



**UNIVERSIDAD  
TORCUATO DI TELLA**

**EMBA 2015-2016**

Alineación eficaz de la estrategia gerencial con la fuerza comercial

**Alumno: Gabriel Goldstein**

**Tutor: PhD. Sebastián Auguste**

**Lugar: Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina.**

## AGRADECIMIENTOS

No podría haber disfrutado y haber aprovechado tanto el haber cursado el Executive Master in Business Administration (EMBA) en la Universidad Torcuato Di Tella sin el apoyo permanente y acompañamiento de mi mujer, Magali Janosi.

Tanto Magalí, como mis hijos Federico y Manuel son quienes me dieron la fuerza diaria necesaria para poder afrontar cada día con alegría la interacción entre mi trabajo, el estudio y nuestra experiencia familiar.

Mi agradecimiento especial a mis padres, Mario y Jaia, a quienes debo agradecer lo que soy como persona, su educación a través del ejemplo, sus principios, su sacrificio, y su forma de relacionarse con amigos y con nuestra familia.

A mis hermanas Laly y Lili, con quienes cuento siempre para lo que necesite y me acompañan de una u otra manera. A mí cuñado Gabriel, y mis sobrinas Michelle, Sharon, Melanie, Juli y Sol.

A mi suegra Irene, quien más se ocupó de mis hijos durante el estudio, y a mis cuñados Gastón, Laly y mis sobrinos Kiara y Martín.

Quedo agradecido a la compañía en la cual me he desempeñado durante el EMBA, ADAMA Argentina S.A., especialmente a Carlos Danilowicz, quien fue el principal responsable del que haya experimentado el posgrado, recomendándome fuertemente esta capacitación. Además, por haberme brindado toda su confianza y permitirme aprender junto a él mientras se ha desempeñado como CEO de la compañía (Hoy es Director de ADAMA para Latinoamérica).

En el ámbito laboral, agradezco a Moti Blank, tanto por la confianza depositada en mí, como en la comprensión de mis tiempos durante el curso. El mismo no lo hubiera podido afrontar de no haber contado con un excelente equipo de finanzas y logística que me respaldó (y lo sigue haciendo) en todo momento. Ellos se encargan de cuidar a la compañía cada día. Destaco a Claudio Alonso, Diego Della Barca, Fabián Abalos, Federico Mayo, Juan Borrelli, y Vanesa Dimilta.

También a nuestro Gerente Comercial, Hernan Cali, quien más trabajo nos da en todo sentido, como motor de nuestro negocio, y quien más desafíos nos pone en el camino a la hora de ser eficaces para ayudar a la fuerza comercial (cuando hablo en plural me refiero a la gerencia de la compañía, y a los departamentos de administración, finanzas y logística).

A mis amigos de toda la vida, quienes me han permitido hacer un paréntesis bastante importante en este año y medio respecto a mi concurrencia a nuestro obligado encuentro de los jueves por la noche. Básicamente no solo por la comprensión de este periodo, sino por haber crecido con ellos y compartir tantos valores. No hay nada mejor que tener buenos amigos como Barijho, el Chino, Conde, Pacu, Pancho, Pepe, el Dr. Pines, Samuel, Sergei, Shmil y Tukiman.

Al gurú, Martín Fried, por sus sabios consejos.

A quienes confiaron en mí, y me ayudaron a desarrollar mi carrera laboral, Mariano Medina, Gabriel Sucari, Gustavo Pavisic, Nicolás Brunswig, Daniel Rigueras, y nuevamente Moti Blank.

A todos mis compañeros del EMBA 2015 / 2016, con quienes hemos formado un grupo realmente espectacular, quienes lograron que cada mañana de cursada, el despertador sonara una sola vez. Una energía colectiva pocas veces vivida.

A los profesores del EMBA, quienes han dejado en mí aprendizaje, experiencia y riqueza intelectual.

A mi tutor en esta tesis, PhD. Sebastián Auguste, quien me orientó de forma extraordinaria en cada etapa de esta. Ha sido un lujo contar con su soporte.

No hubiera disfrutado tanto esta experiencia sin el inesperado encuentro de quienes conformamos el Grupo 7, hoy mis grandes amigos Alejo Ramirez Silva, Favio Bauce, Hernan Rebas, y Maximiliano Gonella, con quienes nos hemos acompañado, hemos pensado juntos, estudiado juntos y nos hemos alentado mutuamente.

## RESUMEN

Cuando existe una desconexión entre lo que una compañía, a través de sus directivos espera y lo que efectivamente realiza la fuerza comercial, es difícil que la misma cumpla las expectativas y estimaciones de los accionistas. Este es un problema de alineación grave pero también bastante común en las empresas, lo que ha motivado su estudio en la literatura, y un interés particular por las empresas de contar con herramientas de gestión que ayuden a solucionarlo. La presente tesis estudia precisamente este problema, analizando los instrumentos disponibles para que las compañías puedan alinear los intereses de la alta dirección y de su fuerza comercial, con el fin de obtener mejores resultados, pero no sólo económicos como nivel de ventas y rentabilidad, sino también de procesos, de cuidado de capital de trabajo y de mitigación de riesgos.

Partiendo de un meta-análisis sobre alineación estratégica y gestión del rendimiento se detecta una conjunción de caminos que encuentran en una herramienta de gestión llamada *Balance Scorecard*, una solución viable al asunto en cuestión.

El informe examinará la conveniencia de la aplicación de la metodología *Balance Scorecard* analizando un caso puntual de una empresa argentina.

---

## INDICE

	<b>Páginas</b>
<b>Introducción</b>	<b>6 - 7</b>
<b>Metodología de la investigación</b>	<b>8</b>
<b>Capítulo I: Marco teórico</b>	<b>9 - 23</b>
<b>I.1 Alineación estratégica y la performance de negocios</b>	<b>9 - 10</b>
<b>I.2 Búsqueda de un sistema de control de gestión</b>	<b>11 - 13</b>
<b>I.3 <i>Balanced Scorecard</i></b>	<b>14 - 23</b>
<b>Capítulo II: Los Problemas a la hora de implementar BSC</b>	<b>24 - 28</b>
<b>II.1 Fracazos del BSC en grandes compañías</b>	<b>24 - 25</b>
<b>II.2 Implementación del BSC en PYME´s</b>	<b>26 - 28</b>
<b>Capítulo III: Introducción y análisis de la compañía</b>	
<b>ADAMA Argentina</b>	<b>29 - 36</b>
<b>Conclusiones</b>	<b>37 - 39</b>

## INTRODUCCION

Las compañías necesitan éxitos de diversos factores para lograr los objetivos que se proponen. Uno de los factores claves, el cual se analiza en esta tesis, es intangible. Se trata de unir la energía (y sus consecuentes acciones) de sus integrantes en un mismo sentido, haciendo que se potencie la fuerza de estos en beneficio de la compañía, y de ellos mismos, que son quienes la integran.

Los Directivos y/o Gerentes de una empresa analizan diversos factores como el contexto del negocio internacional, nacional, el crecimiento de la compañía, el resultado esperado por los accionistas, las experiencias de años anteriores, la comparación con empresas competidoras (*Benchmarking*), y las ventajas competitivas entre otros factores, y en base a esto toman decisiones y se fijan metas. Empezando por el objetivo económico a alcanzar, continuando con el capital de trabajo requerido para hacerlo, presupuesto de gastos operativos y financieros.

Para llevar a cabo estas metas, los distintos directivos y/o gerentes configuran determinados procedimientos y estrategias. Las mismas incluyen acciones a ejecutar por cada integrante y/o sector de la compañía y procesos a seguir para cumplirlas, destinando recursos para tales fines.

La fuerza comercial (vendedores, asesores técnicos comerciales, representantes zonales) reciben mensajes respecto a la estrategia elaborada por la gerencia, para que la misma sea puesta en marcha y pueda ejecutarse. Regularmente esta fuerza comercial, aislada en su región de venta, suele actuar de forma autónoma, acciones que ellos mismos prefieren y/o están acostumbrados, a pesar de escuchar por distintas vías y en diversas oportunidades todo lo que se espera de ellos.

Suele haber una desconexión entre lo que la compañía espera a través de sus directivos y lo que efectivamente realiza la fuerza comercial, especialmente aquellos quienes mayormente están fuera de la oficina central de la compañía (y en muchos casos a muchos kilómetros de distancia).

Esta alineación es la clave para llevar a la práctica las expectativas y estimaciones de los accionistas de una compañía. Se busca entonces obtener mejores resultados, no sólo económicos como nivel de ventas y rentabilidad, sino también de procesos, de cuidado de capital de trabajo y de mitigación de riesgos.

¿Qué deberían hacer las compañías para evitar que la gerencia y los agentes comerciales tengan intereses contrapuestos?, o mejor aún, ¿que deberían realizar para que ambos vuelquen la energía en la misma dirección? ¿Existen algunas recetas ya constituidas en la historia del *management* que logren que esto suceda?. Si las hubiera, ¿son métodos?, ¿son procesos a seguir? ¿Podrían las compañías ayudarse a lograr la alineación estratégica a través de una herramienta de gestión?

Esta tesis realizará un meta-análisis de la literatura acerca de las prácticas relacionadas con la gestión y desempeño, y la aplicación al caso argentino a través del estudio de un caso.

Se realizará un resumen crítico de la literatura en el capítulo I.1. Luego se buscarán alternativas de herramientas de control de gestión en el capítulo I.2, ampliando información específica de un sistema integral de mando llamado Balance Scorecard en el capítulo I.3. Luego, en el capítulo II se detallarán posibles razones por las cuales no sería conveniente el uso del Balance Scorecard, para finalmente discutir la aplicación de esta metodología en países emergentes como la Argentina a través del análisis de un caso, la empresa Adama Argentina S.A..

---

## METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

En primer lugar, se realizará un meta-análisis de la literatura sobre modelos de gestión y sus desafíos, desde un punto de vista teórico. Gran parte de esta literatura se ha desarrollado en países desarrollados con un ambiente económico y de negocios que difiere al de un país emergente.

La segunda sección de la tesis plantea precisamente las dificultades de aplicar los modelos de gestión más comunes en un país emergente, la Argentina, a través de un análisis de caso: Adama Argentina S.A.

