

Gestión de la estrategia corporativa mediante herramientas aplicadas a reuniones

ALUMNA: BINDER, MAGDALENA

TUTORA: WELSH, VANESA

JUNIO DE 2020

CIUDAD AUTÓNOMA DE BUENOS AIRES

AGRADECIMIENTOS

A Carlos y Graciela, por su apoyo incondicional durante la maestría, por incentivar mi desarrollo intelectual y llenar nuestra casa de libros, conocimiento y curiosidad.

A Fernando y Mariana, a toda mi familia y amistades, por estar y acompañarme siempre.

A Vanesa, por su buena predisposición desde el comienzo y por guiarme durante el desarrollo de mi trabajo.

Y a mi familia del MBA, sin la cual los dos años de cursada no hubiesen sido lo mismo.

RESUMEN

En las corporaciones, una buena ejecución de estrategia requiere tanto de una buena planificación como de una clara misión y visión corporativas. Sin embargo, en caso de no ejecutar los planes correctamente o de no tomarse las decisiones adecuadas, el tener una misión y visión claras no necesariamente traerán los resultados deseados.

A partir de esto, la presente investigación analizó dos herramientas para gestionar la estrategia corporativa a partir del seguimiento frecuente de indicadores de desempeño y de la toma de decisiones que afectan los resultados de la corporación: el cuadro de mando integral y la metodología RAPID. Ambas fueron analizadas con la mirada puesta en la dinámica de las reuniones en grandes compañías. La principal razón de este abordaje fue el objetivo de hacer estas instancias más efectivas en lo que respecta a toma de decisiones, ya que es en reuniones donde frecuentemente se discuten proyectos que afectan y definen el rumbo de los negocios, y en las cuales se establecen las formas de accionar que resultan decisorias para la corporación.

La metodología elegida para llevar a cabo la investigación fue principalmente de carácter cualitativo y descriptivo. En el presente trabajo se utilizó la observación como instrumento para registrar los acontecimientos que ocurrieron en el caso de estudio, y la inducción analítica a partir de la observación de hechos para poder deducir la hipótesis planteada de que existen herramientas que permiten cambiar la metodología y dinámica de trabajo en reuniones corporativas con el objetivo de convertirlas en una instancia de productividad y surgimiento de proyectos alineados con la estrategia de la organización.

Los principales resultados hallados indican que la implementación de las herramientas mencionadas contribuye no solo a tener una organización orientada hacia la ejecución de proyectos e iniciativas, sino también a la creación de un ambiente de trabajo en el cual tomar decisiones pueda hacerse de manera más veloz y efectiva, obteniendo así mejores resultados y un mejor desempeño de la corporación.

PALABRAS CLAVE

Gestión de estrategia corporativa

Metodología

Eficiencia en la toma de decisiones

ÍNDICE

AGRADECIMIENTOS	1
RESUMEN	2
PALABRAS CLAVE	3
ÍNDICE	4
INTRODUCCIÓN	1
MARCO TEÓRICO	5
CAPÍTULO 1: LAS REUNIONES COMO DINÁMICA DE TRABAJO EN CORPORACIONES .	5
1.1. Misión, visión, valores, objetivos y estrategia en las organizaciones.....	6
1.2. La toma de decisiones en las corporaciones.....	8
1.3. La importancia de la velocidad en la toma de decisiones.....	10
1.4. Dificultades en la toma de decisiones corporativas	12
CAPÍTULO 2. HERRAMIENTAS: BALANCED SCORECARD Y METODOLOGÍA RAPID	18
2.1. Herramienta Balanced Scorecard	18
2.1.1. Estrategia y mapas estratégicos	20
2.1.2. Objetivos alineados a la estrategia.....	22
2.1.3. Panel de control de indicadores	23
2.2 Descripción de la Metodología RAPID	29
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	32
CAPÍTULO 3: ANÁLISIS DEL CASO DE ESTUDIO	32
3.1. Descripción de las operaciones de la organización	33
3.2. Operaciones diarias en la organización seleccionada.....	35
3.3. Reuniones mensuales de monitoreo.....	36
3.4. Estructura y metodología de la reunión	37
3.5.1 Primera parte: Indicadores.....	38
3.5.2. Segunda parte de la reunión: Revisión Proyectos	42
3.6 La importancia de conexión entre las etapas de la reunión	44
3.7 Asignación de responsables.....	47
CAPÍTULO 4: INCORPORACIÓN DE HERRAMIENTAS A LA REUNIÓN ANALIZADA	50
Paso 1: Repensar el objetivo	50
Paso 2: Establecer factores de éxito	52
Paso 3: Revisar la Estrategia Global.....	53
Paso 4: Examinar la Estrategia Sectorial	56

Paso 5: Filtrar Factores.....	57
Paso 6: Establecer metas propias del sector	58
Paso 7: Diseñar y definir indicadores	61
Paso 8: Seleccionar indicadores para la reunión.....	63
Paso 9: Analizar indicadores existentes.....	73
Paso 10: Establecer rango aceptable del indicador.....	80
Paso 11: Identificar Responsables para cada indicador	81
Paso 12: Estructura final de la reunión.....	82
CONCLUSIONES	84
Bibliografía	87
Anexo I.....	90

INTRODUCCIÓN

Muchas organizaciones tienen reuniones después de las cuales los participantes quedan con la sensación de haber estado perdiendo el tiempo. Se trata, frecuentemente, de encuentros en los que no solo no se termina llegando a una conclusión, sino que parecen instancias en las que simplemente un grupo de empleados se junta a emitir opiniones sobre algún asunto en particular - si es que no se trata de varios temas no vinculados entre sí. Este tipo de reuniones se da en todo tipo de compañías: en distintas industrias, en organizaciones de distinto tamaño, en entidades públicas y privadas. Según una encuesta publicada en 2017 (Perlow, Hadley, & Eun, 2017), el 65% de los managers de distintas industrias indicaron que el tener reuniones constantemente los perjudica al momento de completar su trabajo individual, el 71% manifestó que le resulta improductivo, y el 64% alegó que no le permite tener momentos de análisis más profundo.

Otro estudio (Kauffeld & Lehmann-Willenbrock, 2011) realizado a 20 organizaciones indica que el tener encuentros improductivos en los que no se llega a analizar el motivo que convocó a la reunión, o el usar esas instancias para emitir opiniones personales están asociados con menores niveles de *marketshare* e innovación.

La improductividad que puede darse en este tipo de encuentros puede afectar tanto al porvenir de la organización como también actuar como desmotivador para los empleados. Una semana en la que se pasa hasta el 40% del tiempo - o más - en reuniones sin sentido puede terminar implicando horas extra de trabajo para compensar por el tiempo perdido. Sostenido en el tiempo, el tener que trabajar regularmente por fuera del horario laboral puede ser un motivo por el cual alguien decida cambiar de trabajo; el trabajo excesivo es una de las principales razones por las cuales los empleados dejan sus compañías y buscan alternativas laborales (Prossack, 2018).

Otro estudio mostró que existe una correlación entre la efectividad percibida de las reuniones con la satisfacción de los empleados en cuanto al trabajo en general, incluso cuando se desestiman consideraciones vinculadas al salario (Rogelberg, Scott, & Kello, *The Science and Fiction of Meetings*, 2007).

Muchas empresas invierten tiempo y dinero del departamento de Investigación y Desarrollo (I+D) en nuevas máquinas, nuevas fórmulas de productos, nuevos servicios para entregar soluciones de manera más veloz a sus clientes, nuevas tecnologías que permitan estar conectados las 24 horas del día, nuevas formas de reducir costos innecesarios, etc., y a pesar de que en muchas organizaciones existe la práctica de compartir artículos sobre buenas costumbres para eficientizar el tiempo y otras organizaciones que incluso ofrecen a sus empleados participar de seminarios en el que les enseñan sobre los 10 mejores consejos para explotar al máximo su potencial, no siempre cuenta la corporación con hay alguien que esté buscando efectividad en estas reuniones, que tanto tiempo demandan.

Hay encuentros que son más bien informativos y para los cuales se define abrir la instancia a un posible diálogo: esta investigación no se centrará en ese tipo de reuniones. Para el resto, el destinar tiempo a encontrar cómo hacer más productivas las reuniones puede traer beneficios tangibles e intangibles para la organización. Para esto, existen metodologías que pueden ser de gran ayuda. La utilidad de una herramienta, la necesidad incluso en algunos casos de eficientizar reuniones resulta especialmente importante cuando se trata de reuniones en las cuales hay que tomar decisiones. Ya sea que haya un problema a resolver, un nuevo proyecto que analizar o que se quiera hacer *brainstorming* de nuevos posibles mercados para explorar, al final de estos encuentros debería poder darse un cierre que muestre algún tipo de avance con respecto a la situación inicial. En estos casos, las intenciones no siempre son suficientes: como el tiempo de la reunión está por lo general pre-establecido, si la misma no tiene una orientación clara, de poco servirá que haya un participante solicitando que se vuelva al punto principal a discutir.

Las preguntas de investigación que se propone responder la presente investigación fueron:

- ¿Qué herramientas o metodologías existen para que las organizaciones tengan reuniones más efectivas, que ocupen menos tiempo y dejen de ser percibidos como pérdidas de tiempo?
- ¿Qué metodologías existen y cuáles son los elementos que han demostrado ser más útiles al momento de tomar decisiones en una compañía?
- ¿Cómo funcionan las reuniones en compañías que muestran una mayor efectividad?, y ¿qué ayuda a tomar mejores decisiones, para hacerlas más productivas?

El objetivo del presente trabajo consiste en describir la metodología y herramientas existentes que se podrían implementar para hacer más efectivas las reuniones y mejorar la toma de decisiones en el ámbito empresarial.

Para eso, se propone revisar una herramienta y una metodología de trabajo que permita eficientizar la reunión en cuestión y que eventualmente pueda ser aplicada a otras reuniones que también existen en la cía. El propósito también incluye encontrar los indicadores adecuados y pertinentes que permitan eficientizar la reunión en cuestión.

La metodología elegida para llevar a cabo la investigación fue principalmente de carácter cualitativo y descriptivo. Se analizó un caso real: una reunión entre el equipo de logística y el equipo de Soporte Comercial en una compañía petroquímica, para así poder encontrar herramientas que permitan cambiar la metodología de trabajo y la dinámica de la reunión analizada, con el objetivo de hacer de la misma una instancia de productividad y surgimiento de proyectos alineados con la estrategia de la organización.

La investigación se estructuró en cuatro capítulos, cuyos objetivos se detallan a continuación:

El objetivo del primer capítulo fue presentar, dentro del marco teórico, a las reuniones como dinámicas de trabajo en las corporaciones.

El segundo capítulo se focalizó por un lado en describir el *Balanced Scorecard* como herramienta que permite gestionar y comunicar la estrategia corporativa a los distintos

sectores de la organización, y tenerla presente en las reuniones habituales de las compañías. Por otro lado, se presentó la metodología RAPID como herramienta para mejorar la toma de decisiones dentro de las organizaciones, y establecer roles claros que contribuyan a la efectividad y calidad de las medidas que se disponen.

En el tercer capítulo se presentó el caso de estudio: una reunión mensual que se lleva a cabo en una compañía de productos químicos.

El cuarto capítulo consistió en la incorporación de las dos herramientas mencionadas a la dinámica de la reunión analizada, con el objetivo de traer mejores resultados y hacerla más efectiva. En este capítulo se hará una serie de recomendaciones que surgen a partir de las dos herramientas mencionadas como medio para hacer la reunión en cuestión más productiva y una instancia de creación de proyectos.

MARCO TEÓRICO

CAPÍTULO 1: LAS REUNIONES COMO DINÁMICA DE TRABAJO EN CORPORACIONES

La dinámica de trabajo de hoy en día hace que, en muchos casos y para decisiones del día a día, se requiera la opinión no solo de los altos o medios mandos de la compañía. A diferencia de las organizaciones en las cuales primaban las estructuras piramidales, hoy la tendencia organizacional va en dirección hacia una horizontalidad que hace que haya muchos involucrados y distintos roles en la toma de decisiones de las operaciones diarias.

Esto se refleja también en los valores de las corporaciones, en las normas de las compañías que regulan y dirigen el accionar, la forma de actuar, de comunicarse y de gestionar una organización. Compañías fundadas en las últimas décadas incluso lo incorporan a sus valores: Netflix, Inc, fundada en 1997, establece como parte de cultura corporativa que los empleados sean tomadores independientes de decisiones, y que hagan consultas a sus manager únicamente cuando no están seguros sobre cómo proceder. Describen al rol del líder como aquel que establece un claro contexto para que el resto tenga la información suficiente para tomar las decisiones correctas¹. En Uber, compañía fundada en 2009, uno de los valores corporativos establece que las ideas son valoradas por encima de las jerarquías².

Cada vez más organizaciones reconocen el valor de la diversidad en sus equipos y establecen como cultura de trabajo la colaboración continua, fomentada también entre los distintos rangos de la empresa. Este abordaje implica fundamentalmente que haya una comunicación fluida y constante entre las distintas áreas, que frecuentemente se da en reuniones. Esta tendencia fue incrementando con los años: se estima que en 1960

¹ <https://jobs.netflix.com/culture>: “We want employees to be great independent decision makers, and to only consult their manager when they are unsure of the right decision. The leader's job at every level is to set clear context so that others have the right information to make generally great decisions (...). What is special about Netflix, though, is how much we: encourage independent decision-making by employees, share information openly, broadly, and deliberately”.

² “We value ideas over hierarchy”: https://s23.q4cdn.com/407969754/files/doc_governance/Cultural-Norms-Uber.pdf

los ejecutivos pasaban menos de 10 horas semanales en reuniones, mientras que hoy el promedio ronda en las 23 horas (Perlow, Hadley, & Eun, 2017).

El primer capítulo de este trabajo se concentra en la importancia de las reuniones como instancia tanto de toma de decisiones como de trasmisión, revisión y gestión de la estrategia en las organizaciones. Se revisaron los cimientos del camino desde la misión hacia la visión corporativa, que comprenden tanto las reuniones, como instancias en las cuales se toman las decisiones, como el proceso de toma de decisiones en sí. La ejecución estratégica y las operaciones diarias de una organización implican una toma de decisiones de manera constante; en este capítulo se analizaron elementos que se considera que hay que tener en cuenta para una buena toma de decisiones: velocidad y sesgos, ya que esta investigación considera que tanto la ejecución de la estrategia como el tener un buen proceso de toma de decisiones contribuyen al cumplimiento de los objetivos establecidos.

1.1. Misión, visión, valores, objetivos y estrategia en las organizaciones

Los altos mandos de las compañías son los que definen y establecen de qué forma se van a alcanzar los objetivos de largo plazo. Estas metas están estrechamente relacionadas con la misión, la visión y los valores que tiene la organización; están vinculadas al motivo o propósito, a la propuesta a futuro o el lugar al que se quiere llegar y a los valores y las normas que guían tanto el accionar como la comunicación y la gestión de la empresa.

Para poder alcanzar los objetivos establecidos se establece una estrategia, que define cómo llegar a ellos y cómo distribuir los recursos para poder lograrlo. Visto desde un punto de vista teórico, entonces, estos conceptos están todos alineados. Sin embargo, para poder alcanzar cualquier meta establecida hay que poder ejecutar los planes estratégicos definidos.

Como resulta de suma importancia que los objetivos finales estén organizados y orientados hacia un mismo fin, existe en muchas organizaciones la costumbre de que los

empleados tengan metas individuales pero que siempre estén alineadas a las de sus equipos y, en definitiva, a las de la compañía. Incluso, en la mayoría de estos casos, los bonos o premios anuales de los empleados están atados aunque sea en parte al cumplimiento de estos objetivos. Sin embargo, las cuestiones del día a día pueden hacer que se pierda el foco en ellos.

Especialmente en grandes corporaciones, en las que no todos los empleados interactúan entre sí, resulta sumamente útil contar con herramientas que permitan indicar si el camino que se está tomando es aquel que se considera que llevará a los resultados deseados. En los objetivos de cada sector, y en cualquier nivel de la organización, debe hacerse presente la estrategia de la compañía. Es teniendo este concepto como norte que se diseñan los procesos o metodologías de trabajo que contribuirán a alcanzar los objetivos establecidos (Heracleous, 2003).

Una vez que la compañía tiene definida la misión, visión, valores y estrategia, y los planes para alcanzar los objetivos, ¿de qué forma se puede saber si se está yendo por el camino definido?, ¿cómo se puede determinar qué cosas hay que mejorar para llegar a las metas deseadas?

Por empezar, una de las cuestiones más relevantes es tener una clara visibilidad sobre qué es lo que está sucediendo. En organizaciones pequeñas esto resulta relativamente fácil, porque suele suceder todo en un mismo espacio: las reuniones, la interacción entre las distintas áreas, quizás incluso el almacenamiento de producto y el transporte. En cambio, los altos mandos de las compañías más grandes necesitan contar con herramientas que le permitan determinar si las operaciones están tomando el rumbo deseado y si lo están haciendo de la manera establecida. Especialmente en grandes empresas, para poder gestionar es necesario que poder medir.

Existen distintas metodologías para poder medir la gestión. Este trabajo se focalizó principalmente en dos estilos de herramienta distintas, según la cantidad de áreas de trabajo que cada una involucre. Estas herramientas fueron analizados en el capítulo 2:

se trata del Cuadro de mando integral (*Balanced Scorecard*) y de la metodología RAPID para asignación de responsables en los proyectos. Ambas herramientas resultan de utilidad al momento de estructurar la toma de decisiones, y organizar las reuniones, que son las instancias en las que ellas suelen ocurrir.

1.2. La toma de decisiones en las corporaciones

En una organización existen distintos tipos de encuentros formales. Dejando de lado las ya mencionadas reuniones informativas, muchas de las otras tienen como objetivo no la definición de una cuestión inmediata sino el seguimiento de proyectos o procedimientos vinculados a las metas a cumplir que tiene cada organización. El seguimiento requiere que este tipo de reuniones se lleve a cabo con cierta frecuencia entre los mismos miembros, para, entre otros, poder encontrar e informar sobre avances de metas establecidas para el año, proyectos que abarcan más de un área de la empresa y que deben realizarse en distintas etapas, o cualquiera sea el objetivo que se desee alcanzar.

En este contexto, la organización y metodología de trabajo pueden jugar un papel decisivo, especialmente en las reuniones que están pensadas como reunión de equipo y presentan cierta cadencia en el tiempo; ya sean reuniones semanales de área, mensuales de estrategia o incluso trimestrales de objetivos. Sin una estructura que organice este tipo de reuniones, las mismas pueden volverse obsoletas e improductivas, y terminar provocando que sean despriorizadas en la agenda de los participantes.

Hay compañías que tienen reuniones con cierta cadencia, por ejemplo mensuales, en las que se revisan temas de mucha relevancia pero que, a falta de una organización y metodología adecuadas, con el correr del tiempo pueden terminar convirtiéndose en una reunión de equipo en la que se discuten cuestiones diarias, o simplemente se emiten opiniones personales sobre diversos temas. En la práctica, entonces, en este tipo de reuniones se pierde de vista el objetivo inicial que llevó a la creación de la misma, a pesar de seguir existiendo la necesidad que dio lugar a su origen.

Surge, entonces, el interrogante sobre cómo hacer que estas reuniones sean más eficientes, cómo hacer para que en ellas se tomen mejores decisiones, y qué tipo de herramienta o metodología conviene implementar para conseguir estos objetivos. Dentro de estas cuestiones, hay que considerar también cuáles son los elementos que las componen y qué información traer como datos representativos de la operación para identificar puntos en los que se debe ahondar o seguir trabajando.

El mundo de hoy está caracterizado por la velocidad e inmediatez a los que da lugar la tecnología, y en el cual la medición y el registro de parámetros de todo tipo se vuelve una realidad en casi todos los aspectos de la vida; dentro de los cuales cobra especial relevancia el ámbito laboral. Desde las industrias más tradicionales hasta las más modernas, hoy es posible medir una variedad innumerable de cosas, como por ejemplo cuál es el volumen exacto de material que hay almacenado en un silo o a qué hora exactamente llegará un barco con mercadería al puerto, pero también cuántos segundos se tarda entre la apertura de una *App* de envíos de comida y la confirmación del pedido, o cuánto tarda un cliente en leer un mail promocional que le ha llegado.

La abundancia de información con la que pueden contar las compañías hoy en día, desde el área logística hasta el sector comercial, abren la posibilidad de que la toma de decisiones entre los distintos equipos pueda ser más productivas, más útiles y más eficientes en su toma de decisiones, además de traer mejores resultados: las organizaciones que pueden hacer buen uso del análisis de la información muestran incrementos de sus ganancias (Dykes, 2016). Para ello, no hay que desestimar la estructura que se le da a las reuniones, la agenda de temas que se tratarán en ella (Rogelberg, 2020), ni tampoco la medición de resultados parciales mediante indicadores de desempeño de las operaciones diarias y la utilidad que toda la información disponible puede tener para los negocios: el fomentar una cultura de trabajo basada en la utilización de esa información trae beneficios para la organización (Dykes, 2017).

1.3. La importancia de la velocidad en la toma de decisiones

De acuerdo a un estudio llevado adelante por Blenko, Mankins y Rogers (2010) de la consultora Bain and Company³ a más de 750 compañías en el mundo en el que encontró una alta correlación - estadísticamente significativa - entre los resultados financieros declarados de las organizaciones y cómo se tomaban decisiones internamente en ellas. La principal conclusión a la que se llegó es que cuando se puede tomar una decisión de manera veloz y ejecutar en consecuencia se obtienen tanto buenos resultados como desempeño de la compañía en general (Blenko, Mankins, & Rogers, 2010).

El estudio reflejó que la efectividad en la toma de decisiones no depende únicamente de la calidad de las mismas sino también de otros tres factores definitorios: la velocidad con la cual se las toma, la ejecución en sí y, aunque en menor medida, el esfuerzo que se pone para alcanzar los resultados deseados.

Armaron, además, una fórmula para determinar una puntuación a la efectividad de las decisiones⁴ para poder luego armar un ranking de las distintas empresas participantes, y encontrar puntos en común o componentes que determinan la buena toma de decisiones. Los resultados obtenidos son realmente significativos e inspiradores: el quintil superior de las empresas seleccionadas para este estudio mostró una gran diferencia con respecto a los otros grupos, ya que tomaban decisiones un 38% mejores (calidad), un 37% más rápido (velocidad), las ejecutaban de manera 38% más efectiva (ejecución) y eran un 2.7 veces más probable que usaran la cantidad correcta de esfuerzo (Blenko, Mankins, & Rogers, 2010), en comparación con el resto de las organizaciones estudiadas⁵.

Ante estos números, resulta cuando menos esperable preguntarse el por qué y el cómo es que lo logran. No se trata únicamente de cuestiones de dinero o de capacidad adquisitiva, dado que el mencionado estudio se centraba en la efectividad de las

³ <https://www.bain.com/>

⁴ La fórmula mencionada se calcula de la siguiente manera: Calidad x Velocidad x Ejecución - Esfuerzo.

⁵ Más información sobre el mencionado estudio en el Anexo I.

decisiones, y no en el resultado económico que ellas pueden haber traído a los accionistas, el retorno sobre capital invertido o su contribución marginal. Se trata simplemente de hacer rendir mejor el tiempo: de aprovecharlo para trabajar de manera más productiva, tanto dentro como fuera de las reuniones, de forma tal que la compañía pueda tomar decisiones simplemente más efectivas y que traigan mejores y más deseables resultados a la corporación.

