



**UNIVERSIDAD  
TORCUATO DI TELLA**

---

## **Modelo de gestión estratégica para Lodiser SA**

**TESIS MBA**

**NICOLAS EZEQUIEL PRADA**

**COMISION 2014**

**Tutora:** Verónica Funes

## **Resumen**

Las empresas tienen dificultades a la hora de gestionar la estrategia. Por lo que en el proyecto trataré de dilucidar cuál es el conjunto de herramientas que mejor se adaptan para controlar, comunicar y gestionar la estrategia de una compañía local. La misma, dedicada a la fabricación y comercialización de alimentos. Factura \$500.000.000 al año y tiene una dotación de más de trescientos empleados.

Entre los modelos de planificación que incluiré, podemos nombrar los desarrollados por: Porter, Kaplan y Norton, Pirámide del desempeño de McNair, Lynch y Cross, Gestión de calidad total de Deming, Malcom Baldrige y Modelo Europeo de Excelencia Empresarial. A través de un análisis comparativo determinaré si estas herramientas agregan valor a una compañía y cuál es la que mejor se adapta a Lodiser S.A, empresa argentina de capitales locales en pleno desarrollo.

## **Palabras clave**

Cinco fuerzas de Porter; Control de Gestión; Control de Mando Integral; Estrategia; Estructura Organizacional; Gestión de Calidad; Marco Estratégico; Planeación Estratégica; Riesgo.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Implementar el modelo de gestión estratégica que mejor se adapte a las necesidades de Lodiser S.A.

## INDICE

i. Introducción .....	8
ii. Hipótesis .....	10
iii. Objetivos Específicos .....	10
iv. Marco Teórico .....	12
iv.a. Introducción a la Teoría .....	12
<b>CAPÍTULO 1: Diagnóstico Organizacional .....</b>	<b>17</b>
I. Análisis de la oferta .....	17
I.a.. Origen del Chocolate .....	17
I.b. Hábitos de consumo .....	19
I.c. Análisis de la industria .....	21
I.d. Ruta de mercado .....	22
II. Análisis de Contexto .....	24
2.a. Infraestructura y comunicación vial en la Argentina .....	25
2.a.1. Infraestructura vial .....	25
2.a.2. Infraestructura Portuaria .....	26
2.a.3. Infraestructura Ferroviaria .....	26
2.a.4. Transporte Aéreo .....	27
2.a.5. Infraestructura comunicacional Argentina en el mundo de los negocios .....	27
2.b. Contexto Laboral en Argentina .....	29
2.b.1. Los Sindicatos en la Argentina .....	30
2.c. Tendencias de Mercado .....	32
2.c.1. Cuidado personal .....	32

2.c.2. Cuidado Ambiental .....	33
2.c.3. Packaging .....	35
2.c.4. Canales de Distribución .....	35
2.c.5. Sabores y personalizaciones .....	36
2.c.6. Estructura de Costos .....	37
<b>CAPITULO II: Análisis de Lodiser SA. ....</b>	<b>39</b>
1. Contexto de Lodiser SA .....	39
2. Análisis FODA .....	42
2.a. Fortalezas .....	42
2.b. Debilidades .....	43
2.c. Oportunidades .....	44
2.d. Amenazas .....	45
<b>CAPITULO III: Conceptos básicos necesarios para emprender el análisis de los modelos de gestión estratégica .....</b>	<b>48</b>
1.a. Concepto de Cliente .....	48
1.b. La segmentación de clientes .....	48
1.c. Los proveedores .....	52
1.d. La función del organigrama .....	54
1.e. Orientación a las funciones o a los procesos .....	55
1.f. Diferenciación. En búsqueda del océano azul .....	58
<b>CAPITULO IV: Estudio de los Modelos de Gestión Estratégica .....</b>	<b>59</b>
1. Modelos de Gestión .....	59
1.a. Michael Porter: Cinco Fuerzas .....	60

1.a.1. Entrada de competidores .....	60
1.a.2. Poder de negociación de los compradores .....	61
1.a.3. Poder de negociación de los proveedores .....	61
1.a.4. La rivalidad entre los jugadores existentes .....	61
1.a.5. Amenaza de productos sustitutos .....	62
1.a.6. Coeficiente de concentración (CR) .....	62
1.a.7. Puntos a favor del modelo .....	63
1.a.8. Desventajas del modelo .....	63
1.b. Control de Mando Integral (CMI) o Balanced Scorecard .....	64
1.b.1. Perspectiva financiera .....	65
1.b.2. Perspectiva del Cliente .....	65
1.b.3. Procesos Internos .....	66
1.b.4. Aprendizaje y Crecimiento .....	66
1.b.5. Ventajas observadas del Modelo .....	66
1.b.6. Desventajas y críticas al Modelo .....	67
1.c. Gestión de Calidad Total (TQM) .....	68
1.c.1. Modelo de Deming (1951) .....	69
1.c.2. Modelo de Malcom Baldrige (1987) .....	70
1.c.3. Modelo Europeo de Excelencia Empresarial (EFQM) (1988) .....	70
1.c.4. Modelo de gestión de la excelencia de la FPNC (1993) .....	71
1.c.5. Estructura Organizacional .....	71
1.d. CMI versus TQM .....	72
1.e. Pirámide del desempeño de McNair, Lynch y Cross .....	72

<b>CAPITULO V: Elección del modelo de gestión estratégica que mejor se adapta al caso Lodiser SA. ....</b>	<b>74</b>
1. Repaso de los modelos aplicándolos al caso de Lodiser SA. ....	74
2. Implementación del modelo de gestión estratégica para el caso de Lodiser SA .....	79
2.a. Mapa Estratégico de Lodiser SA .....	79
2.a.1. Perspectiva financiera .....	81
2.a.2. Perspectiva Clientes .....	83
2.a.3. Perspectiva Procesos Internos .....	86
2.a.4. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento .....	88
<b>CAPITULO VI: Conclusiones .....</b>	<b>90</b>
<b>7. Anexos .....</b>	<b>94</b>
1.a. Estructura Organizacional Actual .....	94
1.b. Estructura Organizacional reformulada .....	95
2. Presentaciones productos de Lodiser SA. ....	96
2.a. Baños de Moldeo .....	96
2.b. Gotas 250 gr en estuche display .....	96
2.c. Chocolate Cobertura 71% Cacao .....	97
3. Innovazione .....	97
4. Modelo de Deming (1951) .....	100
5. Pirámide del desempeño de McNair, Lynch y Cross .....	100
<b>8. Referencias Bibliográficas .....</b>	<b>101</b>
8.a. Referencias Bibliográficas Virtuales .....	104

**Referencias Tablas:**

Tabla 1. Ventas netas (U\$\$) anuales de los principales productores mundiales.....	22
Tabla 2. Ranking superficies mundiales .....	24
Tabla 3. Evolución ventas Lodiser SA Período 2005-2014 .....	41
Tabla 4. Perspectiva Financiera. Indicadores para Lodiser SA. ....	82
Tabla 5. Perspectiva Clientes. Indicadores para Lodiser SA. ....	84
Tabla 6. Perspectiva Procesos Internos. Indicadores para Lodiser SA. ....	86
Tabla 7. Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento. Indicadores para Lodiser SA. ....	88

**Referencias Gráficos:**

Gráfico 1: Estrategias genéricas. Frontera de creación de valor .....	76
Gráfico 2. Mapa estratégico para Lodiser SA. ....	80

## i. Introducción

No todas las empresas le dan importancia a la definición de horizontes a alcanzar. Dudan de los beneficios de la planeación y se focalizan en solucionar problemas coyunturales. Por lo que realizaré un estudio comparativo entre modelos de control integral estratégico describiendo sus aportes y beneficios, para entender si agregan valor o entorpecen la gestión de la firma.

El problema de la gestión estratégica no resulta ser igual para todas las empresas. En sociedades unipersonales, la decisión y la gestión se encuentran en la misma persona. Por ende, este problema no existe. En la Argentina no estaba permitida por ley la figura societaria unipersonal. Luego de la reforma del Código Civil y Comercial Argentino Ley de Sociedades Nro. 19.550 artículo primero, la sociedad unipersonal o sociedad de un solo socio fue incorporada a la misma. Según consta: *“Habrá sociedad si una o más personas en forma organizada conforme a uno de los tipos previstos en esta ley, se obligan a realizar aportes para aplicarlos a la producción o intercambio de bienes o servicios, participando de los beneficios y soportando las pérdidas. La sociedad unipersonal sólo se podrá constituir como sociedad anónima”*.

Ahora bien, al considerar sociedades con un número mayor de empleados, la gestión de la estrategia se transforma en un problema. Esto fue teorizado a través de la relación del principal-agente. Los gerentes asalariados son el agente del accionista. La teoría de agencia formula que debido a que el agente persigue sus propios intereses, surgen conflictos. Ambos son maximizadores de utilidad y persiguen sus propios intereses. Jensen y Meckling (1976) agruparon los costos asociados a una relación de agencia bajo los siguientes conceptos:

- 1) **costos de control:** aquellos en los que incurre el principal para regular la conducta del agente, con la finalidad de que las divergencias entre lo realizado por el agente y lo deseado sean las más cercanas posibles.
- 2) **costos de fianza:** aquellos en los que incurre el agente para garantizar al principal que su modo de actuar no va a desviarse de lo acordado.



3) **pérdida residual**: es aquella pérdida generada por una decisión tomada por el agente que de haber sido realizada por el principal hubiese sido distinta.

En el presente estudio me focalizaré en analizar cómo gestionar y administrar la estrategia en una empresa en particular, Lodiser SA. Esta empresa representa un buen caso dado que ha crecido exponencialmente en muy poco tiempo. Se formó como una empresa familiar, de menos de diez personas, en donde los Socios-Directores se ocupaban de la gestión de la misma. En los últimos doce años, Lodiser SA se ha reconvertido en una industria referente del mercado del chocolate. Hoy cuenta con más de trescientos empleados, una fábrica de 13.000m<sup>2</sup> y la gestión tomó varios grados de separación de sus dueños. Este crecimiento no fue orgánico, sino que fue impulsado por el propio desenvolvimiento de la misma. Es por lo anterior que Lodiser S.A. debió adaptarse a una nueva estructura organizacional, la cual no está completamente definida al día de hoy. La toma de decisiones debe ser organizada y el cascadeo de información debe ser eficiente y efectivo. En donde la adaptabilidad y la mejora continua son claves para un desarrollo seguro.

El párrafo anterior no exime que luego de realizado el trabajo, las conclusiones sean válidas, útiles y aplicables para otras empresas que estén analizando la temática. Pero dado que la complejidad estructural plantea desafíos específicos, sólo me detendré a analizar las particularidades de Lodiser S.A. Dado su crecimiento exponencial, hoy encuentra falencias para la gestión estratégica. A Lodiser SA el micro-management o micro-gerenciamiento, modelo de gestión que le resultó exitoso en sus comienzos, hoy no le resulta un modelo viable de gestión. Los Directores deben desprenderse de la gestión para focalizarse en las decisiones clave. Micro-management entendido como lo hace Richard D. White, Jr., PhD (2010), en donde la gestión se realiza a través de un alto grado de atención a detalles menores de una compañía. Según aclara el autor, Theodore Roosevelt dijo una vez que el mejor ejecutivo es no sólo aquel que tiene el sentido común para seleccionar buenos candidatos para que lleven adelante lo que este quiere, sino que debe tener el suficiente autocontrol para no entrometerse en su trabajo mientras estos lo realizan.