La empresa escogida es interesante, porque si bien se trata de la filial local de una empresa multinacional, la forma en que está estructurada la gestión interna es similar a una PyME, con una estructura de administración poco especializada. En parte esta estructura responde al negocio que la empresa realiza en el país pero también a la realidad económica de la Argentina. Además, la empresa tiene conocimiento de las herramientas más utilizadas, tiene experiencia de implementarla en otros países, pero se encuentra con el desafío de implementarla en el país con una estructura organizacional del tipo PyME donde lo que la alta dirección pide no termina de llegar a los mandos medios, dificultando la estructuración y ejecución del BSC.



---

## CAPITULO I: MARCO TEORICO

### I.1. ALINEACIÓN ESTRATÉGICA Y LA *PERFORMANCE* DE NEGOCIOS

La alineación estratégica es un tema muy relevante que muchos autores han analizado, como Chandler, Habib, Victor, Egelhoff, Simon, Drucker, Anthony, Jensen, Tennant y Tanoren entre otros.

Buscando en diversos campos de la literatura, en los comienzos de la década de 1960 citaban Burns y Stalker (1961) que la noción de alineación estratégica se origina desde la literatura, conceptual y empírica, de una organización, en la cual se determina que la proposición fundamental en la performance de una organización es la consecuencia de encajar entre dos o más factores como la estrategia, la estructura de la compañía, la tecnología, la cultura y el ambiente. Al año siguiente Chandler (1962) mencionaba que las contingencias que han recibido mayor atención entre los factores más importantes de lo señalados han sido las derivadas entre la estrategia organizacional y la estructura de la compañía.

Lo expresado por estos autores son factores que se repetirán en prácticamente todos los artículos, estudios e investigaciones relacionados a alineación estratégica y a rendimientos óptimos en las organizaciones.

Décadas más tarde un informe comenta que una visión fundamental, estudiada tanto por investigadores de la gestión estratégica como por escritos teóricos, es la búsqueda para alinear la organización con su entorno y con los propios recursos para apoyar esa alineación (Miles, 1984) . Aquí se adiciona algo importante, que son los recursos para hacer frente al plan de una empresa. No todas pueden ejecutar lo planeado o deseado porque deben adaptarse a los recursos que puedan disponer.

Un informe de Raymon (2004) observa que las empresas cuya estrategia y estructura se encuentran bien alineadas deberían ser menos vulnerables a cambios externos y a ineficiencias internas y deberían funcionar mejor, obteniendo mejores resultados. Esta observación es clave, ya que enfatiza que aumenta mucho las probabilidades de éxito de una compañía el contar con una buena estrategia, alineada con su estructura, la cual podemos suponer poseerá los recursos para ejecutar los planes.

Algunos autores han hecho mucho hincapié en el manejo de la información cuando se habla de estrategia, por ejemplo Tushman (1978) decía que el procesamiento de la información en el contexto de la toma de decisiones en una organización y la incertidumbre fue usado como marco para lograr una mejor comprensión del enlace entre la estrategia y la estructura. Galbraith (1977) refuerza los conceptos vertidos hasta aquí, quien indica que la estrategia es el factor desencadenante en una organización, siendo que los cambios en la misma crean la necesidad de recabar mucha más información, recopilarla, interpretarla y tener la capacidad de sintetizarla, lo que a su vez conduce a cambios en la estructura.

Un análisis realizado por Habib y Victor (1991) concluye que el objetivo principal de estudios de contingencias en las organizaciones fue identificar patrones congruentes de estrategia y estructura, expresados mediante un compilado de dimensiones estratégicas y estructurales tales como la diversificación y la centralización. Por ejemplo, se ha encontrado que un nivel creciente de diversidad de productos lleva a corporaciones multinacionales a elegir una división de productos en lugar de una estructura de división por funciones.

Por otra parte otros estudios de la organización han tratado de relacionar los requisitos y capacidades de procesamiento de información asociados con estrategias y decisiones estructurales. Por ejemplo, una estructura que contiene una división global de productos significa que está destinada a satisfacer las mayores necesidades relacionadas con el procesamiento de la información de productos, facilitando la fluida comunicación entre la oficina central y las subsidiarias (Egelhoff, 1982). Por el contrario, un mayor y extensivo procesamiento de la información asociado con una mayor integración estructural (por ejemplo, a través de la presencia de personal profesional) fomenta la diversificación y proporciona a los gerentes de cada subsidiaria más tiempo y objetividad para percibir oportunidades de negocio (Rumelt, 1974).

Podemos notar que en prácticamente todos los estudios relacionan de una u otra manera a la estrategia, la estructura, y el manejo de la información. Estos atributos bien diseñados y alineados entre sí le otorgarán a cualquier compañía mayores posibilidades de construir un camino virtuoso a largo plazo.

## I.2. BÚSQUEDA DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN

Un científico británico decía por el siglo XIX que cuando uno puede medir lo que está diciendo, y lo puede expresar en números, uno tiene conocimiento acerca de algo, pero cuando uno no puede medir y expresarlo en números, el conocimiento es una fusión insatisfactoria de cosas de alguna índole (Kelvin, 1883).

Por ende, si no se puede medir, no se puede mejorar. Esto lo ha tomado también Peter Drucker (2009) que agrega que si no se puede medir, no se puede administrar.

A comienzos de los años 1950's Herbert Simon y varios colegas de la Escuela de Postgrado de Administración Industrial, *Carnegie Institute of Technology* identificaron varios propósitos para la información contable en las organizaciones: preguntas del cuadro de mando: "¿Estoy bien o mal?", preguntas orientadoras de la atención: "¿Qué problemas debo investigar?", preguntas para la solución de problemas: "De las varias maneras de hacer el trabajo, cual es la mejor ? (Simon, Guetzkow, Kozmetsky, y Tyndall, 1954)

Peter Drucker en su libro *The Practice of Management*, escrito en 1954, introdujo la gestión de gerenciamiento por objetivos. Allí argumentaba que los empleados debían tener objetivos de performance individual alineados fuertemente con la estrategia de la compañía.

Decía Drucker que cada manager, desde el CEO hasta el empleado más raso debe tener claramente especificados sus objetivos. Los mismos deben exponer que rendimiento se espera produzcan, tanto de él como empleado como de su unidad o departamento de trabajo. Debe exponer que contribución de él y de su unidad se esperan para ayudar a otras unidades a lograr sus objetivos. Estos objetivos deben siempre derivar de los objetivos de negocios que tenga la compañía a nivel general. Los Gerentes deben entender que el resultado del negocio depende del balance entre el esfuerzo y resultados de distintas áreas. Cada Gerente debe responsablemente participar en el desarrollo de los objetivos de la unidad superior de la compañía de la cual es parte. El Gerente tiene que conocer y entender el objetivo final de la compañía, que se espera de él y porqué, en que será medido y como será medido. (Drucker, 1954).

A mediados de 1960, Robert Anthony, sobre la base de investigaciones realizadas por Simon, específicamente de un artículo del mismo sobre decisiones programadas versus no

programadas, propuso un marco integral para los sistemas de planificación y control. Anthony (1965) identificó tres tipos de sistemas:

- Planificación Estratégica
- Control de Gestión
- Control Operacional.

### **Planificación Estratégica**

La planificación estratégica depende de entender las relaciones causa y efecto entre un curso de acción y un resultado deseado, pero en tanto que es difícil predecir la relación entre causa y efecto, la planificación estratégica es un arte y no una ciencia. No hay fórmulas exactas y generales, sino que se debe ser creativo y analizar caso por caso.

Además, Anthony señaló que la planificación estratégica no va acompañada de lo que hoy llamaríamos control estratégico. Esgrimía el autor (Anthony, 1965) que a pesar que la revisión del mismo es importante, la alta dirección gasta relativamente poco tiempo en esta actividad; Y también considera que la información para la planificación estratégica suele tener un énfasis financiero.

### **Control de Gestión**

El proceso mediante el cual los gerentes aseguran que los recursos son obtenidos y usados eficaz y eficientemente en el cumplimiento de los objetivos de la organización. Anthony (1965) observó que los sistemas de control de gestión, con raras excepciones, tienen una estructura financiera subyacente; es decir, planes y resultados se expresan en unidades monetarias. El único denominador común mediante el cual se puede combinar y comparar los elementos heterogéneos de entradas y salidas.

### **Control Operacional**

El proceso de asegurar que las tareas específicas se llevan a cabo de manera eficaz y eficiente. El autor declaró que la información del control de operaciones era en su mayoría no monetario, aunque alguna información podría ser denominada en términos monetarios (presumiblemente, informes de variación frecuentes en mano de obra, maquinarias, cantidad de materiales varianzas en costos). Varios artículos y libros de los años ochenta recomendaron que las empresas integraran indicadores no financieros de su desempeño operativo en sus sistemas de contabilidad y control de gestión, Howell, Brown, Soucy y Seed (1987), Berliner y Brimson (1991), Kaplan (1990). Algunos autores fueron más allá cuando insistieron en que se suprimiera la información financiera interna a los gerentes y empleados, especialmente a aquellos encargados de mejorar las operaciones mediante la

mejora continua de la calidad, los rendimientos de los procesos y los tiempos de los ciclos de proceso.)

Esencialmente, estos autores argumentaron que las empresas deberían centrarse en mejorar la calidad, reducir los tiempos de ciclo y mejorar la respuesta de las empresas a las demandas de los clientes. Hacer estas actividades bien, creían, conduciría naturalmente a mejorar el desempeño financiero.

A pesar de la defensa de estos estudiosos, sin embargo, el sistema de gestión primario para la mayoría de las empresas, hasta la década de 1990, utilizó la información financiera casi exclusivamente y se basó en gran medida en los presupuestos para mantener el enfoque en el desempeño a corto plazo.

Por otra parte, continuando con la búsqueda para mejorar la *performance* de una compañía, alineada entre su personal y los objetivos de la compañía, ciertos economistas introdujeron la teoría del agente principal (Jensen y Meckling, 1976, Harris y Raviv, 1979; Holmström, 1979, Grossman y Hart, 1983) para formalizar el conflicto inherente de intereses entre los equipos ejecutivos contratados y los accionistas dispersos. Los partidarios de los agentes principales instaron a las empresas a proporcionar más incentivos financieros a los equipos ejecutivos de alto nivel, especialmente los incentivos basados en el desempeño financiero, la típica medida de "resultado" asumida en los modelos de agente principal.

En los años ochenta se observó un gran aumento en el vínculo entre la remuneración de los ejecutivos y los incentivos al desempeño financiero. Para los economistas financieros a la vanguardia de este movimiento, la idea de que los altos ejecutivos prestaran atención a las métricas de desempeño no financiero era casi blasfema.