Vale la pena detenerse un instante para volver a considerar los tres componentes más importantes - velocidad, ejecución, calidad - y pensar qué relación se puede encontrar entre ellos. Una de las primeras cuestiones que puede surgir es el cuestionar si uno de ellos puede darse, pero únicamente en detrimento de otro; por ejemplo, si se debe sacrificar calidad en la decisión para tener una mayor velocidad de respuesta. Contra lo que parecería indicar la intuición, el estudio reveló que tan solo el 8% de las compañías analizadas se afronta a este tipo de encrucijadas, mientras que aquellas que toman las decisiones de manera más veloz tienen 4.2 veces más probabilidades de tomar las mejores decisiones. A su vez, aquellas mejor *rankeadas* en toma de decisiones es 8.2 veces más probable que sean exitosas en la ejecución de las mismas (Blenko, Mankins, & Rogers, 2010).

Lejos de presentar la necesidad de priorizar uno por sobre el otro, la consultora llegó entonces a la conclusión de que estos tres elementos se potencian, permitiendo obtener muchos mejores resultados que si una organización decide enfocarse únicamente en uno de ellos; por ejemplo, el dedicar más tiempo del necesario en revisar opciones con el objetivo de tomar las mejores decisiones sin importar la demora que pueda implicar. Hoy en día, especialmente en industrias altamente competitivas, una demora significativa al momento de tomar una decisión - como puede ser, por ejemplo, expandir un producto a un nuevo mercado - puede implicar quedar directamente fuera de él, o hacer muy dificultoso el ganar *marketshare* después. Es por eso que el énfasis no debe hacerse en la calidad, la ejecución o la velocidad, sino en encontrar una forma de poder combinar los tres elementos, para tener entonces resultados superiores.

En este contexto, las reuniones toman un papel fundamental ya que, como fue mencionado, son las instancias en las cuales la mayoría de las decisiones son tomadas hoy en día. Considerando esto, teniendo en cuenta el alto porcentaje de reuniones evitables que existen hoy en las organizaciones (Allen, Rogelberg, & Scott, 2008), y sabiendo que las decisiones más efectivas traen mejores resultados financieros, esta investigación refuerza la necesidad de encontrar herramientas o metodologías que ayuden a hacer más efectivos los encuentros cotidianos que hay en las empresas, para potenciar los resultados que puedan surgir de ellos (Toteja, 2020).

1.4. Dificultades en la toma de decisiones corporativas

Durante el camino estratégico que conduce a la compañía desde la misión hacia la visión corporativa, deben tomarse múltiples decisiones que afectarán los resultados y, por lo tanto, el cumplimiento de los objetivos establecidos. En un contexto de ambigüedad como el que caracteriza a los negocios, el elegir un camino para transitar puede determinar el llegar o no a los resultados deseados. Para tomar decisiones correctas o que no haya que revisar en el futuro inmediato, hay aspectos que son de gran utilidad, como el contar con información de calidad, tener acceso a sistemas que la administren, fomentar la colaboración interna en la organización o con una guía de mejores prácticas (Elliott, 2007).

Sin embargo, la gran mayoría de las decisiones en el ámbito laboral se toman basadas en la intuición o la experiencia personal (Jacknis, 2019), y es por eso que ser consciente de ciertos aspectos que a los que cada individuo se enfrenta al momento de decidir, ya sea de manera voluntaria o no. Ya sea por falta de conocimiento, por creencias que no necesariamente están basadas en la evidencia o por exceso de confianza en la mente autónoma, las personas frecuentemente toman decisiones con falta de racionalidad. Las creencias, la manera en que funcionan los sistemas intuitivo y afectivo o incluso el prestar atención a ciertas cosas más que a otras hace que el subconsciente elimine información relevante a la hora de tomar decisiones (Campbell, Whitehead, J., & Finkelstein, 2009)

Thaler y Sunstein abordan en *Nudge* (2008) la importancia que tiene, al momento de tomar decisiones, la arquitectura utilizada para presentar las distintas opciones disponibles. Esto se torna más relevante aún en contextos de incertidumbre. En contextos de incertidumbre, tanto el orden en el que se presentan las distintas opciones disponibles como la manera en la que se muestran las alternativas pueden traer resultados significativamente diferentes (Thaler & Sunstein, 2008)

Al momento de tomar decisiones, muchas veces se realizan comparaciones entre las alternativas presentadas, decidiendo cuál es la que mejor cubre las necesidades existentes. Este proceso suena lógico y relativamente simple pero la realidad es que, en la mayoría de las ocasiones y especialmente cuando se trata de escenarios donde rige la incertidumbre, resulta muy difícil saber cuáles son los resultados que se obtendrán a partir de cada una de las opciones disponibles. Las decisiones complejas como las que deben tomarse en grandes empresas implican considerar una gran cantidad de variables que pocas veces se tiene bajo control. Como si esto fuera poco, a esto se le suman rasgos propios que tiene cada individuo, creencias y costumbres que determinan los pensamientos, y también sesgos que pueden nublar o complicar aún más la toma de decisiones. El poder pensar de forma racional al momento de tomar decisiones resulta mucho más dificultoso de lo que parece.

Sin entrar en detalles sobre cómo se forman los pensamientos, sí resulta interesante y útil para los propósitos de este análisis entender qué cosas pueden influenciar la toma de decisiones. Al enfrentarse con decisiones complejas, los individuos usan herramientas para poder simplificarlas, y así hacer el trabajo más fácil. Sin embargo, este abordaje tiene implicancias en la calidad de las decisiones que se terminan tomando, porque entran en juego sesgos y percepciones que pueden llevarlos a cometer errores.

Hammond, Keeney y Raiffa (1988) llaman “trampas ocultas” a ciertos conceptos que pueden dificultar la toma de decisiones, como los que se detallan a continuación:

- **Sesgo de status-quo.** Una de las formas de elección es mediante comparación de alternativas disponibles. Este sesgo trae a la mesa que, a medida que las decisiones se van acomplejando, el contar con muchas alternativas distintas de acción hace más probable que, en lugar de impulsar un cambio, se siga eligiendo (o trabajando) como de costumbre y sin alteraciones.
- **Trampa de anclaje.** Se refiere a que la toma de decisiones depende en gran medida de la primera información que se recibe con respecto al tema en cuestión. Este dato puede venir de impresiones personales iniciales, de estimaciones o de cualquier tipo de dato con el que se cuente. Este dato actúa como ancla a partir del cual se hacen comparaciones, o bien se usa como parámetro al momento de una definición. Existen muy diversos tipos de ancla; el ancla más frecuente está determinada por los eventos pasados, que pueden aferrar a los individuos a dinámicas de trabajo que no sean las más adecuadas para afrontar ocurrencias futuras. Por ejemplo, para estimar ventas de un nuevo producto no siempre sirve considerar la evolución de ventas de otro. Otro tipo de ancla puede ser simplemente el hecho de que el más alto rango de un equipo emita opinión antes que los otros: a partir de ese momento, es altamente probable que el resto de las declaraciones estén condicionadas. Incluso actúa como ancla el limitar la cantidad de unidades de un producto que puede llevar cada cliente en un comercio, ya que puede incitar a querer comprar esa cantidad incluso aunque sea más de lo que en efecto esté necesitando. Especialmente en negociaciones, los términos iniciales que proponga alguna de las partes puede ser una trampa de anclaje con un rol decisivo al momento de concretar una venta o transacción. Como si esto fuera poco, existe una tendencia a relacionar eventos actuales con ocurrencias del pasado o con otras que estén sucediendo en simultáneo, para encontrar patrones de comportamiento o puntos en común y actuar en consecuencia. Estos eventos pueden ser anclas que determinen las decisiones que se toman.
Por último, es importante destacar que resulta muy difícil para el ojo humano identificar eventos aleatorios y tratarlos individualmente sin “fórmulas” o recetas que apliquen a otros casos. Gilovich, Vallone y Tversky (1985) hablan de estas

distorsiones o percepciones erróneas de eventos aleatorios con un ejemplo: la mayoría de los espectadores de un partido de básquet cree, erróneamente, que es más probable que un jugador haga un buen tiro si sus últimos tiros fueron también exitosos, aunque esto no tenga ningún fundamento estadístico o racional. Este tipo de razonamientos son cotidianos y comunes en casi todos los individuos, y pueden influenciar las decisiones que se toman tanto en el ambiente personal como en el laboral. La mente a veces toma una muy pequeña cantidad de ejemplos como muestra total para determinar si hay aleatoriedad de los eventos o no. Esto hace que, desde el momento en que se encuentran factores en común, se tienda a creer que la solución que sirve en un caso puede perfectamente aplicarse a la otra. Todos estos supuestos mencionados pueden llevar a tomar malas decisiones, determinadas por otros eventos que son considerados como referencia o ancla al momento de decidir.

- **Trampa de costo hundido.** Esta limitación genera falta de racionalidad al momento de considerar alternativas. En muchas ocasiones, se realizan elecciones para reforzar ideas o decisiones que fueron tomadas en el pasado, por más de que hoy en día ya no sean las más adecuadas o convenientes. De no ser precavidos, se puede perder de vista que hay decisiones pasadas a las que hay que considerar como costo hundido e irrecuperable, y por lo tanto irrelevantes al momento de pensar nuevos cursos de acción. Esta trampa puede poner al descubierto que se han tomado decisiones incorrectas en el pasado; sin embargo, si no se es conscientes de ello, los individuos pueden encontrarse en un escenario en el que se sigue invirtiendo recursos en proyectos o iniciativas que no necesariamente sean las indicadas.
- **Sesgo de confirmación.** Este sesgo lleva a buscar hechos, interpretar y favorecer la información con la que ya se cuenta, como por ejemplo recordar con mayor facilidad aquello que tiende a confirmar las hipótesis planteadas, mientras que se ignora aquello que las contradice. En este contexto, la evidencia empírica no necesariamente resulta útil, porque puede llevar incluso a desacreditar o

restarle importancia a todo aquello que contradiga las ideas analizadas, mientras se hace foco en aquello que las confirma.

Además de las mencionadas, también habría que tener en cuenta que los individuos consideran que erran mucho menos de lo que en efecto sucede; que, en ocasiones, hay inconsistencia en las decisiones que se toman para el corto y para el largo plazo; que se tiende a recordar hechos del pasado lejano mucho peor que aquellos que ocurrieron recientemente, entre otras.

Evidentemente, y considerando estos sesgos y trampas, tomar decisiones para grandes empresas, con todas las ramificaciones que estas conllevan, puede resultar muy complicado. En una compañía grande, para chequear si se están cumpliendo los objetivos y ver cuán bien encaminado se está en alcanzarlos, no se puede permitir que las decisiones se tomen únicamente en la cúpula porque todas estas dificultades pueden afectar los resultados obtenidos. Se precisan entonces herramientas que faciliten el cumplimiento de los planes estratégicos y que los lleven a la práctica en todos los niveles de la organización.

Cuando las estrategias corporativas no van acompañadas de una buena toma de decisiones y de una revisión periódica, la ejecución se dificulta, y lo mismo sucede con los resultados y el rendimiento del capital invertido. Una buena ejecución de estrategia requiere de una buena planificación, una clara misión y visión corporativa. Sin embargo, de no ser ejecutados correctamente, de no tomarse las decisiones correctas y de la manera más racional posible – es decir, siendo consciente de las trampas y sesgos planteados, el tener una misión y visión claras no necesariamente traerán los resultados deseados. Para poder ser exitosos hay que saber ejecutar (Anthony & Govindarajan, 2008) lo establecido en los planes, y la decisiones gerenciales toman un rol fundamental en el proceso.

Para controlar la gestión y el seguimiento de la estrategia desarrollada, las corporaciones cuentan con herramientas de control de gestión, dentro de las cuales esta investigación

destaca el Cuadro de mando integral para el seguimiento de proyectos e indicadores de desempeño y resultados de las operaciones, y la metodología RAPID para la toma de decisiones. Como elementos para poder realizar un chequeo del camino hacia el cumplimiento de los objetivos, esta investigación se focaliza en la herramienta de gestión cuadro de mando integral y en la metodología RAPID para tomar las decisiones que surgen de la revisión del mismo, cuyas características son desarrolladas en el capítulo siguiente.

CAPÍTULO 2. HERRAMIENTAS: BALANCED SCORECARD Y METODOLOGÍA RAPID.

Las métricas financieras han sido siempre una de las formas en que se mide el bienestar de una empresa o negocio - principalmente por su utilidad al momento de determinar si el capital invertido está siendo redituable o cuáles son las áreas que están incurriendo en mayores costos, y determinar así acciones futuras.

Kaplan y Norton plantean en una serie de artículos de Harvard Business Review las ventajas que puede traer el no basar los análisis del bienestar de una corporación únicamente en cuestiones financieras, para que haya una conexión más estrecha entre los objetivos de mediano y largo plazo y el progreso que se va viendo a lo largo de los meses. Esta falta de alineación, combinado con un análisis que suele ser cortoplacista puede llevar a que se vaya profundizando la distancia entre la estrategia de la compañía y su implementación, y proponen la creación de lo que denominan *Balanced Scorecard* (o cuadro de mando integral) para tener un mejor panorama del desempeño en las corporaciones (Kaplan & Norton, 2011).

La idea de *Balanced Scorecard* surge de que no existe un indicador que, por sí solo, pueda resumir las complejidades que suceden en una organización y orientar acerca de la misma. Los indicadores financieros, tan utilizados en múltiples ocasiones como indicador de la salud de una compañía, tienen cuando menos la debilidad de que muestran el impacto que tienen las decisiones con cierta demora (Epstein & Manzoni, 1997), y es por eso que proponen una alternativa.

2.1. Herramienta Balanced Scorecard

El *Balanced Scorecard* es una herramienta que sirve para distribuir recursos, asignar prioridades y, así, transmitir la estrategia de la compañía a toda la organización; será ella la que lleve a cumplir con las metas establecidas. El cuadro de mando integral impulsa una forma de trabajo orientada a la mejora continua y un estilo de liderazgo orientado a la ejecución, en el que se le da más importancia al proceso que a los resultados.

Para armarlo, y con el objetivo de no hacer foco únicamente en lo financiero, se propone tener en cuenta distintas perspectivas desde las cuales abordar los objetivos: la perspectiva financiera, la del cliente, la de procesos internos, y la de crecimiento y aprendizaje. La idea del cuadro de mando integral es proporcionar un esquema en el cual se resuman indicadores correspondientes a las cuatro perspectivas mencionadas y que muestren el desempeño de la compañía en un único documento. El objetivo principal de este formato es que, al final, se refleje y se haga operativa la misión y la estrategia de la compañía. Hay quienes consideran la perspectiva del ambiente y comunidad y la de satisfacción interna (Parmenter, 2015) como otras dos piezas fundamentales para establecer objetivos que lleven a la organización a las metas establecidas. Estas dos también serán incorporadas en esta investigación, ya que cada una de las perspectivas brinda una mirada desde la cual pensar la estrategia: para que una estrategia sea efectiva y lo más abarcativa y completa posible, debe tener en cuenta aspiraciones de cada uno de estos enfoques.

La prosperidad de una compañía, más allá de la visión particular que tenga, no puede lograrse únicamente teniendo rendimientos positivos o asegurándose que cada producto vendido tenga una contribución marginal mayor a cero. La estabilidad económica es sin dudas algo deseable, pero no es un requisito que por sí solo garantice la longevidad de una organización. Además de establecer metas relacionadas con cuestiones financieras, hay que definir también en qué mercados hacer foco, lo que llevará a pensar qué procesos es importante que sean robustecidos, y cómo trabajar para que los empleados tengan o puedan adquirir las habilidades necesarias para alcanzarlos, entre otros. Estas cuestiones van más allá de la perspectiva financiera de una empresa, y es por eso que una estrategia debe contar con objetivos claros que estén asociados a más de un aspecto, y a estos objetivos se les da seguimiento mediante métricas indicadoras de desempeño, asociadas a cada una de las perspectivas mencionadas.

Cada una de las perspectivas ofrece un enfoque distinto para llegar a los objetivos deseados, y ese es una de las utilidades que presenta el *Balanced Scorecard*: cuando

todos los sectores están alineados hacia el mismo fin, se pueden obtener mejores resultados. El poder mirar los objetivos desde distintos puntos de vista permite fortalecer la estrategia para llegar de forma más eficiente a los resultados deseados.

Además de los beneficios más fácilmente reconocibles que implica tener un resumen de indicadores del desempeño de la organización o del sector en cuestión, el cuadro de mando integral tiene como ventaja que permite comunicar y hacer cotidiana la estrategia de la compañía. Puede incluso ayudar a aquellos que creen saber cuál es la estrategia de la compañía pero les cuesta ponerla en palabras si tuvieran que hacerlo, y también resulta útil en esos casos en los que la mayoría de los empleados la conocen, pero todos agregan una cuota de opinión personal al momento de describirla o comunicarla. La creación de un *Balanced Scorecard* implica que los mandos directivos se pongan de acuerdo y tengan una visión en común acerca de la misión y visión de la compañía a la cual pertenecen.

El cuadro de mando integral está compuesto por distintos elementos: los mapas estratégicos, el panel de control, la estrategia y los objetivos estratégicos, que serán detallados a continuación.

2.1.1. Estrategia y mapas estratégicos

La estrategia de una organización indica cómo llegar a los objetivos establecidos, y está compuesta por una serie de actividades y lineamientos que se consideran apropiadas para tal fin. El diseño de una estrategia también implica que se defina qué cosas la compañía no está dispuesta o no planea hacer: a veces hay incompatibilidades entre sectores, que hacen que por ejemplo el crecimiento de uno implique una menor productividad de otro; al establecer una estrategia común, se establecerán también prioridades. El balance entre actividades y recursos de la compañía también deben indicarse en la estrategia, de forma tal que se complementen y potencien el uno con el otro (Porter, 2011).

Muchas compañías tienen lineamientos sobre qué es lo que cada área debe hacer, pero sin la suficiente claridad sobre el porqué. Por consecuencia, resulta fundamental que la estrategia de la organización sea algo conocido por todos los empleados, no solo por los altos mandos. La comunicación de la estrategia y de cuáles son los procesos y sistemas elegidos y diseñados para su cumplimiento resultan de suma importancia para la prosperidad de las corporaciones (Kaplan & Norton, 2000). Existen herramientas, como el cuadro de mando integral, que ayudan a transmitir la estrategia a los distintos niveles de la organización, apuntando a hacer el mensaje lo más claro posible para todos. Como el primero de los elementos del *Balanced Scorecard*, resulta de suma importancia que la estrategia esté bien definida.

Otro elemento que cobra mucha relevancia dentro de la confección del *Balanced Scorecard* son los mapas estratégicos. Como en cualquier otro ámbito, los mapas estratégicos son los encargados de indicar el camino; en este caso, se trata de vincular las tareas de los distintos equipos a los objetivos generales de la organización. Son los que permiten que se establezca una mejor colaboración y coordinación entre las distintas áreas, porque unifican el norte de cada una de ellas hacia los objetivos estratégicos - y compartidos - que fueron definidos (Kaplan & Norton, 2000).

El *Balanced Scorecard* es una herramienta de gestión que trabaja desde dos ángulos distintos: por un lado, desde el planeamiento, al preguntarse qué hacer para que la organización se acerque a la visión, qué objetivos establecer, cómo se relacionan entre sí, con qué recursos se cuentan y qué metas se establecen. Por otro lado, el cuadro de mando integral trabaja desde el control, para determinar cómo se medirá el desempeño, con qué indicadores, cuándo o con qué frecuencia y cómo determinar si se está yendo por el camino correcto.

La estrategia entonces debe traducirse en una serie de objetivos estratégicos relacionados entre sí. Para lograrlo, se parte de lo general y desde allí se arma el camino hacia lo particular; es decir, desde objetivos que abarquen toda la organización hacia aquellos que correspondan a cada sector, y de esta manera la estrategia se hace

operativa. Para lograr esto, hay que brindar una clara idea de los resultados deseados de la estrategia y de los procesos críticos involucrados de la infraestructura necesaria para cumplirlos.

2.1.2. Objetivos alineados a la estrategia

El establecer objetivos en cada sector puede ser una tarea que requiera más atención de lo que parece, y es importante que los mismos sean realistas, alcanzables y que, fundamentalmente, estén alineados a los objetivos de la compañía.

Kerr (1995) destaca la importancia de que las recompensas para los empleados de las compañías estén asociadas a aquellos comportamientos que quieren ser promocionados y cómo la falta de comunicación entre ambos puede alejar a las organizaciones de los resultados planteados. Hay compañías, por ejemplo, que tienen un presupuesto destinado a premios inesperados para sus empleados: más allá de los bonos anuales o semestrales que aplican a todos los empleados, se trata de reconocimientos que pueden hacer los mismos empleados a un colega, incluso aunque no sean de su mismo equipo. Suelen ser montos de dinero simbólicos, como el equivalente a una cena en un buen restaurante, y en general pueden ser usados en ciertos comercios con los cuales se tiene un convenio. Asimismo, dicho autor invita a reflexionar al respecto: si dentro de la perspectiva del capital humano la organización en cuestión tiene como objetivo aumentar el trabajo en equipo, entonces este tipo de premios individuales podría estar fomentando justamente lo contrario, y quizás deba repensarse.

Algo similar puede ocurrir cuando se hace un reconocimiento especial a un equipo únicamente si llega al 100% del objetivo establecido - por ejemplo, el volumen de ventas de cierto producto - pero no se le da ningún crédito si llega al 95 o al 99% del plan. En esos casos, ¿se está realmente poniendo foco en aumentar el volumen de ventas? ¿Puede ser que, en cambio, se esté incentivando el establecer objetivos que el equipo está seguro que va a poder alcanzar, en lugar de aquellos que necesita la compañía? El tener objetivos y formas de recompensas alineados a la estrategia corporativa pueden esclarecer y facilitar el camino hacia la misma, y para ello resulta importante revisarlos.

Los objetivos estratégicos de una organización deben responder a la visión de la compañía, y son los que determinan las metas de corto y mediano plazo. Para medir los avances que se están teniendo hacia los objetivos establecidos es que sirven los indicadores, que a su vez tendrán metas que están alineadas a la estrategia de la operación.

Los distintos objetivos estratégicos van a formar el ya mencionado mapa estratégico, y los indicadores estratégicos forman el *Balanced Scorecard*. Por ejemplo, si dentro del mapa estratégico se establece como objetivo bajar los costos, uno de los indicadores que compone el cuadro de mando integral puede ser “Costo por unidad producida/vendida”.

Los mapas estratégicos son los encargados de indicar cómo convertir las iniciativas, los recursos, la cultura organizacional e incluso el conocimiento disponible en resultados tangibles (Kaplan & Norton, 2000). Teniendo en cuenta, entonces, hacia dónde quiere ir la organización, en qué quiere convertirse o qué aspira a lograr, los altos mandos de la compañía diseñan la estrategia y los caminos para llegar a ese destino.

2.1.3. Panel de control de indicadores

Al igual que en los recorridos que se hacen en auto o a pie, en los que se puede ir controlando si se está yendo en la dirección correcta usando como referencia ciertos lugares en el camino - como ser un café o incluso alguna localidad o punto turístico - los mapas estratégicos utilizan elementos para determinar si es necesario cambiar de rumbo o si se está bien encaminado.