El trabajo lo centraré intentando hallar el herramental más adecuado para gestionar, administrar y comunicar la estrategia en Lodiser S.A. y analizando la estructura

organizacional actual y su necesaria transformación para ser exitosa. A través del mismo lo que intentaré responder es ¿Por qué en los últimos treinta años se ha estudiado el tema de la gestión estratégica? ¿Cuál es su importancia y grado de ayuda y aporte en la gestión de una empresa? ¿Agrega valor la gestión estratégica? ¿O entorpece y genera problemas de alineación de fuerzas? ¿Son aplicables este tipo de herramientas a una empresa PyME de capitales locales? ¿Requiere de herramientas técnico informáticas avanzadas para poder desarrollar una buena gestión estratégica? ¿Cómo debe ser la estructura organizacional para ser efectiva y eficiente en la toma de decisiones? ¿Lodiser está estructuralmente ordenada para desarrollar una correcta gestión estratégica?

## **ii. Hipótesis**

*¿Los modelos de gestión estratégica aportan valor a la firma o entorpecen la gestión?*

## **iii. Objetivos específicos**

1. Analizar en profundidad las particularidades de Lodiser SA y sus necesidades actuales y futuras.
2. Realizar un estudio comparativo entre modelos de control integral estratégico, identificando sus pros y contras.
3. Identificar incentivos para alinear la estrategia e idear indicadores que den seguimiento a los mismos.
4. Sistematizar la medición de desempeño de la compañía en el entorno en el que se desenvuelve.
5. Estudiar la estructura organizacional actual de Lodiser S.A.
6. Identificar los problemas fundamentales al no aplicar una adecuada administración dentro de la organización.
7. Diseñar una estructura organizacional adaptada a las necesidades de la empresa

La metodología utilizada será la investigación documental descriptiva de las distintas concepciones y vertientes de planificación estratégica. A través de un análisis comparativo analizaré e interpretaré los puntos fuertes y débiles de cada modelo aplicado a Lodiser. Luego

obtendré conclusiones que nos acerquen a aquella herramienta que mejor se adapta para gestionar la estrategia en la empresa objetivo. Finalmente, enunciaré conclusiones.

Los instrumentos de recolección de información a usar serán textos, revistas especializadas, documentos internos de la empresa, prensa e Internet. Los resultados esperados son formular la herramienta que mejor se adapte a Lodiser S.A. y sistematizar la medición de desempeño de la compañía en el entorno en el que se desenvuelve. Diseñar una estructura organizacional que se adapte a las necesidades actuales de la firma y que potencie la comunicación y gestión de la estrategia.

El presente trabajo se divide en cinco capítulos. El primero estará abocado al diagnóstico organizacional. Por un lado, al análisis de la oferta en general, y al mercado del chocolate en particular, y por el otro, se realizará el análisis del contexto. Se revisará el estado de la infraestructura comunicacional, el contexto laboral y los sindicatos en la Argentina. Finalmente, se analizarán las tendencias del mercado. En el segundo capítulo, se analizará en profundidad a Lodiser SA, su situación actual y sus perspectivas. Se realizará el análisis de su entorno a través de un análisis FODA. El capítulo tercero, se realizará el acercamiento teórico respecto a la planificación estratégica, su conceptualización, su importancia y su evolución. Conceptos claves, tales como cliente, segmentación de mercado y diferenciación. Por otro lado, se revisará el organigrama actual de Lodiser SA y se propondrá un posible plan de reorganización. En el capítulo cuarto se presentarán las principales herramientas de gestión estratégica. Será el repaso teórico por cada una de ellas analizando sus puntos fuertes y débiles. En el capítulo quinto se volcará en Lodiser SA la teoría revisada en el compendio anterior. Se señalarán los puntos a favor y en contra de cada modelo aplicado a la empresa objetivo y se planteará el modelo de gestión adaptado para la gestión estratégica de la empresa. Finalmente, en el capítulo seis, se volcarán las principales conclusiones del presente trabajo.

## **iv. Marco Teórico**

### **iv.a. Introducción a la teoría**

La idea de planeamiento nos remonta a los inicios de la civilización. La visión de largo plazo es palpable en el antiguo imperio Chino, a través de la gran muralla china o en los egipcios, con sus templos y pirámides. Para el desarrollo de cualquier actividad, no es posible ser eficiente de no ordenar y coordinar los recursos con los que se cuenta. Para ello es necesario generar sinergias entre sus recursos para adaptarse a escenarios cambiantes.

El término “estrategia” se deriva del latín *strategia*, que a su vez procede de dos términos griegos: *stratos* (“ejército”) y *agein* (“conductor”, “guía”). Por lo que, estrategia surge como el arte de dirigir las operaciones militares. A nivel histórico, la batalla de Maratón fue clave para la construcción del concepto. Ocurrió en el año 490 A.C., tuvo lugar en los campos y la playa de la ciudad de Maratón, situada a pocos kilómetros de Atenas. En esta guerra se enfrentaron: por un lado, el rey persa Darío I, que deseaba invadir y conquistar Atenas; por el otro, a los atenienses y sus aliados. En esta batalla tomaron relevancia los *stratogoi* o *strategos*. Estos eran los asesores “estratégicos” sobre la gestión de las batallas para ganar las guerras. De todas formas, Maratón seguirá siendo una de las batallas más famosas de la Antigüedad por la proeza de Filípides, quien recorrió el camino de Atenas a Esparta para pedir ayuda al ejército espartano.

El concepto de organización fue profundizado por Aristóteles. El mismo es un término antiguo que deriva del griego “*organon*”: instrumento compuesto de partes desiguales, aunque amalgamadas de tal forma que ejecutan la función para lo que han sido diseñadas. Las organizaciones son unidades sociales vivas, construidas para lograr objetivos específicos. El entorno en el que se mueven es complejo y cambiante, por lo que la adaptación y entendimiento del entorno es clave para la supervivencia. Es por lo anterior que el fin del control de la gestión no es meramente el de medir o estimar, sino que es la toma de decisiones a partir de las mediciones. Es aquí donde la experiencia e intuición del gestor es clave a la hora de tomar las decisiones. Debemos remontarnos al siglo VI a.C. para encontrar el primer desarrollo amplificado del concepto del *strategos* y la estrategia. En el libro adjudicado a Sun Tzu, “El arte de la guerra”, se presenta la filosofía de la guerra -gestión de conflictos- y

aborda la temática de la planificación y administración pública como nunca antes se había realizado.

Cada individuo tiene su propia visión del mundo, se nutre de las experiencias pasadas para resolver los problemas. Por lo anterior se desprende que resulta ser un desafío mayúsculo alinear a los individuos a los objetivos organizacionales. Es a través de las herramientas de control integral, gestión y planificación estratégica, en donde se puede medir el desempeño para tomar decisiones y realizar acciones correctivas.

El proceso de desarrollo de la estrategia de la empresa comienza con la revisión de la Misión, Visión, Valores y Principios éticos actuales de la empresa. De esta manera alinear a las personas que son parte de la empresa con una efectiva comunicación. A continuación, la definición de estos conceptos según el profesor Néstor Paradiso, de la Universidad Torcuato Di Tella, a cargo de la materia Control Global de la Maestría en Administración de Empresas:

- La **misión** es el motivo, fin o propósito de la organización. Define lo que pretende cumplir en el marco en el que actúa, con foco en el interior de la compañía. Es el presente de la empresa.
- La **visión** es la propuesta a futuro de la organización. Es el horizonte, hacia dónde quiere ir la organización. La visión tiene un carácter inspirador y motivador, y está vinculada con los valores centrales de la compañía.
- Los **valores y principios** son el conjunto de creencias, normas que orientan y regulan el accionar y la vida de la organización. Son los pilares que se hacen presentes en la cultura, forma de actuar, comunicarse y de gestionar de la compañía.

En Lodiser la Misión es ser un proveedor integral para la industria alimenticia. Producir materias primas de chocolatería, pastelería y heladería bajo estándares internacionales de calidad. En cuanto a la visión, la misma es la de ser reconocidos como líderes en la industria alimenticia por parte de los consumidores, empleados, clientes y proveedores, por trabajar con productos diferenciados y con un servicio al cliente de excelencia. Los valores compartidos por la empresa son:

- Compromiso social empresario para operar en forma sustentable y amigable con el medio ambiente, protegiendo a las generaciones futuras.
- Respeto y apertura hacia la diversidad de culturas y tradiciones.
- Compromiso por la mejora continua, generando valor al cliente.
- Disciplina y rapidez de respuesta a los clientes, mostrando la diferencia con nuestros competidores.
- Entender la necesidad del cliente y focalizarse en su solución.
- Mantener los máximos estándares de calidad en todos los procesos realizados por Lodiser SA.
- Mejora continua hacia la excelencia como forma de trabajar, evitando los cambios drásticos y repentinos.
- Relaciones personales basadas en la confianza y en el respeto mutuo. Escuchar todas las voces y comunicar de forma abierta y sincera.
- Compromiso con una sólida ética laboral, integridad y honestidad.

En cuanto a los principios de la cultura organizacional de Lodiser, los mismos son:

- **Cultura de liderazgo y pasión:** ser los mejores en el mercado. Estar comprometidos con clientes, proveedores y sociedad.
- **Integridad:** hacer lo que es correcto. Ser transparentes.
- **Diversidad cultural:** celebrar las diferencias culturales y apoyar el intercambio de ideas. Abiertos al cambio. En donde aparecen diferencias, existen oportunidades de aprender.
- **Calidad:** búsqueda de la excelencia en todos los procesos. Mantener los estándares de calidad requeridos por los clientes y la industria.
- **Innovación:** apoyo al desarrollo de nuevas ideas, incentivar a la creatividad que contribuya a mejorar la empresa. Aprender de los resultados pasados. La curiosidad debe ser insaciable.
- **Eficiencia:** cumplir adecuadamente una función, sin perder valor.
- **Trabajo en equipo:** apoyar la cooperación entre colaboradores para el logro de los objetivos comunes. Potenciar el talento.

- **Cultura arrolladora:** focalizarse en el mercado, las necesidades de los consumidores, clientes y socios estratégicos.

A través de la planificación estratégica, las empresas buscan no solo mitigar un entorno incierto sino generar información depurada que sea útil para la toma de decisiones. Fred David amplió la idea de administración estratégica en su libro homónimo, en donde la describió como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones multidisciplinarias que permitan a una empresa alcanzar sus objetivos. Por lo que utiliza en forma indistinta administración con planeación estratégica.