### I.3. BALANCED SCORECARD

Una de las herramientas más concretas y aceptadas, respecto a los temas desarrollados en este trabajo, es el *Balanced Scorecard*.

El *Balanced Scorecard* es un enfoque desarrollado por el Profesor Dr. Robert S. Kaplan de Harvard Business School y el Dr. David P. Norton a principios de los años noventa. Apareció por primera vez en el artículo '*The Balanced Scorecard-Measures That Drive Performance*' en la Harvard Business Review, en 1992.

Basado en la mencionada expresión de Lord Kelvin, hoy ya muy conocida "lo que no se mide, no se puede mejorar" se inspiraron Norton y Kaplan en 1992 para desarrollar el "*Balanced Scorecard*" (En adelante BSC) y exponerlo en un artículo del Harvard Business Review.

El mismo Kaplan en el año 2010 escribió un papel de trabajo para discusión en Harvard Business School en el cual menciona que La herramienta (BSC) surgió del estudio por vuestra parte (incluyendo a su co-autor Dr. Norton), de mediciones de performance en compañías multinacionales cuyo valor intangible de los activos era alto. El resultado fue la generación del BSC que intenta integrar las mediciones de estos activos intangibles en sistemas de gestión de información."

Continuó Kaplan explicando que luego de la publicación que expuso junto a Norton en 1992 varias compañías habían adoptado rápidamente el BSC brindándoles profundidad y amplitud de las experiencias y generando nuevas ideas para la fuerza y potencial del BSC.

La herramienta al cabo de 15 años de su lanzamiento es conocida como un método de descripción, comunicación e implementación estratégica.

El propio Kaplan se encargó de analizar y explicar con profundidad la herramienta. El autor propuso cuatro puntos interesantes para explicar (Kaplan, 2010)

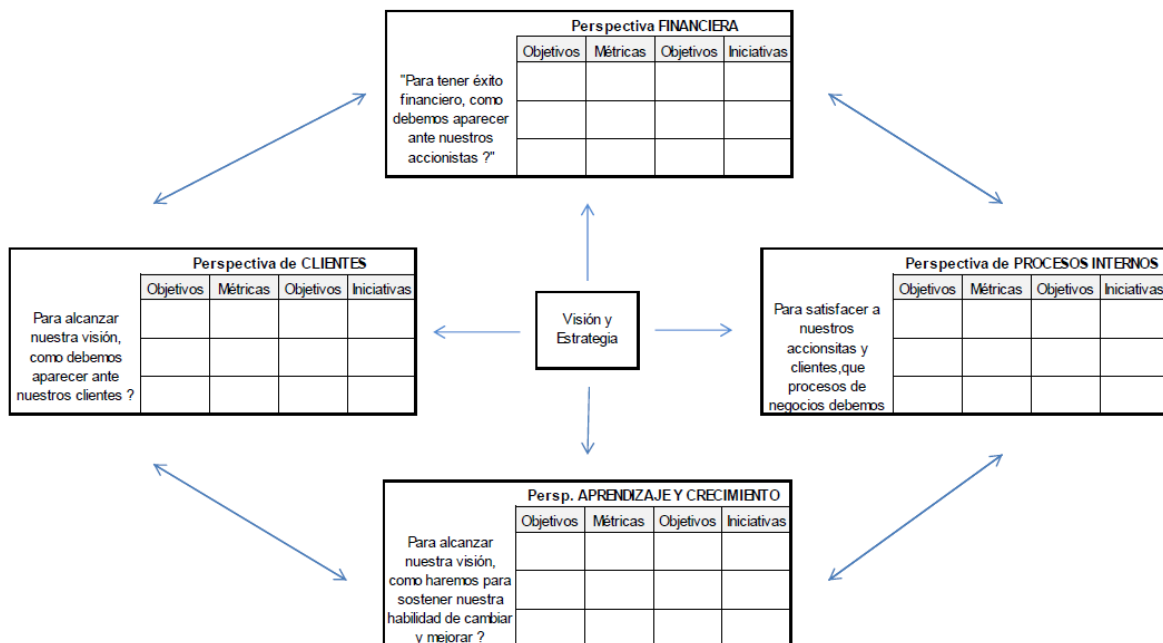
1. BSC para la medición de performance
2. Objetivos estratégicos y mapa estratégico
3. El sistema de gestión estratégica
4. Oportunidades futuras

#### 1. BSC para la medición de Performance

El enfoque de BSC aborda algunas de las debilidades y vaguedad de los enfoques de gestión anteriores. Se trata de proporcionar una clara receta sobre lo que las organizaciones deben medir. También traduce visión y estrategia, define los vínculos estratégicos para integrar el desempeño en una organización, comunica objetivos y medidas a una unidad de negocios y alinea iniciativas estratégicas. Cuando se implementa plenamente, alinea a todos dentro de una organización para que todos los empleados entiendan cómo y qué pueden hacer para apoyar la estrategia. También puede utilizarse como base para la compensación y proporciona retroalimentación a la dirección en cuanto a si la estrategia está funcionando. El BSC sugiere que el desempeño de una organización puede ser visto desde cuatro perspectivas principales: I. Financiera, II. Cliente, III. Proceso de Negocio Interno, y IV. Aprendizaje y Crecimiento. Estas cuatro perspectivas están vinculadas a la estrategia de la organización y crean un modelo holístico de su estrategia que permite a todos los empleados ver cómo pueden contribuir al éxito de la organización.

La Figura 1 muestra la estructura original del BSC. La misma tiene las métricas financieras como el último saliente de las mediciones para el éxito de la compañía, pero se suplementa con otras mediciones de tres perspectivas adicionales: Clientes, Procesos Internos y Aprendizaje Crecimiento. Todas estas propuestas por los autores como conductores para la creación de valor a largo plazo para los accionistas.

Figura 1: Visión y Estrategia: Cuatro Perspectivas



Fuente: Kaplan y Norton, 1996 (1)

El valor de los elementos intangibles es indirecto. Los elementos como el conocimiento y la tecnología rara vez tienen un impacto directo en la facturación y en las ganancias. Las mejoras en los elementos intangibles afectan los resultados financieros a través de cadenas de relaciones de causa y efecto que involucran dos o tres etapas intermedias.

Kaplan consideró los artículos de otros autores (Heskett et. al, 1994), Heskett, Sasser y Schlesinger, 1997), que contienen vínculos en la cadena de beneficios de gestión de servicios, según el autor, un desarrollo realizado en paralelo y consistente con su enfoque de BSC, como por ejemplo:

- Las inversiones en formación de los empleados conducen a mejoras en la calidad del servicio
  - ➔ Una mejor calidad de servicio lleva a una mayor satisfacción del cliente
  - ➔ Mayor satisfacción del cliente conduce a una mayor lealtad del cliente

No todos están de acuerdo en lo expuesto recientemente. Jensen y Meckling (2001), por ejemplo, critica a la teoría del Balanced Scorecard porque dice que no da una medida de valor único al no otorgar puntajes. Así, los gerentes evaluados con este sistema no tienen forma de tomar decisiones basadas en principios o decisiones propias

Los modelos de agente-principal estudiados por economistas y especialistas en finanzas buscan dar incentivos, pero los mismos pueden ser complejos en escenarios dinámicos. Si el desempeño financiero, medido por el precio de las acciones al final del período o por el valor económico agregado, es una estadística completa y suficiente para el valor gerencial que se han creado durante el período, entonces pueden aplicarse contratos de incentivos basados en los precios de las acciones o el valor económico agregado. Óptimo, pero muchas de las acciones que los gerentes toman durante un período -como mejorar las habilidades y la motivación de los empleados, avanzar productos a través de la línea de investigación y desarrollo, mejorar la calidad de los procesos y mejorar las relaciones de confianza con los clientes y los proveedores- no se revelan a los inversores públicos entonces sus implicaciones en el valor de la empresa no puede ser incorporado a los precios de las acciones al final del período.

Kaplan y Norton buscaron establecer un puente entre diversas literaturas que habían evolucionado en forma aislada. Estos autores logran relacionar la literatura sobre calidad y la gestión *lean*, la cual enfatiza en actividades de mejora continua de los empleados para reducir las pérdidas de tiempo e incrementar la sensibilidad de la compañías; La literatura sobre economía financiera, que puso un mayor énfasis en medidas de rendimiento financiero; y la teoría de las partes interesadas (*Stakeholders Theory*) donde la empresa era



un intermediario intentando forjar contratos que satisfagan a todas las partes, entre otras teorías. Al relacionarlas, se logra una teoría más completa, y le da robustez. La clave fue crear un sistema de gestión y medición más robusta que incluyó métricas operacionales como indicadores principales y métricas financieras incluyendo resultados, junto con otras métricas del progreso de una empresa en el camino de performance esperada.

El BSC, incorporó tanto las métricas de mejora operacional, de las capacidades de los empleados, para la tecnología, para el aprendizaje organizacional y de la satisfacción de los clientes.

## 2. Objetivos Estratégicos

Los inventores del BSC enfrentaban la pregunta sobre cómo elegir las métricas que irían en un equilibrado tablero integral de comando. Podrían haber adoptado métricas genéricas que muchas empresas ya estaban utilizando, como la satisfacción del cliente, la retención de clientes, las tasas de defectos, los rendimientos, y los tiempos de proceso, tiempos de entrega, y la satisfacción de los empleados. Pero las empresas les consultaban y ellos se sentían insatisfechos con esas métricas. Eran demasiado genéricas.

Las métricas utilizadas por una compañía que sigue una estrategia de bajos costos (Walmart, por ejemplo) debían ser distintas de aquellas usadas por una compañía que implementa una estrategia completa de soluciones al cliente como por ejemplo, Nordstrom, o una compañía con una estrategia de liderazgo innovador en productos (Armani y Ferragamo). La adopción de métricas usadas por empresas con estrategias diferentes confundiría y distraería el enfoque de los empleados y haría que la estrategia fracasara.

Kaplan continuaba expresando que habían llegado a la conclusión que antes de seleccionar las métricas, las empresas deben describir que es lo que tratan de alcanzar con sus estrategias y, luego asegurar que las cuatro perspectivas del BSC proporcionan una sólida estructura para la compañía, que exprese sus objetivos estratégicos. El objetivo financiero incluiría un objetivo de alto nivel para la creación sostenida de valor para los accionistas y el apoyo a sub-objetivos para el crecimiento de los ingresos, la productividad y la gestión del riesgo. La perspectiva del cliente incluiría objetivos para los resultados deseados de los clientes, tales como adquirir, satisfacer y retener clientes objetivo (*target*), y para conocer qué porcentaje de sus compras lo hace con la compañía.

