro del objetivo propuesto en cada Corredor Estratégico. Son una guía de ayuda, que permite focalizar los esfuerzos de análisis. Están asociados a las capacidades clave requeridas para llevar exitosamente la gestión

**Estrategia del portafolio de negocios:** Identificación de los negocios en los que se va a actuar y las necesidades a satisfacer. Se desarrolla con el Franquiciador de las marcas TTCC.

**Ventajas competitivas sostenibles:** aspectos principales que proporcionan una ventaja significativa a la compañía respecto de la competencia y que además son de difícil imitación en forma rápida y sobre los cuales se deberán definir acciones que garanticen su sostenimiento en el largo plazo.

**Análisis interno:** Evaluación del cumplimiento de planes, programas y metas definidas para el ejercicio

Cuadro 3: Análisis de situación y detección de oportunidades



**Análisis externo:** Análisis del entorno desde el punto de vista de las variables tecnológicas, legales, económicas y sociales.

El planeamiento estratégico abarca un horizonte de diez años y el planeamiento operativo define los objetivos y planes para un ejercicio económico. Las definiciones estratégicas actualmente vigentes, fueron definidas en el año 2006 y tienen vigencia en el horizonte de tiempo 2007/2016, revisándose anualmente para corregir desviaciones e incorporar cambios y oportunidades provenientes del entorno

Las definiciones de largo plazo condicionan y definen los planes y objetivos del corto plazo, de manera que en el tiempo puedan alcanzarse los primeros, con el menor nivel de recursos y la mayor efectividad. El Plan de Largo Plazo no solo busca el logro de los objetivos organizacionales establecidos, sino evalúa e implementa el desarrollo de las capacidades organizacionales y los recursos que son requeridos para el cumplimiento del plan, cerrando progresivamente las brechas que pudieran existir en la gestión organizacional.

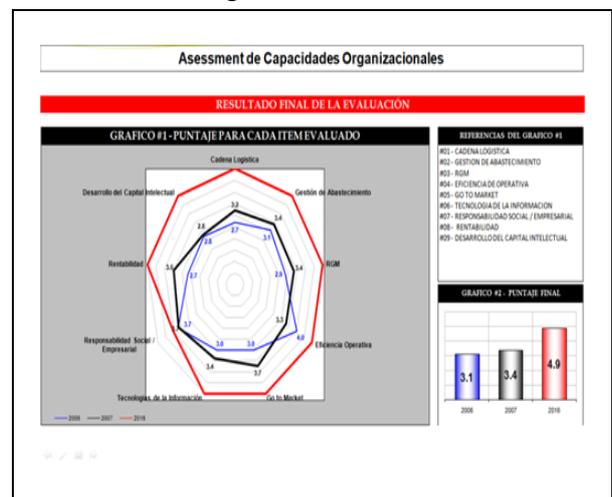
En la Fase de Análisis de Situación y Detección de Oportunidades se realiza un análisis amplio del ambiente externo e interno, considerando entre otras las siguientes herramientas:

**Assessment de Capacidades**, que mide el nivel

de madurez de los procesos organizacionales. Esta evaluación está basada en un benchmark de las mejores prácticas de empresas líderes en el rubro de bebidas, validado por la Consultora Internacional SINTEC. El resultado permite observar el nivel de avance de la Organización en el tiempo y a su vez el área de oportunidad que existe y por la que debe transitar para llegar a alcanzar los niveles de clase mundial requeridos

Se muestra a continuación la gráfica resultante de la última evaluación:

Cuadro 4: Assessment de Capacidades Organizacionales



**Análisis de Gastos y Costos de Rentabilidad por producto**, que permite analizar desviaciones y establecer áreas de oportunidad, las que deben tenerse en cuenta en la *Detección de Oportunidades* para la generación de Iniciativas

**Análisis de Macro tendencias:** Se programan conferencias a cargo de Especialistas reconocidos en temas relacionados con la macro economía el desarrollo de mercados y las tecnologías de información y se recibe información del análisis de tendencias sobre gustos y preferencias del consumidor a cargo del Franquiciador TCCC.

**Análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas:** Mediante el desarrollo de matrices FODA a nivel de los equipos de las Gerencias Corporativas, las que posteriormente con apoyo de los Facilitadores es condensada en el FODA Compañía. La matriz FODA se desarrolla teniendo como insumo la información anteriormente comentada, revisando los diez corredores estratégicos a través de los segmentos de resultado definidos y su relación con

las capacidades clave que se busca consolidar. Esta metodología garantiza mayor solidez en el diagnóstico.