El *Balanced Scorecard* está compuesto por indicadores de performance que ayuden tanto a dar un diagnóstico del camino que se está transitando como para establecer si el mismo está cosechando buenos resultados. Estas métricas deben estar fuertemente vinculadas a la estrategia. El cuadro de mando integral es útil para los distintos sectores

de la compañía en cuanto transmite la visión y cómo llegar hacia ella; el utilizarlo de manera adecuada puede traer resultados sumamente valiosos para la organización.

Para la creación de un buen conjunto de indicadores entran en juego las distintas perspectivas mencionadas anteriormente: la perspectiva financiera, la de los clientes, la de procesos internos, la de crecimiento y aprendizaje, la de ambiente y comunidad, y la de satisfacción interna. Un tablero de indicadores que considere las seis tendrá la ventaja de asegurarse de que no se esté pasando ninguna por alto y no se mida la salud de la operación únicamente desde una única óptica. Por supuesto, esta descripción de la metodología se está enfocando desde una perspectiva de liderazgo; es decir que, si esta herramienta se lograra aplicar a los distintos sectores que componen la empresa, por ejemplo el sector financiero, quizás ahí sí los indicadores de alguna de las perspectivas mencionadas tenga mayor preponderancia.

Es, entonces, mediante los mapas estratégicos mencionados anteriormente que deben construirse los indicadores más apropiados. Si el diseño de los indicadores no está personalizado para la compañía en cuestión o incluso para el sector del que se trate, los mismos pueden terminar siendo una simple formalidad para cumplir con la metodología de trabajo impuesto, por eso es importante que la creación de indicadores para un sector esté fuertemente ligada con la estrategia del mismo.

Es importante, por otro lado, saber identificar también aquellos indicadores que no van a contribuir realmente a cumplir los objetivos estratégicos establecidos. Un indicador frecuente y deseable de medir para muchas organizaciones es el costo de almacenamiento por unidad de material. Puede ser un indicador sumamente útil porque, en general, cuanto menor sea este costo mayor margen traerá la venta del mismo. Sin embargo, esta métrica no tendrá sentido para un sector como el de calidad, y poco serviría que el *Balanced Scorecard* de un laboratorio tenga en cuenta cuánto cuesta almacenar una tonelada de producto en el depósito de la empresa. Por otro lado, para ciertos sectores como el de Cadena de Abastecimiento o el área Logística, es lógico pensar que sí tenga sentido que sea una métrica común y revisable. Detrás de los

indicadores debe haber un entendimiento sobre el sector para poder determinar si corresponde o no considerarlo, considerando el rol que cumple en mismo en el cumplimiento de la estrategia de la corporación.

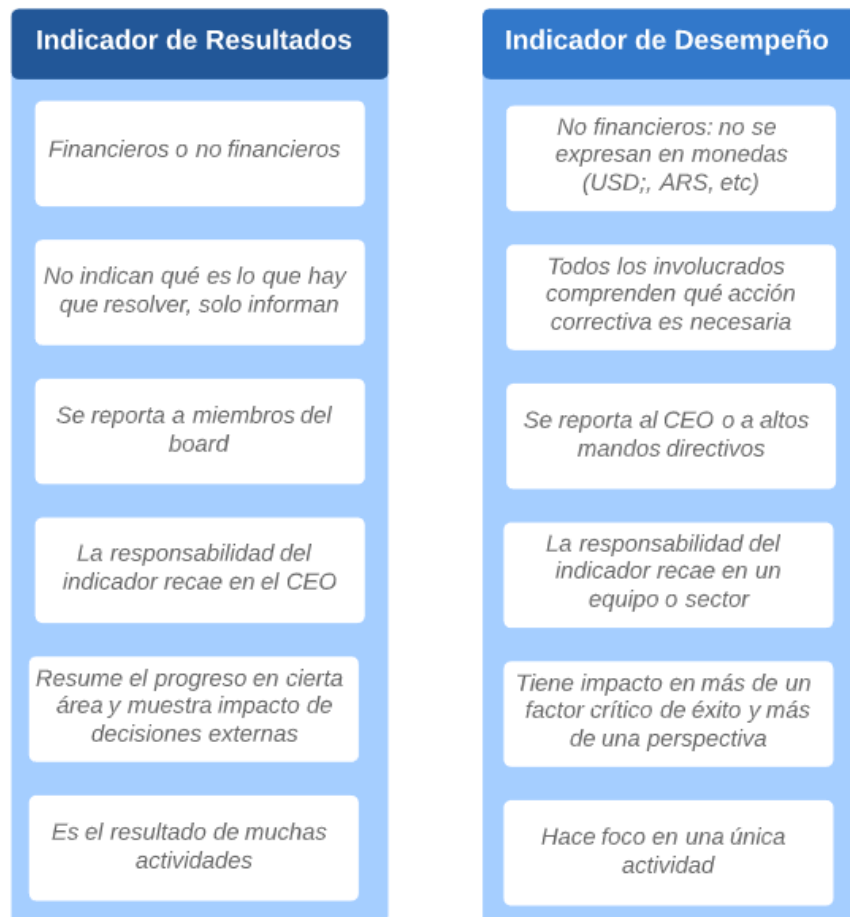
Más allá de la denominación de las distintas métricas que se diseñen para el cuadro de mando integral, hay ciertas características generales de los indicadores: deben ser específicos, mensurables, representativos de la realidad que intentan explicar, rastreables en el tiempo y tener asociados uno o más responsables, que sepan qué hacer o cómo actuar en caso de que los números no sean los esperados. Esto se debe a que el propósito último de los indicadores es que la organización y los distintos equipos orienten su trabajo hacia aquellos factores que determinan el éxito de la compañía (Parmenter, 2015).

Los indicadores, además, deben ser métricas cuyo resultado pueda ser, aunque sea de manera indirecta y en menor medida, influenciada o controlada por los mandos directivos de cada sector. Nuevamente cobra importancia entonces el entendimiento a lo largo y lo ancho de la organización sobre cuál es el la propuesta a futuro de la compañía y cómo se eligió llegar hacia ella: a menos que haya una clara conexión entre el camino a seguir y los distintos indicadores de desempeño elegidos, el simple hecho de armar un panel de indicadores no llevará a resultados deseables (Kaplan & Norton, 2000).

La creación de buenos indicadores resulta, por lo tanto, primordial para este tercer elemento del *Balanced Scorecard*. ¿Qué hay que tener en cuenta, entonces, al momento de diseñar buenos indicadores? David Parmenter hace una diferenciación entre indicadores de resultados e indicadores de desempeño que resulta muy interesante para entender mejor qué enfoques existen al momento de sintetizar las operaciones o la salud de una compañía en números.

En la figura N°1 se muestran algunas de las principales características de los indicadores mencionados.

Figura 1: Indicadores de Resultados y de Desempeño



Fuente: elaboración propia

Esta forma de dividir los distintos tipos de indicadores permite, por ejemplo, identificar que si una organización establece que para tener éxito tiene que contar con un proceso constante de innovación o de nuevas formas de trabajo, entonces uno de los indicadores de resultados pertinentes podría ser medir “Cuántas nuevas metodologías de trabajo fueron implementadas en los últimos 12 o 18 meses”. Por otro lado, como indicador de desempeño se podría considerar “Cuántos son los proyectos que implican nuevas formas de trabajo que se estima serán implementados en los siguientes 3 a 6 meses”.

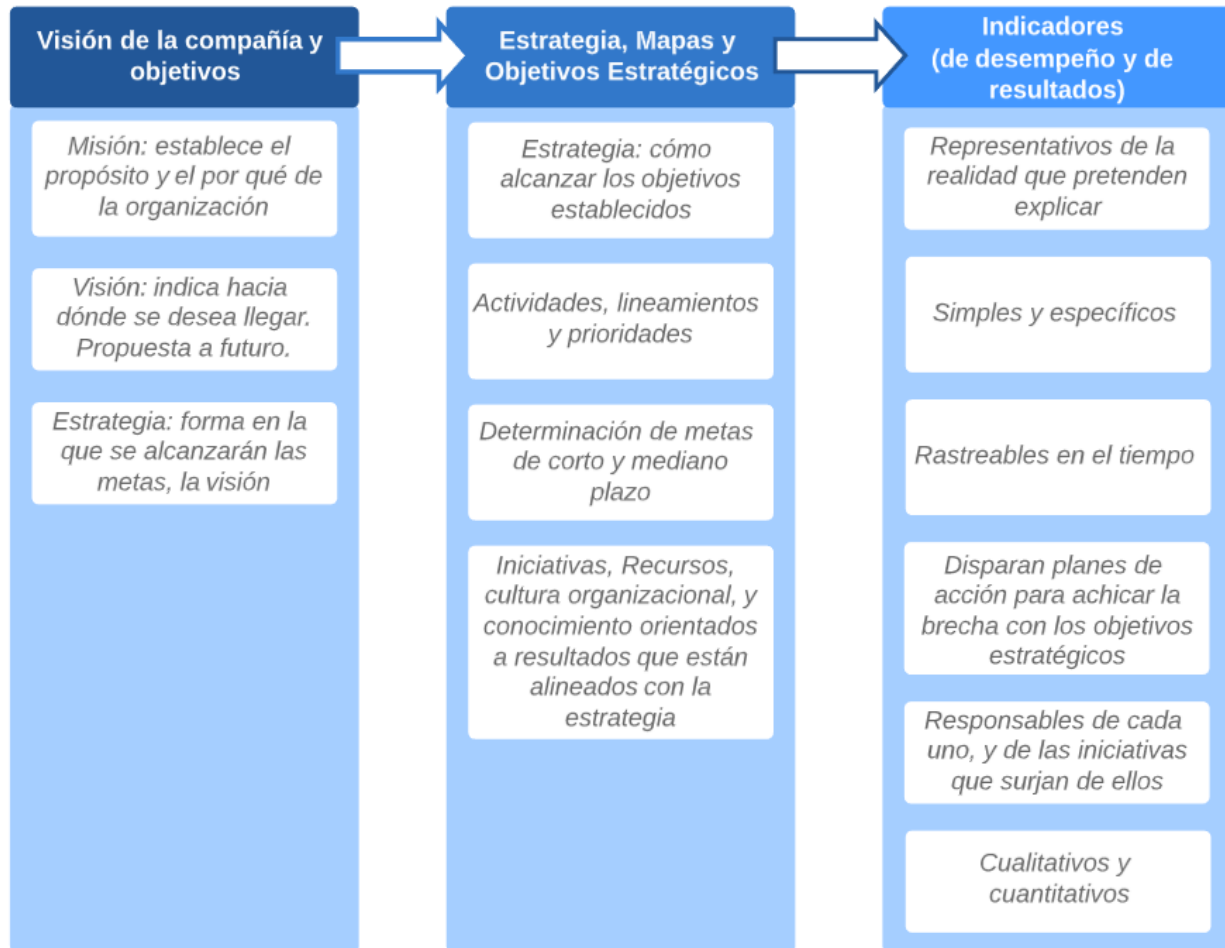
En este caso, la diferencia temporal permite distinguir que los indicadores de resultados miran eventos que ya sucedieron y sirven para ver una tendencia, pero los indicadores

de desempeño permiten identificar con antelación si se está yendo por el camino deseado, para luego alcanzar los resultados esperados a nivel compañía.

Este ejemplo pretende demostrar que el diseño de los indicadores puede ser determinante en lo que refiere a su utilidad. Es necesario, entonces, invertir tiempo en crear las métricas adecuadas para aquello que se desea medir, y poder dejar en claro cuál es la descripción de las mismas, y fundamentalmente cómo se componen, cómo se calculan, qué es lo que las determina. ¿Se están mirando proyectos a futuro o acontecimientos del pasado?, ¿se desean identificar irregularidades de la operación o aquello que puede traer mejoras?, ¿será más conveniente identificar iniciativas que fueron abandonadas, o cuántas de éstas serán reactivadas en los próximos meses?, etc. Esta investigación propone que el enfoque que se le de al indicador va a ser determinante al momento de disparar una acción que ayude a continuar en el camino hacia los objetivos deseados; no hay que restarle importancia a las reuniones en las que se definan estos puntos claves del *Balanced Scorecard*.

La figura N°2 ayuda a clarificar la relación entre los componentes del cuadro de mando integral: la estrategia, los objetivos y los mapas estratégicos, y los indicadores. A su vez, presenta un breve resumen de cada concepto, para facilitar la tarea de creación de los mismos.

Figura 2: Visión, Estrategia e Indicadores



Fuente: elaboración propia

Para tener un buen chequeo del camino desde la misión hacia la visión y el cumplimiento de objetivos, el contar con un cuadro de mando integral permite a la corporación que lo implemente extraer y procesar datos de las operaciones del día a día, aportando una visibilidad que permite tomar mejores decisiones. Los indicadores y su seguimiento frecuente sirven para transmitir a los empleados de toda la organización en dónde hacer foco en la ejecución para cumplir las metas establecidas.

La ejecución de una estrategia corporativa implica toma de decisiones de manera constante. Esta investigación se focalizó por un lado en el Balanced Scorecard, como herramienta de control de las metas establecidas y para gestionar la estrategia

corporativa mediante el seguimiento frecuente de indicadores, y por otro lado en la metodología RAPID para mejorar la toma las decisiones que afecta a las métricas.

2.2 Descripción de la Metodología RAPID

Las organizaciones que mejor desempeño muestran son aquellas que tienen la habilidad de tomar buenas decisiones y de tomarlas en el momento adecuado (Rogers & Blenko, 2018, pág. 190). Muchas veces, el momento adecuado es lo más pronto posible. Para acelerar y ordenar el proceso de toma de decisiones dentro de una organización, la consultora Bain & Company⁶ diseñó la metodología RAPID (Bain&Co, 2011), que facilita la tarea de designar roles y responsabilidades al momento de tomar decisiones. La denominación de esta herramienta está dada por sus siglas en inglés: *Recommend, Agree, Perform, Input, Decide* (en castellano sería: recomendar, aceptar, implementar, aportar/colaborar y decidir, respectivamente). El usar esta herramienta al momento de crear proyectos puede resultar de gran utilidad debido a la claridad que transmite a los involucrados en lo que refiere a qué rol les fue asignado en un proyecto.

La recomendación de la consultora es hacer una buena asignación de roles para toda decisión que pueda afectar los resultados de la organización - ya sea dónde invertir recursos o qué criterios tener en cuenta para hacer una segmentación de clientes (Rogers & Blenko, 2018, pág. 168).

Esta herramienta parte de la base de que todos los roles designados son importantes para tomar una decisión: las grandes corporaciones dependen de que se tomen buenas decisiones para poder ser exitosas, y detrás de cada decisión no hay únicamente una cabeza, sino que todos los que componen RAPID están allí para contribuir a definir el mejor rumbo de acción. Esta es una de las primeras cosas que hay que tener en cuenta: dado que todos los que tienen algún rol designado van a aportar y moldear la decisión, es importante que estos individuos sean correctamente designados: que no falte nadie pero que tampoco sea excesivo el número de participantes.

⁶ <https://www.bain.com/>

La dinámica que propone esta metodología es la siguiente: ante la necesidad de crear una iniciativa para mitigar, mejorar o corregir alguna situación que se esté dando, hay un responsable que será el encargado de dar una recomendación sobre qué hacer (R: *recommend*). Este individuo será aquel que diseñe una o varias estrategias o cursos de acción, y será el que designe también al resto de los involucrados en el proceso de decisión.

A continuación, la recomendación debe ser aceptada (A: *agree*); en general, los sectores que suelen tener la responsabilidad de estar de acuerdo o no con una propuesta son aquellos que tienen poder de veto o de frenar la decisión que se está por tomar. El área de legales, de impuestos o regulatoria suelen ser los que cumplen el rol, ya que hay legislaciones y cuestiones reglamentarias que hay que considerar y deben ser cumplidas. De encontrar alguna objeción, es en esta instancia que debe presentarse alguna alternativa, proveer recomendaciones o informar a quien tomará la decisión final (D: *decide*) sobre llevar a cabo o no el proyecto.

En caso de aceptar la propuesta, el diseñador de la misma pedirá aportes y colaboración (I: *input*) a aquellos sectores que considere necesarios; es común que los que participen de esta instancia sean los sectores que se vean afectados por la iniciativa, o que se considere incluso a alguien con trayectoria dentro de la organización, que pueda aportar desde la experiencia. En este punto es importante, de cualquier forma, ser selectivo para evitar que muchas opiniones terminen demorando la toma de decisión o tal vez solicitando análisis que impliquen una revisión de la propuesta como un todo. Aquellos que colaboran deben tener en claro que su función es precisamente esa: aportar al proyecto que se les presenta; no se trata de encontrar una nueva alternativa ni de usarla como puntapié para determinar cuál debería ser el curso de acción. Aquel que recomienda tampoco debe perder este foco; sí es bienvenido tener en cuenta los comentarios y las implicancias que puedan observar, y sería deseable que todos los involucrados den luz verde a la iniciativa, pero los que aportan están brindando una contribución, que puede o no ser tenida en cuenta. No debe frenarse el proyecto,

entonces, porque alguno de los aportantes no esté completamente de acuerdo con el abordaje del problema en cuestión.

El siguiente paso que propone la metodología RAPID es que el diseñador del proyecto designe a quien tiene la decisión final (D: *decide*). Es importante destacar que, aunque el resto de los roles puede estar asignado a más de un individuo, hay una excepción para la decisión final: debe ser una sola persona la que tenga ese poder. Teniendo en cuenta los comentarios, recomendaciones y aportes del resto del equipo, será uno solo aquel que decida si la propuesta debe o no llevarse a cabo (Rogers & Blenko, 2018). Por último, y en caso de que la propuesta sea aprobada, existe un designado para implementar (P: *perform*) el proyecto planteado, que bien puede ser el mismo que lo está recomendando.

La herramienta RAPID cuenta con la ventaja de establecer de manera clara cómo se distribuyen las distintas tareas que deben llevarse a cabo en un proyecto. Al asignar roles, permite acelerar el proceso decisivo, orientando así a la organización que la utiliza hacia una toma de decisiones más acelerada y efectiva. Además, y debido a que solicita que cada uno de los participantes deje por escrito cuál es su aporte y por qué está de acuerdo con seguir adelante con el proyecto, quizás incluso permita mitigar algunos de las trampas mencionadas, como por ejemplo la de costo hundido o el sesgo de *status-quo*. La metodología RAPID puede aplicarse tanto a distintas reuniones que tienen las organizaciones, como a los proyectos que surgen a partir de ellas, para acelerar la toma de decisiones y contribuir a una dinámica de trabajo más efectiva.

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Para llevar a cabo esta investigación se eligió una metodología de caso: se seleccionó una organización y una instancia de trabajo como caso particular de estudio y se hizo foco en ellas, con el objetivo de llevar las herramientas analizadas desde un marco teórico a un ambiente en particular y existente. Se utilizó la observación como instrumento para registrar los acontecimientos que ocurrieron en el caso de estudio y realizar una clasificación y descripción detallada de ellos de manera directa, es decir sin la necesidad de contar con intermediarios.

La elección de esta metodología se debe principalmente a la naturaleza misma del caso en cuestión y la relación de la investigadora con el mismo, ya se trata de un análisis detallado sobre una instancia de trabajo y debate, que por lo tanto está en constante cambio y desarrollo.

Es por eso que el método seleccionado para la investigación es de carácter cualitativo, ya que presenta varias de las características vinculadas a él. Este trabajo se constituyó a partir de una inducción analítica que parte de la observación de hechos que ocurrieron en ámbitos de cercanía de la autora, y esto permitió que suceda un nexo entre inducción de datos y deducción de hipótesis planteadas. Además, esta investigación presenta algunas de las características que Knapp (1986) asigna a la investigación etnográfica, entre las que se destaca el acceso por parte de la investigadora al caso estudiado, tanto en el rol de observadora como en el de participante, así como también el presentar los resultados de la investigación de forma descriptiva y el contar con la utilización de documentos personales como herramientas de investigación.

CAPÍTULO 3: ANÁLISIS DEL CASO DE ESTUDIO.

La presente investigación se focalizó en el caso de estudio de una compañía que produce y comercializa productos químicos. En particular, este trabajo hizo foco en la interacción de dos equipos de trabajo, que se encargan de los pedidos de productos desde el

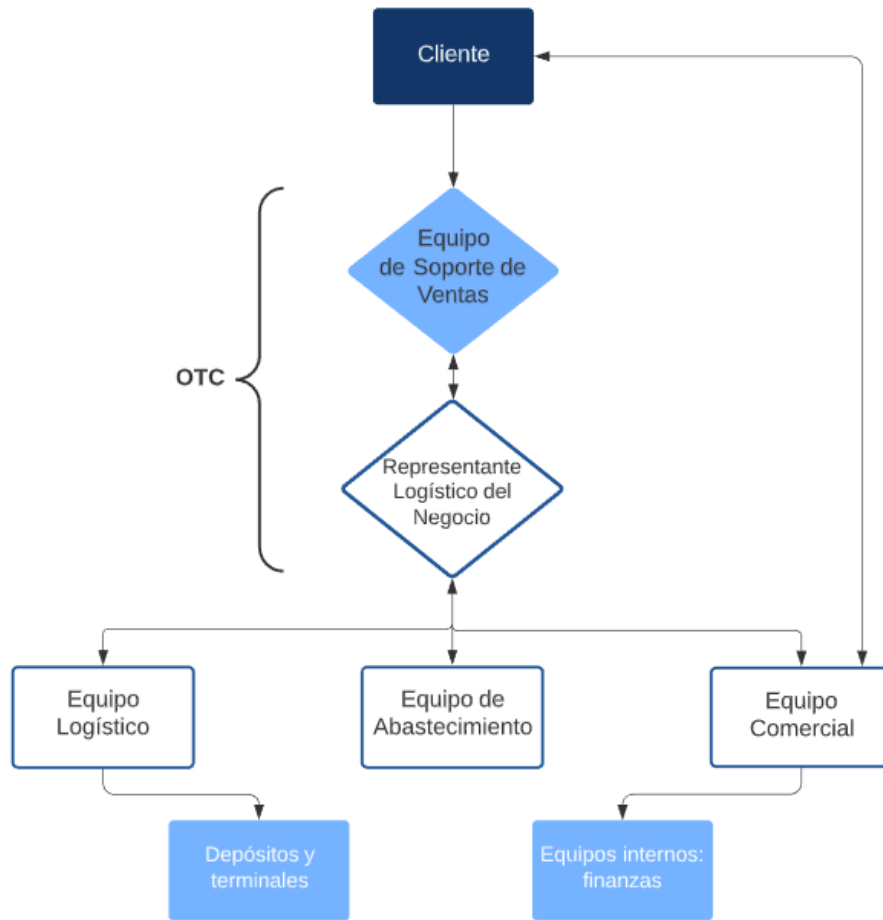
momento en que son solicitados por los clientes hasta el momento del despacho y entrega.

3.1. Descripción de las operaciones de la organización

El equipo OTC⁷ está compuesto por Representantes de Soporte de ventas, que son aquellos que tienen contacto directo con los clientes, y un especialista en logística, que es el representante de negocios ante necesidades logísticas y de abastecimiento. Los integrantes el equipo de logística son los responsables del vínculo con los depósitos y las terminales, y brindan apoyo al negocio vía el especialista de logística. La figura N° 3 puede ayudar a entender cómo se relacionan los distintos componentes.