Hellriegel, Jackson y Slocum en su libro “Administración” (2011) amplían el concepto de entorno, por uno general, también conocido como macroentorno o macroambiente. Los autores identifican y clasifican factores externos que por lo habitual no se marcan, y si bien pueden influenciar en forma directa o indirecta, pero que afectan a todas las organizaciones. Entre los mismos mencionan:

- Sistema económico: capitalismo, socialismo o comunismo
- Situación económica: de crecimiento o expansión, recesión
- Sistema político: democracia, monarquía, dictadura
- Nivel tecnológico y desarrollo industrial
- Factores demográficos: composición etaria
- Formación educativa y cultural: nivel de estudios medio, idioma, valores e influencias religiosas.

En 1980 Michael Porter revolucionó la gestión de la planificación estratégica corporativa. A través de su libro *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, construyó el modelo de las cinco fuerzas. A través del mismo analizó la amenaza de entrada de nuevos competidores, la rivalidad entre competidores, el poder de negociación de los proveedores y clientes y la amenaza del ingreso de productos sustitutos. A través de esta herramienta no solo se puede mejorar la gestión de un sector, sino que puede mejorar la posición competitiva de la empresa misma.

En 1993 Leonard Goodstein, Timothy Nolan y J. William Pfeiffer publicaron su modelo de Planeación Estratégica Aplicada, en donde enfatizan que las empresas acostumbran a trabajar sobre la táctica más que en la estrategia. Los autores afirman que para que el proceso de planeación estratégica sea exitoso, se debe proveer criterios para la toma de decisiones diarias y un modelo en relación al cual, las mismas puedan ser evaluadas. Según la visión de los autores, la planeación estratégica es vista como un ejercicio de la alta dirección que no tiene relación al desenvolvimiento real de la organización. La estrategia debe estar orientada a la misión y metas de largo plazo. El proceso debe monitorearse a través del entorno.

Otra de las herramientas más populares para la gestión estratégica es la desarrollada por Norton y Kaplan (2001). El Cuadro de Mando Integral, el cual se convirtió en una herramienta muy útil para la gestión estratégica. Esta herramienta se apoya en que el valor fundamental de las organizaciones no se encuentra en sus activos tangibles -edificios, máquinas, entre otras-, sino que son sus recursos humanos y sus activos intangibles los que le dan valor a una empresa (cartera de clientes, procesos eficientes y eficaces, colaboradores capacitados y trabajo mancomunado, entre otras). Frente a esta nueva realidad, las mediciones de ser meramente financieras, no solo perseguirían objetivos de corto plazo, sino que son sesgadas dado que se basan en información del pasado. A través del mapa estratégico se definen objetivos, se establecen indicadores para medirlos y se desarrollan iniciativas estratégicas para alcanzar los objetivos organizacionales. El mapa estratégico se divide en cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje-crecimiento.



## CAPITULO I: Diagnóstico Organizacional.

### 1. Análisis de la Oferta: Características generales del sector de las Golosinas

El mercado internacional de las golosinas está integrado por productos dulces que comprende dos grandes grupos:

- **Confecciones de Chocolate:** preparaciones que emplean cacao o chocolate en su elaboración.
- **Confecciones de Azúcar:** caramelos (masticables, duros, rellenos o sin relleno), chupetines, gomas de mascar, confites, pastillas, turrone y bombones (sin cacao). Su principal componente es el azúcar.

En el presente trabajo nos detendremos en la primera categoría, confecciones de chocolate para el mercado Argentino. En este país, la subcategoría de chocolatería que más incrementó su volumen en los últimos años fue el “alfajor”. Este producto, que debe su origen a los árabes que lo llevaron a España cuando los moros conquistaron la península en el siglo VIII, mueve novecientas millones de unidades al año. Dado que no es un producto conocido en todo el mundo, el Código Alimentario Argentino lo define de la siguiente manera en su artículo 761 bis: *“producto constituido por dos o más galletitas, galletas o masas horneadas, adheridas entre sí por productos, tales como mermeladas, jaleas, dulces u otras sustancias o mezclas de sustancias alimenticias de uso permitido. Podrán estar revestidos parcial o totalmente por coberturas, o baños de repostería u otras sustancias y contener frutas secas enteras o partidas, coco rallado o adornos cuyos constituyentes se encuentren admitidos en el presente Código...”*. En efecto, el alfajor es un producto que se encuentra entre una galletita y una torta.

De todas formas, nuestro foco de estudio se encuentra en el chocolate. Por lo que debemos adentrarnos en el mercado del mismo. Para ello primero debemos conocer sus orígenes.

#### 1.a. Origen del Chocolate

El chocolate debe su origen a México, en donde el dios Quetzalcoatl regaló, según cuenta la leyenda, el árbol de cacao a los hombres. Al mismo, luego se lo bautizaría con el nombre científico Theobroma Cacao, que significa en griego “alimento de los dioses”. El cacao fue un alimento de gran importancia en la sociedad azteca, en donde también fue utilizado como

moneda de cambio en la época prehispánica. Es por ello que la palabra Cacahuatl tiene su origen en el verbo comprar. Al cacao lo tomaban tanto líquido, como mezclado con especias. El resultado, una bebida energética, oscura, espesa y espumosa a la que llamaban "**tchocolatl**".

El cacao se cultiva en una franja que se extiende a 10 grados al norte y 10 grados al sur del Ecuador. El 70% la producción mundial proviene de África, siendo Costa de Marfil, Ghana, Nigeria y Camerún los principales productores de cacao. El árbol del cacao produce unas mazorcas que contienen habas de cacao incluidas en su pulpa. Existen dos cosechas al año, dado que las mazorcas maduran de cuatro a seis meses. La cosecha principal tiene lugar de octubre a marzo, en donde se obtiene la mayor cantidad de frutos. Mientras que la cosecha secundaria es realizada de mayo a julio. La recolección de los frutos es manual y se realiza con extremo cuidado para no dañar los pedúnculos florales de donde sale el fruto, ya que de lastimarlos se impide una nueva floración.

Luego de la recolección de estos frutos, se los fermenta en cajas o entre hojas de bananero, para evitar que el haba germine. De esta forma se elimina la pulpa viscosa. Este proceso demora entre cuatro a siete días. En el mismo, se van desarrollando los compuestos responsables tanto del sabor como del aroma. Una vez fermentadas, el haba desprovista de pulpa es secada al sol, para mejorar la conservación de sus cualidades y la humedad del haba. Inmediatamente después se la limpia para eliminar impurezas antes de continuar con el tostado, punto clave del proceso de elaboración. El producto que se obtiene se lo denomina cacao en grano.

Una vez que se obtiene el cacao en grano, los mismos son molidos groseramente, para separarles la cáscara a través de unos aspiradores. De esta manera se obtiene el cacao descascarillado, también llamado "grué". Luego se le hace la torrefacción, proceso delicado con impacto en su color, aroma y sabor. En este proceso el haba de cacao desarrolla más de cuatrocientos aromas. Las habas de cacao se tuestan a una temperatura que oscila entre 120 y 150 grados centígrados durante un tiempo variable, que puede llegar a veinticinco minutos.

Posteriormente, a través de una molturación fina se obtiene el licor de cacao o pasta. Aquí es donde las habas alcanzan su mayor temperatura. La pasta de cacao puede ser prensada para

extraer parte de la materia grasa y así obtener la torta de cacao. Si la grasa residual de la torta de cacao se extrae con solventes, se obtiene el cacao desmantecado o desgrasado. La torta de cacao molida se denomina cacao en polvo, y el cacao desmantecado molido lleva el nombre de cacao en polvo desgrasado. La materia grasa extraída es lo que se conoce como manteca de cacao.

Como Chocolate, se entiende al producto obtenido por un proceso adecuado de elaboración a partir de uno o más de los siguientes ingredientes: granos de cacao descascarillado, cacao en pasta, torta de prensado de cacao, cacao en polvo, cacao parcialmente desgrasado, manteca de cacao, con edulcorantes: azúcar blanco, dextrosa, azúcar invertido o sus mezclas. Según la cantidad de edulcorantes que la elaboración cuenta, se puede dividir en: chocolate dulce, semi amargo o chocolate amargo. El chocolate puede ser adicionado de leche, crema, semillas enteras o fraccionadas de: almendras, avellanas, nueces, maní tostado y descascarillado, cereales, frutas confitadas o miel.

Se define como Cobertura de chocolate al producto obtenido a partir de uno o más de los siguientes ingredientes: granos de cacao descascarillado, pasta de cacao, torta de prensado de cacao, cacao en polvo, cacao en polvo parcialmente desgrasado, con azúcares: azúcar blanco, dextrosa, azúcar invertido o sus mezclas; con o sin manteca de cacao y destinado a recubrir bombones u otros productos de confitería, pastelería, bizcochería o heladería. Se define como Chocolate blanco el producto obtenido a partir de manteca de cacao, leche en polvo y azúcares (azúcar blanco, dextrosa, azúcar invertido o sus mezclas).

### **1.b. Hábitos de consumo**

Según la agencia de estudio de Mercado, Mintel, las ventas de chocolatería en EEUU crecieron en el período 2009-2014 un 24%, alcanzando los \$21.000 millones de dólares. Con estos valores se lo considera el mercado más grande del mundo, estimándose que el 85% de la población adulta consume esta golosina. Más del cincuenta por ciento (53%) de los consumidores declara hacerlo cuando menos una vez a la semana. Adicionalmente, el 32% de los compradores de chocolate confiesa que su consumo aumenta en sus vacaciones, incluyendo épocas festivas tales como Halloween o Pascuas.

Los lanzamientos de nuevos productos con base de chocolate crecieron un 18% durante el 2013 y 2014. Del total, Europa realizó el 51%, seguido por Asia 21%, luego Norteamérica 12%, Latinoamérica 9% y finalmente África y Medio Oriente con el 6% del total de lanzamientos. Alrededor del 42 % de los lanzamientos fueron asociados a los productos de temporada, el resto puede asociarse a nuevas presentaciones, cambio en el formato o envase. En cuanto a los cambios en los sabores, es notable el crecimiento y aumento de participación en el mercado de la combinación del chocolate con frutos secos y sabores frutales combinados con yogurt.

El mercado está en franco crecimiento gracias al mundo asiático. Si bien las tradicionales casas de chocolatería fina surgieron en los países centrales de Europa, la influencia occidental en la cultura asiática hizo que el chocolate ganase popularidad en este mercado. El crecimiento fue acentuado en Corea del Sur donde experimentó un crecimiento del 19%, mientras que la India un 18%, China un 16% y Vietnam un 12%. El chocolate tanto de China, India, Japón, Corea del Sur, va migrando de ser un producto de lujo a uno de consumo diario. El desarrollo de la industria local incentivó a su rápida incorporación. Marcas internacionales como Hershey Foods Corp., Ferrero Group, Ghirardelli Chocolate Co. y Mars Inc. van ganando lentamente espacio y mercado en el mundo asiático.