Los análisis desarrollados en el apartado anterior, permiten establecer de manera sistemática las oportunidades detectadas y las posibilidades de sus emprendimiento, las que son definidas en un proceso formal desde la lluvia de ideas, pasando por la evaluación de las mismas, hasta la definición de propuestas en términos de proyecto. Estas son priorizadas en función a variables y criterios predeterminados y posteriormente presupuestadas a efectos de asegurar su ejecución

El Presupuesto Anual (Budget) y el Plan de Inversiones (CAPEX) recogen los requerimientos económicos de las iniciativas priorizadas, a fin de asegurar su ejecución. Estos requerimientos se presupuestan y monitorean en su ejecución de manera independiente a los gastos ordinarios establecidos para el sostenimiento del negocio.

CJRLSA revisa información relacionada con el Plan de Continuidad del Negocio, inicialmente concebido en el año 1999 para responder a los riesgos de la información generados por el cambio del milenio. Este progresivamente ha sido complementado con aspectos de:

*Seguridad de la Información:* Desarrollo de actividades sistemáticas que aseguren la confiabilidad, integridad y accesibilidad de los datos,

*Infraestructura fabril:* Desarrollo del Programa de renovación tecnológica de largo plazo, que comprende su estructura descentralizada a nivel nacional.

*Insumos estratégicos:* Desarrollo de Proyectos orientados a asegurar la proveeduría en el largo plazo, a partir de los programas de homologación de proveedores, suscripción de contratos marco, contratos de cobertura para asegurar costos y oportunidad en la proveeduría y otros comentados en el Perfil Organizacional.

*Gestión de Incidentes e Incidencias con productos:* Administración central de todo tipo de reclamos sobre la inocuidad o calidad de los productos, a través de un Comité de Crisis

*Gestión de seguridad de infraestructura y personas:* Desarrollo sistemático y certificado (OSHAS) para asegurar y reducir los impactos por

contingencias relacionadas con el recurso humano y las instalaciones de la empresa.

### Objetivos estratégicos

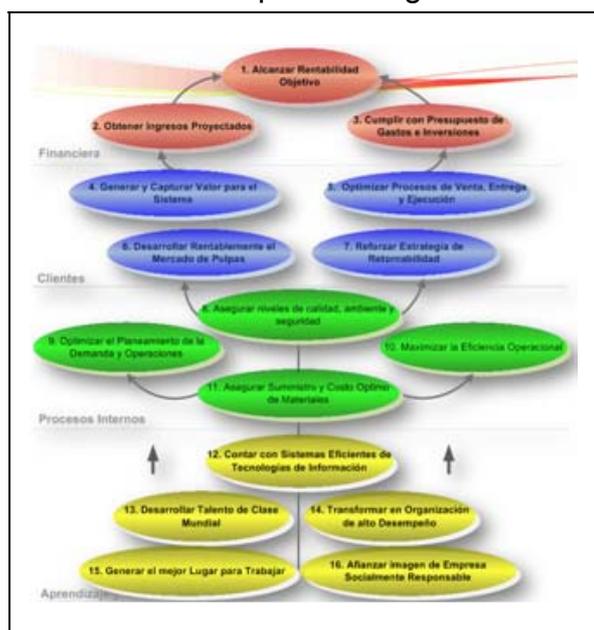
Los objetivos de largo plazo cubren las cuatro perspectivas estratégicas que plantea el Modelo de Norton y Kaplan, cubriendo aspectos financieros, de clientes, procesos y aprendizaje y crecimiento. Anualmente son revisados para mantener su vigencia en el tiempo y son el referente para la generación de los objetivos anuales, que son representados en el Mapa Estratégico del ejercicio

Para asegurar un adecuado equilibrio entre los requerimientos de corto y largo plazo se revisan el avance de los *Milestones* predefinidos, puntos de revisión de avance dentro de la estrategia establecida, a partir de cada uno de los corredores o línea de trabajo. Se compara el nivel de avance obtenido en cada situación predefinida, con vista a los proyectos e iniciativas ejecutadas el año anterior

Los objetivos estratégicos aseguran un desarrollo equilibrado con todos los grupos de interés incluidos en el Modelo de Gestión de Gobierno Corporativo. De otro lado, Visión y la Estrategia se alinean en las cuatro perspectivas básicas del Balanced Scorecard y los corredores estratégicos establecidos contribuyen al planeamiento y desarrollo de planes de trabajo en todas las dimensiones.

Estos objetivos anualmente son revisados para desplegar su aplicación para un ejercicio fiscal determinado. Su representación se grafica en el Mapa Estratégico del año, el que es compartido con todos los trabajadores de la Compañía y principales proveedores:

Cuadro 5: Mapa Estratégico 2008



## DESPLIEGUE DE ESTRATEGIAS

### Desarrollo y despliegue de planes de acción

El Mapa Estratégico, es el punto de partida para el despliegue de la estrategia y comprende las metas por objetivo estratégico medibles a través de los Indicadores Clave del Negocio (KPIs) y de las Iniciativas Estratégicas que contribuirán al logro de los objetivos de corto y largo plazo.