⁷ Por sus siglas en inglés: “Order to Cash”

Figura 3: Relaciones entre equipos y sectores



Fuente: elaboración propia

Los despachos de pedidos que involucran al equipo de logística y al de OTC pueden dividirse, de manera simplificada, en dos: por un lado, existe la comercialización del material llamado a granel - se trata de material líquido que es transportado en camiones cisterna -, y por otro lado existe el material empacado, que viene en distintas presentaciones, dependiendo del producto: bidones, tambores, IBCs⁸ o incluso bolsas.

Estos materiales se almacenan en dos lugares distintos: el material a granel se almacena en terminales marítimas y el material empacado, en depósitos. A su vez, el material que

⁸ Por sus siglas en inglés: Intermediate Bulk Container. Se trata de recipientes cúbicos, en general de 1m³ de volumen.

está disponible en la terminal es importado, y tiene, según el origen, entre 30 y 60 días de tránsito, mientras que el material que está almacenado en depósitos puede ser importado o producido nacionalmente, y por lo tanto cuenta con unos tiempos de reposición que en general son mucho menores, y dependen principalmente de los ciclos de producción.

Además del almacenamiento, la comercialización de los productos implica transportarlos a los clientes. Para esto se requiere de distintos proveedores según el servicio específico del que se trate y los requisitos que tenga cada material: no es lo mismo coordinar el envío de una cisterna desde una terminal marítima que el de tambores desde un depósito. Además, hay que considerar que entra en juego la aduana, cuando se trata de material importado, y que estos productos químicos requieren de tratados especiales, y por lo tanto no siempre pueden ser enviados en un mismo transporte por las reacciones que pueden llegar a provocar: los encargados de seguridad e higiene y los de comercio exterior también juegan un rol fundamental en la operatoria de esta empresa. Con el mero objetivo de simplificar el análisis aquí presentado, esta investigación dejará de lado estas últimas cuestiones.

Resulta importante destacar que a medida que la operación se torna más compleja se va ampliando la red de actores involucrados en ella, y la misma tendencia ocurre con el volumen de entregas diarias: a mayor cantidad de pedidos que cumplir, mayor la cantidad de variables que a las que hay que darle seguimiento. Tanto el equipo de Logística como el equipo OTC están a cargo de coordinar la dinámica entre todas estas partes.

3.2. Operaciones diarias en la organización seleccionada

Las operaciones diarias en esta compañía se monitorean internamente en reuniones de distinta índole y frecuencia. Todos los días, el equipo de Soporte de Ventas, el Representante Logístico y un representante del equipo de finanzas tienen una reunión de 15 minutos en la que se monitorea la operación que por alguna razón no está siguiendo su curso regular. Es decir, se identifican órdenes que, por ejemplo, no pudieron

despacharse o entregarse el día anterior, aquellas que por alguna razón se generaron después del horario de corte establecido para ser entregadas en la fecha solicitada por el cliente, etc. También se revisan órdenes del futuro cercano: cuáles solicitan material del cual no hay stock disponible, cuáles están bloqueadas por el área de finanzas por algún inconveniente en la cuenta del cliente, etc.

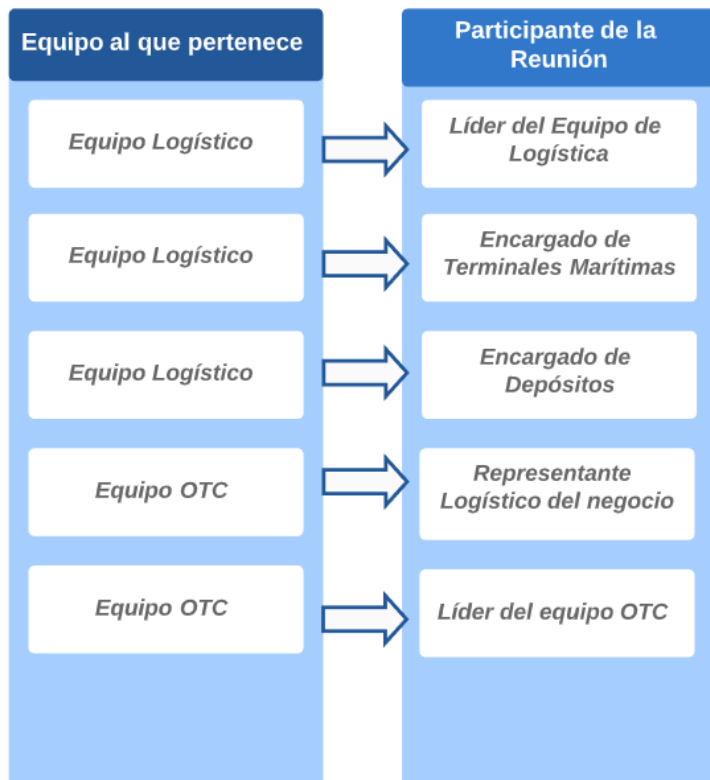
Esta reunión diaria tiene como objetivo identificar aquellas cuestiones operativas que requieren una solución inmediata pero simple, que en la gran mayoría de los casos resulta en la reprogramación de una entrega o pedido del cliente.

3.3. Reuniones mensuales de monitoreo

Dentro del proceso de mejora continua que tiene como cultura de trabajo la compañía analizada, se creó la instancia de una reunión mensual entre el equipo de logística y el equipo de Soporte a Ventas, representados por el líder del equipo y el Representante Logístico, al que se denominó “Foro Mensual OTC + Equipo Logística”.

La figura N° 4 muestra Los participantes principales del foro y el equipo al que pertenecen.

Figura 4: Equipos y participantes de la reunión



Fuente: elaboración propia

Al igual que en las reuniones diarias, el objetivo de estas reuniones consiste en monitorear la operación, pero esta vez desde una mirada más holística. En esta ocasión, no se analizan las cuestiones que impactan en las entregas de manera inmediata, sino que se busca tener un panorama de cómo fueron las operaciones del mes anterior. A partir de ello, se busca establecer acciones y responsables con el objetivo de reducir costos operativos extraordinarios en los que se incurrió o se está incurriendo. Como objetivo secundario, se busca identificar puntos de mejora de los procedimientos que rigen las operaciones, para minimizar a futuro los inconvenientes que puedan surgir o incluso definir si es necesario repensar los procesos establecidos.

3.4. Estructura y metodología de la reunión

El foro en cuestión tiene duración de una hora y está agendado para los primeros jueves de cada mes. Su estructura está dividida principalmente de tres partes: revisión de

métricas, revisión de proyectos en curso y un último momento de *brainstorming* de ideas o proyectos que se estén empezando a desarrollar.

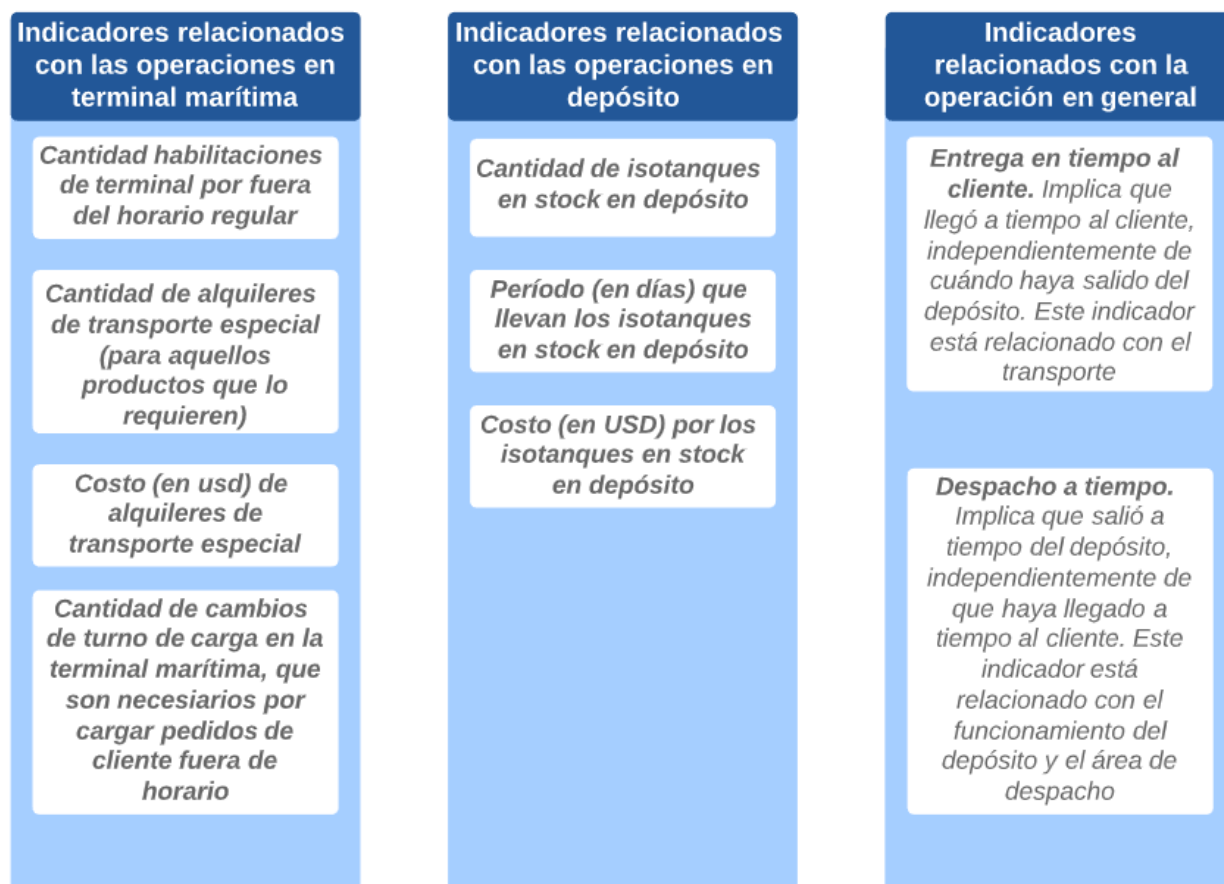
El foro OTC-Logística se creó basándose en la reunión diaria que tiene el equipo de OTC, y uno de los objetivos del mismo es monitorear el desempeño de las operaciones del mes anterior y la dinámica entre los distintos actores involucrados en las mismas, para luego poder evaluarlos. Como metodología de evaluación se eligió el establecer indicadores claves⁹, que funcionan como semáforo para los participantes de la reunión y permiten tener una imagen rápida acerca de la salud de la operación, que luego puede ayudar a establecer un diagnóstico.

3.5.1 Primera parte: Indicadores

La figura n°5 muestra los indicadores que se revisan en la reunión; los mismos están divididos en función de las operaciones a las que refieren:

⁹ Por sus siglas en inglés KPI: key performance indicator; indicador clave de desempeño.

Figura 5 : Indicadores Revisados en la reunión



Fuente: elaboración propia

Para cada indicador existe un parámetro inferior y uno superior, que determinan que el mismo esté dentro de lo esperado (en cuyo caso el indicador aparece en color verde) o fuera de lo esperado (en color rojo). Por ejemplo, para el indicador “Período (en días) que llevan los isotanques en stock en depósito”, lo que se busca identificar es si la cantidad de días de stock está por fuera del período por el cual existe un contrato. En caso de que la cantidad de días exceda lo establecido por contrato, se está incurriendo en un extra-costo que, eventualmente, habría que mitigar.

Los indicadores fueron armados de forma tal que ayudan a identificar cuáles son los proyectos en los que hay que empezar a trabajar para que las métricas estén dentro de los parámetros estipulados. Siguiendo con el ejemplo anterior, en caso de tener el indicador durante varios períodos en rojo va a permitir al equipo determinar, entre otras

cosas, si es necesario hacer una revisión de los contratos existentes, y conseguir negociar un mejor precio por el almacenamiento de los isotanques, o si es necesario levantar el inconveniente con el equipo de planeamiento y el equipo comercial, ya que evidentemente no se están cumpliendo las estimaciones de ventas para las cuales se trajo al material al depósito.

A diferencia de las reuniones diarias mencionadas anteriormente, podrá notarse que en esta oportunidad se analizan casi exclusivamente eventos que ocurrieron en el mes anterior y que hayan requerido excepciones a los procesos regulares de trabajo. Los indicadores fueron contruidos de forma tal que permiten marcar tendencia y pueden ayudar a identificar fallas, demoras o potenciales mejoras en la operación, en los depósitos o con los prestadores de servicio de transporte.

En todos los casos, y en la medida en que se identifiquen tendencias de colores a lo largo de los meses, la forma en que están creados los indicadores - es decir, la cota superior e inferior y la determinación de color en función de si se encuentran dentro o fuera de ellas - permite una fácil identificación de aquellas cuestiones sobre las que hay que trabajar, y esto se da gracias a la cadencia de la reunión.

El foco de la reunión está puesto no en cómo se espera que sean las operaciones del mes que está empezando sino en eventos que ya ocurrieron y ya fueron resueltos. Esto tiene distintas implicancias para los proyectos que puedan surgir de la misma. ¿Qué pasaría si los indicadores que se revisaran en este foro fueran distintos? En este punto resulta fundamental entender las circunstancias y el contexto en el que se desarrolla la reunión, especialmente para poder sacar el mayor provecho de ella. A continuación se detallan aquellas implicancias que se consideran de mayor relevancia:

- A principio de mes, las predicciones de ventas para el mes en curso ya están establecidas y se están revisando periódicamente y en forma paralela: el equipo comercial tiene objetivos que cumplir en cuanto a volúmenes de venta, y por más

de que en general pueda hacer cambios de destino final del material que se le asignó, tiene pre-asignada una cuota de material para cada uno de sus clientes.

- En el caso de una compañía tradicional, como es el caso estudiado, no sólo hay información histórica a la que acudir, sino que además hay clientes que también utilizan predicciones de venta y, por lo tanto, de materiales que van a necesitar. Cabe destacar que estas suelen ser las cuentas que, en general, mayor volumen de material llevan, lo que implica que gran parte de las ventas sucedan indefectiblemente todos los meses y puedan ser, por lo tanto, previsibles.
- Dado que la producción de materiales requiere tiempos - de planificación pero también de producción en sí de los materiales - ya se cuenta con información estimada sobre cuánto se va a producir. Este punto está bajo responsabilidad del equipo de Abastecimiento, y no de los dos equipos participantes en el foro en cuestión, pero no por ellos deja de ser relevante: las plantas de producción tienen conocimiento con bastante certeza sobre qué es lo que se va a producir y cuándo.
- Debido a cuestiones relacionadas con el abastecimiento de la cadena de suministro, existe también material en stock, que no debe ser producido ni llegar desde ningún puerto para estar disponible para ser vendido a clientes. De hecho, uno de los indicadores que se revisan en este foro mensual mide justamente el stock de varios de estos materiales. La información sobre disponibilidad de producto en las terminales marítimas también es conocida al momento de la reunión, por tratarse también de material disponible para su distribución.
- El tener parte del material almacenado en una terminal marítima implica que se sepa cuándo estará llegando un buque con más material, aunque con una menor precisión que cuando se trata de plantas de producción propia.
- Debido a que, en general, las plantas producen las 24 horas del día y los 7 días de la semana, los pedidos que hacen los clientes no suelen empezar a programarse recién a comienzos de mes, sino que son más bien un continuo en el tiempo. Es decir, a fines de mes, y mucho más los primeros días del mismo, los clientes ya tienen colocados pedidos en el sistema interno de la compañía.

Es importante destacar esta información con la que se cuenta previa a cada uno de los foros OTC-Logística, porque estos datos podrían predecir o anticipar algunos de los futuros eventos que impactarán en los colores de los indicadores de la reunión del mes siguiente.

La primera conclusión a la que puede llegarse a partir de este análisis inicial es que resulta de suma importancia que el foro no consista únicamente en la mera revisión de los cuadros de colores y la identificación de cuadros verdes vs cuadros rojos. Para asegurarse de estar siguiendo con los mapas estratégicos establecidos, es importante usar el foro como instancia para hacer foco a las acciones que puedan surgir a partir de la revisión de indicadores.

3.5.2. Segunda parte de la reunión: Revisión Proyectos

La diferencia de esta segunda parte con respecto a la primera reside en su dinámica. Cada uno de los indicadores presentados tiene, además de un límite inferior y uno superior, un miembro del equipo responsable de darle seguimiento, de completar esa información previa a la reunión y dar, en caso de que sea necesario, contexto o incluso una explicación al resto del equipo en los casos en los que el indicador se muestra “en rojo”.

Una vez analizados los indicadores, la segunda parte de la reunión consiste en revisar los proyectos que se están llevando a cabo, tanto sea que involucren a ambos equipos en su ejecución o que estén dirigidos por otra área pero generando impacto en los miembros y las responsabilidades del foro.

Este no es un punto que deba pasarse por alto. La reunión tiene una tercera y última parte en la que los temas a tratar están menos delimitados y en la que se promueve el *brainstorming* y el surgimiento de nuevas ideas. El hecho de que en la parte de “Proyectos” se vean también iniciativas que no caen bajo el paraguas de responsabilidad del equipo participante muestra que las líneas divisorias de temática entre la segunda y

la tercera parte de la reunión son poco claras, y esto podría tener implicancias para la productividad y eficacia de la misma.

En otras palabras: la revisión de los indicadores mencionados puede resultar de gran utilidad para contar con un panorama general del desempeño de las operaciones del mes anterior, pero el valor agregado que tiene la reunión para ambos equipos reside principalmente en la segunda parte de la misma: en las acciones que puedan dispararse a partir de la identificación de problemas.

No se pone en duda la utilidad de los indicadores elegidos para entender cómo fue el desempeño del mes cerrado; sin embargo, el equipo que los analiza tienen que poder cumplir también una segunda tarea: definir, a partir de ellos y en esta etapa de la reunión, cuáles son las acciones en concreto que se llevarán a cabo a partir de ellos.

Surge entonces una primera llamada de atención en cuanto a la estructura que presenta el foro OTC-Logística: no hay una conexión clara entre los indicadores y los proyectos que se revisan en la segunda parte de la reunión. A pesar de que los proyectos que se analizan en esta segunda etapa surjan, en su mayoría, de los indicadores revisados, no se observa una proporcionalidad entre cantidad de indicadores que presentan inconvenientes y proyectos o acciones concretas que tengan por objetivo encaminar los indicadores hacia los valores deseados, o, mejor dicho, mejorar las operaciones para que esos indicadores estén dentro de los parámetros establecidos.

Si bien es cierto que no siempre resulta necesario crear una tarea por cada una de las métricas que no esté dentro de los parámetros, también es importante destacar que sí sería posible que esto suceda. Por ejemplo, el hecho de que durante algunos meses haya un indicador que esté “en rojo” puede indicar que existe una tendencia a que los eventos salgan del camino deseado, o que ocurran más excepciones a la regla de las esperadas. Hay que tener en cuenta que no se trata únicamente de hacer la operatoria más prolija o fácil de gestionar para los miembros del foro, sino que en muchos casos un

indicador fuera del rango determinado puede significar costos adicionales e inesperados, que pueden incluso hacer no redituable la venta de la orden en cuestión.

Las tendencias, entonces, que pueden verse en esta primera etapa de la reunión, pueden disparar la creación de tareas directamente asociada a las dispersiones observadas. El hecho de que los indicadores cuenten con un responsable facilita la tarea, porque ya está determinado a quién le corresponde desarrollar un plan de acción que ayude a mitigar los desvíos de la métrica - o incluso, de ser necesario, que redefina el rango dentro del cual el indicador está en verde.

Como fue mencionado anteriormente, los indicadores son utilizados como instancias de control de la estrategia. Una revisión furtiva de ellos y una creación consecuente de proyectos es lo que dará lugar a que los planes estratégicos conduzcan al camino y resultado deseados.

3.6 La importancia de conexión entre las etapas de la reunión

Esta investigación considera que el foro OTC-Logística no está funcionando de manera óptima, especialmente en lo que respecta a la segunda parte en la que se revisan proyectos que surjan desde los indicadores revisados.

Ahora bien, si los proyectos que se revisan en la segunda parte de la reunión están poco relacionados con los indicadores, ¿qué se está haciendo para que las métricas muestren tendencias de mejora? O, mejor dicho, ¿hay algo que se esté haciendo al respecto?

Aquí el problema puede abordarse desde dos perspectivas distintas: por un lado, podría pensarse que quizás las métricas están todas en verde - o su gran mayoría. En ese caso estaría muy bien discutir proyectos nuevos o no relacionados con los indicadores en la segunda parte de la reunión. Esto es, sin lugar a dudas, una posibilidad válida, pero entonces cabría replantearse la necesidad de la reunión, siendo que el chequeo de indicadores podría simplificarse con el envío de un correo electrónico que muestre todos

los números en verde, y ahorrar así el tiempo de todos. Por otro lado, bien podría redefinirse en su totalidad el objetivo de la reunión y hacerla, por ejemplo, una instancia mensual de *brainstorming* de ideas que tenga el equipo.

Desde otro punto de vista, el hecho de que los indicadores estén constantemente en verde invita a cuestionarlos en varios sentidos. Por un lado, repensar si los parámetros que establecen el color son demasiado permisivos y podrían ajustarse un poco más a las necesidades del negocio, pero incluso puede ser un indicio de que convenga revisar si realmente son útiles para traer mejoras a la operación, que es el objetivo principal del foro.

La segunda perspectiva sería partiendo desde la base de que no están todos los indicadores en verde, que es lo que sucede. Siendo este el caso, ¿qué se está haciendo actualmente para mejorar la relación verde/rojo en las métricas?

Se ha observado que lo que tiende a suceder es que los días cercanos a la reunión, probablemente a raíz de la proximidad de la misma, hay más atención puesta en trabajar para que los números queden “en verde”. Esto mismo sucede en los días inmediatamente siguientes a la reunión, por el simple hecho de que la misma trae a la mesa - y a la memoria de los involucrados - ciertos problemas que en el día a día pueden pasar desapercibidos. Entonces, en el mejor de los casos y suponiendo que el impacto de la proximidad del foro se da en los 7 días previos y posteriores al mismo, el esfuerzo en mejorar los indicadores, y por lo tanto en orientar el trabajo diario hacia la estrategia corporativa, se concentra en la mitad del mes.

Es cierto que los indicadores deben reflejar la situación real, y que un equipo no debe poner su foco en trabajar *para* los indicadores, pero eso no quita la relevancia de aquellas iniciativas que pueda surgir a partir de ellos, ya que los indicadores son herramientas que pueden resultar sumamente útiles para poder crear una planificación estratégica de mediano y largo plazo, tal como propone el *Balanced Scorecard*.

El tener un indicador constantemente en rojo puede traducirse en extracostos asociados a la operación y, en consecuencia, dejar de tener presupuesto para otras cosas dentro del sector, pero también significa que puede ser que la operación no sea rentable.

A modo ilustrativo se utilizará el siguiente ejemplo de un cliente que indefectiblemente pide material con urgencia. Si se trata de un cliente estratégico para la compañía y cuya relación se busca cuidar, cada orden que solicitan terminará traducándose en una habilitación de terminal, o en la resignación de un despacho de otro cliente para priorizar y dar lugar a esta entrega urgente, o en extracostos incurridos para contratar un transporte adicional. Hay casos en los que no basta con solicitar al cliente que pida las órdenes con mayor antelación, porque, por ejemplo, quizás el departamento de finanzas no está dispuesto a dar crédito a la orden y a dejarla operativa.