En términos generales del mercado mundial del chocolate, el mismo está incorporado en la dieta de toda persona tanto como postre, colación o regalo. Es comúnmente utilizado en la cocina como un ingrediente destacado de la preparación, en tortas, rellenos, huevos de pascua, bombones, baños o en la decoración de un postre.

En el consumo, la tendencia de largo plazo es hacia productos diferenciados, Premium, y de menor tenor graso y azúcares. En sintonía con el mayor cuidado personal, el chocolate amargo ha surgido como un aliado a estas dietas. Según un estudio realizado en 2006 por Eric Ding, Susan Hutfless, Xin Ding y Saket Girotra, el chocolate amargo ayuda a disminuir el riesgo de enfermedades cardiovasculares (ECV). Dado que el chocolate inhibe la oxidación del colesterol “malo” gracias a los antioxidantes que cuenta en su composición. Por otro lado, regula las respuestas inflamatorias e inmunológicas de las paredes de los vasos sanguíneos, que pueden ser anormales en caso de ECV. Es por esto que con el tiempo el chocolate con

menor azúcar, el amargo, le va ganando espacio a sus otras variedades: chocolate con leche, semi amargo y blanco.

En cuanto a contextos adversos, de crisis económicas, es habitual que el mercado de los dulces se mantenga inalterado. Si bien es considerado como un producto suntuoso o lujoso, sorprende con su crecimiento de ventas año tras año a nivel mundial. A pesar del contexto recesivo de 2009, el consumo a nivel mundial de chocolate alcanzó las 7.2 millones de toneladas.

### **1.c. Análisis de la industria.**

En cuanto a la industria chocolatera, podemos encontrar dos mercados bien diferenciados: consumo masivo y el chocolate como insumo para la industria alimenticia. Los principales productores mundiales de chocolatería se encuentran en EEUU, Alemania, Gran Bretaña y Francia. Por otro lado, sus principales consumidores se encuentran en los países europeos, principalmente, aquellos de menor temperatura. Según información compartida por Euromonitor, el consumo de confecciones de chocolate en Europa occidental se encuentra entre los 8 kg y 11 kg per cápita por año. Las ventas presentan una marcada estacionalidad, registrándose una definida caída en los meses estivales.

La industria de Golosinas publica anualmente el top 100 global de compañías productoras, con un ranking de acuerdo a sus ventas netas. Debajo un extracto de las principales compañías detalladas en la última publicación de la que se tiene acceso (2014)

<b>Compañía</b>	<b>Ventas Netas 2014 (US\$ millones)</b>
Mars Inc (USA)	18,480
Mondelez International (USA)	14,350
Ferrero Group (Luxemburgo / Italia)	10,911
Nestlé SA (Suiza)	10,466
Meiji Co Ltd (Japón)	9,818
Hershey Foods Corp (USA)	7,485
Chocoladenfabriken Lindt & Sprüngli AG (Suiza)	4,022
Arcor (Argentina)	3,500
Ezaki Glico Co Ltd (Japón)	3,049
August Storck KG (Alemania)	2,272

**Tabla 1.** Ventas netas (US\$) anuales de los principales productores mundiales.

**Referencia:** *Candy Industry*, Enero 2015

En lo que es al mercado argentino, se estima que el consumo de chocolate per cápita anual es de 1,2 kilos, que de incluir los alfajores, el mismo alcanza los 2 kilos. A nivel regional, según esta misma encuesta realizada por la consultora Euromonitor, Uruguay posee un consumo anual de 3,1 kilogramos de chocolate en promedio por persona. Por lo que en términos relativos, se entiende que el mercado argentino aún tiene camino por recorrer.

En cuanto a la construcción del precio, el chocolate es sensible a la variación del cacao, principal insumo. El mismo es sumamente variable dado que es cosechado en países subdesarrollados con inestabilidad política y social. Como se mencionó anteriormente, el principal productor de granos de cacao a nivel mundial es Costa de Marfil. Su falta de acceso a fertilizantes e insecticidas hace que su producción se vea constantemente en peligro y por lo tanto su capacidad inestimable.

#### **1.d. Ruta de mercado.**

Según la Subsecretaría de Desarrollo de Inversiones y Promoción Comercial de la Argentina, el 85% de las confituras azucaradas se comercializan en kioscos y mini-mercados, 10% en comercios tradicionales y un 5% por medio de supermercados y autoservicios. Tanto las empresas líderes como los puntos de venta minoristas, utilizan canales comerciales

indirectos, dado que operan a través de mayoristas y distribuidores. Mientras que el canal moderno, supermercados e hipermercados, operan en forma directa con los fabricantes de chocolate.

La industria elaboradora de chocolate se encuentra concentrada principalmente en grandes centros urbanos, cercanos a las grandes fábricas de galletitas, alfajores y bizcochos. Este punto resulta estratégico, dado que reducen los costes de distribución y tiempos de entrega.

Si bien no hay datos oficiales, en la Argentina se estima que unas 125 empresas se dedican a la elaboración de golosinas. El mercado está moderadamente concentrado. La fabricación de cacao, chocolate, bombones y otros productos a base del grano de cacao, emplea alrededor de 2.200 personas. Si bien se pueden encontrar pequeños emprendimientos en todas las provincias, a nivel geográfico, las principales industrias se concentran en Córdoba, San Luis y Buenos Aires. Cabe resaltar que numerosas fábricas de chocolate y se concentran en la Patagonia y en el Noroeste Argentino (NOA), fuertemente vinculadas con la industria del turismo.

Con una estrategia de desarrollo de marcas diversificada y arraigada, Arcor es el principal jugador de la plaza Local. Con Rocklet como marca insignia, lo siguen Cofler y Tofi (datos de Euromonitor internacional), la empresa compite con sucursales o subsidiarias de grandes corporaciones internacionales como Kraft Suchard, Nestlé, Ferrero y Cadbury Stani. Las inversiones realizadas en instalación, modernización y ampliación de plantas en los últimos años, dieron al sector un perfil altamente competitivo. El origen de sus equipos fueron principalmente europeos: Italia, Alemania, Reino Unido, España, Suiza y Austria.

En cuanto a las estrategias de venta, las empresas procuran mantener el producto constantemente en la mente de las personas. En esta categoría la decisión de compra es impulsiva, por la tentación o deseo de gratificación. Por lo que los planes de marketing son claves para dinamizar ventas.

## II. Análisis de contexto

### 2.a. Infraestructura y comunicación vial en la Argentina

El transporte de mercaderías en la Argentina es un tema central. Participa en más de un cinco por ciento en la formación del producto bruto interno y constituye un cuarenta por ciento de la inversión total en infraestructura. De acuerdo al informe de Coyuntura del Consejo de Ciencias Económicas de Buenos Aires, el transporte de cargas y pasajeros determina la localización de los asentamientos urbanos e intercambios ciudad-región. Por otro lado posibilita el acceso al equipamiento y los servicios, relaciona los mercados regionales con los nacionales e internacionales y por ende su nivel de competitividad. Finalmente, justifica la localización de la producción de bienes y servicios.

Para la industria Argentina, el transporte de la mercadería es un tema complejo. La cobertura del mercado es un tema de debate y estudio, dado que la extensión del territorio argentino plantea grandes desafíos a la industria. Para dimensionar la complejidad de este tema, vale la pena analizar la relatividad con otros países. En extensiones geográficas, Argentina se encuentra en el octavo lugar del ranking mundial:

Ubicación Ranking Mundial	País	Área (en millones km2)
1	Rusia	17,1
2	Canadá	9,98
3	Estados Unidos	9,63
4	China	9,6
5	Brasil	8,51
6	Australia	7,74
7	India	3,29
<b>8</b>	<b>Argentina</b>	<b>2,78</b>
9	Kazajistán	2,72
10	Argelia	2,38

Tabla 1. Ranking superficies mundiales.

Fuente: Banco Mundial. Informe 2009



En cuanto a la infraestructura, no se pueden hacer generalizaciones para todos los sectores, dado que cada uno cuenta con sus particularidades. Para ello, repasaremos brevemente cada sector por separado.

### **2.a.1 Infraestructura vial**

Según el estudio realizado por Guillermo Bermúdez (2012) de la fundación Fiel, en la Argentina, la red nacional de caminos comenzó su construcción en la década del 30. En ese entonces, la proliferación de las carreteras estuvo asociada a las contribuciones obligatorias de fondos realizadas por las empresas ferroviarias (aproximadamente un 3% de sus ingresos). En 1932 con la sanción de la Ley Nacional de Vialidad (Ley N° 11658) se creó el Sistema Troncal de Caminos Nacionales, la Dirección Nacional de Vialidad (DNV), organismo público cuya función era concentrar la gestión de la red vial nacional, el Fondo Nacional de Vialidad (o Fondo Vial) y el sistema de Ayuda Federal a las Provincias para la construcción de caminos provinciales.

En cuanto a la infraestructura vial, la cobertura de la red actual es suficiente para acceder a los grandes centros de producción y consumo, pero deficitario en su red terciaria por falta de mantenimiento. La red troncal conecta los grandes centros de producción y consumo con los principales corredores del comercio exterior, incluyendo los accesos a los puertos más importantes. Los caminos terciarios, de jurisdicción provincial, municipal o comunal, constituyen la primera vía de salida de las producciones regionales. La falta de mejoras trajo aparejado un sobreprecio en los fletes, demoras en la entrega de los productos y, por ende, encarecimiento de la producción primaria.

En la actualidad, la red nacional pavimentada representa el 88% de la red nacional, es decir unos 38.421 km. En tanto que para 2012, de los 189.000km de red provincial, los caminos pavimentados representaban sólo el 23% del total y 19% adicionales eran caminos mejorados.

### **2.a.2. Infraestructura Portuaria**

En 1989, la sanción de la ley 23.696, conocida como Ley de Reforma del Estado, tuvo impacto en el sistema de transporte. Por un lado, al transferir a las provincias la actividad portuaria, se privatizaron las operaciones y se establecieron las normas que permitieron el desenvolvimiento de puertos privados, que contaban con autorización precaria para operar. La Ley de Puertos dispuso, en 1992, la entrega a las provincias de las terminales portuarias situadas en su territorio. A su vez, se exceptuó del pago de derechos y tasas al Estado para aquellos buques que utilizaran puertos privados por servicios que éste no brinde. Por otra parte, se concesionó el sistema de peaje, el dragado y balizamiento de la hidrovía (Río de la Plata–Paraná– Paraguay) en el tramo comprendido entre el Puerto de Santa Fe y la zona de aguas profundas del Río de la Plata.