La propuesta de valor, la combinación única de precio, calidad, disponibilidad, facilidad y rapidez de compra, funcionalidad, relación y servicio, fue el corazón de la estrategia, lo que diferenció a la empresa de sus competidores o lo que pretendía hacer mejor que ellos hacia el cliente objetivo.

Los objetivos en la perspectiva del proceso reflejaban cómo la empresa crearía y entregaría una propuesta de valor diferenciada y cumpliría con los objetivos financieros para mejorar la productividad. Los objetivos en las perspectivas de aprendizaje y crecimiento describieron las metas para los empleados, los sistemas de información y la alineación organizacional.

Adicionaba Kaplan que muchas empresas en 2010 escribían sus objetivos estratégicos entre comillas para reflejar la voz de sus clientes y empleados. Por ejemplo, un banco comunitario de tamaño mediano que estaba pasando de su estrategia tradicional de empuje de productos a uno que enfatizaba el desarrollo de soluciones financieras completas para sus clientes objetivo, expresó sus objetivos de cliente como:

1. "Compréndeme y dame la información y la asesoría correcta"
2. "Otorgame acceso conveniente a los productos correctos"
3. "Apreciame y hace las cosas fáciles, rápido y bien"

Cada uno de estos objetivos de los clientes, una vez identificados, podrían ser fácilmente medidos, por ejemplo con la siguiente lista:

- 1a. Número de clientes perfilados
- 1b. Número de clientes con planes financieros
2. Número de clientes objetivo que utilizan el canal en línea para las transacciones
3. Respuestas a encuestas de clientes sobre preguntas relacionadas con la apreciación y la facilidad de trabajar con el banco.

Del mismo modo, los objetivos de aprendizaje y crecimiento, escritos en la voz de los empleados, incluían:

"Contratamos, desarrollamos, retenemos y premiamos a la gente sobresaliente"

"Estamos capacitados en las habilidades que necesitamos para tener éxito".

"Entendemos la estrategia y sabemos lo que necesitamos hacer para implementarla"

"Tenemos la información y las herramientas que necesitamos para hacer nuestro trabajo".

Al igual que con los objetivos del cliente, una vez que los objetivos de los empleados habían sido seleccionados y expresados, era una tarea simple seleccionar las métricas que midieran el desempeño para cada uno de estos objetivos estratégicos. Estas métricas estaban más alineadas con la estrategia que las métricas genéricas de la moral y la satisfacción de los empleados.

Así, mientras que el artículo inicial de BSC tenía un subtítulo "Medidas que impulsan el rendimiento", luego aprendieron los autores que tenían que empezar no con medidas, sino con descripciones de lo que la empresa quería lograr. Resultó que la selección de medidas era mucho más simple después de que los ejecutivos de la compañía describieran sus estrategias a través de los múltiples objetivos estratégicos en las cuatro perspectivas del BSC.

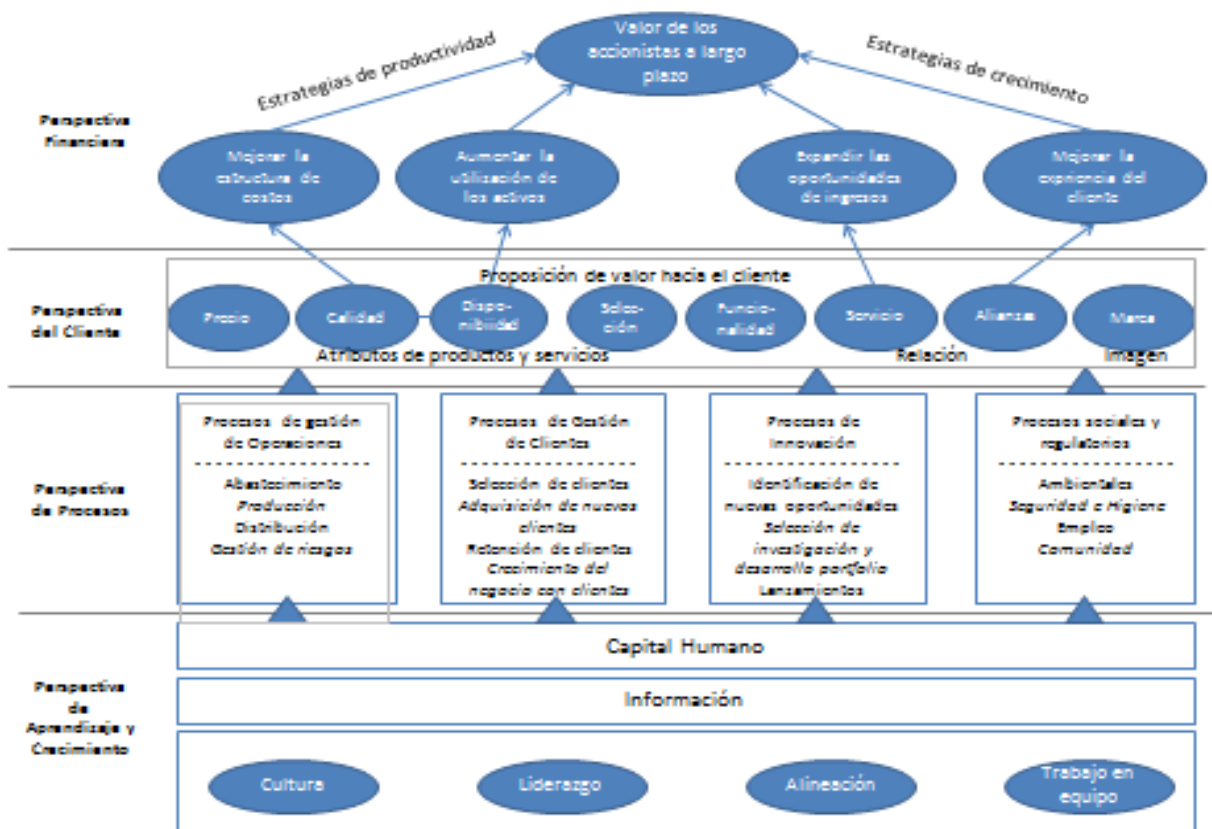
### **Mapa Estratégico**

Pronto resultó natural describir las relaciones causales entre los objetivos estratégicos. Por ejemplo, una simple cadena causal de objetivos estratégicos sería: los empleados mejor capacitados en herramientas de gestión de calidad reducen los tiempos del ciclo del proceso y los defectos del proceso; Los procesos mejorados conducen a tiempos de entrega de clientes más cortos, a una entrega mejorada a tiempo ya menos defectos experimentados por los clientes; Las mejoras de calidad experimentadas por los clientes conducen a una mayor satisfacción, retención y gasto, lo que impulsa, en última instancia, mayores ingresos y márgenes.

Todos los objetivos están vinculados en las relaciones de causa y efecto, empezando por los empleados, continuando a través de los procesos y los clientes, y culminando en un mayor rendimiento financiero.

La idea de los vínculos causales entre los objetivos y las medidas del BSC llevó a la creación de un mapa estratégico, articulado en un artículo de Harvard Business Review y varios libros (Kaplan & Norton, 2004). La figura (2) muestra la estructura actual de un mapa estratégico. Hoy en día, todos los proyectos de BSC construyen primero un mapa estratégico de objetivos estratégicos y luego seleccionan métricas para cada objetivo.

**Figura 2: El mapa estratégico enlaza activos intangibles y procesos críticos a la proposición de valor a los clientes y los resultados financieros**



Fuente: (Kaplan y Norton, 2004) (2)

### 3. El sistema de gestión estratégica

Robert Simons, desarrolló la gestión de palancas de control (Simons, 1995) al mismo tiempo que Norton y Kaplan estaban desarrollando el BSC. Simons identificó varios tipos de sistemas de control de gestión que los administradores utilizan para motivar, supervisar y administrar sus estrategias. Los sistemas de control incluyeron sistemas de creencias (misión, visión y valores), sistemas de límites, sistemas de control interno, sistemas de diagnóstico y sistemas interactivos. Como se describió al principio de este capítulo, Norton y Kaplan inicialmente imaginaron el BSC como un sistema de medición de rendimiento mejorado.

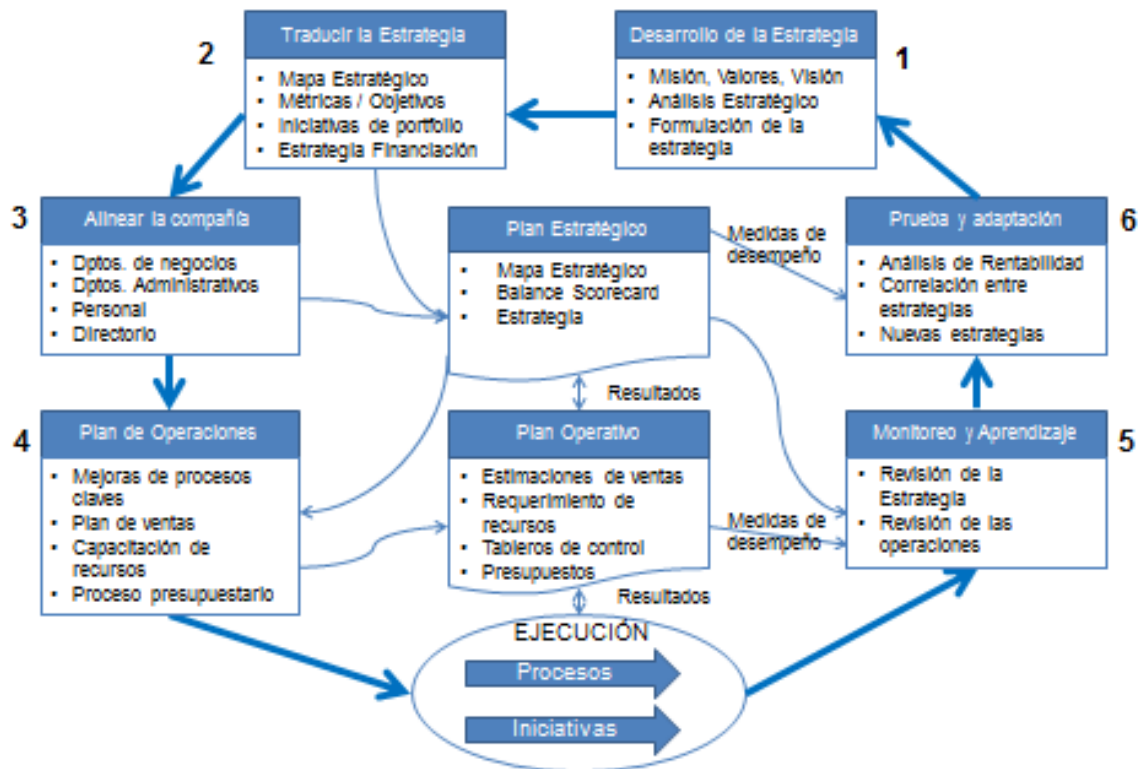
La visión para el BSC era que los gerentes definieran y rastrearán el desempeño entre múltiples medidas financieras y no financieras que se consideraban importantes para el éxito de la empresa (Simons, 1995).