Si cada pedido de material que hace este cliente implica una habilitación de planta, se tendría un costo extra por cada entrega que se hace. Ahora bien, el seguimiento de este tipo de eventos que se da en el foro - es decir, de la cantidad de habilitaciones de planta por fuera de horario - permite informar al sector comercial sobre los costos adicionales en los que se está incurriendo. Naturalmente, dentro del precio de cada material el gerente de cuentas considera ciertos gastos de transporte y almacenaje que están asociados a la operación. Si tuviese en cuenta todos los extracostos en los que se incurre por el trabajo extra que requiere cada pedido, ¿sería el mismo el precio del producto? Tal vez la revisión de métricas que se da en la reunión OTC-Logística pueda dar pie al equipo comercial para tener una negociación interna con el equipo a cargo del análisis financiero, para que las órdenes puedan hacerse operativas antes y, de esta forma, sean programadas con mayor antelación y sin la necesidad de incurrir en costos adicionales.

Como puede observarse, este es únicamente un ejemplo de lo que puede accionarse mediante la simple identificación de un indicador que constantemente está en rojo. Más allá de que este se manifieste luego en un proyecto en concreto o simplemente en una buena práctica, la utilidad de los indicadores y del cuadro de mando integral reside en este tipo de eventos que permiten mejorar la operación. Este ejemplo resulta de gran

utilidad para ilustrar la importancia que cobra el momento de la reunión destinado a la revisión y creación de proyectos a partir de los indicadores. En caso de que no haya una conexión clara entre las dos etapas hace que el foro pierda gran parte de su sentido.

Las herramientas mencionadas previamente, el *Balanced Scorecard* y la metodología RAPID, pueden resultar de gran utilidad para mejorar la productividad y el cumplimiento de la estructura de la reunión en cuestión.

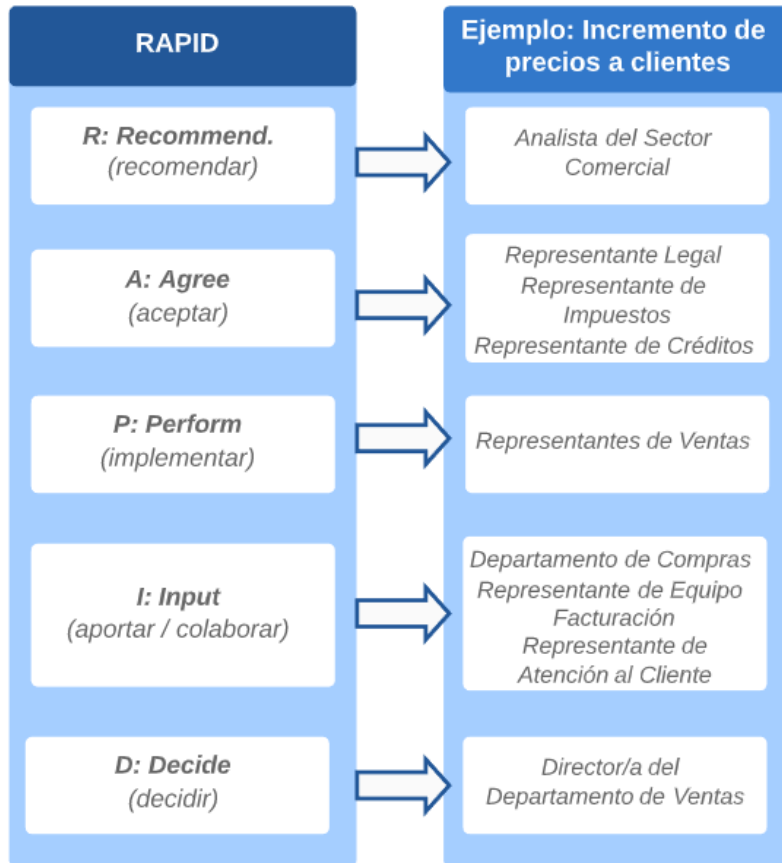
3.7 Asignación de responsables

Una vez analizados los indicadores, y seleccionados aquellos sobre los cuales hay que tomar alguna acción en concreto, hay que definir cuáles son los siguientes pasos a seguir. Hay ocasiones ante las cuales se puede tomar un curso de acción relativamente sencillo, pero otras en las que el curso de acción tal vez no sea tan fácil de determinar. En estos casos, corresponderá diseñar una propuesta para mejorar los indicadores a futuro.

Como cada métrica ya tiene asignado un responsable, el mismo será el encargado de hacer una recomendación acerca de qué acciones llevar a cabo. Resulta importante destacar que este tipo de proyectos requieren cierta diligencia: dado que los indicadores son revisados con cierta periodicidad, dependerá de cada organización y de cada problema en particular cuánto podrá demorarse un proyecto en llevarse a cabo, pero para ordenar las propuestas resulta de gran utilidad contar con una metodología como RAPID.

Aplicando la herramienta descrita anteriormente, y asignando a cada rol un representante, el RAPID correspondiente a una propuesta de aumento de precios podría verse tal como se ilustra en la Figura N°6.

Figura 6: Ejemplo de RAPID



Fuente: elaboración propia

Desde el momento en el que el Recomendador plantea una situación - un problema - frente al cual se hizo un análisis y se está proponiendo una solución, el contar con colegas que cumplan con los distintos roles asignados según la herramienta RAPID puede hacer que el proyecto se lleve a cabo con mayor rapidez y facilidad. Por más de que no todas las decisiones o proyectos en una compañía deban considerar esta metodología de trabajo para llevarse a cabo, sí puede resultar de mucha utilidad en ciertas ocasiones.

Partiendo de la base de que el tablero de indicadores ya tienen designados responsables, la sugerencia consiste en que, además, cada uno de estos indicadores ya cuente con una designación de roles para cada una de las tareas. Según la métrica que

de la que se trate, entonces, además del ya designado rol del recomendador (R: *recommend*), se puede establecer de antemano quién tomará la decisión correspondiente (D: *decide*), de qué sectores se requerirán aportes (I: *input*), quiénes deben estar de acuerdo o pueden llegar a vetar el proyecto (A: *agree*), y por último, quién será el encargado de llevarlo a cabo (P: *perform*). Este último rol probablemente sea el más complicado de designar con antelación, porque se trata de un modelo pre-establecido y no de un proyecto en concreto. Esta combinación de ambas herramientas no solo aceleraría los tiempos al momento de diseñar un proyecto, sino que puede facilitar e incluso reforzar la utilidad de los indicadores, al poner en práctica el pensar en soluciones; dado que parte del trabajo ya está hecho, el resto consistirá en pensar cómo solucionarlo y luego comunicar y solicitar contribución del resto de los involucrados.

CAPÍTULO 4: INCORPORACIÓN DE HERRAMIENTAS A LA REUNIÓN ANALIZADA

Esta investigación propone una combinación del *Balanced Scorecard* y la metodología RAPID para tomar decisiones. Más allá de que la utilidad que puede traer el incorporar cada uno de estos elementos a los usos y costumbres de una organización, la propuesta consiste en revisar la reunión mencionada bajo las perspectivas de estas dos herramientas, y adelantarse a las necesidades futuras para poder armar de manera fácil y sencilla estructuras RAPID, con su división de responsabilidades y habiendo identificado a los individuos que están vinculadas a cada una de ellas.

Las herramientas analizadas sirven para crear un marco de trabajo que permita ordenar las operaciones de una organización. Para llevar estas ideas a la práctica es que se tomará como base aquellos aspectos de las herramientas que se consideran que pueden ser de mayor utilidad, para luego generar una propuesta de versión renovada del foro de OTC-Logística descrito al comienzo. Esta reunión podría ser utilizado como modelo para luego, tal vez, aplicar un enfoque similar a otras que también haya en la rutina empresaria.

Antes de comenzar con la propuesta en concreto, hay que considerar ciertos pasos previos que llevan a ella y su propósito dentro de la rutina de los equipos de logística y de OTC.

Paso 1: Repensar el objetivo

Al momento de replantearse la necesidad de llevar a cabo una reunión con cierta cadencia, como es el foro OTC-Logística será necesario entender con claridad cuál es su objetivo y qué es lo que llevó a su creación.

Más allá de que sea útil para monitorear las operaciones del mes anterior, resulta fundamental como primer paso cuestionar la utilidad de la reunión en lo que se refiere a estar alineada al resto de las iniciativas de la compañía. Este primer paso tiene una gran importancia; quizás un ejemplo sirva para poder entenderlo mejor, como puede ser una

compañía que acaba de constituirse y cuya visión es ser la compañía más orientada al cliente de su mercado. Esta organización no verá como positivos ahorros en costos si estos implican que sean en detrimento del servicio al cliente. La manera de llegar a ser, dentro de su rubro, la empresa conocida por tener la mejor relación con sus clientes probablemente signifique que se priorice, por ejemplo, el diseño de canales exclusivos de comunicación, o el tener atención disponible las 24 horas, los 7 días de la semana, por sobre otras cuestiones como no aceptar entregas fuera de los horarios establecidos. Esto último, en cambio, puede bien ser una regla inamovible para una compañía que busca convertirse en la que ofrezca, en el mismo rubro, el producto a menor precio. Es de esperar que entregas fuera de horario impliquen costos adicionales relacionados con habilitaciones, sobretornos de personal, preparación de material, permisos para transportar mercadería en horarios especiales, entre otros, que encarecen mucho la operación. La forma en la que trabajen estas dos compañías será distinta; las formas de trabajo de estas dos empresas deberían ser distintas, si el objetivo final es distinto. La visión a la que aspira una compañía realmente puede cambiar la manera de trabajar, y es por eso que resulta importante tenerla en cuenta en el día a día.

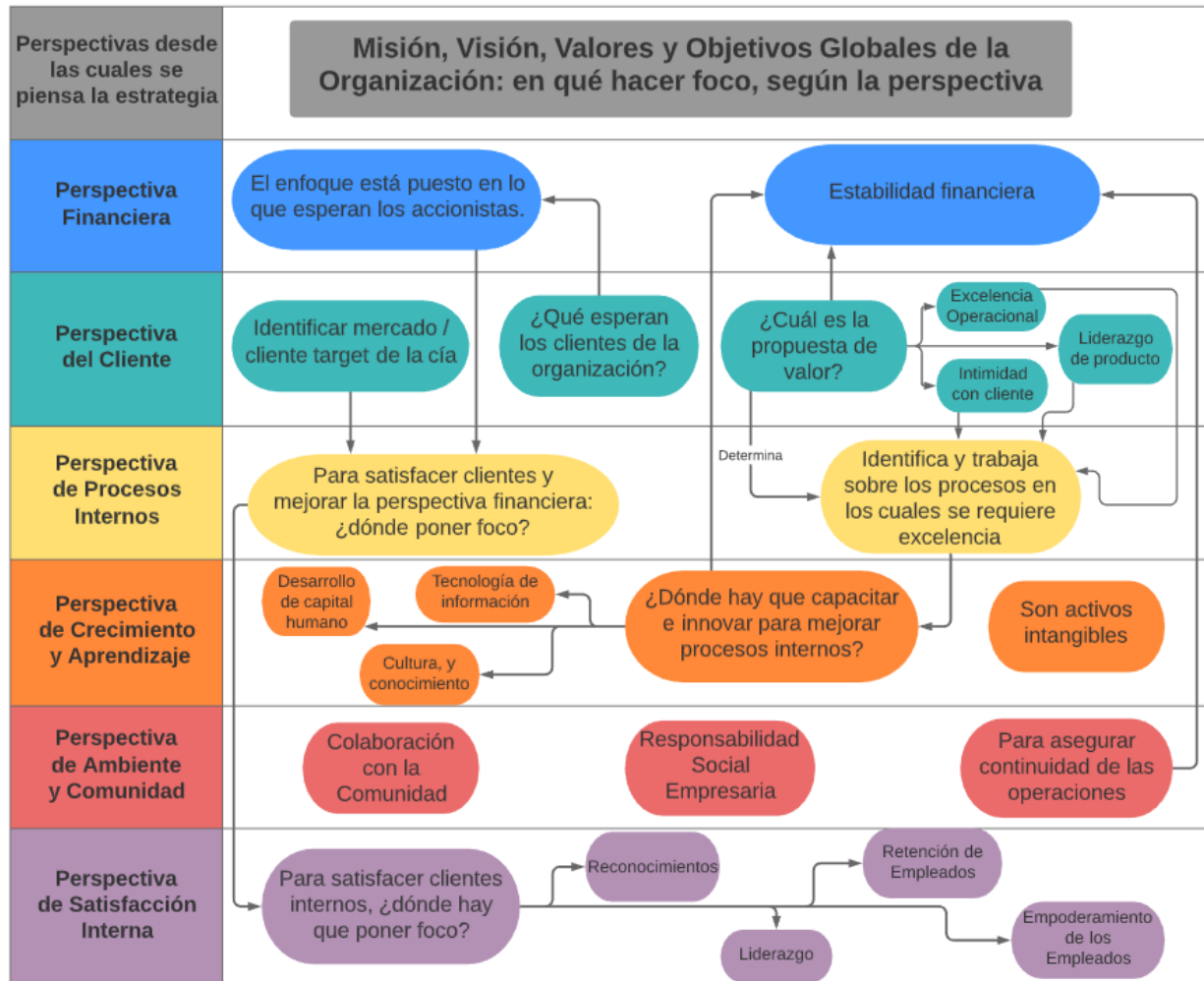
En lo que respecta a la reunión de la presente investigación, y considerando el ejemplo recién dado, antes de hacer una propuesta sobre mejoras posibles en la metodología, en la dinámica o incluso en la cadencia de la reunión analizada resulta importante revisar cuestiones que suceden antes. Como paso número uno, y con el objetivo de asegurar que el foro OTC-Logística tiene una razón válida de ser y que vale la pena seguir invirtiendo tiempo y recursos en ella, se propone revisar si está alineada a la estrategia de la organización.

Para eso, por lo tanto, hay que revisar la conexión con la estrategia. La estrategia surgirá considerando las distintas perspectivas que fueron mencionadas en la descripción del *Balanced Scorecard*: la perspectiva financiera, la del cliente, la de procesos internos, y la de crecimiento y aprendizaje, del ambiente y comunidad y la de satisfacción interna. Con el objetivo de repensar la reunión en cuestión, resulta de gran utilidad como primer paso contar con más detalles sobre las distintas perspectivas, a modo de facilitar la tarea

de identificar objetivos globales de la organización correspondientes a cada una de ellas, y cómo se van vinculando.

La figura N° 7 muestra en qué hace foco cada perspectiva y cómo se relacionan entre sí.

Figura 7: Focos de la Estrategia corporativa



Fuente: Elaboración propia

Paso 2: Establecer factores de éxito

A continuación, y dependiendo de la misión y visión que tenga la compañía, hay que poder identificar para cada una de estas perspectivas cuáles son los factores que pueden determinar la prosperidad de la misma. Cada organización deberá definir en cuáles hacer foco para poder lograr los objetivos logrados, pero considerar las distintas perspectivas y diseñar un diagrama como el que se muestra a continuación puede resultar suma

utilidad para pensar cómo llegar, desde el lugar de trabajo de cada uno, a los objetivos establecidos.

Como en el ejemplo anterior de una compañía que busca focalizarse en el servicio al cliente y otra que busca tener los mejores precios del mercado, los factores de éxito también variarán según el caso del que se trate. La figura N°8 está diseñada especialmente para el foro OTC-Logística al que se dedica esta investigación.

Figura 8: Factores de éxito corporativo

	Ejemplos de factores que determinan el éxito de la organización, según la perspectiva				
Perspectiva Financiera	Optimizar Rendimiento del Capital	Optimización de Capital de Trabajo	Utilización de activos	Optimización / Reducción de Costos	
Perspectiva del Cliente	Marketshare	Satisfacción de clientes clave		Segmentación de Clientes	
Perspectiva de Procesos Internos	Servicio de Postventa	Procesos de gestión de clientes	Entregas a tiempo	Seguridad en las operaciones	Excelencia Operativa
Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje	Calidad y velocidad de los sistemas	Ambiente propicio para el aprendizaje	Promover capacitaciones	Tecnología disponible	
Perspectiva de Ambiente y Comunidad	Colaboración con Universidades: prácticas, pasantías	Búsqueda activa de futuros talentos		Participación en coloquios o eventos de la industria	
Perspectiva de Satisfacción Interna	Reconocimientos, bonos	Retención de los Empleados	Encuestas de satisfacción: ej Great Place to Work	Promociones / ascensos	

Fuente: Elaboración propia

Paso 3: Revisar la Estrategia Global

Dado que esta propuesta se trata de mejorar una reunión ya existente de una compañía que, naturalmente, existe también, resulta dificultoso establecer un orden cronológico a

los pasos. Este punto, en el que se sugiere revisar la estrategia global, perfectamente puede hacerse al comienzo, para luego definir cuáles serán los factores que determinen la prosperidad de la organización. El orden de los factores no necesariamente va a alterar el producto; el orden sugerido sigue simplemente una línea de pensamiento establecido en la presente investigación en el cual se dan por sabidas o establecidas de antemano tanto la misión como la visión de la compañía, y ese es el primer punto a tener en cuenta: sin misión o visión es muy difícil hacer las revisiones propuestas.

La invitación, entonces, es a repensar primero cuáles son los factores que van a colaborar para que la empresa pueda perdurar en el tiempo, para luego pasar a analizar la estrategia global y, por último, pensar en cómo a partir de la estrategia global se va llegando hacia una estrategia sectorizada. Una vez concluída esa parte, rever los objetivos de la reunión en cuestión, y ver si están alineados con el resto de la organización.

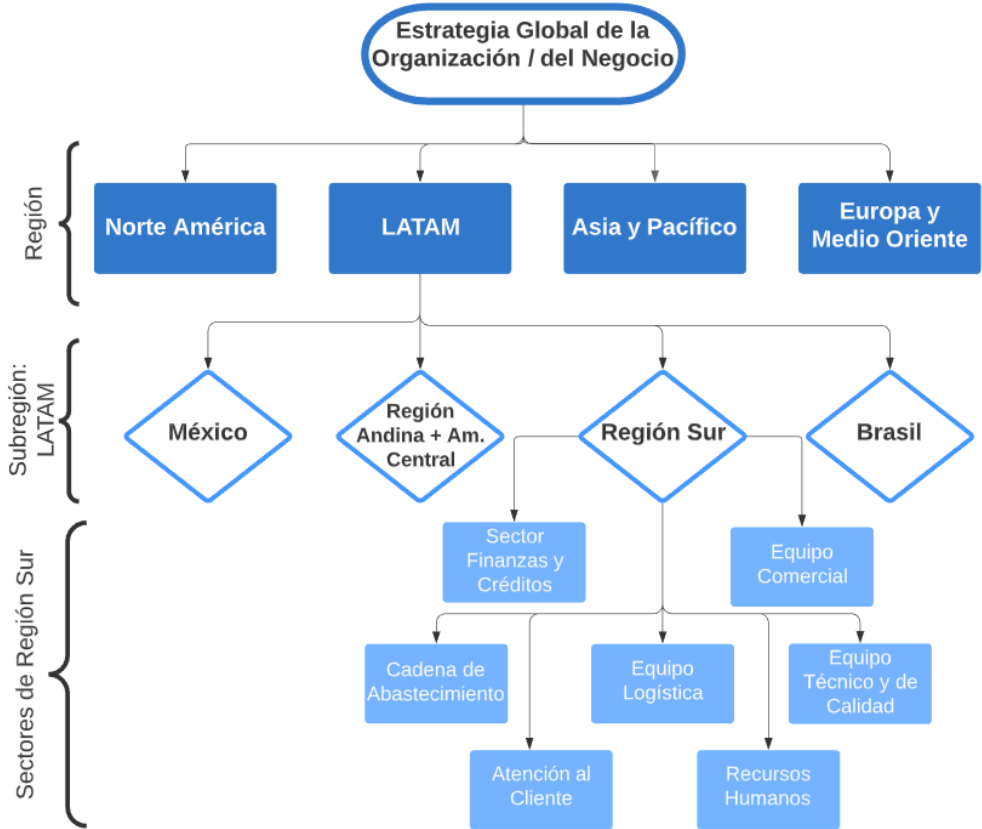
Una vez, entonces, que fueron identificados cuáles son los factores de éxito de la compañía, el siguiente consejo consiste en una tarea que corresponde a los más altos rangos de la compañía: revisar la estrategia. Esto no significa necesariamente que haya que redefinir la visión de la compañía como un todo, sino cuál es la forma de alcanzarla. Se trata, entonces, de recordar que en corporaciones grandes y multinacionales no hay una estrategia por territorio sino que, por encima de ellas, hay una meta final que engloba a todas las regiones por igual.

Por motivos de simplificación se reducirá el alcance de este análisis a una subregión: el Cono Sur, que a su vez forma parte de la Región Latinoamérica y está conformado por las operaciones que se realizan en Argentina, Chile, Paraguay y Uruguay. Sin embargo, la estrategia global debe ser tomada en cuenta como punto de referencia para todas las iniciativas y metas regionales y subregionales, que son aquellos para los cuales se determinará la estrategia, el camino a seguir.

En esta instancia, entonces, el objetivo es que todos aquellos que estén involucrados en diseñar la estrategia subregional estén en conocimiento de la estrategia global: que hablen su idioma, que la conozcan y puedan transmitirla, que la tengan incorporada (o la incorporen) en su día a día. Se forma, entonces una cascada de estratégica que va desde lo global hacia lo particular de cada región: desde la visión de la compañía como un todo hacia aquello que debe hacer cada territorio para aportar su granito de arena y poder alcanzar esa meta.

Para el caso en particular de la compañía analizada, la estructura se ve de la siguiente manera:

Figura 9: Estrategia de lo global a lo regional



Fuente: Elaboración propia

Paso 4: Examinar la Estrategia Sectorial

Este paso sigue con la lógica anterior, que lleva la estrategia desde lo global a lo particular. Una vez que está definida cuál es la estrategia subregional, a continuación hay que definir cómo contribuye cada sector a lograr los objetivos comunes, y armar entonces una estrategia para cada área.

En esta instancia es de esperar que, dependiendo del sector del que se trate, primen los objetivos relacionados con alguna perspectiva más que otros. Por ejemplo, el sector Créditos seguramente tenga una preponderancia mayor de la perspectiva financiera que el sector de Seguridad e Higiene. Esto no significa en absoluto que no haya presencia de todas (o casi todas) las perspectivas en todas las áreas de la organización; estas perspectivas atraviesan justamente a las compañías en las distintas unidades de negocios y a todos los sectores que dan soporte a ellos. El considerarlas a todas hará más probable que se llegue a cumplir los objetivos, porque los mismos no son unidireccionales sino que los determinan aspectos de diferente índole. La importancia de los distintos enfoques reside en cubrir de la mejor manera posible todos los caminos y contar con los recursos para estar lo mejor preparados para llegar a destino.

Así como en la planificación de unas vacaciones importantes el lugar elegido determinará componentes de las preparaciones previas, la elección del destino es tan solo uno de los aspectos que determinarán el viaje. Aunque el lugar elegido sea el mismo, todas las decisiones que forman parte de la preparación previa pueden cambiar la experiencia, ya sea de manera parcial o total. Por ejemplo, y suponiendo que ya se tiene definido que el destino será una ciudad, no será lo mismo si el alojamiento es en distintos hoteles, en uno solo, en carpa, o en un departamento; o si se irá en auto, en avión, en barco o en bicicleta; si se busca conocer los museos más importantes o visitar las cervecerías y los bares más conocidos. Así como hay distintas (y muchas) maneras de conocer una ciudad, también hay varios componentes que considerar incluso en el caso en que el destino no sea elegido por nosotros mismos.