Un desafío específico del transporte fluviomarítimo en la Argentina es la falta de puertos de aguas profundas para recibir grandes barcos del transporte marítimo internacional. Los buques extranjeros de gran porte sólo acceden a los puertos de Ingeniero White o Quequén-Necochea. El puerto más próximo al de Buenos Aires, con las condiciones referidas, es Puerto Madryn, pero está alejado de las zonas de mayor actividad económica. A los ríos Paraná y de la Plata hay que dragarlos permanentemente para que los barcos puedan entrar hasta el puerto de Santa Fe, debido a la cantidad de sedimentos que traen los ríos Paraná y Paraguay. Otro de los problemas importantes actuales de los puertos en el país refiere a la limitación en su capacidad operativa, ya que han sufrido una reducción de las superficies originales a causa de proyectos inmobiliarios en la expansión de las ciudades y por la baja profundidad de las aguas a pie de muelle. Es por ello que se necesita modernizar la infraestructura a los tamaños que impone la industria naviera actual en el comercio internacional. Por otro lado, los puertos menores no cuentan con los servicios necesarios para la actividad continuada de los buques y de las cargas.

### **2.a.3. Infraestructura Ferroviaria**

En cuanto al trazado y a la composición de la red ferroviaria, la misma es concéntrica al puerto de Buenos Aires. Con el fin de ser eficientes en el traslado de productos a los puertos, la red ferroviaria adquiere la forma de un abanico con vértice en el puerto de Buenos Aires.

Las grandes distancias y la organización territorial radiocéntrica, han dificultado históricamente la posibilidad de las ciudades atlánticas y cordilleranas de funcionar como subsistemas regionales integrados. El volumen más significativo se localiza en la Pampa Húmeda. En 1948 la red alcanzó a su máximo histórico de 43.923 kilómetros de vía, logrando transportar hasta 45 millones de toneladas anuales. Luego de ese pico, con los años y la falta de inversión, en la década del 90 llegó a transportar menos de 10 millones de toneladas anuales.

#### **2.a.4. Transporte Aéreo**

En cuanto al transporte aéreo de carga, no está siendo explotado en nuestro país, siendo que el transporte postal y de carga antecede al transporte de pasajeros. En Argentina se registran las primeras actividades de este tipo en 1919, cuando la empresa Philips contrató un carguero para transportar lamparitas de iluminación. En 1973, el Presidente Perón y Carlos Pellegrini, a cargo de Aerolíneas Argentinas, crearon “Aerolíneas Cargo”, dedicada al servicio de cargas, siendo la primera línea aérea del cono sur en realizar este tipo de transporte. Lamentablemente, en 1986 se desactivó el negocio cuando se rompió su último avión. Hoy Argentina no cuenta con una empresa de bandera dedicada exclusivamente al transporte de cargas. Los envíos se realizan en las bodegas de los aviones de pasajeros.

#### **2.a.5. Infraestructura comunicacional Argentina en el mundo de los negocios**

La infraestructura de comunicación y transporte en la Argentina es deficiente. Presenta altos costos por su complejidad y extensión geográfica. La infraestructura vial presenta un mantenimiento deficitario en grandes proporciones de la red. Esto genera que se dificulte la distribución de productos hacia las zonas más alejadas de las operaciones centrales de las empresas. Por consiguiente, existe un alto grado de aislamiento comercial para el interior del país. Por lo que de querer alcanzar una cobertura nacional de ventas, se necesita de un esfuerzo logístico mayor.

La concentración de la actividad económica Argentina en grandes centros urbanos, redundando en un colapso de la distribución y logística. El 85% de la actividad se concentra entre dos corredores carreteros: el que va desde la provincia de Tucumán al Noroeste del país hasta

Buenos Aires pasando por la ciudad de Córdoba y Rosario, y el corredor que va desde la provincia de Mendoza hasta Buenos Aires. Ambos son atendidos tanto por camiones, como por ferrocarriles.

Es de remarcar que el medio de transporte dominante en la Argentina es el camión. Como se mencionó anteriormente, en la década del sesenta el ferrocarril comenzó a perder participación en el transporte de cargas. Este cambio hacia el transporte de carga por camión se debió al efecto de la expansión de las carreteras en las dos décadas anteriores, al estancamiento en los volúmenes cosechados de granos y al paulatino deterioro en el funcionamiento de la empresa ferroviaria con el inicio de la gestión estatal.

En la industria de las golosinas, la infraestructura comunicacional y el transporte de cargas imponen limitaciones al crecimiento del mercado. La Argentina es un país con baja densidad poblacional. Según el último censo realizado por el INDEC del 27 de octubre de 2010, la población asciende a 40.117.096 habitantes, con una densidad media de 14,4 hab/km<sup>2</sup>. Esto es sin considerar la superficie reclamada de la Antártida Argentina e Islas del Atlántico Sur. La población se encuentra muy concentrada en el Área Metropolitana Buenos Aires, esto es Ciudad Autónoma de Buenos Aires y Conurbano Bonaerense, en donde viven 13 millones de personas (33% de la población total).

Por otro lado, las diferencias térmicas dificultan el transporte de carga. En invierno, por las inclemencias. Son pocas las zonas geográficas del país donde jamás se haya registrado la caída de nieve. Las nevadas son frecuentes hacia el oeste y el sur del país. La amplitud térmica entre regiones es marcada, de temperaturas medias anuales de 22,8 °C en el norte de Formosa hasta los 5,7 °C en Ushuaia. El calor es el gran enemigo de la industria alimenticia.

Por la particularidad de los productos que debe transportarse, la industria de las golosinas, y en particular, de la chocolatería en la Argentina, impone costos operativos mayores que los requeridos en las cargas secas. Esto con doble impacto: por un lado, porque precisa de camiones refrigerados; por el otro, de no coordinar una carga a la vuelta, el producto debe afrontar el coste logístico por kilómetro recorrido con la bodega vacía. A esto se le suma la capilaridad y poca densidad poblacional en el interior del país, requiriendo de esfuerzos

logísticos mayores y limitándose en muchos casos a atender al interior a través de Distribuidores. Estos deben tener las dimensiones adecuadas para que luego sean capaces de abastecer a sus zonas de influencia en forma directa.

Según el informe del Banco Mundial No. 36606 – AR (2006), la actividad del ferrocarril, en el transporte interno de cargas, ha estado estancada a partir de 1997. Si bien, luego de la crisis del 2001 creció en términos absolutos, no fue así en términos relativos. La participación del ferrocarril en el transporte interno de cargas es relativamente baja, sólo el 5% se realiza a través de ferrocarriles, mientras que el 66% es a través de camiones, el 8% por tuberías y el 21% del transporte por agua. Según este mismo estudio, en otros países, con similitudes geográficas a las de Argentina, la participación del ferrocarril suele ser mayor: 34% en Estados Unidos y 36% en Canadá. Una mayor participación del ferrocarril reduciría significativamente los costos logísticos, junto con una reducción de las externalidades negativas del transporte automotor, como son los accidentes y la contaminación. Si bien hay factores que lo favorecen, menores costos por tn. km. cuando se aprovechan las economías de escala, es menos eficiente en cuanto a tiempos de viaje, confiabilidad y dificultad para consolidar despachos de poco tamaño.

## **2.b. Contexto Laboral**

Según el estudio realizado por Gallart (2008), la Argentina es un país que tuvo del 2003 a hoy, altos niveles de crecimiento económico, superando los niveles de producción anteriores a la crisis. Si bien el empleo acompañó la expansión de la industria, el trabajo informal sigue empleando una parte sustancial de la fuerza de trabajo. El mayor salto tecnológico lo ha dado la producción agrícola, tanto en tecnología de cultivo como uso de agroquímicos. En cuanto a la calidad del capital humano, el campo es un sector de la economía que emplea a una proporción mínima de la población ocupada y que no necesita de personas calificadas para poder operar. En el sector manufacturero la realidad es otra, los postulantes carecen de competencias básicas. El cambio tecnológico exige una oferta de recursos humanos de nivel educativo superior y/o formación técnica.

A nivel educativo, la Argentina se ha desordenado. Se han superpuesto las estructuras administrativas y se amplió la brecha educativa entre provincias y al interior de ellas. A

medida que transcurre el tiempo, el mercado laboral se vuelve más demandante de calificaciones que implican un prolongado aprendizaje escolar, y competencias sociales que permitan desempeñarse en contextos laborales complejos. La educación básica no garantiza el dominio de competencias mínimas para el desempeño competitivo en el mercado de trabajo. En Argentina, la educación terciaria presenta las mayores deficiencias educativas. Esto se debe a planes de estudio desactualizados, alejados de las necesidades regionales, por otro lado, los cuerpos docentes poseen una calificación regular o deficiente.

Galliar remarca la escasa articulación entre la educación formal y la formación profesional. Esto se profundiza por el relativo aislamiento del sistema educativo con respecto a las organizaciones productivas, y más aún la escasa articulación entre la educación formal y la formación profesional. El aprendizaje en el trabajo, por su parte, es resultado de los esfuerzos de capacitación de las firmas. Dado que la inversión de las empresas en capacitación es reducida, las empresas suelen aprovechar de manera oportunista los esfuerzos en capacitación de otras, seduciendo a recursos capacitados a cambiarse de firma.

### **2.b.1. Los Sindicatos en la Argentina**

En la Argentina el rol de los sindicatos en el mercado laboral es central. Según el artículo 14 bis de la Constitución Argentina queda garantizado a los trabajadores la "organización sindical libre y democrática reconocida por la simple inscripción en un registro especial". Esta norma constitucional está tutelada por la Ley 23.551 de Asociaciones Profesionales y reglamentada por el Decreto Reglamentario 467/1988. Estas organizaciones suelen ser muy poderosas. En líneas generales, las agrupaciones sindicales buscan aumentos salariales, seguridad en el trabajo, y beneficios para sus afiliados. Para alcanzar sus objetivos, utilizan las fuerzas de choque: huelgas, paros, movilizaciones y manifestaciones. A partir de sus reclamos, disminuyen la flexibilidad laboral interna y externa. Por ende, el manejo de los recursos humanos tiende a rigidizarse.

Los sindicatos y la relación con la industria es un tema sensible en la Argentina. La fuerza de choque de los sindicatos fue en crecimiento en los últimos años. La falta de compromiso y sentimiento de pertenencia de los empleados con sus empleadores generaron boicots, huelgas, parates en la producción y trabajo a reglamento. La lucha entre facciones de

sindicatos profundiza esta grieta, colocando a las empresas como rehenes de este conflicto. En el caso de la industria de alimentos, las dos agrupaciones que luchan por la representación de los empleados son el Sindicato Trabajadores de Industrias de Alimentación (STIA) y el Partido de Trabajadores Socialistas (PTS), la “Bordó”.

En la industria alimenticia, y en particular, en la chocolatera, el equipamiento es sensible a su utilización. Las máquinas requieren de personal calificado para poder operarlas y existen por este motivo demoras significativas para cubrir vacantes. La rotación de personal de planta en Lodiser S.A. es alta, lo que genera que el volumen de producción se encuentre lejos de la capacidad instalada. En los tres turnos que opera la fábrica, requiere de supervisores experimentados. Algo similar surge en las áreas técnicas y de mantenimiento. Las máquinas son de avanzada y requiere de personal técnico instruido como para reparar equipos computarizados de última generación.