Descubrieron entonces que todas las diversas estrategias corporativas para mejorar el valor de sus unidades de negocios podrían ser representadas usando las cuatro perspectivas de BSC que ya se describieron en este análisis.

El trabajo más reciente se ha centrado en la vinculación entre la estrategia y las operaciones (Kaplan & Norton, 2008). La Figura 3 muestra la arquitectura de un sistema integral de gestión en bucle cerrado de seis etapas que vincula la planificación estratégica con la ejecución operacional.

1. Desarrollar la estrategia
2. Traducir la estrategia
3. Alinear la organización
4. Planificar las operaciones
5. Monitorear y aprender
6. Comprobar y adaptar la estrategia

**Figura 3: Un sistema de gestión de seis bucles cerrado para la ejecución de estrategias**



Fuente: (Kaplan y Norton, 2008) (3)

#### 4. Oportunidades Futuras

Colaboración intensiva y continua con empresas innovadoras, con agencias del sector público y con organizaciones sin fines de lucro han informado sobre las mejoras y capacidades del BSC original. Entre estos avances se encuentran los siguientes:

- Mapas Estratégicos de objetivos estratégicos
- Extender el concepto a las empresas sin fines de lucro y del sector Público
- Medición de la preparación estratégica de los elementos intangibles
- Rol para el liderazgo ejecutivo
- Creación de sinergias mediante la alineación de las unidades de negocio y de apoyo con las estrategia
- Usar la comunicación para crear una motivación intrínseca
- Implementar la motivación extrínseca alineando los objetivos personales de los empleados y compensación a objetivos estratégicos
- Vincular la estrategia y las operaciones en un nuevo sistema de gestión de bucle cerrado
- Creación de la oficina de gestión estratégica

Los primeros clientes adeptos de la BSC - Rockwater, FMC, Mobil, Chemical Bank, Cigna, AT & T Canadá, Wells Fargo Online Services y la Ciudad de Charlotte - tenían excelentes líderes.

Al principio los autores tomaron el liderazgo de los ejecutivos como algo dado, la experiencia posterior reveló que cuando el BSC fallaba en las organizaciones, se podía rastrear que las raíces del fracaso estaban en la falta de liderazgo ejecutivo. Los fracasos ocurrieron cuando grupos de personal o funcionarios funcionales introdujeron el cuadro de mando con la aquiescencia pero no el liderazgo y el compromiso del CEO de la unidad de negocios. Y el propósito de introducir el BSC no fue para la ejecución efectiva de la estrategia, sino por razones más tácticas, como cambiar el sistema de compensación, reforzar un sistema de gestión de la calidad o cambiar.

El sistema de información para dar a los administradores más acceso a la información sobre sus operaciones. Todos estos objetivos son loables, pero ninguno, por sí solo, puede transformar y alinear una organización para la ejecución efectiva de la estrategia, el principal producto, como resultó, para el BSC.

El liderazgo puede ser necesario y suficiente para el éxito. Es necesario ya que sin el mismo el BSC será sólo otro sistema *ad hoc* de reporte y no se obtendrán los beneficios de incorporar el mismo como un sistema para la ejecución efectiva de la estrategia. El liderazgo es necesario para traducir la estrategia en los objetivos estratégicos vinculados en un mapa estratégico y luego utilizar el mapa y el *scorecard* que lo acompaña interactivamente.

## **CAPITULO II. LOS PROBLEMAS A LA HORA DE IMPLEMENTAR BALANCE SCORECARD**

Antes de discutir la aplicación del enfoque metodológico a una empresa argentina es importante destacar que el enfoque teórico presentado en el capítulo anterior presentar dificultades y desafíos a la hora de implementarlo, que pueden terminar alejando la práctica de la teoría.

En este capítulo analizamos las principales dificultades que la literatura ha destacado.

### **II.1. Fracazos del BSC en grandes compañías**

A pesar de muchas historias de implementación exitosa del BSC, según Kaplan y Norton (2001) existen dos fuentes básicas de fracaso a la hora de implementar BSC en grandes compañías basándose en su experiencia de implementación en muchas organizaciones, se identifican dos fuentes del fracaso del BSC en las grandes empresas: El diseño y el proceso. (Kaplan y Norton, 2001).

#### **(i) Error de diseño:**

Un mal diseño del BSC puede llevar a su fracaso en una organización. Un diseño pobre incluye:

- Demasiadas métricas en cada perspectiva
- Demasiados indicadores (financieros y no financieros) sin identificar a los pocos críticos: en este caso, la organización perderá el foco y será incapaz de encontrar la vinculación entre los indicadores.
- Fracaso de las medidas seleccionadas para describir la estrategia de la organización. Esto ocurre cuando una organización intenta introducir todos sus Indicadores de Desempeño Clave (KPIs) en cada perspectiva sin necesidad de seleccionar sólo aquellas medidas vinculadas a su estrategia. Esto significa que la estrategia de la organización no se traduce en acción y por lo tanto no obtiene ningún beneficio del BSC.

#### **(ii) Fallas de proceso**

Las fallas del proceso son las causas más comunes de fracaso del BSC e incluyen:



- Falta de compromiso de la alta dirección
- Pocas personas involucradas
- Mantener el cuadro de mando en la parte superior
- Proceso de desarrollo demasiado largo
- Tratar el BSC como un proyecto de medición único
- Tratar el BSC como un proyecto de sistemas
- Contratación de consultores inexperimentados
- Introducir el BSC sólo para compensación.

El trasfondo de estos fracasos es la comunicación ineficaz dentro de una organización. Esto significa que no todo el mundo en la organización entiende el concepto y por lo tanto, incluso puede oponerse a ella. El BSC no es un proyecto único: es un proceso continuo. Traduce la estrategia a los términos operativos, alinea la organización con la estrategia, y hace que la estrategia se exprese en el trabajo diario todos los días por todos los integrantes de la compañía. Todos estos elementos deben ser totalmente apoyados por la alta gerencia y el liderazgo ejecutivo es claramente requerido (Kaplan y Norton, 2001).

## II.2. Implementación del BSC en PYME's

La literatura que analiza las fallas de implementación de BSC en PyMEs es mucho más escasa, y en gran medida esto se debe a que este enfoque metodológico no está tan extendido en empresas chicas. Tennant y Tanoren (2005) dicen que la baja tasa de uso se debe al desconocimiento de la técnica en PyMES. Esto es llamativo, ya que el BSC es tan beneficioso para las PYMES como para las grandes organizaciones (McAdam, 2000; Andersen 2001, Kaplan y Norton, 2001). La falta de conocimiento seguramente esté relacionada con métodos de gestión menos formales y estructuras de gestión menos profesionalizadas.

En comparación con las grandes organizaciones, las PYME son fundamentalmente diferentes en tres aspectos: la incertidumbre, la innovación y la evolución (Garenco et al 2005).

Como resultado, los sistemas de medición de performance (SMP) en las PYMES son algo diferente de lo que se encuentra en las grandes organizaciones. Se argumenta que es difícil

involucrar a las PYME en proyectos de medición del desempeño debido a la falta de tiempo disponible o a la falta de participación de los altos directivos (Tenhunen, 2001).

Las PYMES también suelen implementar sólo algunas partes de SMP o modificar los modelos sin investigar cuidadosamente el impacto de dicha modificación (CIMA, 1993). También se observa que las PYMES rara vez implementan SMP como un enfoque holístico (Barnes et al, 1998; Rantanen y Holtari, 2000) y las medidas en su modelo están más centradas en el rendimiento operacional y financiero y carecen de medidas relacionadas con otras áreas (Addy, Pearce y Bennet 1994; Chennell et al, 2000; Hudson, Bennet, Smart, Bourne 1999).

Es bien sabido que el uso del BSC en las PYMES es significativamente diferente al de las grandes organizaciones. Aunque los pasos necesarios en el proceso de diseño no son muy diferentes, la duración de cada paso es mucho más corta en las organizaciones más pequeñas (Andersen, 2001).

Los beneficios obtenidos con la adopción del BSC también son diferentes en los dos tipos de organizaciones. Las organizaciones grandes a menudo obtienen más beneficios de la comunicación efectiva que practican, mientras que la PYME se beneficia más de la descripción de los objetivos estratégicos con prioridades y del impulso hacia un proceso de gestión estratégica más eficaz (Andersen, 2001).

Con el fin de aplicar con éxito el sistema de medición del rendimiento en las PYME, se ha sugerido que sólo se seleccionen y utilicen los indicadores de rendimiento más críticos, ya que las PYME han restringido gravemente los recursos (Hvolby y Thorstensen, 2000).

La clarificación de objetivos para una PYME es otro factor importante que puede afectar el éxito o fracaso de su marco de medición del desempeño (Tenhunen, 2001).

Otros factores importantes son el apoyo y el compromiso del propietario y gerente, el propósito principal del PMS, el apoyo de los empleados (Tenhunen, 2001), la buena cooperación entre los departamentos y el uso de sistemas estándar de hardware y software (Fernandes, Rajab y Whalley, 2006).

En numerosos estudios se señalan los factores que pueden ser obstáculos para la implementación de PMS en las PYME, entre los que se encuentran recursos humanos

limitados (Noci, 1995), recursos limitados de capital (Burns, Dewhurst y Small, 1996, Ghobadian y Gallear, 1997, Neely y Mills, 1993) La ausencia de software de apoyo (Bititci, Turner, Nurudopati y Creighton, 2002), la falta de estrategias que resultan en la orientación a corto plazo (Brouthers, Andriessen y Nicolaes, 1998) y la no formalización de los procesos (Jennings y Beaver, 1997; Martins y Salerno, 1999).