Algo similar sucede con la estrategia de una compañía, para todos aquellos que no forman parte de las decisiones intermedias. Una vez que se entiende cuál es la estrategia global de la compañía, y qué camino eligió la Región o Subregión para contribuir a ella, cada equipo deberá, teniendo en cuenta el rumbo ya pre-establecido, armar un camino propio para llegar a destino.

Paso 5: Filtrar Factores

Al armar los mapas estratégicos y tener establecidos, por lo tanto:

- Cuál es la estrategia global, regional y subregional
- Cuál es la estrategia sectorial
- Cuáles serán los objetivos de cada sector

Partiendo de los factores de éxito que fueron nombrados anteriormente, se destacan en este paso cuáles son aquellos que se consideran más relevantes para los dos sectores involucrados en el foro. Estos factores se muestran en el cuadro a continuación con mayor nitidez, mientras que los otros se dejan visibles pero con menor relevancia. Es importante destacar esta diferencia: no hay factores que hayan sido eliminados: si la compañía define que a nivel global son factores decisivos para asegurar prosperidad, entonces en alguna medida deben considerarse en todas las áreas. Sin embargo, para el propósito que se propone esta investigación y con la reunión analizada en mente, no todos los factores serán útiles al momento de elaborar métricas de desempeño y de resultados, y es por eso que no se tendrán en cuenta todos los factores al momento de elaborar un cuadro de indicadores.

Este punto es importante porque permite diferenciar a cada equipo, y hace una distinción entre la función que debe cumplir cada uno al momento de llevar a cabo la estrategia. Esto significa que por más de que todas las perspectivas sean tenidas en cuenta, ya que enriquecen el análisis, no todas van a ser igual de relevantes al momento de diseñar los indicadores necesarios.

El criterio que tengan los participantes de la reunión entonces es muy relevante, ya que permite definir no solo cuáles son los puntos que deben ser tenidos en cuenta, sino también cuáles quedarán revisados en otra instancia.

A continuación, el cuadro propuesto de factores que determinan el éxito de los sectores involucrados, categorizados según perspectiva.

Figura 10: Factores de éxito, seleccionados para la reunión

Foro OTC - Logística	Factores que determinan el éxito de los sectores involucrados, según la perspectiva				
Perspectiva Financiera	Optimizar Rendimiento del Capital	Optimización de Capital de Trabajo	Utilización de activos	Optimización / Reducción de Costos	
Perspectiva del Cliente	Marketshare		Satisfacción de clientes clave	Segmentación de Clientes	
Perspectiva de Procesos Internos	Servicio de Postventa	Procesos de gestión de clientes	Entregas a tiempo	Seguridad en las operaciones	Excelencia Operativa
Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje	Calidad y velocidad de los sistemas	Ambiente propicio para el aprendizaje	Promover capacitaciones	Tecnología disponible	
Perspectiva de Ambiente y Comunidad	Colaboración con Universidades: prácticas, pasantías		Búsqueda activa de futuros talentos	Participación en coloquios o eventos de la industria	
Perspectiva de Satisfacción Interna	Reconocimientos, bonos	Retención de los Empleados	Encuestas de satisfacción: ej Great Place to Work	Promociones / ascensos	

Fuente: Elaboración propia

Paso 6: Establecer metas propias del sector

Como podrá percibirse, por más de que este paso a paso haya surgido de la necesidad de revisión de una reunión en particular, hasta el momento todos los pasos mencionados pueden ser aplicados a cualquier área o sector de la compañía en cuestión. Los colores del gráfico anterior y la intensidad de cada cuadro probablemente vayan variando, así como también puede haber una mayor o menor cantidad de factores, según el nivel de

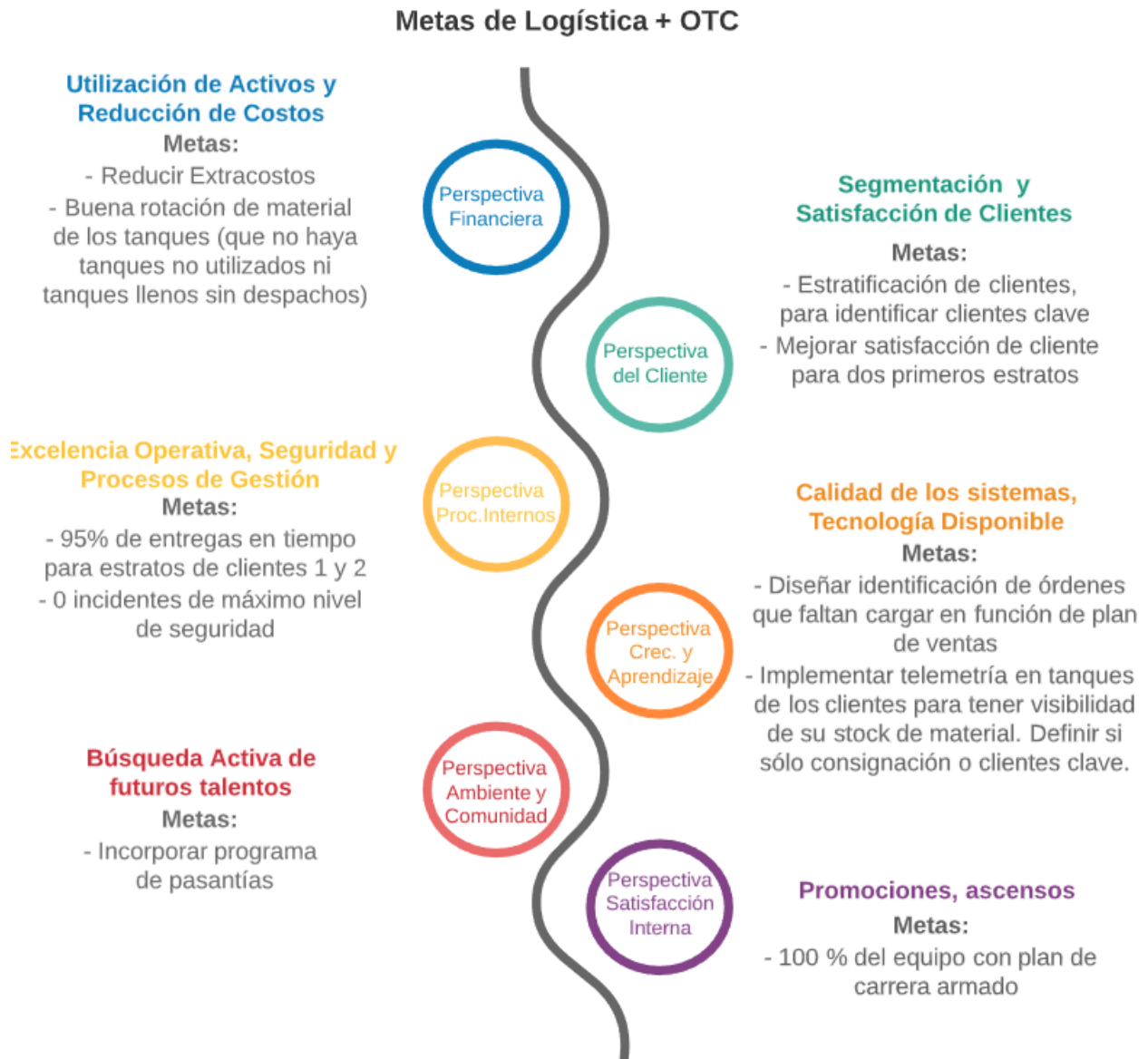
detalle que se pretenda alcanzar, pero la idea general es fácilmente reproducible a otros sectores; incluso a otras organizaciones.

No es necesario, por supuesto, realizar este tipo de investigación minuciosa para la creación de cada reunión, pero una revisión periódica de la estrategia de la compañía, de la región y de los factores que contribuyen al éxito de la organización sí pueden traer grandes resultados a todos los rangos y divisiones.

En esta instancia es cuando la diferenciación entre sectores empieza a ser más notoria: el establecer metas propias del sector implica que haya que tener en cuenta hacia dónde apunta la compañía, pero esta vez la mirada está puesta en cómo colabora cada sector, desde su competencia y área de responsabilidad.

En esta oportunidad, y considerando los factores de éxito mencionados más arriba, se proponen las siguientes metas para el foro OTC-Logística:

Figura 11: Objetivos de los sectores involucrados



Fuente: elaboración propia

Como puede observarse, hay algunas perspectivas de las que se desprenden más metas, y otras para las cuales se armaron menos; la diferencia radica principalmente en el sector del que se trate, donde predomina la importancia de alguna de las perspectivas y, por lo tanto, las metas que de ellas se desprenden.

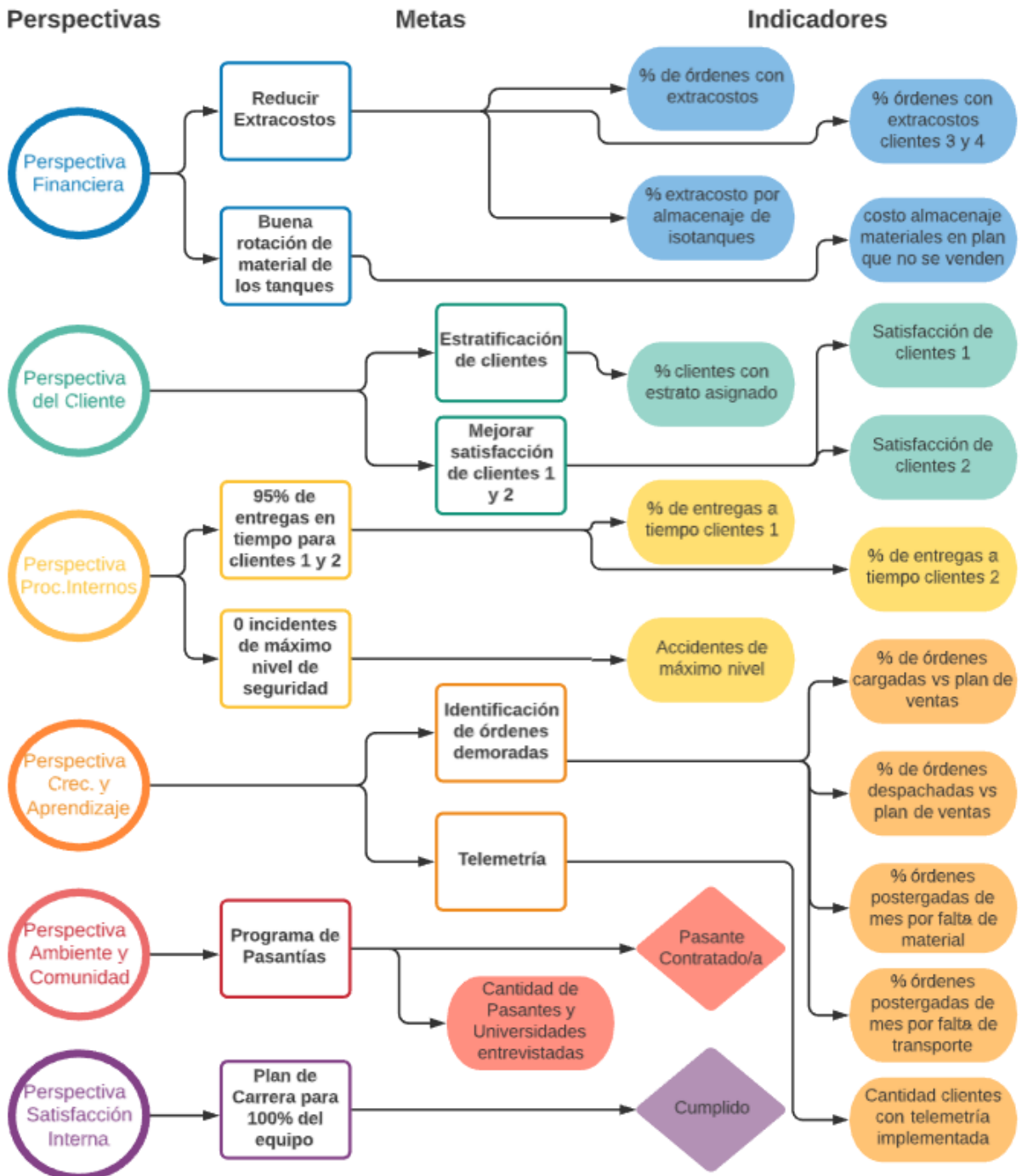
Paso 7: Diseñar y definir indicadores

Una vez establecidas las metas propias de los sectores en cuestión, se está en condiciones de definir cuáles serán los indicadores que sirven para monitorear el cumplimiento de las mismas. Considerando las recomendaciones de los indicadores que ya fueron enumeradas, se pueden formar métricas específicas para los sectores que nos competen en esta ocasión: el sector de logística y el equipo de OTC. En este paso se sugerirán entonces indicadores que pueden desprenderse del análisis de las perspectivas mencionadas. Luego, en el siguiente paso, serán revisadas las métricas que se analizan actualmente en el foro OTC-Logística, para determinar si convendrá redefinirlas o no.

Es importante recordar que los indicadores sirven para establecer un diagnóstico de la situación al momento de la revisión, pero también para identificar si se está transitando por el camino correcto, y por lo tanto deben estar estrechamente vinculados con los objetivos estratégicos.

A continuación, la figura N°12 identifica las distintas métricas propuestas, cada una de ellas asociada a su correspondiente perspectiva. Podrá notarse que todos los indicadores son de revisión frecuente, a excepción de “Ambiente y Comunidad” y “Satisfacción interna”, donde hay objetivos a los cuales no se les ha asignado indicadores. Esto se debe principalmente al tipo de metas establecidas para cada uno de estos enfoques.

Figura 12: Métricas propuestas, por perspectiva



Fuente: elaboración propia

Las métricas propuestas en el cuadro anterior son sugerencias en función de las tareas que realizan los dos equipos involucrados. Esto no quita que no existan otras que sean

más propias de cada sector en particular. El equipo logístico, por ejemplo, puede tener metas que desde la perspectiva financiera abarquen mejorar relación con los proveedores, o conseguir reducir los costos mediante una mejor utilización del almacenaje. Por su parte, el equipo de OTC puede tener, además de los mencionados, objetivos que se crucen con el área comercial y/o el área de créditos y finanzas, con el objetivo por ejemplo de establecer distintos términos de pago en función del material que se entregue, y adaptar el sistema de carga de órdenes para identificar cuándo un producto tiene una condición de pago distinta a la norma antes de que genere inconvenientes. Adicionalmente, y tal como fue anticipado, no se están considerando las métricas revisadas actualmente. El abordaje que se tomó para la propuesta fue primero pensar en métricas en función de las distintas perspectivas, para luego completar el panel de indicadores con aquellas que ya hoy son tenidas en cuenta, en caso de que se sigan considerando necesarias; el orden de estos pasos podría por supuesto haber sido alterado.

Al igual que con las perspectivas, los sectores y equipos de trabajo son lentes mediante los cuales se observan los objetivos de la compañía, y según la combinación de grupos de trabajo de que se trate, se tendrán en cuenta ciertos aspectos y no otros.

Paso 8: Seleccionar indicadores para la reunión

Una vez que tenemos identificadas las métricas que involucran a los dos sectores, el siguiente paso consiste en seleccionar cuáles vale la pena revisar en la reunión en cuestión, y cuáles quedarán para revisión de los líderes de cada equipo, o quizás a cargo de alguno de los participantes pero no sea necesario dar seguimiento con la cadencia establecida del foro.

Se analizará métrica por métrica y perspectiva por perspectiva, indicando qué ventajas y desventajas se considera que presenta cada una de ellas. Cabe recordar, mientras tanto, que el foro OTC-Logística fue creado con la intención de monitorear la operación desde una mirada holística; se busca tener un panorama de cómo fueron las operaciones del

mes anterior para identificar puntos de mejora. Además, en el caso de que se considere necesario, se dará una breve explicación sobre a qué refiere el indicador en sí.

Indicadores de Perspectiva Financiera

- **% de órdenes con extracostos.** Esta métrica mira qué porcentaje de órdenes implicaron el haber incurrido en algún extracosto para poder ser entregadas al cliente. Los costos adicionales pueden deberse a distintos motivos; los más frecuentes suelen ser pedidos por fuera de horario que requieren preparación con poca antelación y, por lo tanto, horas extra de trabajo en el depósito o, en caso de terminal marítima, de los inspectores de los camiones cisterna y los operarios que hacen las cargas; solicitudes de entregas urgentes que implican que no se pueda aprovechar el transporte, combinar entregas y optimizar costos; solicitud de entrega que implica contratar un transporte no habitual para poder cumplir con el pedido del cliente, entre otros. En general los extracostos están asociados a urgencia de pedidos, que llevan a excepciones y por lo tanto costos inesperados en la operación.
- **% de órdenes con extracostos de los clientes 3 y 4.** Esta métrica está pensada para identificar aquellos costos adicionales en los que hay que incurrir para cubrir necesidades de clientes que están identificados como no-estratégicos. Está fuertemente vinculada con el objetivo de estratificar a los clientes, y la razón por la cual se hace una distinción especial de métrica para estos clientes es que, en caso de tener que afrontar gastos fuera de lo planificado, lo más deseable es que sean los clientes clave (clientes 1 y 2) aquellos que causen estos costos¹⁰.
- **% extracosto por almacenaje de isotanques.** Hay ciertos materiales que, por su criticidad y en función de la categoría de clientes que más los consumen, deben contar con cierta cantidad establecida de stock en depósito, para asegurar abastecimiento en caso de que se demore alguna importación o si alguno de los

¹⁰ Más información sobre estratificación de clientes en la métrica “% de clientes con estrato asignado”, bajo los Indicadores de perspectiva del cliente

clientes tiene un incremento inesperado de consumo. El equipo de planeamiento de cadena de suministro tiene identificada una cantidad de material que debe tener como stock de seguridad, para evitar incurrir en demasiados costos adicionales. Este indicador intenta medir ese extracosto.

- **Costo de almacenaje de materiales en plan que no se venden.** Esta métrica está relacionada con el equipo comercial y sus pronósticos y planes de venta del mes. Todos los vendedores tienen un plan de ventas en el cual, además de un volumen objetivo que tienen que cumplir, indican quiénes son los clientes que llevarán cada uno de los materiales. El objetivo de esta métrica es poder identificar los costos de almacenaje asociados a las ventas que estaban planificadas pero que no se concretaron. Hay que tener en cuenta que la producción e importación de muchos materiales están atadas a las estimaciones de venta que se hacen, por lo que una mala estimación puede estar implicando costos de almacenaje en depósito que son evitables.

Dentro de esta perspectiva, se sugiere mantener en la reunión los cuatro indicadores mencionados. Esto se debe a que los involucrados pueden colaborar para reducir estos gastos adicionales que se están midiendo o ser los principales recomendadores al momento de determinar qué hacer.

Indicadores de Perspectiva del cliente

- **% de clientes con estrato asignado.** Este indicador se refiere a tener identificados y categorizados a los clientes en función de cuán estratégicos son para la compañía. Empresas grandes que lidian con otras de similar tamaño frecuentemente cuentan con contratos globales en los que se arman planes de trabajo y alianzas para formular nuevas soluciones para los clientes finales. Este tipo de clientes serán más valiosos para la organización que otros más pequeños, que algunos que siempre tengan pagos demorados u otros que compran muy ocasionalmente algo de material. Así como en varios rubros suelen existir membresías en función de las compras que se hacen - por ejemplo, en las

aerolíneas, donde un cliente VIP puede conseguir acceso a salas privadas en los aeropuertos o incluso *upgrade* de cabina sin ningún costo.

La estratificación de clientes puede resultar de suma utilidad para mostrar flexibilidad en cuanto a ventajas que se le dan a los clientes más importantes para la compañía. Bajo la perspectiva financiera una de las métricas establecidas fue los extracostos asociados a los clientes 3 y 4. Se hace referencia entonces a una estratificación de cuatro categorías de cliente, y se le concederá ciertos beneficios a algunos. El categorizar a los clientes y, por lo tanto, el porcentaje de clientes que tienen asignado un estrato es una métrica que está especialmente asociada al equipo de OTC, bajo la perspectiva de clientes.

- **Satisfacción de clientes 1.** Relacionado con la métrica anterior, este indicador se ocupa de medir la satisfacción de los clientes que fueron clasificados como clientes 1; es decir que se trata de uno de los grupos de clientes más relevantes para el porvenir de la compañía. Por más de que la empresa apunte a tener un buen nivel de satisfacción como proveedor en general, el establecer satisfacción de ciertos grupos de clientes puede resultar no sólo más simple de conseguir sino también más importante para la estrategia de la compañía.
- **Satisfacción de clientes 2.** Se trata de la misma métrica que la anterior, solo que en este caso se analiza la satisfacción de los clientes 2.

Dentro de esta perspectiva, para la reunión en cuestión se sugiere no tener en cuenta ninguna de las métricas mencionadas. Esto se debe a que las métricas parecen ser más relevantes para el equipo de OTC, o incluso para el equipo comercial o tal vez el de finanzas y créditos que para la combinación de equipos Logística-OTC. En esta oportunidad, al no hablar de beneficios en concreto que afecten las áreas del foro, no hace sentido que se le dedique tiempo a la revisión de estas métricas en esta reunión.

Indicadores de Perspectiva de procesos internos

- **% de entregas a tiempo en clientes 1.** Al igual que bajo la perspectiva del cliente, en este caso se hará foco en el nivel de servicio que se le da a los clientes 1 y 2. Esta métrica tiene en cuenta la fecha solicitada de entrega del material, en comparación con la fecha en la que realmente se ha entregado el mismo. Aunque a simple vista esta métrica parezca ser exclusivamente de logística, para que una orden sea entregada en tiempo no solo debe haber sido cargada en sistema con el tiempo suficiente, sino que, además, debe haber quedado operativa con antelación¹¹, debe haber suficiente material disponible para ser despachado, y debe haber un transporte apropiado también. Un bajo porcentaje de entregas en tiempo, por lo tanto, no significa necesariamente que haya un problema con el transporte o con la coordinación de entregas, sino que entran en juego otras variables que bien pueden afectar el despacho.
- **% de entregas a tiempo en clientes 2.** Como es de esperarse, se trata de la misma métrica que la anterior, solo que en este caso se analiza la satisfacción de los clientes 2.
- **Accidentes de máximo nivel.** Debido a que la compañía que se está analizando se dedica a la comercialización de productos químicos, las cuestiones de seguridad toman una importancia muy alta en las operaciones. Hay productos que son inflamables, otros que no pueden ser transportados en un mismo camión, y ni hablar de los cuidados que hay que tener para las operaciones en la terminal marítima, tanto en lo relacionado con la limpieza de los camiones cisterna como en la seguridad de los operarios y transportistas que se encargan de la carga en altura. Adicionalmente, hay que tener en cuenta que las grandes compañías deben seguir normativas como la ISO 9001, que requieren protocolos y medidas de seguridad muy estrictos. Esta métrica entonces está relacionada con todas

¹¹ Son varios los factores que pueden determinar que una orden esté operativa en sistema. Entre ellos, debe estar aprobada por el departamento de créditos, contar con precio y término de pago cargado para el producto en cuestión, etc.

estas cuestiones, registrando la cantidad de accidentes que sucedieron, y forman parte de una parte de la operación diaria que, por lo general, no es negociable.

Dentro de esta perspectiva, se sugiere para la reunión en cuestión analizar y darles seguimiento a los tres indicadores mencionados, ya que se trata de áreas que caen bajo responsabilidad tanto del equipo de logística como del de OTC.