El Despliegue de la Estrategia se desarrolla en un segundo Módulo definido por el Modelo como Planeamiento Operativo, que tiene por propósito posibilitar el cumplimiento de la estrategia mediante un despliegue en cascada de objetivos y planes.

Este proceso se inicia con la definición de *Expectativas y Pautas del Gerente General*, que permite asignar responsabilidades de cumplimiento teniendo en cuenta su ámbito de responsabilidad funcional.

El Gerente General, define a través de este documento, de manera formal los objetivos y planes que se encargan a cada uno de los Gerentes Corporativos. Adicionalmente cada Gerente incluirá otros objetivos y metas operativas que son necesarias considerar en cumplimiento de sus funciones, a fin de integrar sus objetivos y metas individuales en un solo documento denominado *Plan Operativo*, el mismo que se muestra a continuación:

Los Planes Operativos de la Alta Dirección sirven de igualmente de punto de partida para la generación de Planes Operativos de los siguientes niveles de reporte (Gerentes, Jefes, Supervisores), utilizando igualmente el documento *Expectativas y Pautas*.

El cumplimiento de los objetivos individuales será materia de evaluación posterior a través del Sistema de Evaluación del Desempeño (*SED*) cuyo alcance será comentado con mayor amplitud en el Criterio de Gestión de Personal

Paralelamente a la asignación de responsabilidades para el cumplimiento de los objetivos estratégicos, se desarrolla el proceso de revisión de los requerimientos financieros y de recursos humanos, a efectos de asegurar que estos sean suficientemente cubiertos, tópicos que se tratan más ampliamente los Criterios de Procesos y Gestión de Personal respectivamente.

La *Reunión Mensual de Resultados*, es la instancia formal de revisión periódica del cumplimiento de objetivos y metas, la que es convocada por la Gerencia General, participando de ella la Alta Dirección y la Gerencia. Permite evaluar de manera sistemática el nivel de avance obtenido, detectar desviaciones y establecer las correcciones necesarias, lo que se documenta en Actas de Reunión, accesibles para los miembros de la Reunión a través del Portal Intranet.

La medición del cumplimiento de los resultados por objetivo, se verifica a través de los KPIs, así como de las iniciativas estratégicas; sin embargo si en el curso del ejercicio, producto de la evaluación y seguimiento establecido, se requiere incorporar nuevos indicadores o iniciativas, esta actividad se realiza ingresando la información en los sistemas automatizados de control (Balanced Scorecard y Project Server) establecidos

Los planes clave de personal derivados de los objetivos estratégicos, están incorporados en la Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento del Mapa Estratégicos y detallados en la Tabla mostrada anteriormente

Los indicadores para el desarrollo exitoso de los proyectos, son:

- El control del tiempo, monitoreado a través de las cartas Gantt de la herramienta tecnológica Project Web Access.
- La relación beneficio costo del proyecto, validada por

la Gerencia de Planeamiento Estratégico y Financiero y

- El control de calidad del proyecto a través del entregable final, informado en *Presentación Mensual de Resultados*.

La evolución de los Planes estratégicos es monitoreada mediante la Metodología de Gestión de Proyectos bajo los estándares del PMBOK, establecidos por el Project Management Institute (PMI) y la herramienta tecnológica de Microsoft Project Web Access, que permite controlar semafóricamente el avance en la programación de actividades, así como cargar entregables, establecer comunicaciones entre los miembros del proyecto y stakeholders, resolver riesgos y problemas, controlar la asignación de recursos y emitir reportes de estado de los proyectos, como se muestra a continuación:

*El Informe Mensual de Avance* documenta y registra los resultados parciales y finales, del que se da cuenta a la Dirección en la *Reunión Mensual de Resultados*, es la instancia a nivel de la Dirección donde se revisa el avance y se promueven las decisiones requeridas para asegurar el cumplimiento de los planes o la aceptación de cambios en los compromisos establecidos.

### **Proyección del desempeño**

(1) Las variables de Tiempo, Costo y Calidad establecidas para medir el desempeño de los planes de acción, son revisados en la forma siguiente:

- Control de Tiempo: Los proyectos deben ejecutarse dentro del ejercicio, según los Gantt aprobados. Las variaciones se sustentan y documentan en la biblioteca de documentos de las herramientas web implementadas.
- Control de Beneficio/Costo: Los proyectos se validan por el área financiera correspondiente y su impacto se mide a través de la herramienta de control presupuestal.
- Control de Calidad del Proyecto: Mediante la revisión y aprobación de entregables bajo el sistema de control y monitoreo establecido (Reunión Quincenal de Verificación de Avances y Reporte de Estado Mensual).