En cuanto al transporte, el sindicato de camioneros tiene un poder de choque fuerte en el país. Según estudios de Cecilia Senén González (2014), al 2010, la rama de Camioneros representaba a 358.311 trabajadores, 51% respecto del 2003, año en el que abarcaba 236.813. Fernández Milmanda y Benes (2009) hablan de lo paradójico, dadas la escasez de credenciales con las que el gremio contaba previamente. Según cuentan, el sindicato no poseía una tradición combativa en términos relativos con otros gremios y tampoco formaba parte de los sindicatos históricamente fuertes dentro del peronismo. El crecimiento productivo del país post-crisis 2001 aumentó el poder de negociación de los trabajadores camioneros ya que, al inclinar la balanza a favor del transporte automotor de cargas, se ubicaron en una posición clave dentro de la actual cadena productiva. Por otro lado, la expansión horizontal del gremio hacia otras ramas de actividad como el transporte de caudales, la recolección de residuos, el correo y la logística, sectores con un alto poder disruptivo en el nivel urbano.

Fernández Milmanda y Benes (2009) reflexionaron sobre los conflictos protagonizados por la Federación Nacional de Trabajadores Camioneros y Obreros del Transporte Automotor de Cargas, Logística y Servicios (FNTC) en el período 2006-2010. En el período analizado, los trabajadores llevaron adelante 263 conflictos. En el 55% del total, recurrieron al paro como

medida de fuerza. En total se perdieron 320 jornadas de trabajo, siendo el promedio 2,2 jornadas de paro por conflicto. Por lo anterior se demuestra que la FNTC tiene por estrategia el tipo confrontativa. En el mismo sentido puede interpretarse la alta recurrencia del gremio a los bloqueos, 45,2% del total de los conflictos analizados. La consecuencia de estos bloqueos es la imposibilidad de recepción y despacho de mercadería. Un tratamiento similar le otorgan a los despidos, los cuales representan el 30% del total de conflictos que analizaron. El sindicato en estos casos presionó al empleador para reincorporar a los trabajadores en cuestión.

## **2.c. Tendencias de mercado**

### **2c.1. Cuidado personal**

Las Naciones Unidas estiman que hay 1,4 mil millones adultos obesos y 350 millones de personas que sufren de diabetes. Los gobiernos están destinando porcentajes crecientes del presupuesto en temas relacionados con el sobrepeso. La industria alimenticia está haciéndose eco de este reclamo, debiéndose adaptar al cambio de preferencias de sus clientes. Cadbury ha realizado recientemente una promesa de vender barras con un contenido calórico menor a las 250 calorías en el Reino Unido.

En consecuencia, las fábricas de chocolate deben trabajar para sustituir ingredientes poco saludables. Como ejemplos, podemos mencionar que están trabajando en sustituir la manteca de cacao por los derivados de aceites naturales y el azúcar por otros endulzantes con menor tenor calórico, tal como la stevia. La Stevia ingresó con fuerza en el mercado alimenticio. Casi un tercio de los lanzamientos mundiales de chocolate de 2012/13 incorporaron a este endulzante. Barry Callebaut, principal jugador del mercado mundial de la chocolatería, se está centrando en los glucósidos Stevi.

El chocolate sin aditivos se convertirá en la norma en las economías desarrolladas. El chocolate negro está creciendo en popularidad, ya que los consumidores son conscientes de sus beneficios para la salud.



La estrategia de Lodiser SA en este aspecto es la de seguir la tendencia de mercado. En cierta forma es una postura conservadora al no destinar recursos y capital en desarrollo de productos aún no probados en el mercado. La verdadera fortaleza de Lodiser se encuentra en adaptarse rápidamente a las preferencias de los consumidores. El mix de ventas de chocolatería está transitando hacia una mayor participación de los productos con menor cantidad de azúcar.

En cuanto a productos endulzados con Stevia, Lodiser aún no ha incursionado. Esto responde en parte a las preferencias del paladar argentino, que aún no está adaptado a este endulzante. Es sabido que empresas de mayor envergadura han experimentado con este insumo sin los resultados esperados. Es el caso de Coca Cola, con el lanzamiento de su línea verde, Coca Cola Life, con Stevia. La propuesta de valor de este producto fue innovadora, apuntando al mercado de consumidores de entre 30-35 años, que mantienen y buscan un estilo de vida saludable. La empresa buscó asociar al producto con la salud y lo natural, pero la realidad es que si bien tiene un 60% menos de calorías al estar endulzado con Stevia, contiene azúcar. Por otro lado, este endulzante debe ser procesado y refinado, por lo que tampoco es 100% natural.

## **2c.2. Cuidado ambiental**

La industria del chocolate necesita gestionar las preocupaciones ambientales y sociales de forma inteligente. Sólo el veinte por ciento del cacao que se cultiva se hace en función de criterios de sustentabilidad. Según informes de la UTZ, se estima que en la próxima década el mismo se incrementará hasta alcanzar al 50% del cultivo.

Acompañando en este sentido, la UTZ emite un certificado global avalando los estándares para la producción agrícola responsable y su suministro. UTZ, significa “bueno” en dialecto Maya. UTZ Certified representa agricultura sustentable con mejores perspectivas para los agricultores, sus familias y nuestro planeta. Gracias a este programa, los agricultores aprenden mejores prácticas agrícolas, crean mejores condiciones laborales y pueden cuidar mejor de sus hijos y de la naturaleza. Empresas de primer nivel avalan esta certificación, tanto productores, elaboradores como intermediarios. El valor agregado de esta certificación es para todos por igual.

En cuanto al caso particular de Lodiser, la misma tiene por estrategia la utilización de insumos de la mejor calidad del mercado. Sus principales proveedores son Barry Callebaut, Cargill SA, Archer Daniels Midland (ADM), IOI Loders Croklaan Oils y Ledesma SAAI, todos ellos líderes en sus mercados.

A nivel interno, Lodiser cuenta desde 2014 con la certificación en Seguridad Alimentaria FSCC 22000, lo más avanzado en lo que hace a inocuidad alimenticia. La misma es otorgada por la Foundation for Food Safety Certification, apoyada por FoodDrinkEurope, fundada en el año 2004. El programa es reconocido por la Iniciativa Mundial de Seguridad Alimentaria (GFSI) y es una herramienta completa de seguridad alimentaria que se basa en los en el estándar de gestión ISO 22000:2005 y el programa de pre-requisitos para seguridad alimentaria en la producción de alimentos PAS 220:2008. Esta fundación, según cuenta en su página oficial, analiza:

- Construcción y disposición de las instalaciones
- Servicios de aire, agua y energía
- Gestión de residuos
- Mantenimiento y limpieza de los equipos
- Gestión de Compras
- Medidas preventivas de la contaminación
- Limpieza y desinfección
- Control de plagas
- Higiene personal
- Procedimiento de retirada de productos
- Biovigilancia y bioterrorismo

Por otro lado, Lodiser SA cuenta con certificación Kosher, de la asociación Ajdut Israel Kosher. Es una de las certificadoras más importantes del país que a su vez se vincula de manera fluida con los certificadores más importantes del mundo. La razón principal por la cual certifican las empresas este sello es la posibilidad de insertarse en un espacio estratégico de venta en el mercado. Según consta en la página oficial de la certificación, el mercado kosher mueve unos quince millones de pesos al año en la Argentina. En donde,

aproximadamente el 80 por ciento de la producción total de estos productos se exporta. Si bien es de difícil comprobación, gozar del sello Kosher es otorgarle al producto un valor agregado que implica calidad y excelencia tanto en su producción como en las materias primas utilizadas.

### **2c.3. Packaging**

Un elemento de diferenciación es el envase. Los mismos deben tender a ser innovadores para destacarse en góndolas al menor costo posible. Por otro lado, deben trabajar en una de las debilidades más fuertes del chocolate, su manipulación. Dado que al calor y contacto se derriten, los productores deben buscar la forma de que esto no suceda. De encontrarle una solución, puede ser un salto en los volúmenes comercializados en los países tropicales, en donde altas temperaturas son el principal enemigo.

Lodiser tiene un especial cuidado con la estética de sus envases. Se inspira en los principales jugadores del mercado internacional y busca adaptarlos a la plaza local. La paleta de colores utilizada en sus empaques está asociada al color del chocolate e intentan ser sobrios. En el anexo 2 se pueden ver fotos de los productos fabricados y comercializados por Lodiser SA.

### **2c.4. Canales de distribución**

Deberán encontrarse nuevos canales de distribución para el chocolate. Los Supermercados (canal moderno) y los locales de proximidad (mayoritariamente quioscos), son quienes dominan el mercado de las golosinas hoy en día. Las tiendas específicas, tiendas de café y tabaco, vinotecas y naturistas, parecen mostrar nuevos canales a explorar. Las marcas están ascendiendo en la cadena de valor mediante la creación de sus propias tiendas y apalancados en sus propias marcas. Hershey y Mars (a través de su marca M & M) lo han hecho con éxito en el mundo.

A nivel local, Arcor fue el pionero, incursionando en esta modalidad de venta. Su tienda propia, “Arcor Center”, de la avenida Corrientes al 1300, fue el primero del mercado. Por efecto contagio, lo mismo ha hecho Kraft Foods con tienda propia “Milka”. El primer Milka

store fue abierto en la capital porteña, avenida Corrientes y Maipú y el segundo en el barrio de las Cañitas, Palermo, de la misma ciudad.

En este tema Lodiser se encuentra bastante alejado de la tendencia. La dinámica del canal industrial es peculiar. Los productos son desarrollados en forma personalizada, por lo que se genera un canal de comunicación único y directo, donde se genera una barrera a la entrada natural a la competencia. Una vez desarrollado el producto, y a través de la confianza por el cumplimiento en el abastecimiento, es difícil que el cliente cambie de proveedor. De esta forma el chocolatero industrial asume el rol de proveedor estratégico.

En el caso de los canales artesanales, sólo se puede conseguir la diferenciación a través de la intangibilidad de la marca y su llegada al canal distribuidor. Es clave para esto la inversión en marketing y el posicionamiento en los principales distribuidores / cotillones con material en el punto de venta (POP).

La principal desventaja para Lodiser es la falta de canales propios de distribución y capilaridad en el interior del país. Si bien es muy fuerte en CABA, AMBA, Rosario, Mar del Plata y alrededores, deja pasar oportunidades de negocio en grandes urbes, tales como Córdoba, Mendoza o Litoral argentino. Una solución a esta debilidad es a través del desarrollo de vendedores viajantes con conocimiento técnico o distribuidores estratégicos.

### **2.c.5. Sabores y personalizaciones**

Los mercados maduros marcan sus límites al crecimiento del mercado. Los mismos presentan desafíos que sólo pueden ser sorteados a través de la creatividad y calidad de los fabricantes. Los mismos tienen que buscar generar lanzamientos de productos con sabores inusuales y pensados para paladares sofisticados. Para el éxito de estos, sólo parece viable a través del apoyo de las marcas y el marketing de la empresa.