Indicadores de Perspectiva de crecimiento y aprendizaje

- **% de órdenes cargadas vs plan de ventas.** Esta métrica está relacionada con el acomodar las órdenes a lo largo de las semanas de manera de no saturar la capacidad logística a fin de mes. Sirve, por lo tanto, para actuar sobre la marcha en caso de que sea necesario y se identifique si no está habiendo una carga progresiva de pedidos por parte de los clientes. Este indicador puede servir, además, para ir adelantando posibles necesidades tanto a las compañías de transportes como a los depósitos, o incluso en el caso de que haya que coordinar el retiro de algún material importado desde puerto o depósito fiscal.

La utilidad de realizar este análisis reside entonces en la anticipación que puede proveer a las operaciones, y la posibilidad que da a identificar potenciales inconvenientes con las entregas a clientes, así como también cumplimiento de las metas de ventas del mes. Es un indicador que resulta de gran utilidad para el equipo de logística, pero sobre el cual tanto OTC como el departamento comercial tienen tracción, ya que son los que tienen llegada directa con los clientes.

- **% de órdenes despachadas vs plan de ventas.** Este indicador es muy similar al anterior, con la diferencia de que mira las órdenes despachadas, más allá de las cargadas. Esta métrica, por lo tanto, tiene un espectro que involucra al equipo de logística de manera más directa que la anterior.

Idealmente, si el mes está dividido en cuatro semanas, en cada semana se despacharía el 25% del plan de ventas, de forma tal de distribuir de manera uniforme las entregas en el mes, y evitar colapsar la cadena de suministro o la disponibilidad de unidades a las empresas de transporte. Esta métrica, entonces,

permite tener una idea sobre cómo se van despachando los pedidos, y permitiría identificar posibles congestiones en la cadena de suministro y logística con antelación.

- **% de órdenes que pasan al mes siguiente por falta de material.** Esta métrica está relacionada con la falta de disponibilidad de material, que puede indicar inconvenientes en la planificación. Es importante distinguir el motivo e identificar estas órdenes en particular y no, por ejemplo, pedidos que no llegaron a ser procesados porque el cliente no tenía suficiente línea de crédito disponible como para dejar operativa la orden y poder recibir el pedido, o porque el equipo comercial no llegó a un acuerdo de precios. Tampoco se incluyen en este indicador pedidos para los cuales no había material asignado¹². Esta métrica intenta identificar aquellos pedidos para los cuales se prometió material, es decir que el cliente o el vendedor tenían material en su cuota del mes, pero que por alguna razón no pudieron cumplirse.
- **% de órdenes que pasan al mes siguiente por falta de transporte.** Al igual que la métrica anterior, en este caso se miden cuántas órdenes debieron postergarse y ser consideradas, por lo tanto, como venta del mes siguiente. En este caso, la causa de la demora se debe a cuestiones logísticas, como falta de transporte adecuado para completar los pedidos. Cabe recordar que, al ser esta una compañía de productos químicos, hay requisitos que deben cumplir los transportes que pueden dificultar las entregas en algunas ocasiones. Entregas demoradas por imposibilidad de despacho puede deberse a cuestiones relacionadas pura y exclusivamente con capacidad logística, pero también a una de falta de planificación de las órdenes a lo largo de las semanas del mes, o demostrar incluso que hubo un pico de ventas en esos días que no es compatible con la capacidad de los proveedores.

¹² La planificación del equipo de ventas incluye un *forecast* de ventas según los materiales. Puede suceder que no pueda cumplirse con un pedido de cliente porque el vendedor a cargo de la cuenta ya no cuente con más cuota de material disponible, y que no pueda tomar material asignado a otro cliente.

- **Cantidad de clientes con telemetría implementada.** La telemetría es una herramienta que permite medir el volumen de material que posee un tanque. Existen sistemas que brindan esa información no sólo a la planta o el depósito en el cual se encuentra el material, sino también a otros dispositivos, o incluso a una página web. Esta solución resulta especialmente atractiva para material que se vende en consignación, y está por lo tanto almacenado en la planta del cliente pero bajo otra categoría en los estados contables, ya que no se cobra hasta que el mismo no haya sido consumido. El objetivo de esta métrica es tener identificados, entonces, cuántos clientes tienen telemetría implementada, ya que puede facilitar tareas especialmente para el equipo OTC o el equipo comercial en lo que refiere a saber con cuánto stock cuentan los clientes y si es necesario acelerar o cargar más pedidos.

La perspectiva de crecimiento y aprendizaje está vinculada a las tecnologías disponibles para mejorar las operaciones, varias de las cuales se nombran aquí; estas herramientas pueden darse por creación de planillas internas que den seguimiento a los pedidos, o por sistemas contratados a proveedores externos que permitan un mejor seguimiento del material. Para medir avances en lo relacionado a estas cuestiones en el foro OTC, se sugiere considerar los indicadores “% de órdenes que pasan al mes siguiente por falta de transporte” y “% de órdenes despachadas vs plan de ventas”. Las otras dos métricas están más asociadas al equipo OTC, y por lo tanto no se sugiere incluirlas en la reunión en cuestión.

Indicadores de Perspectiva de ambiente y comunidad

- **Cantidad de pasantes/universidades entrevistadas.** Este indicador está relacionado con el asegurar continuidad de profesionalismo tanto en la compañía como dentro del sector. El contar con programas de pasantías puede resultar muy útil para grandes corporaciones, en especial si esos estudiantes luego de pasado el período permitido se incorporan a la empresa como parte de la planta permanente. Para poder abarcar una mayor cantidad de estudiantes y encontrar así a aquellos que resulten más adecuados, el tener vínculos con universidades

puede resultar de suma utilidad, especialmente en las locaciones donde la empresa tenga oficinas o plantas productivas. Una buena costumbre puede ser, entonces, tener reuniones o entrevistas con cierta periodicidad. Esta métrica intenta dar seguimiento al desarrollo de estos vínculos, con el objetivo de mantenerlo en la agenda del año por tratarse de una herramienta que contribuya a los objetivos de la organización.

- **Pasante contratado/a.** Podrá notarse, en el gráfico anterior, que esta métrica está representada con una forma distinta al resto; esto se debe principalmente a que esta métrica no es una a la que se le pueda dar seguimiento a lo largo de los meses o las semanas, sino que es una métrica que puede establecerse a nivel anual, y que puede bien cumplirse o no. Al igual que el indicador anterior, está vinculado con el asegurar continuidad de las operaciones desde la disponibilidad de capital humano.

Dentro de esta perspectiva, y considerando el objetivo y los equipos participantes del foro OTC-Logística, se considera que no es conveniente incluir ninguno de los indicadores mencionados.

Indicadores de Perspectiva de satisfacción interna

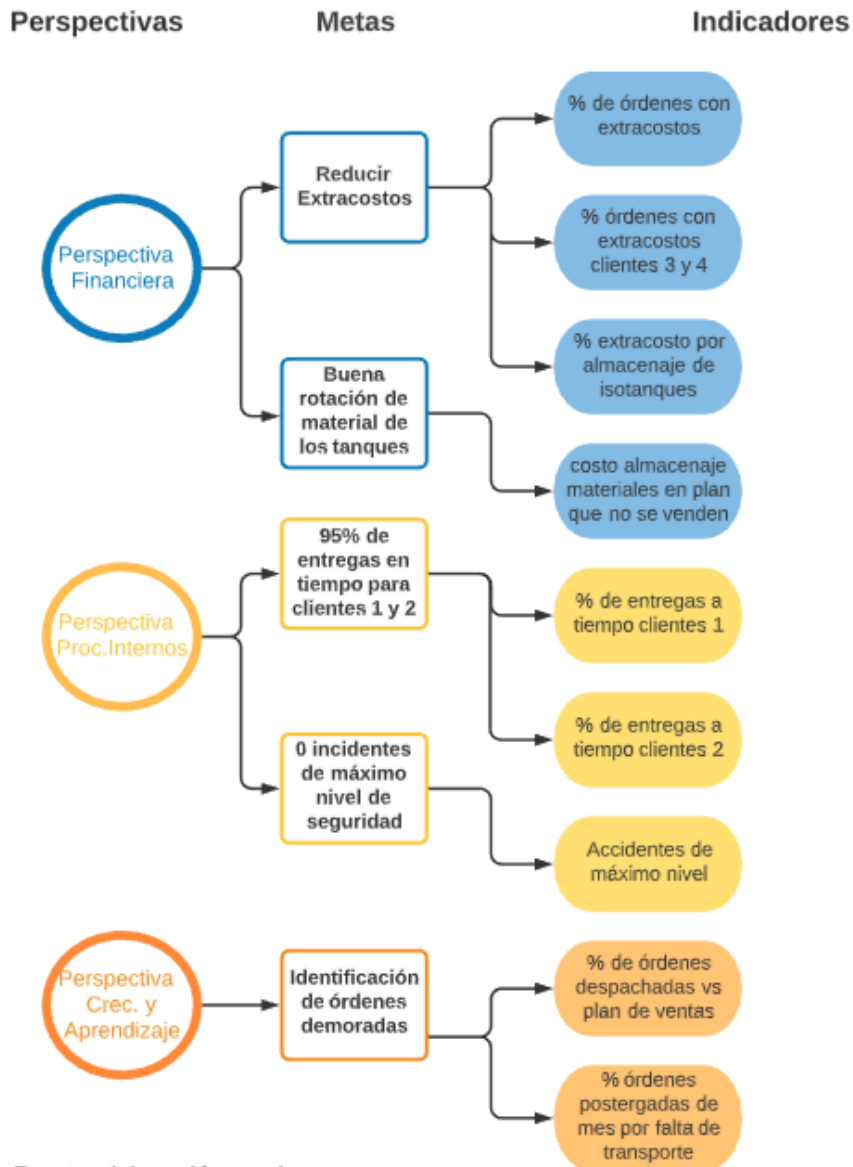
- **Plan de carrera para el 100% del equipo. Objetivo cumplido: sí/no.** Este indicador es similar al de “Pasante contratado/contratada” de la perspectiva de ambiente y comunidad: en general, el conformar un plan de carrera, o el tener evaluaciones de desempeño son procesos que se realizan una o dos veces por año, y por lo tanto no tiene sentido darle seguimiento a nivel mensual o semanal. Incluso en el caso de que la métrica se midiera en función de porcentaje del equipo que tiene completado este plan, en general las compañías cuentan con un período durante el cual lo tienen disponible, fuera del cual ya pierde vigencia. Al igual que el indicador anterior, contribuye a la continuidad de las operaciones, en este caso desde lo que refiere al trabajo sobre el capital humano ya presente en la

compañía. Es, por lo tanto, una métrica para medir como “sí/no” en cuanto a si fue o no completada.

Al igual que en el caso anterior, se considera que no es conveniente incluir este indicador en el foro OTC-Logística en lo que respecta a esta perspectiva.

En resumen, entonces, los nueve indicadores que propone esta investigación para el foro OTC-Logística son los que se detallan a continuación en la figura N°13. Para tener la lista definitiva falta todavía analizar cuáles de los indicadores actuales vale la pena mantener en el foro.

Figura 13: Propuesta inicial de indicadores



Fuente: elaboración propia

Paso 9: Analizar indicadores existentes

En este paso se revisarán cuáles son las métricas que ya existen hoy por hoy en la reunión, para determinar si convendrá redefinirlas o no y para terminar de determinar la lista definitiva de indicadores aconsejados.

La propuesta para la revisión consiste en asignar a cada indicador una perspectiva bajo la cual pueda categorizarse, entender si dentro de los indicadores propuestos en el paso anterior ya existe alguno que esté mirando lo mismo, o pueda redefinirse y complementarse para de dos indicadores existentes hacer uno solo. Por último, se analizará si sigue siendo útil utilizar esta métrica en el foro.

Durante el análisis que se presenta a continuación se verá que los indicadores sugeridos en el paso anterior tienen un carácter más general, ya que fueron creados a partir de las perspectivas y por lo tanto podrían ser utilizados para medir las operaciones de esta compañía en particular pero también son aplicables a sectores logísticos de otras empresas y de otros sectores industriales. En cambio, los indicadores a continuación están creados especialmente para esta reunión - es decir, son más “personalizados” y refieren, por lo tanto, a las operaciones particulares de esta compañía, pero probablemente no puedan usarse para otras reuniones entre equipos logísticos y de OTC.

Indicadores de operaciones en terminal marítima

- **Cantidad de habilitaciones de terminal en el mes anterior para operar por fuera del horario regular.** Esta métrica se refiere a que, en ocasiones, se deben realizar cargas en la terminal marítima por fuera del horario regular de trabajo. Para esto se requiere habilitar la terminal, y esto conlleva extracostos. Este indicador puede resultar de suma utilidad dentro de la perspectiva financiera, y por lo tanto se recomienda su incorporación al listado de métricas a tener en cuenta en el foro.
- **Cantidad de cambios de turno de carga en terminal marítima por pedidos fuera de horario.** Esta métrica puede resultar de utilidad, especialmente para identificar si hay tendencias a la baja o al incremento de los cambios de turno, que podrían ser indicio de un desorden en las operaciones de la compañía. Sin embargo, esta métrica tiene una desventaja, y es que no diferencia si los cambios de turno son por pedidos cargados fuera del horario estipulado, o de qué tipo de

estrato de clientes se trata. Tampoco identifica qué es lo que provoca estos cambios de turnos, ni qué proporción de turnos se están cambiando con respecto al total de turnos solicitados - sería esperable que si la capacidad de carga de la terminal es de, por ejemplo, 40 camiones, si todos los días se solicitan cargar 50 entonces haya siempre 10 que deban solicitar cambios.

Esta investigación considera que no resulta útil tener un número absoluto de cambios de turno si no se lo está comparando de ninguna manera contra las operaciones regulares o esperables. Dentro de la perspectiva financiera bajo la cual se propone esta métrica, puede incorporarse este indicador ya existente de costos asociados a los cambios de turno dentro de la métrica “% de órdenes con extracosto”. Luego, en caso de querer armar algún proyecto para disminuir este costo, quizás ahí sí convenga analizar si el ahorro puede darse desde una reducción de pedidos fuera de horario. Esta métrica, entonces, no se aconseja que forme parte del panel de indicadores del foro OTC-Logística, pero sí resulta interesante para el equipo de OTC darle seguimiento.

- **Costo incurrido en alquiler de transporte especial por fuera de los que se tienen por contrato para materiales especiales.** Esta métrica está relacionada con la perspectiva financiera porque apunta a identificar extracostos para luego poder reducirlos. Hay ciertos materiales que requieren transportes especiales, para los cuales la compañía tiene contratados quizás una o dos cisternas. Esto hace que haya una necesidad de acomodar las órdenes y distribuirlas a lo largo de la semana, así como también asegurarse de que el cliente cuente con espacio suficiente como para poder descargar el material una vez que les llega a su planta, para evitar demorar la siguiente carga. La cantidad de cisternas especiales con las que se cuentan están establecidas por contrato, en función del volumen de ventas, y es suficiente como para cubrir las entregas estipuladas.

Este indicador trata de identificar, entonces, si hay costos adicionales en los que haya que incurrir a lo largo del mes por tener que contratar cisternas adicionales que estén en condiciones para poder transportar el material. Estos casos suelen ocurrir cuando las órdenes no se acomodan de manera ordenada a lo largo del

mes, con lo cual también podría relacionarse con la perspectiva de aprendizaje y conocimiento, en lo referido a “% de órdenes cargadas vs plan de ventas”. Como esta última métrica se asocia al equipo de OTC y no al foro OTC-Logística, se considera recomendable considerar el costo incurrido en transportes especiales en la reunión, para poder identificar desde estos dos equipos proyectos o iniciativas que ayuden a reducirlos, en caso de que sea necesario.

- **Cantidad de veces que se alquiló transporte especial por fuera de los que se tienen por contrato para materiales especiales.** Este indicador puede desprenderse del anterior y es por eso que se considera obvio. Para poder tener una idea sobre las implicancias de tener que recurrir a proveedores no habituales ya existe la métrica de extracosto recientemente revisada, con lo cual no se considera necesario incluir una en la que únicamente se cuente la cantidad de veces en las que hubo que incurrir en extracostos.

Indicadores de operaciones en depósito

- **Cantidad de isotanques en stock en depósito.** Esta métrica indica la cantidad de isotanques que se tienen almacenados en depósito. Es importante recordar que existen dos formas principales de entrega de material: en cisterna desde la terminal marítima o en camiones desde depósitos, para el material empacado. El isotanque se usa únicamente en casos excepcionales, como puede ser en caso de que estuviese por llegar un barco y por esa razón se haya querido adelantar pedidos y tener material disponible en depósito para cubrir las órdenes de los clientes¹³, o como stock de seguridad. Este indicador sirve, por lo tanto, para ver si hay un gran stock de material que esté generando costos adicionales a la operación.

¹³ La llegada de un barco para descargar material implica que el tanque en el cual se realice la descarga quede imposibilitado de operar durante por lo menos 48 horas. Esto se debe, entre otras cosas, a que hay que hacer mediciones oficiales del volumen que está en el tanque antes y después de la descarga, que serán comparadas con las declaraciones que trae el buque. En caso de que haya órdenes impostergables programadas para el mismo momento en el que llega un buque, una buena práctica para evitar dejar sin stock al cliente es cargar con anticipación un isotanque y tenerlo disponible en depósito para ser despachado cuando sea necesario. Demorar la descarga de un buque no solo es muy difícil de lograr sino que, además, es extremadamente costoso y bajo ningún punto de vista aconsejable.

- **Período (en días) que llevan los isotanques en stock en depósito.** Esta métrica, como ya fue explicado, refiere a la cantidad de días de stock por el cual se está almacenando material en isotanques. En particular, lo que se identifica son los días por fuera del período por el cual existe un contrato, porque son esos los que generarán costos inesperados o adicionales. Este indicador está muy relacionado con el que mide el costo almacenaje materiales en plan que no se venden, que se presentó dentro de la perspectiva financiera, con la particularidad de que habla específicamente de un tipo de almacenaje: los isotanques. Debido a que esta compañía cuenta con distintas formas de guardar stock, y siendo que se recomendó en el paso anterior tener en cuenta este indicador, se considera que es útil considerar también este nuevo indicador en el foro en cuestión. Quedará entonces dividido el indicador presentado en el punto anterior en dos, registrando por un lado el costo asociado a materiales no vendidos en isotanques y, por otro lado, el de tanques en la terminal marítima. Se propone, entonces, armar dos métricas particulares de la más general que se había sugerido¹⁴.
- **Costo (en USD) que implican los isotanques en stock en depósito.** Esta métrica, también relacionada con la perspectiva financiera, se desprende de las dos anteriores, y simplemente identifica el costo de tener almacenado el material en isotanques. A pesar de que puede ser una información valiosa de saber, la propuesta presentada en esta investigación no incluye esta métrica. Esto se debe principalmente a que ya se está identificando cuántos son los días de stock de este tipo de almacenamiento, por lo cual no hace demasiado sentido medir además el valor monetario en esta instancia, porque las acciones que puedan surgir a partir de esta métrica adicional seguramente sean las mismas que desde la métrica anterior.

¹⁴ Podría, además, considerarse una tercera métrica para aquellos materiales que se almacenan en el depósito. No se propone esta tercera métrica por la manera en que se cotizan los distintos tipos de almacenaje. Los tanques de la terminal se contratan por completo (no se puede alquilar medio tanque) y por mes, y hay que avisar con antelación cuándo se liberará un tanque para que la terminal pueda disponer de él libremente. El costo de almacenaje de isotanques se considera por día, y en función de la cantidad de días que en efecto están guardados en depósito. El almacenaje de tambores, bolsas o IBCs de material se hace un por unidad pallet, y la relación de precios es 10:1 con respecto al almacenaje de material no empacado. Hace sentido tener métrica que de seguimiento al costo de los isotanques porque forman parte de la operación excepcional, y por lo tanto es conveniente darle un seguimiento particular. En cambio, la rotación del material empacado forma parte de las operaciones diarias, y no son consideradas excepcionales. El stock sin movimiento en depósito es una métrica que compete al equipo de planeamiento, únicamente.

Eso no quita que no sea aconsejable darle seguimiento a este indicador, sino que simplemente no es en el foro OTC-Logística que se aconseja que sea analizado. Sí será de gran utilidad que el encargado de revisar el contrato con el depósito, o el equipo de planeamiento, estén al tanto de estos costos, pero no aporta información extra a la reunión aquí analizada.

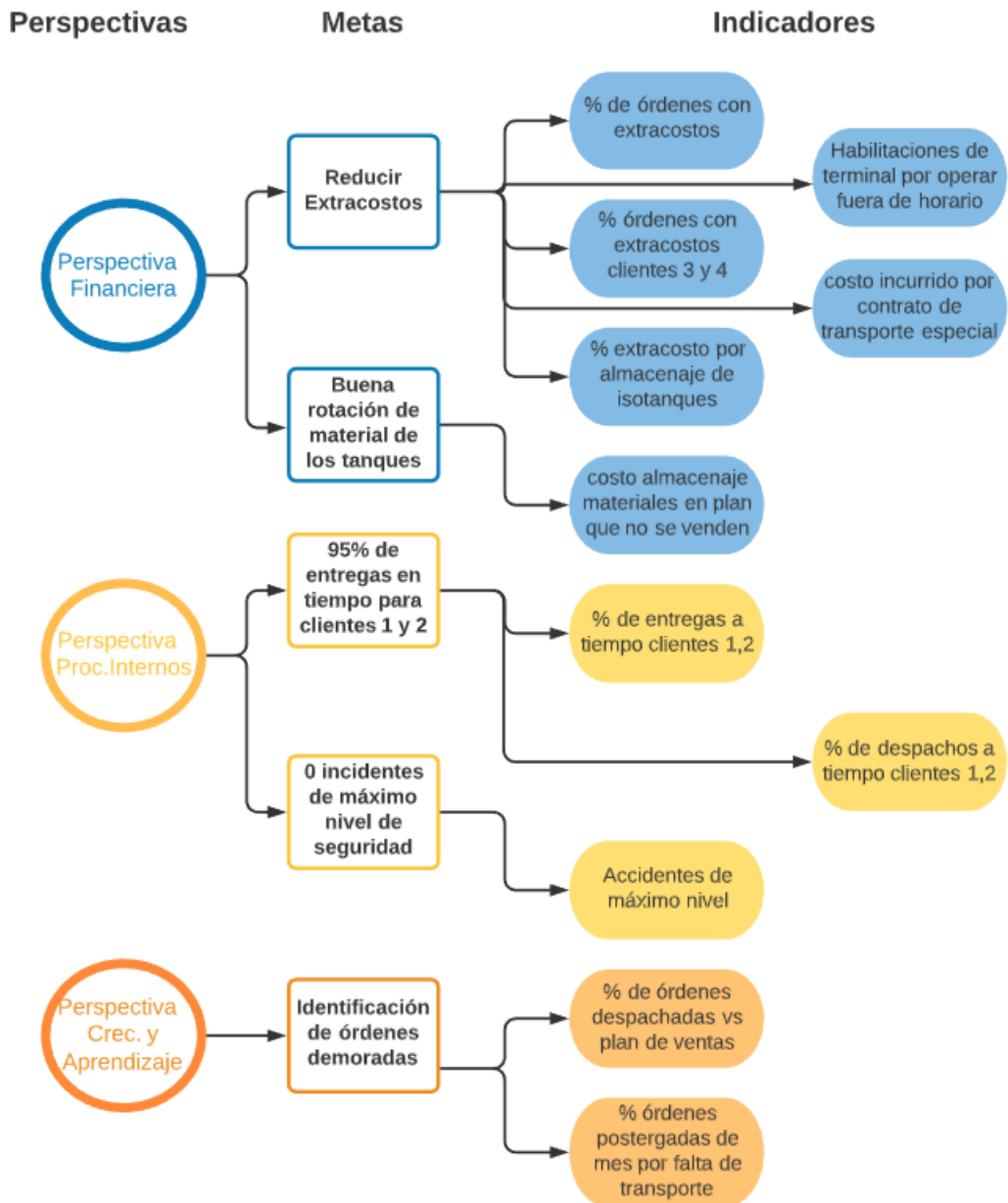
Indicadores de operación en general

- **Entrega en tiempo al cliente** Este indicador está relacionado con el transporte, y es la misma métrica que se presentó dentro de la perspectiva de procesos internos; implica que llegó a tiempo al cliente, independientemente de cuándo haya salido del depósito.
- **Despacho en tiempo.** Al igual que el indicador anterior, este también está relacionado con el funcionamiento del depósito y el área de despacho, y también ya fue presentada dentro de la perspectiva de procesos internos; implica que el pedido salió a tiempo del depósito, independientemente de que haya llegado a tiempo al cliente.