En el año 2011, el Dr. Nopadol Rompho, Profesor asistente en la Universidad Thammasat, facultad de Comercio y contabilidad de Thailandia, para el departamento de Gestión de Operaciones llevó a cabo un estudio utilizando una PYME que fracasó en su intento de implementar el BSC, con el objetivo de averiguar la causa del mismo.

La compañía analizada (SAQ) logró todos los factores críticos para el éxito como se informó en la literatura - pero aún no en su aplicación del BSC. Los hallazgos mostraron que la causa principal del fracaso eran los frecuentes cambios de estrategia de la empresa. Desde que empezó a utilizar el BSC, se agregaron o revisaron una serie de medidas. Esto está en contraste directo con las sugerencias de la literatura que en el contexto de las estrategias emergentes, las medidas son en gran medida no afectadas y los únicos cambios implican el lanzamiento de nuevas iniciativas (Kaplan y Norton, 2001).

Por ejemplo, tres meses después del lanzamiento del BSC, las ventas de la compañía disminuyeron debido a un canal de distribución deficiente. La compañía había vendido sus productos a los distribuidores que también llevaban productos de la competencia para la venta. Esto significaba que sus distribuidores no tenían ninguna motivación real para impulsar las ventas del producto de SAQ. El gerente-propietario entonces decidió cambiar el canal de distribución, cambiando de distribuidores a grandes tiendas. Los resultados fueron muy impresionantes, con ventas más que duplicar el próximo mes. Sin embargo, este cambio dio lugar a cambios en varias medidas relacionadas con la perspectiva del cliente, por ejemplo, de ventas por distribuidor a ventas por canal de distribución nuevo. Las medidas relativas al proceso interno de negocio también se modificaron para reflejar los cambios en las perspectivas de los clientes. Se agregaron nuevas medidas que reflejaban la eficiencia de la nueva distribución de canales y se abandonaron las anteriores medidas relacionadas con el canal anterior (distribuidor).

Se encuentra en este estudio de caso que la causa del fracaso del BSC no sería común en las grandes organizaciones. La limitación del enfoque de BSC es específica de la naturaleza del negocio de PYME en donde la respuesta a los cambios del mercado es más frecuente que en una organización grande que opera en un mercado mucho más estable. En este

estudio de caso, durante un período de dos años, las medidas del BSC se revisaron muchas veces debido a los cambios de estrategia que eran inevitables en un entorno de negocios que cambiaba rápidamente. Sin embargo, esto creó confusión entre los empleados o incluso con el gerente-propietario. La revisión frecuente del BSC significó que también se deben adquirir nuevos datos para las nuevas medidas. Esto hizo imposible el seguimiento de la relación de causa y efecto entre las medidas en el BSC y llevó a una pérdida de tiempo y esfuerzo.

## **CAPÍTULO III: INTRODUCCIÓN Y ANALISIS DE LA COMPAÑÍA ADAMA ARGENTINA**

### **Introducción de la compañía ADAMA Argentina**

La compañía ADAMA Argentina es una subsidiaria de ADAMA Agricultural Solutions, compañía multinacional líder en la provisión de insumos para la protección de cultivos fuera de patente. Ocupa el lugar número 7 en la venta de agroquímicos a nivel mundial (año 2016).

La compañía ha tenido un crecimiento sostenido tanto a nivel local (Argentina) como en el resto del mundo, habiendo triplicado el crecimiento de su facturación respecto al del mercado en los últimos 20 años (1996 – 2016).

La compañía a nivel mundial produce y comercializa Herbicidas, Insecticidas y Fungicidas para ser aplicados en el campo, en la producción de diferentes cultivos, como ser Soja, Maíz, Trigo, Girasol, Vegetales y Frutas, Caña de azúcar, algodón, etcétera.

En Argentina, ADAMA principalmente importa los productos del grupo y comercializa los mismos. Posee un portfolio de más de 80 productos, los cuales vende principalmente a cientos de distribuidores situados en las diversas provincias del país, como también en menor proporción, a grandes productores en forma directa.

Si bien, en el mundo ADAMA emplea más de 3.000 personas y tiene ventas anuales de más de USD 3.000 Millones de dólares, en Argentina cuenta con tan solo 50 empleados, logrando ocupar un 4,5% del mercado de productos fitosanitarios, con niveles anuales de facturación superiores a USD 100 Millones.

### **El sector agropecuario**

El usuario final del producto es el productor de los diversos cultivos posibles. El productor usualmente consulta y recibe asesoría de asesores técnicos quienes sugieren que tipo de productos utilizar ante el panorama del cultivo a ser tratado. Lo hacen tanto para las semillas a utilizar, los fertilizantes, los insumos fitosanitarios (Agroquímicos), entre los más importantes insumos para el rendimiento de los cultivos.

Argentina es un país muy rico en cantidad de hectáreas de campo, por lo cual tiene espacio y utiliza el mismo para la producción de cultivos para consumo interno y para su exportación. Argentina es el tercer productor de Soja (y también el tercer exportador de soja) a nivel

mundial detrás de Estados Unidos y Brasil; mundialmente el cuarto productor de maíz, y entre los primeros diez países del mundo en la producción de trigo y de Girasol, como también cuenta con una importante producción de vinos, es un país exportador de frutas y hortalizas.

Siendo extensos los recorridos y muchos los productores en el país, ADAMA Argentina canaliza la mayoría de sus operaciones en ventas mayoristas a distribuidores situados en los distintos puntos del mismo. También lo hace a través de grandes administraciones de producción, quienes usualmente manejan sus compras desde oficinas en Capital Federal, y grandes productores que por su volumen de compra solicitan comprar directamente a los fabricantes de los insumos, y no a los distribuidores.

### **Competidores de la industria de Fitosanitarios**

Existen cuatro tipos de compañías con las cuales compete ADAMA Argentina, el primer grupo es de las compañías multinacionales que cuentan con investigación permanente para obtener nuevos productos y tecnologías. Estas ocupan los primeros puestos en ventas (Syngenta, Bayer, Dow, Dupont, BASF). Estas compañías gozan de protección de patentes en los primeros años de productos innovadores, y al caer la misma deben competir con el resto de los grupos que señalaremos en el siguiente párrafo, pasando a ser los productos genéricos (y ya no innovadores).

El segundo grupo son compañías multinacionales que comercializan los productos genéricos (aquellos que han terminado su periodo bajo protección de patente) o a lo sumo con desarrollo en mezclas de activos ingredientes y/o cambios de dosis en la utilización (ciertas innovaciones, mejores usos), pero no cuentan con laboratorios de investigación propia y no desarrollan nuevas moléculas. En este grupo se encuentra la propia ADAMA, Nufarm, Summit Agro, Gleba, FMC, UPL, Arysta.

Un tercer grupo de compañías con producción propia en el país (usualmente formulación de productos): Atanor, Tecnomyl, Agrofina, Red Surcos por citar a los más importantes.

El cuarto grupo es relativamente nuevo, y son brokers y/o fabricantes que importan los productos genéricos directamente desde China. Este último grupo ha realizado un importante cambio en el mercado desde 2015, año en el cual se dejaron de lado las barreras de importación por parte del gobierno, las cuales fijaban importes máximos por compañía para importar.

## **Estudio de la compañía ADAMA Argentina respecto a su alineación estratégica**

Se realiza el estudio a través de entrevistas a los empleados de la compañía y a la observación minuciosa de su actividad y operatoria diaria.

### **Hallazgos del estudio por medio de la observación:**

#### **1. Similitud con una PYME**

La compañía cumple con políticas y estándares de la corporación a nivel mundial, pero el alto volumen transaccional local, sumado a la complejidad de los negocios en el país, y el escaso número de empleados, conlleva a que cada uno de los mismos deba realizar múltiples tareas y es allí donde parecería tener conductas y/o estructuras similares a las Pequeñas y Medianas Empresas (En adelante PYMES).

ADAMA Argentina cuenta con un departamento de administración y finanzas de 19 personas, un departamento operacional / logístico de 5 personas, personal de registro de productos y otros de administración de 5 personas, y una fuerza comercial de tan solo 14 personas, apoyados por equipos de Marketing y generación de demanda de 7 personas.

La compañía tiene que cumplir con políticas y solicitudes a nivel corporativo (Estados contables con normas internacionales, auditado por compañías de primera línea, reportes semanales, mensuales, trimestrales a casa matriz, tanto financieros como no financieros, respetar los manuales de procedimiento operativos). También debe cumplir con las exigencias de autoridades locales, provinciales y nacionales.

La diversidad de actividades que tiene cada uno de los empleados hace que sea imposible que pueda canalizar su energía en pocos focos importantes, llegando quizás hasta sentir el cansancio cuando debe ejecutar acciones cruciales para cumplir con objetivos claves.

### **Hallazgos del estudio por medio de las entrevistas:**

#### **2. Objetivos no alineados entre áreas (Especialmente Comercial y Gerencial)**

La fuerza comercial más importante se compone de los Representantes Técnicos Zonales (de ahora en más abreviado como RTZ) quienes son los responsables comerciales de una región o zona del país (por ejemplo: Córdoba Norte / Córdoba Sur / NOA / NEA) y una gerencia comercial de tres personas (un Gerente Comercial y dos Coordinadores).

Una mesa Gerencial por un lado (Gerente Comercial, con el resto de las Gerencias (General, Financiera, Marketing, Registros), y representantes comerciales por el otro,

podrían tener caminos distintos. Los primeros priorizando las necesidades de un cliente interno, como ser una gerencia regional (Latinoamérica) / América, o la dirección de casa matriz (Israel / China), y los segundos con foco en un cliente externo, el que enfrenta y debe persuadir para venderle el producto o servicio que la compañía ofrece.

Si bien uno depende del otro y deberían perseguir objetivos comunes respecto a la compañía, cada lado tiene sus presiones, su contexto, relaciones distintas y lugares físicos alejados.

Una compañía eficaz debería lograr que la estrategia enunciada por la gerencia sea entendida, ejecutada y cumplimentada por la fuerza comercial, pero en la práctica, esto no sucede con frecuencia.

### **Reclamos de la Gerencia**

Por lo general existen muchos procesos que no se cumplen debidamente por la fuerza comercial.