Por otro lado, deberán cruzar las barreras de los estándares de la cocina. Cada día son más comunes los productos agridulces, en donde se combina lo dulce y lo salado. Este mercado está en crecimiento y auge. Por lo que el chocolate no puede quedar por fuera de esta tendencia. Bombones con pimienta y sal, tocino y chocolate, aceite de oliva y chocolate, son

combinaciones que parecen descabelladas, pero que hoy el consumidor está dispuesto a incursionar. Depende de los grandes referentes del mercado, que incorporen estos sabores más complejos.

Finalmente, la industria chocolatera no puede mantenerse aislada de la revolución de la impresión en 3D. Hoy existen proyectos firmes de empresas que están trabajando en la personalización total de la chocolatería. Es el caso de Systems y Hershey, quienes desarrollaron una impresora de chocolate en 3D. El potencial de la personalización es virtualmente ilimitado. La “Chocabyte”, como así la han llamado, permite a los usuarios crear modelos en 3D. Los prototipos se podrían probar al instante y ajustarlos a un clic de distancia. Productos hoy fabricados en serie, se podrían fabricar en pequeña escala en cualquier parte del mundo.

En cuanto a las tendencias del mercado y la personalización plena, Lodiser está por delante de su competencia. En 2009, se asoció a la empresa italiana Modacor Group para producir y comerciar localmente unos novedosos transfers “Innovazione” para decoración en sus diferentes presentaciones: hojas, blíster y huevos de Pascua. El transfer es una hoja de PET en la cual se imprime la imagen personalizada deseada con colorantes vegetales comestibles. La técnica implica volcarle chocolate derretido, el cual una vez que está seco y frío, la imagen se transfiere al chocolate. El target de estos productos son los pasteleros, chocolateros, heladeros, una confitería u hotel. Ver en el anexo 3 imágenes de lo que se puede lograr.

## **2c.6. Estructura de Costos**

El aumento en la demanda de cacao por parte de China e India, puede llevar al quiebre de existencias de cacao al resto del mundo. El mercado colapsaría de aumentar en tan solo 1kg per cápita en estos dos gigantes. Esto puede tener efectos en el precio del cacao, por el principio de oferta y demanda. Frente a la suba de los costos del cacao, existen dos salidas: las recetas deberán incluir una menor cantidad de cacao; o desarrollar el cacao artificial.

En los mercados emergentes, el chocolate implica el sacrificio de gran parte del presupuesto familiar. Los fabricantes para poder lidiar con la volatilidad del precio de sus insumos, deberán repensar las porciones de sus productos. Una estrategia difundida en el mercado

argentino, paliativo a la inflación galopante que tuvo que enfrentar el país, fue el de la reducción de las porciones.

El insumo “Chocolate”, para los clientes de Lodiser SA, representa entre el 15% y el 25% de sus costos. Generalmente, la diferenciación para estos viene dado por el mismo. Es decir, lo más destacado y recordado por los clientes, en líneas generales, es: en el caso de los alfajores, el relleno y su cobertura; en una galletita, panificado, budines y pan dulces, son las chispas de chocolate o frutos secos. Por lo que el chocolate, para el cliente es considerado como crítico.

Para el caso del negocio Business to Business, es decir entre industrias, la posibilidad de generar la percepción de menores costos a través del cambio de empaques no corre. Los precios se manejan generalmente en una medida estándar, ya sea kilos o toneladas, por lo que no existe forma de ocultar un aumento de precios a los clientes. Por lo que sólo es posible generar ahorros y una baja en el precio a través del trabajo entre los equipos de desarrollo y calidad de las empresas. Esto es a través de mejoras en las fórmulas o utilización de insumos sustitutos más baratos. Como desventaja, las pruebas de producto y ensayo resultan ser proyectos que se extienden en el tiempo. Por lo que es difícil de encontrar mejoras que se puedan aplicar a la producción sin una pérdida de tiempo significativa en el medio.

## **CAPÍTULO II: Análisis de Lodiser SA**

### **1. Contexto de Lodiser S.A.**

Lodiser S.A., empresa foco de análisis, es una sociedad anónima de capitales argentinos dedicada a la provisión de Materias Primas y Semielaborados para la Industria Alimenticia. Por lo que el negocio central de Lodiser SA, se encuentra asociado al negocio “Business to Business” (B2B), en donde la empresa vende productos o servicios a otras empresas y no al consumidor final. Sus ventas son tanto de producción propia, como de reventa.

La firma cuenta con más de treinta años en el rubro, iniciando sus actividades como Distribuidor de azúcar. Fue fundada por dos hermanos. La primera generación se alejó de la gestión y desde hace diez años, es la segunda generación quien la gestiona. Hoy cuenta con trescientos empleados entre producción, ventas, administración y logística.

En los últimos doce años Lodiser SA se ha reconvertido. El punto de inflexión fue una alianza estratégica generada con Ledesma S.A.A.I. A través del mismo logró incrementar su cartera de clientes y dado el poder de penetración que obtuvo incorporó nuevos productos de reventa al portafolio. De esta forma se posicionó como un proveedor integral de insumos para la pastelería y gastronomía. Hoy cuenta con acuerdos comerciales con Cargill (farináceos), Glucovil (almidón y glucosa), Unilever y Molinos Rio de la Plata SA (Almacén), Nidera (aceite), Molfino Hnos. SA y Ernesto Rodríguez e Hijos (lácteos), Cabañas Argentinas (fiambres), entre otras.

Cuentan con un eficiente circuito de distribución en condiciones de abastecer en tiempo y forma a sus clientes, llegando a destino entre una y dos veces por semana. Entregan la más amplia diversidad de insumos para la Industria Alimenticia (secos, fríos y congelados). Disponen de una moderna flota de camiones propia, provistos de la más moderna tecnología y procedimientos en materia de logística y distribución. Cuentan con más de tres mil clientes, siendo líderes en la distribución de Materias Primas en Capital Federal, Provincia de Buenos Aires y en el Interior del País a través de distribuidores.

En 2003, apalancándose en el conocimiento del mercado y la penetración tanto en canales artesanales, como industriales, comenzó a fabricar baños y coberturas de chocolate en un

predio alquilado de 700 m<sup>2</sup>. Luego de dos años de producción y comprobar el potencial del mercado, en noviembre de 2005, Lodiser adquirió el edificio de CALSA. Propiedad de 13.500 m<sup>2</sup> en Tronador 71, Ciudad de Buenos Aires, a 300 m de la Sede Central y Centro de Distribución.

En Abril de 2006 inauguró las Oficinas en la Planta Industrial, donde se instaló el sector comercial de la compañía con un centro de atención a clientes con tecnología de última generación.

En Junio de 2010 comenzó a operar la Nueva Planta Industrial y desde entonces Lodiser ha crecido exponencialmente en la producción. Adquirió maquinaria de última generación, dotando al proyecto de tecnología de avanzada en la producción de chocolates. La planta cumple con los requerimientos de las principales industrias del país y para la exportación, mercado en el que ya incursiona en forma embrionaria. A tal efecto, certificó procesos FSSC 22.000, la normativa más avanzada en lo que a inocuidad alimentaria se refiere. A través de esta certificación le fue posible calificar y cotizar en forma regional a sus clientes. Asimismo, inauguraron en 2014 la planta piloto, laboratorios físico-químico y microbiológico, y un instituto de capacitación en pastelería y chocolatería. Desde que fue inaugurada, la planta trabaja a capacidad plena en tres turnos.

Como se mencionó anteriormente, el portfolio de productos actual de la firma incluye tanto producción propia, como reventa. Dentro de producción propia, incluye: Azúcar impalpable, Azúcar negra, Esencias y Colorantes, Baños y Coberturas, Pulpas y Jaleas, Preparados en polvo, Productos para helados y otros productos de Decoración y Repostería. En cuanto a productos de reventa, comercializa tanto productos de origen nacional, como Importados. Dentro de los mismos, los más importantes son: Conservas, Harinas, Frutas Secas, Lácteos, grasas y Margarinas, Cacao, Coco, Dulces, Aceites. En Azúcar, Lodiser es representante exclusivo de Ledesma S.A. en Capital Federal y Provincia de Buenos Aires.

La fuerza de ventas de Lodiser S.A. está dividida por canales:

- Canal Artesanal: Pastelerías, Panaderías, Heladerías, Caterings, Restaurantes
- Canal Industrial: Pequeña, mediana y grande.



- Canal Distribuidores, mayoristas y cotillones.
- Canal Cadenas: Canal Moderno en el que se incluye la elaboración propia.

Posee un Autoservicio integral para la Industria Alimentaria y un moderno Centro de Distribución de 5000 m2 en Capital Federal.

Desde el inicio de la diversificación de productos y la incorporación de canales industriales, Lodiser SA creció exponencialmente. Debajo la evolución de ventas tanto de materias primas como de azúcar:

<b>Balance</b>	<b>Materias Primas</b>	<b>Azúcar</b>
2005	28 Millones	56 Millones
2006	38 Millones	66 Millones
2007	50 Millones	69 Millones
2008	69 Millones	76 Millones
2009	80 Millones	75 Millones
2010	90 Millones	115 Millones
2011	130 Millones	174 Millones
2012	167 Millones	173 Millones
2013	235 Millones	167 Millones
2014	332 Millones	249 Millones

Tabla 3. Evolución ventas Lodiser SA Período 2005-2014.  
Fuente: *Lodiser SA*.

La empresa es familiar. Los socios mayoritarios son primos hermanos entre sí y sus esposas cuentan con una participación minoritaria. Los socios a su vez son los Directores de la compañía. Los tres hermanos de uno de ellos trabajan en la compañía. Uno como responsable del área de sistemas, otro de desarrollo continuo y la última como administrativa de cuentas corrientes. Esto lleva a que la empresa tenga un ambiente familiar.

El crecimiento exponencial que tuvo Lodiser SA, trató de mitigarlo a través de la incorporación de colaboradores con mayor seniority y expertise. Generaron sectores tales como Desarrollo, Calidad, Planeamiento, Recursos Humanos, Desarrollo Comercial. Por lo que el horizonte siempre les fue claro: ser una empresa alimenticia con productos de calidad y utilizando tecnología internacional. La apuesta desde un principio fue ambiciosa y no han retrocedido en el desarrollo comercial.

La competencia se encuentra fragmentada. En el mercado se pueden encontrar unas quince empresas productoras de chocolate industrial, con diversas dimensiones. Hay productores con tecnología artesanal y otros más industrializados con cadenas de producción más sofisticadas. En este último punto podemos marcar como principales jugadores a: Mapa, Chocolates industriales SA, Chocolates Fenix, Chocolate Colonial y a Lodiser SA. Arcor lo podemos anotar en este punto, pero entra en juego el dilema de proveedor/competidor ante clientes alfajeros o de panificación (budines y pan dulces). Por lo que los productores enumerados inicialmente tienden a ser la mejor opción para estos canales.

No sucede lo mismo en los canales directos. Por caso podemos nombrar a los cotillones. Los baños de moldeo marca Mapricuber (Arcor) se pueden conseguir en la mayoría de los distribuidores y en este caso no entra en conflicto los intereses de proveedor/competidor. Muy por el contrario, el posicionamiento de la marca y el respaldo del productor le otorgan un plus frente al resto de los competidores.