Estas dos métricas resultan de suma utilidad para poder medir atención al cliente, y es por eso que fueron sugeridas ya en el paso anterior. En este caso, el foro OTC-Logística hacía una diferenciación entre entregas a tiempo y despachos a tiempo, para poder medir el desempeño del transporte y el del depósito y el área de despacho por separado. Esta diferenciación puede resultar de suma utilidad para medir satisfacción de los clientes, especialmente si se analizan considerando la estratificación sugerida. Se sugiere, entonces, que ambas sean incluidas en el panel de indicadores del foro OTC-Logística. Para evitar demasiadas métricas relacionadas con entregas y despacho a tiempo, se propone que, en lugar de tener una métrica armada para los clientes 1 y otra para los clientes 2, ambos grupos sean medidos juntos, para tener dos indicadores en total en lugar de cuatro.

En síntesis, el panel de indicadores que se proponen para el foro son los que pueden verse en la figura N°14:

Figura 14: Propuesta final de indicadores



Fuente: elaboración propia

Paso 10: Establecer rango aceptable del indicador

Una vez identificados cuáles son los indicadores que se revisarán en el foro, y teniendo en consideración bajo qué perspectiva y con qué propósito se diseñó cada uno, el siguiente paso consiste en establecer cuándo un indicador está mostrando que se está siguiendo el camino correcto establecido en la estrategia de la compañía, y cuándo no. Este paso es de suma importancia, ya que va a determinar cuándo es necesario diseñar un proyecto para encaminar las operaciones hacia la visión de la compañía, y cuándo están funcionando las cosas de acuerdo a lo esperado. Sin parámetros que permitan identificar rápidamente si los indicadores están en rangos esperados o fuera de ellos, en cada reunión sería necesario analizar si el valor de la métrica es deseable o no. Esto no solo traería una cantidad significativa de retrabajo para los miembros del equipo, sino también la posibilidad de que vayan variando a lo largo de las reuniones los criterios que determinan que los indicadores estén mostrando buenos resultados. Es decir, el contexto puede influenciar en la flexibilidad de exigencia al indicador, y permitir que no se tomen acciones incluso cuando es necesario hacerlo. Así, por ejemplo, un alto porcentaje de órdenes que deben ser reprogramadas y por lo tanto generan extracostos pueden verse “justificadas” por estar en un mes con muchos feriados y de esta forma perjudicar los esfuerzos que conducen al camino elegido por los altos mandos de la empresa. El no establecer buenos parámetros para definir si las operaciones están recorriendo el camino correcto implicaría perder gran parte del poder que la herramienta tiene en lo que refiere al cumplimiento de la estrategia.

Es importante, entonces, considerar el objetivo del sector, de la región y quizás incluso de la compañía al momento de establecer el límite inferior y superior de las métricas. Estos límites permiten, además, formar un semáforo de indicadores. Esto significa que cuando se encuentren dentro del rango aceptado, estarán “en verde”, y cuando estén fuera de él, “en rojo”. Esta forma de visualizar los indicadores permite que la reunión sea más dinámica, y además facilita la identificación de aquellos indicadores que requieren una revisión más profunda, o incluso tal vez que se cree un proyecto o una acción concreta que tenga como objetivo volver a encarrilar las operaciones. El semáforo de indicadores permite chequear el cumplimiento de la estrategia revisando solo aquellas

métricas que no están dentro del rango deseado, y asignar un responsable para que sean abordados, bajo la metodología RAPID.

Una vez en la reunión, entonces, a partir de la revisión del panel de indicadores se puede identificar de manera veloz tendencias, problemas fáciles de resolver o incluso aquellos que requieran asignar un responsable para dirigir un proyecto que traiga resultados que se vean reflejados en el panel mismo.

Paso 11: Identificar Responsables para cada indicador

Después de identificados cuáles son los indicadores que se revisarán en el foro, bajo qué perspectiva y con qué propósito se diseñó cada uno, y después de haber establecido cuáles serán los parámetros aceptados para cada indicador, el siguiente paso consiste en identificar quién de los participantes de la reunión será el o la responsable de darle seguimiento al mismo.

El ser responsable por un indicador significa asegurarse de que haya un número para mostrar en la reunión, ya sea que haya que calcularlo u obtener la información del depósito o del proveedor correspondiente, y también significa que será el/la indicado/a de traer una propuesta en caso de que haya que desarrollar un proyecto para modificar tendencias o métricas no deseables.

En esta instancia es que se aplica la herramienta RAPID descrita anteriormente. El responsable del indicador será el que recomienda (R: *recommend*), en la mayoría de los casos, qué iniciativa hacer. Este paso propone la asignación de un responsable para cada uno de los indicadores estipulados para la reunión.

A continuación, en la figura N°15 se muestra el panel de indicadores sugeridos, con sus respectivos responsables y con límite inferior y superior guía en casi todos los casos¹⁵. Aquellos casos que no presentan estos límites son los indicadores en los cuales se

¹⁵ Los límites inferiores y superiores están completados con criterio de la investigación, pero dependerán, como fue explicado, de la estrategia de la compañía y de los dos sectores participantes del foro.

solicita identificar el costo incurrido, y por lo tanto dependerá del costo del transporte y almacenaje.

Figura 15: Sugerencia de Panel de Indicadores

Perspectiva	Indicador	Límite inferior	Límite superior	Equipo Responsable
Financiera	% de órdenes con extracostos	0%	5%	OTC: rep. logístico del negocio
Financiera	% órdenes con extracostos. Clientes 3 y 4	0%	2%	Logística
Financiera	Habilitaciones de terminal por operar fuera de horario	0	2	Logística - encargado terminal
Financiera	% Extracosto por almacenaje de isotanques	0%	5%	Logística - encargado depósito
Financiera	Costo incurrido por contrato de transporte especial			Logística - encargado terminal
Financiera	Costo almacenaje materiales en plan que no se venden			Logística
Proc. Internos	% de entregas a tiempo. Clientes 1,2	90%	100%	OTC: rep. logístico del negocio
Proc. Internos	% de despachos a tiempo. Clientes 1,2	90%	100%	OTC: rep. logístico del negocio
Proc. Internos	Accidentes de máximo nivel	0	0	Logística
Crec. y Aprendizaje	% de órdenes despachadas vs plan de ventas	90%	100%	OTC: rep. logístico del negocio
Crec. y Aprendizaje	% órdenes postergadas de mes por falta de transporte	0%	5%	OTC: rep. logístico del negocio

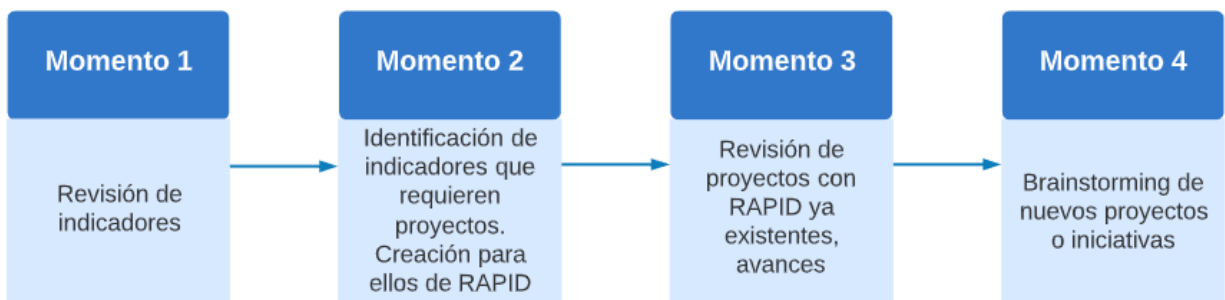
Fuente: Elaboración propia

Paso 12: Estructura final de la reunión

El último de los pasos propuestos consiste en delinear los distintos momentos que componen a la reunión en cuestión, y armar un esquema de presentación para la misma:

puede tratarse de una tabla o una presentación en la que puedan volcarse los distintos momentos descritos y que permitan una rápida revisión de los indicadores, tal como fue presentado en el paso anterior. Además, debe diseñarse una presentación similar que liste los proyectos en curso, que permita completar con títulos de las iniciativas que surjan en la reunión y su correspondiente asignación de responsables. El último espacio propuesto se trata de unos minutos designados a tratar cuestiones más generales y discutir sobre aquellas ideas que surjan en el *brainstorming*.

Figura 16: Agenda propuesta para Foro OTC-Logística



Fuente: elaboración propia

El orden propuesto permite pasar por cada una de las etapas que sugiere esta investigación que compongan la reunión en cuestión, para permitir tener una mayor velocidad al momento de tomar decisiones que atañen a los dos equipos en cuestión, además se asegurarse de estar dándole seguimiento a aquellos proyectos, iniciativas y cuestiones que hacen al cumplimiento de la estrategia de la corporación.

CONCLUSIONES

Las reuniones son instancias fundamentales en las corporaciones, ya que fomentan la colaboración entre empleados, permiten aumentar la creatividad al momento de solucionar inconvenientes e incluso contribuyen en aumentar la innovación. La dinámica que presentan las reuniones afecta cómo trabajan los empleados de las compañías, pero también las decisiones que se toman en ellas. A su vez, estas decisiones son las que terminarán definiendo el futuro y porvenir de la corporación: estudios demuestran que la efectividad de las decisiones está altamente correlacionada con los resultados financieros de una organización.

Una organización exitosa es aquella que permite a los individuos pero también a los equipos de trabajo ejecutar de manera eficiente, y que establece procedimientos que van en esa dirección. Esto facilitará el que se tomen mejores decisiones, mediante las cuales se llegará a mejores y deseables resultados.

Las organizaciones suelen enfrentarse con barreras al momento de implementar su estrategia, y ante eso existen herramientas que pueden ser de gran utilidad. Por empezar, los objetivos estratégicos y las metas de la compañía deben estar disponibles en todos los niveles: no deben ser simplemente parte de la web oficial sino estar presente en el trabajo del día a día. Para poder ejecutar lo mejor posible la estrategia de la organización, esta investigación propone revisarla, con la intención de poder comunicarla de manera efectiva y traducirla a objetivos estratégicos: los empleados deben estar familiarizados con la estrategia y poder describirla fácilmente. A su vez, cada área debe tener en claro cómo puede contribuir a que se cumplan los objetivos estratégicos.

Luego el desafío está en poder ejecutarla: para eso existen herramientas que muestran efectividad tanto para transmitir y gestionar la estrategia como para asegurarse del cumplimiento de la misma. En este trabajo se hizo foco en el *Balanced Scorecard* y en la herramienta RAPID.

El *Balanced Scorecard* es una herramienta integral de gestión, implementación y comunicación de la estrategia. Su principal contribución reside en el hecho de que la hace operativa: la comunica a toda la organización, la gestiona mediante objetivos y va controlando avances con indicadores de resultados y tendencias. Además, permite una revisión constante de la misma, teniendo en cuenta qué es lo que sucede en las operaciones diarias, cómo se mueven los mercados, la competencia y los avances tecnológicos (Kaplan & Norton, 2011).

Mediante la extracción y el procesamiento de datos que indican el curso de las operaciones diarias, el *Balanced Scorecard* aporta visibilidad de lo ocurrido pero también de corto y largo plazo mediante la creación de indicadores de desempeño y de resultados.

La información que brindan los indicadores no es valiosa únicamente desde el punto de vista cuantitativo, sino que sirve como un medio para poder mejorar y entender las actividades e información que los determinan (Epstein & Manzoni, 1997). Un buen análisis de estos indicadores puede contribuir enormemente a crear nuevos proyectos que mejoren la salud operativa, pero también que aporten a tomar mejores decisiones. Mediante la utilización del cuadro de mando integral se puede dar seguimiento a las operaciones diarias de manera eficiente y dinámica, permitiendo evaluar si los mapas estratégicos que se establecieron para llegar a los objetivos están siendo utilizados.

Esta investigación propone la implementación de una herramienta como el cuadro de mando integral para todas las reuniones que lo permitan debido a la efectividad que puede aportar a las mismas; es en ellas donde, en general, se tomarán las decisiones que definirán el futuro de las corporaciones.

La segunda herramienta analizada es la herramienta RAPID, que permite estructurar los proyectos mediante la clara asignación de roles. Esta herramienta contribuye a crear una toma de decisiones ordenada pero también efectiva, veloz y de calidad. Implementar una metodología como la que propone Bain&Co. con RAPID es un excelente complemento

para fomentar que toda la organización esté involucrada en la toma de decisiones que hacen a las operaciones diarias y al éxito futuro de la corporación. Además, permite replantear el rol que tienen los distintos sectores en la organización, no solo al momento de tomar decisiones puntuales sino en las operaciones diarias, redefiniendo así el aporte de cada sector en las diferentes cuestiones diarias.

La implementación de estas herramientas crea un ambiente de trabajo en el cual es más fácil tomar decisiones de manera más veloz y efectiva, y empujan la idea de que toda la organización está orientada hacia la ejecución.

El uso de una herramienta como el *Balanced Scorecard* y su combinación con la metodología RAPID puede no limitarse únicamente a ciertas reuniones sino todo lo contrario: se sugiere adaptarlas para que sean aplicables en diferentes ámbitos de la organización y utilizarlas como una forma integrada de gestión de la estrategia. La combinación de ambas herramientas permitirá comunicar los objetivos corporativos a todos los empleados, para generar una costumbre de revisión o actualización frecuente de la estrategia, y así asegurar que cada uno de los empleados tenga metas individuales que estén alineadas a las de la compañía. Esto, a su vez, permitirá que los objetivos de largo plazo, los presupuestos y la asignación de recursos se hagan teniéndola en cuenta. El *Balanced Scorecard* permite alinear procesos de toda la organización con el objetivo de implementar una estrategia que sea valedera en el tiempo (Kaplan & Norton, 2011), mientras que la metodología RAPID contribuye a proporcionar velocidad, efectividad y orden a las tomas de decisiones que haya que realizar en el camino.

Bibliografía

- Allen, J., Rogelberg, S., & Scott, J. (2008). Mind Your Meetings: Improve Your Organization's Effectiveness One Meeting at a Time. *Department of Psychology at DigitalCommons@UNO. University of Nebraska at Omaha*. From <https://digitalcommons.unomaha.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1091&context=psychfacpub>
- Anthony, R., & Govindarajan, V. (2008). *Sistemas de control de gestión*. McGraw-Hill Interamericana Editores.
- Bain&Co. (2011). RAPID®: Bain's tool to clarify decision accountability. From <https://www.bain.com/insights/rapid-tool-to-clarify-decision-accountability/>
- Blenko, M., & Davis-Peccoud, J. (2011). Great decisions—Not a solo performance. From <https://www.bain.com/insights/decision-insights-10-great-decisions-not-a-solo-performance/>
- Blenko, M., Mankins, M, M., & Rogers, P. (2010). The Decision-Driven Organization. From <https://hbr.org/2010/06/the-decision-driven-organization>
- Blenko, M., Mankins, M., & Rogers, P. (2010). *Decide & Deliver. 5 Steps to Breakthrough Performance in Your Organization*. Harvard Business Review Press.
- Campbell, A., Whitehead, J., & Finkelstein, S. (2009). Por qué buenos líderes toman malas decisiones. *Harvard Business Review América Latina*.
- Dykes, B. (2016). How Strategy Can Fuel Or Frustrate Your Big Data Initiatives. *Forbes*. From <https://www.forbes.com/sites/brentdykes/2016/12/14/how-strategy-can-fuel-or-frustrate-your-big-data-initiatives/#5b746caf49ac>
- Dykes, B. (2017). Creating A Data-Driven Culture: Why Leading By Example Is Essential. *Forbes*. From <https://www.forbes.com/sites/brentdykes/2017/10/26/creating-a-data-driven-culture-why-leading-by-example-is-essential/#13dea4e6737f>
- Elliott, T. (2007). *The Five Ingredients of Good Decision-Making*. From Digital Business & Business Analytics: https://timoelliott.com/blog/2007/09/the_5_ingredients_of_good_deci.html

- Epstein, M., & Manzoni, J.-F. (1997). The Balanced Scorecard and Tableau de Bord: a global perspective on translating strategy into action.
- Gilovich, T., Vallone, R., & Tversky, A. (1985). The hot hand in basketball: on the misperception of random sequences. *Cognitive Psychology*. From <https://www.cs.colorado.edu/~mozer/Teaching/syllabi/7782/readings/gilovich%20vallone%20tversky.pdf>
- Hammond, J., Keeney, R., & Raiffa, H. (1998). The hidden traps in decision making. *Harvard Business Review OnPoint*. From www.hbr.org
- Heracleous, L. (2003). *Strategy and Organization: Realizing Strategic Management*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Jacknis, M. (2019). *4 steps to making informed decisions*. From Vistage: <https://www.vistage.com/research-center/business-leadership/20190506-4-steps-to-making-informed-decisions/>
- Kaplan, R., & Norton, D. (2000). Having Trouble with Your Strategy? Then Map It. *Harvard Business Review*.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2011). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *HBR's 10 Must Reads On Strategy*.
- Kauffeld, S., & Lehmann-Willenbrock, N. (2011). Meetings Matter: Effects of Team Meetings on Team and Organizational Success. From https://www.researchgate.net/publication/258187597_Meetings_Matter_Effects_of_Team_Meetings_on_Team_and_Organizational_Success
- Kerr, S. (1995). On the folly of rewarding A, while hoping for B. *The Academy of Management Executive*, 9(1). From <https://www.ou.edu/russell/UGcomp/Kerr.pdf>
- Mankins, M., & Steele, R. (2011). Turning Great Strategy into Great Performance. *HBR's 10 Must Reads On Strategy*.
- Niven, P. (2014). Balanced Scorecard Evolution. A Dynamic Approach to Strategy Execution.
- Parmenter, D. (2015). Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs.
- Perlow, L., Hadley, C., & Eun, E. (2017). Stop the Meeting Madness. From <https://hbr.org/2017/07/stop-the-meeting-madness>

- Perlow, L., Hadley, C., & Eun, E. (2017). Stop the Meeting Madness. From <https://hbr.org/2017/07/stop-the-meeting-madness>
- Porter, M. (2011). What is Strategy. *HBR's 10 Must Reads On Strategy*.
- Prossack, A. (2018). 6 Reasons Your Best Employees Quit. *Forbes*. From <https://www.forbes.com/sites/ashiraprossack1/2018/11/30/6-reasons-your-best-employees-quit/#2949f63c2d74>
- Rogelberg, S. (2020, February 26). How to Create the Perfect Meeting Agenda. *Harvard Business Review*. From <https://hbr.org/2020/02/how-to-create-the-perfect-meeting-agenda>
- Rogelberg, S., Scott, C., & Kello, J. (2007). The Science and Fiction of Meetings.
- Rogers, P., & Blenko, M. (2018). Who has the D? How clear decision roles enhance organizational performance. *HBR's 10 Must Reads On Leadership for Healthcare*.
- Thaler, R., & Sunstein, C. (2008). *Nudge. Improving decisions about health, wealth and happiness*. Penguin Group.
- Toteja, M. (2020). Communicating Your Way To Productive Meetings. *Forbes*. From <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2020/02/26/communicating-your-way-to-productive-meetings/#172f60bd2047>

Anexo I

El estudio mencionado en el Capítulo I, realizado por Bain and Co, presenta otras conclusiones interesantes, y que fueron consideradas para la realización de esta investigación.

Para todos los países, industrias y corporaciones analizadas, el estudio encontró una fuerte correlación entre el tomar decisiones efectivas y el desempeño de las compañías. Las compañías en el quintil más alto presentaron un retorno a sus accionistas de 6% puntos porcentuales mayor al del resto de las compañías (Blenko, Mankins, & Rogers, 2010).

También notaron una relación muy cercana entre componentes que hacen a la toma de decisiones, como velocidad, calidad y ejecución, y resultados financieros: los tres componentes traen mejores resultados financieros en un período de 5 años. Lo más importante es que, al combinar los tres elementos, el impacto en los resultados financieros y las ganancias de los accionistas son aún más significativas; la diferencia con respecto a una compañía que solo tiene en cuenta una de esas 3 componentes a la hora de tomar decisiones es mucho mayor (Blenko, Mankins, & Rogers, 2010). Estas tres características se refuerzan la una a la otra.

A pesar de que no parezca lo más intuitivo, este estudio muestra que no es necesario sacrificar una característica por otra: de hecho, el estudio muestra que en las compañías donde con mayor velocidad se toman las decisiones, la calidad de las mismas es hasta 4 veces mayor que las de compañías que requieren más tiempo para avanzar. Otro dato interesante es que aquellas organizaciones con mejor desempeño son aquellas que, indefectiblemente, toma de decisiones antes que sus competidores (Blenko, Mankins, & Rogers, *Decide & Deliver. 5 Steps to Breakthrough Performance in Your Organization*, 2010, pág. 30).

Considerando la velocidad de los negocios de hoy en día, el tomar buenas decisiones y ejecutarlas de manera correcta no termina siendo suficiente: la velocidad juega también

un rol importante al momento de ser líderes en ejecución, especialmente en industrias donde la competencia es feroz.

El estudio realizado buscó, además, calificar la efectividad de las decisiones, utilizando para ello una puntuación evaluadora de la efectividad de las decisiones. De esta forma descubrió que el quintil superior de compañías, da 71 en una escala del 0 al 100, o sea que todavía hay posibilidades de crecimiento. Sin embargo, el resto de las organizaciones dan un promedio de 28; lo que demuestra una gran diferencia entre los grupos, y esta diferencia se debe a los 3 componentes mencionados de calidad, velocidad y ejecución general (Blenko, Mankins, & Rogers, 2010).

Otra de las conclusiones a las que llegó en el estudio es que el esfuerzo requerido para obtener buenos resultados puede jugar un poco en contra: se observa que las compañías que mejores decisiones toman también muestra grados en general muy altos de esfuerzo de parte de sus empleados, y esto puede, a la larga, fomentar carreras cortas o un alto nivel de rotación, que puede hacer que el conocimiento se vaya.

Dentro de los consejos o mejores prácticas para tomar decisiones se destaca el establecer un proceso prolijo en el cual se describa el problema a resolver y, además, se enumeran posibles soluciones, las razones por las cuales fueron descartadas y la razón por la cual se decidió llegar a una conclusión final puede acelerar el proceso final de decisión.