Al Representante zonal se le exige un determinado nivel de ventas en un período dado, pero también son responsables de seguimientos de otros asuntos, como:

- Cobranzas y seguimiento de cuentas corrientes
- Manejo de inventarios en zona
- Actualización de documentación del cliente
- Solicitud y seguimiento de las líneas de créditos
- *Feedback* comercial
- Determinada exigencia en precios de venta
- Exigencia de rentabilidad (por mix de productos)
- Atención y seguimiento de diversas condiciones financieras
- Acciones de marketing
- Recolección de remitos conformados por mercadería recibida / entregada en los depósitos de su zona

Muchas veces hay desconocimiento o desatención acerca del capital de trabajo de la compañía por parte de los RTZ's.

La gerencia expresa que ellos mismos pueden diseñar y elaborar buenas estrategias, pero por lo general, los RTZ's terminan haciendo lo que ellos mismos quieren, deciden y lo que está acostumbrado a hacer.



## Reclamos de la fuerza comercial

Suelen haber intereses contrapuestos, por ejemplo:

- Volumen de ventas versus mitigación de riesgos como líneas de crédito
- Cobrar y vender
- Ventas solicitadas versus rentabilidad solicitada.
- Controles de stock les quita tiempo de gestión comercial
- Controles de stock les genera desconfianza a sus clientes (“sienten que los estamos controlando y no les gusta, y luego debemos venderle”)
- Las cobranzas deberían hacerlas desde administración y “no hacernos perder tiempo y renegar”.
- Nos cambian precios, condiciones financieras permanentemente desde oficina.
- Es fácil exigir desde casa matriz, desde oficina, pero nosotros no somos “superhombres”.

Existen un desalineamiento entre el personal de la compañía por los motivos expresados recientemente.

## Hallazgos del estudio por medio de la conjunción entre la observación y las entrevistas:

### 3. Cuadros integrales de mando

La compañía tiene varios tableros de control:

- Seguimiento de ventas y rentabilidad desde casa matriz (desarrollado por Finanzas).
- Seguimiento de ratios de niveles de inventarios y cuentas a cobrar (desarrollado por Finanzas).
- Seguimiento de *performance* de cada empleado (desarrollado por casa matriz, parte de recursos humanos).
- Seguimiento de niveles de inventario (software desarrollado por casa matriz, parte de abastecimiento).
- Seguimiento de estimación futura de ventas:
  - Uno desarrollado por casa matriz
  - Otro desarrollado a nivel local (Gerencia)
  - Otro desarrollado a nivel local (fuerza Comercial)
- Seguimiento de información por cliente (desarrollado por Créditos y Cobranzas)
- Análisis de rentabilidad por zona y por cliente (Desarrollado por Finanzas Argentina)

- Tablero de control RTZ Integral (Controles de Stock, Análisis de rentabilidad, Análisis cuentas corrientes, Análisis de comparación de precios de venta por zona).

Repasando los pasos necesarios para un buen sistema de gestión, específicamente los enunciados en el BSG, se encuentra que en la mayoría de los puntos la compañía cumple con los mismos:

Todos los sistemas se actualizan y comunican mensualmente. El análisis de los seis bucles cerrados enunciados en la Figura 3 aplicado a ADAMA Argentina revela lo siguiente:

- I. La compañía cuenta con su misión, visión y valores bien definidos a nivel mundial, y entendidos, internalizados, aceptados e incorporados también en Argentina.

Los valores son:

- Que las cosas sucedan
- Dar “empowerment” a sus empleados (Autonomía con responsabilidad)
- Realizar el trabajo con pasión

La misión es crear simplicidad a la agricultura. (Generando soluciones que le hagan el trabajo más sencillo y mejor al usuario final).

- II. La compañía tiene bien clara la estrategia, que tipo de productos quiere en su portfolio, con qué tipo de clientes quiere trabajar, a que cultivos va a poner su foco. Tiene bien definido sus objetivos financieros y de capital de trabajo y los mide constantemente, comparándolo la realidad, versus el objetivo y versus el año anterior.

Aunque en este sub-ítem se detecta un conflicto. El equipo gerencial tiene claro los objetivos de los accionistas, pero a la fuerza comercial le llegan los mensajes distorsionados, ya que usualmente quedan enfocados tan solo en el nivel de ventas, y no en otros factores de capital de trabajo, financieros, ni siquiera en el más importante que es el nivel de rentabilidad esperada por ellos en cada zona.

III. Alineación estratégica:

Este es el punto donde más falla la compañía, siendo que hay muchas mediciones por todas las áreas, que no siempre se complementan entre sí. Esto confunde el foco de la compañía como un todo y divide al personal.

Por otra parte el estar atento a tantas mediciones frustra al personal, y lo hace salir de su función estratégica hacia el afuera de la organización, los clientes.

IV. La planificación operacional existe y se hace por la gerencia

- a. La dificultad es el seguimiento del plan, siendo escaso el personal para tanto los niveles transaccionales.
- b. El plan de ventas existe, aunque hay dos niveles que no están bien conectados. El Gerente Comercial planea las ventas con la Gerencia, y a posteriori reúne lo que la fuerza comercial planifica. Esto no siempre queda alineado.
- c. El plan de capacitación del personal no está bien encarado. No hay políticas claras y termina capacitándose el que se “auto-propone”, si obtiene el visto bueno de su superior y cuenta con presupuesto.
- d. El plan de objetivos se hace con profesionalidad por toda a gerencia con nivel de detalle.

V. El plan estratégico no se centraliza en un solo cuadro integral de mando como es el BSC, sino en los tantos tableros enunciados, razón por la cual la compañía no tiene un buen seguimiento de los mismos, y puede perder la brújula durante el camino.

El plan operacional sí se cumple. Se conocen los momentos y las formas de actualización y los seguimientos operativos.

VI. Por la falencia del plan estratégico, el output del punto 6 del BSC no sucede respecto a la revisión del mismo y posterior adaptación y generación de nuevas ideas.

Aunque sí se cuenta con datos de rentabilidad por cliente, por zona y otra información para analizar los resultados y actuar en consecuencia.

#### 4. Contexto país:

Argentina tiene un nivel muy fluctuante en las reglas de juego para las compañías, no es estable en muchos factores políticos, económicos, legales, impositivos y esto atenta contra estrategias establecidas.

Para citar ejemplos claros:

- Impositivamente es un país con muchas retenciones y percepciones que deben pagarse a las autoridades cada 15 días. Las alícuotas suelen cambiar en forma frecuente. Las reglas del impuesto a la ganancia cambian cada año, tanto para personas físicas como jurídicas.
- Los procedimientos para importar y exportar cambian constantemente. Permisos, burocracia, alícuotas, cuotas. Hasta 2015 a cada compañía se le imponía un tope máximo (cuota) de importación con requerimiento de licencia previa. Hoy hay una solicitud solamente informativa, pero abierta a la importación en la mayoría de los rubros, incluyendo el analizado en este trabajo.
- Procedimientos del Banco Central cambian regularmente. En ciertos años se puede girar dinero al exterior sin límite, en otros solo para algunas operaciones y con límites diarios y/o mensuales.
- El tipo de cambio puede tener cambios abruptos, lo que impide poder negociar en moneda local, sin estar resguardado. En enero 2014 el tipo de cambio se depreció 20% luego de haber depreciado menos de 5% en un año. Entre Diciembre 2015 a Febrero 2016 la moneda volvió a depreciarse 60% y luego se mantuvo sin sobresaltos
- El nivel de inflación es muy alto y difícil de predecir, lo cual produce un aumento de costos locales y/o pérdidas adquisitivas por el personal muy importantes.
- Tasas de interés fluctúan mucho de un año al otro.

## CONCLUSIONES

La compañía bajo análisis cuenta con muchos puntos a favor respecto a la implementación de su estrategia y control de gestión, pero también tiene diversos factores que atentan contra el éxito de su estrategia.

A Favor:

- Cuenta con muchos tableros de control, que realizan seguimiento y avance sobre sus objetivos que podrían unificarse, seleccionando solo los necesarios y/o los de mayor valor agregado a los objetivos estratégicos.
- Tiene un personal dinámico, flexible, y adaptable a distintas necesidades, que está acostumbrado a ir cambiando sus planes, adaptándose a diferentes contextos.
- Tiene la experiencia de haber permitido a la organización crecer en todos los campos financieros (especialmente resultado operativo) que le da seguridad para afrontar nuevos desafíos.

En contra:

- La comunicación entre fuerza comercial y la gerencia no es fluida ni son aceptadas las acciones y/o decisiones de uno u otro lado. (usualmente la fuerza comercial de campo solo se comunica con el Gerente Comercial)
- Las estrategias Gerenciales no son comunicadas con la profundidad necesaria.
- La estructura de la compañía se asemeja a la de una PYME, la cual no es el escenario propicio para implementar un sistema BSC.
- La cantidad de tareas que realiza la fuerza comercial excede la buena performance del mismo y confunde los objetivos.
- El contexto del país no es propicio para desarrollar estrategias que perduren por un mediano plazo y generalmente no lo son ni aún en el corto plazo. Todas las regulaciones cambian constantemente.

### Sugerencias:

Basado en la literatura expuesta, prácticamente casi todos los caminos conducen al BSC como mejor herramienta de gestión, la cual describe, comunica e implementa la estrategia para ayudar una compañía a lograr mejores rendimientos.

---

Aplicado a la compañía analizada, ADAMA Argentina, se sugiere:

- Un replanteo por parte de la compañía de sus objetivos, minimizando sus mediciones, y concentrándose en aquellas que son críticas y estratégicas para la compañía.
- Eliminar funciones de la fuerza comercial que atentan contra la función específica de vender correctamente, en forma rentable a clientes que cumplan con los requisitos de la compañía.
- Analizar si mantener un equipo tan corto ayudará a la compañía a seguir siendo líder en el mercado. El crecimiento de la compañía ha sido importante, y el desgaste de la multifuncionalidad del personal atenta contra la renovación de ideas y la mejora en el rendimiento.
- La compañía está en condiciones de diseñar un nuevo y único BSC, al cual debe darle un enfoque muy claro en el diseño de la estrategia. En la misma no solo debe contar con el personal gerencial, sino también involucrar a ciertos miembros de la fuerza Comercial de campo (en forma fija o variable) que le brinden a la estrategia más fresca del negocio por su contacto directo con los clientes y el mercado.
- La compañía, por su contexto especial de “país” debería verificar que requerimientos de casa matriz no son aplicables a la subsidiaria local y conversar con el personal de ésta para no dedicarle tiempo y seguimiento a los mismos.
  - Esto ayudará a liberar a los gerentes, para que dispongan más tiempo para visitar a las zonas de ventas, con mayor calidad y dedicación.
- Ante la actual intensa competencia, el armar una estrategia clara, efectiva y bien implementada permitirá a la compañía tener ventajas competitivas, no perder energía y el recurso escaso del tiempo en actividades improductivas o de bajo valor agregado.
  - Para enfrentar las adversidades más complejas (Contexto país, contexto de la industria, personal escaso), la estrategia debe ser el eje.

- El modelo BSC ha demostrado ser muy completo y eficiente, bien estudiado y el mejor valorado a nivel mundial según la literatura de diversos autores.
- La compañía tiene hoy bien claro su talón de Aquiles y es la alineación estratégica entre el personal. Hay confusión y falta de guía. La implementación de BSC bien realizada será la primer parte de la solución para permitir continuar creciendo en el negocio, y continuar siendo líder en un mercado *hiper-competitivo* y agresivo. Mercado que no será sostenible para compañías que vayan solucionando un problema con otro nuevo. Escenario ideal para aquellas compañías que tengan un plan bien claro, acompañado de personal capaz, idóneo y dinámico que lo ejecute adecuada y eficazmente.
- Con el BSC la compañía podrá ejercer sus valores con más ímpetu, haciendo que las cosas sucedan, pero aún más importante, teniendo en claro cuáles son esas cosas, que toda la compañía conozca, acepte y quieran que sucedan. Dando autonomía, pero con un panorama específico de lo que se espera de quien la tiene. Y viviendo con pasión, sabiendo que la energía va para el lado correcto, el que permite a la compañía y a todos sus miembros crecer y sentir que todo lo que se realiza sirve y da valor agregado.

## Bibliografía

Addy, C., Pearce, J., & Bennett, J., Performance measures in small manufacturing enterprises: are firms measuring what matters? In Proceeding of the 10th National Conference on Manufacturing Research. Loughborough, UK, 1994 Páginas 13– 15

Andersen, H., Cobbold, I., & Lawrie, G. (2001). Balanced Scorecard Implementation in SMEs: reflection in literature and practice. Proceedings of SMESME 2001 Conference, Denmark, Copenhagen, May 2001

Anthony R., Planning and Control Systems: A Framework for Analysis, Graduate School of Business Administration, Harvard Business School, 1965.

Barnes, M., Dickinson, T., Coulton, L., Dransfield, S., Field, J., Fisher, N., Saunders, I., & Shaw, D., A new approach to performance measurement for small to medium enterprises. In Proceedings of the Performance Measurement – Theory and Practice Conference, Cambridge, 1998 Páginas 14–17

Berliner, C. and Brimson J.: CAM-I Study; R. Lynch and K. Cross, Measure Up! Yardsticks for Continuous Improvement, Cambridge, MA: Basil Blackwell, 1991

Bititci, U.S., Turner, T., Nudurupati, S.S., & Creighton, S., Web enabled measurement systems. management implications. International Journal of Operations and Production Management, 22, 2002 Páginas 1273–1287.

Brouthers, K., Andriessen, F., & Nicolaes, I., Driving blind: strategic decision-making in small companies. Long Range Planning, 31, 1998 Páginas 130–138.

Burns, P., & Dewhurst, J, Small Business and Entrepreneurship. London: Macmillan, 1996

Burns T., Stalker G.M., The Management of Innovation, Tavistock Publications, London, UK, 1961.

Chandler AD., Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise, MIT Press, Cambridge, MA, 1962.

Chennell, A., Dransfield, S., Field, J., Fisher, N., Saunders, I., & Shaw, D., OPM: a system for organisational performance measurement. In Proceedings of the Performance Measurement – Past, present and Future Conference, Cambridge, 2000



CIMA, Performance Measurement in the Manufacturing Sector. London: 1993

Drucker P. The Practice of Management, 1954

Egelhoff WG., Strategy and structure in multinational corporations: an information processing approach, *Administrative Science Quarterly* 27, 1982.

Fernandes, K. J., Rajab, V., & Whalley, A., Lessons from implementing the balanced scorecard in a small and medium size manufacturing organization. *Technovation*, 2006.

Freel M.S., Strategy and structure in innovative manufacturing, SMEs: The case of an English region, *Small Business Economics* 15, 2000.

Galbraith J.R., *Organization Design*, Addison-Wesley, Reading, Pennsylvania, 1977.

Garengo, P., Biazzo, S., & Bititci, U. Performance measurement systems in SMEs: A review for a research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 2005.

Ghobadian, A., & Galleary, D., TQM and organisation size. *International Journal of Operations and Production Management*, 17, 1997.

Grossman, S.J., and Hart O.D., An Analysis of the Principal-Agent Problem, *Econometrica* 51, 1983.

Habib M.M., Victor B., Strategy, structure, and performance of US manufacturing and service MNCs: a comparative analysis, *Strategic Management Journal* 12, 1991, páginas 589-606.

Harris, M., and Raviv A., Optimal Incentive Contracts with Imperfect Information, *Journal of Economic Theory* 20, 1979 Páginas 231 - 259, 1979.

Heskett, J. Jones T. O., Loveman G. W., Earl Sasser W., and Schlesinger L. A. , Putting the service-profit chain to work, *Harvard Business Review* 72 (March/April), 1994 Páginas 164-174, 1994

Heskett, J., Sasser W. E., and Schlesinger L., *The Service Profit Chain*, New York: Free Press, 1997

Holmstrom, B; Moral Hazard and Observability, *Bell Journal of Economics* 10, 1979 Páginas 74-91

Howell, R., Brown J., S. Soucy, and Seed A., *Management Accounting in the New Manufacturing Environment*, Montvale, NJ: National Assn. of Accountants and CAM-I, 1987

Hudson, M., Bennett, J., Smart, P.A., & Bourne, M., *Performance measurement for planning and control in SMEs*. In *Proceedings of the Advances in Production Management Systems Conference – Global Production Management*, Berlin, 1999, Páginas 6–10

Hvolby, H-H., & Thorstenson, A., *Performance Measurement in Small and Medium-sized Enterprises*. *Proceedings of SMESME 2000 Conference*, UK, Coventry, April 2000.

Jennings, P., & Beaver, G., *The performance and competitive advantage of small firms: a management perspective*. *International Small Business Journal*, 15, 1997 Páginas 34–58.

Jensen, M.J., and Meckling W.R., *Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Cost, and Ownership Structure*, *Journal of Financial Economics* 3, 1976 Páginas 305 – 360

Jensen, M.J., Meckling W.R., *Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Cost, and Ownership Structure*, *Journal of Financial Economics* 3, 1976, Páginas 305 – 360

Kaplan, R.S. and Norton D.P., *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*, Harvard Business School Press, 2000

Kaplan, R. S. and Norton D.P., *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Competitive Environment*, Boston: HBS Press. 2001

Kaplan, R. S. and Norton D.P., *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*, Boston, HBS Press, 2004

Kaplan, R. S. and Norton D.P., *Mastering the Management System,* *Harvard Business Review* (January): 2008, Páginas 62-57

Kaplan, R. S. and Norton D.P., *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*, Boston: HBS Press. 2008

Kaplan R., *Measures for Manufacturing Excellence*, Boston: Harvard Business School Press, 1990

Kaplan R., *Conceptual Foundations of the Balance ScoreCard*, Working Paper 10-074, Harvard Business Review, 2010

Kelvin "Electrical Units of Measurement", PLA, vol. 1, 1883

Martins, R.A., & Salerno, M.S. Use of new performance measurement system, some empirical findings. In *Managing Operations Networks – VI International EurOMA Conference*, Venice, Italy, June 1999 Páginas 7–8

McAdam, R., Quality models in an SME context: A critical perspective using a grounded approach. *The International Journal of Quality & Reliability Management*, 2000.

Miles R.E., Snow C.C., Fit failure and the hall of fame, *California Management Review* 26, 1984, páginas 10-28.

Neely, A.D., & Mills, J.F., *Manufacturing in the UK – Report on a Survey of Performance Measurement and Strategy Issue in UK Manufacturing Companies*. London: Manufacturing Engineering Group, 1993

Noci, G., Accounting and non-accounting based measures of quality-based performances in small firms. *International Journal of Operations and Production Management*, 15, 1995 Páginas 78–106.

Rantanen, H., & Holtari, J., Performance analysis in Finnish SMEs. In *Proceeding of the 11<sup>th</sup>. International Working Seminar on Production Economics*. Innsbruck, 21–25 February Rigby, D. 2001. *Management Tools and Techniques: A Survey*. *California Management Review*, 43, 2000 Páginas 139-160.

Raymond L., Bergemon F., Rivard S., *Ideal Patterns of Strategic Alignment and Business Performance*, 2004

Rompho, N., *Why the Balanced Scorecard Fails in SMEs: A Case Study*, 2014

Rumelt R., *Strategy, Structure, and Economic Performance*, Harvard University Press, Cambridge, MA, 1974.

Simon, H., Guetzkow H., Kozmetsky G., and Tyndall G., *Centralization vs. Decentralization in Organizing the Controller's Department*, Controllership Foundation, 1954

Simons, R., *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*, Boston: HBS Press, 1995

Simons, R., Control in an age of empowerment. *Harvard Business Review* (March/April), 1995  
páginas 80-88

Tenhunen, J., Rantanen, H., & Ukko, J., SME-oriented implementation of a performance measurement system. Proceedings of the 13th International Society for Professional Innovation Management Conference, Finland, Lappeenranta, June 2001

Tennant, C., & Tanoren, M, Performance management in SMEs: a Balanced Scorecard perspective. *International Journal of Business Performance Management*, 2005

Tushman, D., Nadler A, Information processing as an integrating concept in organizational design, *Academy of Management Review* 3, 1978, páginas 613-624.

**Figuras:**

- (1) Figura 1: Kaplan, R.S., and D.P. Norton. "Using the Balanced Scorecard as a strategic management system." *Harvard Business Review* 74:1 (Enero-Febrero 1996): Páginas 75–85.
- (2) Figura 2: Kaplan, R.S., and D.P. Norton. "Strategy Maps: Converting Intangible assets into tangible outcomes" Harvard Business School Press 2004: Página 66.
- (3) Kaplan, R.S. and D.P. Norton. 2008. "*The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*". Harvard Business School Publishing Corporation, Enero 2008, Página 65