En cuanto a share de mercado, no existen datos para entender los principales consumidores o canales de distribución, al considerárselo un insumo para la industria los datos se mantienen reservados. Es por esto que la información que se comparte por medio de canales informales. Lo mismo sucede con los volúmenes de fabricación de los principales jugadores, no existe información oficial sobre las toneladas anuales fabricadas por cada empresa.

## **2. Análisis FODA:**

### **2.a. Fortalezas**

- Lodiser SA tiene un cobertura de clientes que incluye grandes compañías con volúmenes significativos: Pepsico, Molinos Río de La Plata, Nestlé, entre otros.
- El Portfolio de productos que trabaja Lodiser SA es diversificado. El mercado está marcado por productores exclusivos de chocolate. Lodiser a diferencia de sus principales competidores cuenta con alianzas estratégicas para la distribución de los principales insumos necesarios para los pasteleros, heladeros, industriales y gastronómicos. Entre estas alianzas cuenta con: Ledesma SAAI (Azúcar), Cargill SACI (Farináceos), Molfino Hnos SA y Ernesto Rodríguez e hijos SA (Lácteos),

Unilever de Argentina SA y Molinos Río de la Plata SA (almacén y conservas), Nidera SA (aceite), Cabaña Argentina SA (fiambres), entre otros.

- Lodiser está enfocada en el crecimiento y la mejora continua de su capacidad instalada. La búsqueda de equipos para mejorar el producto final y aumentar la producción es continua, característica distintiva de la empresa.
- Acceso a Materias Primas de calidad. Punto clave para poder abastecer a los principales jugadores de la industria alimenticia argentina.
- Distribución propia y con acceso a canales tanto industriales como artesanales (panaderías, cotillones). Gracias al porfolio diversificado se logra tener contacto con un mercado más robusto. Esto hace que a través de productos ganchos, como puede ser el azúcar o la harina, se abastezca de chocolate.

## **2.b. Debilidades**

- Lodiser es una empresa familiar por lo que presenta riesgos de largo plazo. Hoy la empresa se encuentra manejada por la segunda generación, por lo que existen riesgos al momento de darse el recambio.
- Financieramente Lodiser está muy apalancada. Ratios de deuda por encima del promedio de la industria. Necesidad de financiamiento bancario para el capital de trabajo y proyectos de inversión. La debilidad se encuentra en que el costo financiero afecta directamente a la rentabilidad del negocio, de existir saltos discretos en las tasas de interés, el negocio puede dejar de ser rentable.
- Ausencia de marketing y posicionamiento de marca. Si bien es reconocida la marca Lodiser/Tronador en el mercado industrial especializado, carece de renombre en el consumidor final. Falta inversión para hacer conocida la marca.
- Empresa joven en el mundo del chocolate. Esto se encuentra atado al punto anterior. Lodiser emprendió la producción de chocolate en 2003, a través de una pequeña planta emplazada en un predio de 3500m<sup>2</sup>. La producción desde entonces a hoy se ha multiplicado por diez y se ha mudado de edificio en 2010.
- Amplia gama de SKUs. Para no perder ventas se desarrolló una gama de productos amplia. De sumarle que Lodiser está trabajando a capacidad plena, la compañía tiene por riesgo la mayor facilidad para los quiebres de stocks.

- Falta de canales propios de distribución y capilaridad en el interior del país. Lodiser es muy fuerte en CABA, AMBA, Rosario, Mar del Plata y alrededores, pero deja pasar oportunidades de negocio en grandes urbes, tales como Córdoba, Mendoza o Litoral argentino. Es preciso para esto el desarrollo de vendedores viajantes con conocimiento técnico o distribuidores estratégicos.
- Al tener un portfolio de productos muy desarrollado y diversificado, los vendedores no siempre ponen el foco en vender chocolate. Esto es más común en los canales artesanales que en los industriales. Al manejar volúmenes más pequeños las ventas se concentran en los códigos de reventa.
- La competencia se ha concentrado en desarrollar productos complementarios al chocolate, tales como rellenos, confites, frutos secos y galletitas bañadas. El intento por entrar en el consumo masivo es incipiente en algunos casos, como el caso de Chocolate Colonial SA y su producto Konfitt.
- Falta de desarrollo por parte de Lodiser de baños y coberturas sin azúcar.

### **2.c. Oportunidades**

- Si bien Lodiser S.A. opera en un mercado maduro, la sustitución de importadores ha dado un fuerte estímulo para el crecimiento. Surgieron necesidades nuevas y oportunidades para desarrollar nuevos productos y en nuevas presentaciones. Chocoarroz, Nestlé Pop, galletitas Toddy, obleas Gallo, alfajoreros, panificados con chispas de chocolate, entre otras.
- La tendencia al cuidado personal por parte de la mujer actual ha hecho que gane peso desarrollos “light”. En esto lo positivo es que el mercado buscó incluir al chocolate en este proceso (Chocoarroz, Nestle Pop, obleas Gallo).
- Tendencia del consumo de productos Premium en reemplazo de insumos de menor calidad, tales como la fruta abrigantada.
- En mercados maduros, el comercio electrónico es un reto y oportunidad para agregar valor al consumidor. En el Reino Unido, sólo el 6% de los compradores de comestibles de los siete millones de clientes que tienen lo hacen a través de internet.
- En mercados emergentes, el consumo de chocolate está en crecimiento. En la India, el chocolate está superando al chaat y el tikki como golosina diaria.

- En países desarrollados europeos, las grandes marcas siguen dominando el mercado del chocolate. Mientras que en las economías emergentes, el mercado tiende a estar dominado por pequeñas empresas independientes.
- El segmento Premium es el segmento de mayor crecimiento del mercado. Nestlé en Japón con KitKat puede señalar el camino a seguir. Los clientes realizan cola fuera de su tienda 'Chocolatory' en Tokio donde produce 300 barras al día en una línea hecha artesanalmente. La demanda de productos de primera calidad va en aumento en la India y Brasil.
- Ante períodos de crisis, los consumidores buscan valor por menor dinero. Es por esto que los segmentos de menor valor, mantienen una masa de clientes amplia en el mercado del chocolate. Ante las dificultades económicas, la demanda tiende a trasladarse a productos de menor precio/calidad, optando por segundas marcas. Por lo que una forma de batallar a esta amenaza, e incluso encontrar la oportunidad del mercado, es a través del cambio de las presentaciones, por unas de menor tamaño. En este punto Mondelez nos ofrece un ejemplo, en donde sostiene como estrategia global la de reducir las presentaciones para mantener precios competitivos, mitigando el aumento de costos.

#### **2.d. Amenazas**

- Argentina no posee condiciones climáticas y de suelos para producir localmente cacao. Por consiguiente es un importador neto de insumos necesarios para la producción de chocolate.
- Si bien el chocolate está comenzando a desestacionalizarse, la chocolatería continúa con momentos fuertes. En el Reino Unido, el 13% de las ventas de confitería se vende en Navidad. En los EE.UU. las temporadas más fuertes del chocolate están asociadas a Halloween y la Pascua. En Japón y Corea es tradición que el 14 de Febrero, día de San Valentín o día de los enamorados, las mujeres compran chocolates y bombones para los hombres. En 1980, crearon el “Día Blanco”, en donde los hombres le agradecen el 14 de marzo lo recibido en el día de San Valentín a través de un chocolate blanco para las mujeres. En Sudamérica, la Pascua sigue siendo muy significativa. Según datos de Mintel, Brasil genera el 17% de los lanzamientos de

Pascua del mundo. Esto es replicable a la Argentina, en donde la pascua sigue siendo el momento de mayor volumen de ventas de chocolate. Durante el año la industria alfajorera y de galletitas sostiene la actividad, pero no en los niveles de pascuas con los baños de moldeo.

- Integración vertical de proveedores. Ya fue nombrado el caso de Barry Callebaut y sus iniciativas para producir chocolate en Chile en asociación con el Grupo Arcor-Dos en Uno.
- Si bien no compiten plenamente con los chocolateros industriales, multinacionales como Arcor cuentan con mayor facilidad de acceso a puntos de venta y son más competentes.
- Brasil es el principal proveedor de insumos dada su cercanía y por pertenecer al Mercosur, por lo que está exento de pago de aranceles a la importación.
- Concentración de los insumos. Desde su página oficial, Barry Callebaut, declara que uno de cada cinco productos de chocolate y cacao consumidos en el mundo, lleva un insumo Barry Callebaut en su receta. Si bien esta multinacional no cuenta con plantaciones propias de cacao, se aprovisiona del grano de cacao directamente de cooperativas, intermediarios y organismos gubernamentales en los países de origen.
- Proveedor que a la vez resulta ser competidor. Sucede que Barry Callebaut no solo es proveedor de insumos de chocolatería, sino que también los procesa y produce chocolate industrial. Si bien su principal negocio sigue siendo la comercialización de materias primas para la chocolatería (cacao en polvo, licor y manteca de cacao), con el paso de los años, fue integrándose verticalmente hacia delante de la cadena de valor. Atiende no sólo grandes fábricas alimenticias multinacionales, sino que llega a productores artesanales y profesionales del chocolate. Entre estos se encuentran los chocolateros, confiteros, panaderos, hoteles, restaurantes o empresas de catering. De esta forma, compite contra sus propios clientes de insumos para la chocolatería, que fabrican chocolate industrial. Este es el caso de Lodiser SA. La empresa objetivo de estudio, fabrica chocolate con insumos de Barry Callebaut (cacao en polvo, manteca y licor de cacao) y los comercializa con sus marcas propias. Mientras que su proveedor fabrica chocolate con su propia marca y apunta al mismo nicho de mercado que su cliente.

- Existe amenaza tanto de integración horizontal, como vertical por parte de los proveedores. Barry, uno de los principales jugadores de Cacao adquirió en 2012 a Petra Foods' / Delfi Cocoa, productores de cacao (Integración horizontal). Por otro lado, instalaron una planta para fabricar chocolate en Chile para exportar a la región Andina (Perú, Ecuador, Colombia, Uruguay y Paraguay) junto con el Grupo ARCOR-Dos en Uno (integración vertical). Barry invirtió 13 millones de franco suizos (10,8 millones de euros / 14 millones de dólares) en su construcción con capacidad de producción anual de 20.000 toneladas. Esta instalación les ofrece al mismo tiempo posibilidades de mayor crecimiento. Según consta en la página oficial de Arcor, la planta se inauguró en Junio de 2015 con una capacidad total de 31.000 toneladas al año, tras lo cual inició inmediatamente el suministro a Arcor-Dos en Uno de chocolates, confites y chicles.

Esto se replica en la región escandinava con la adquisición de ASM Foods. Otra de las iniciativas de Barry fue la firma en el mismo año (2012) de un acuerdo de abastecimiento del 70% de las necesidades de cacao y chocolate a nivel global de Unilever. De esta forma se convirtió en un socio global estratégico de abastecimiento e innovación de la multinacional (fuerte en helados Magnum). En el mercado latinoamericano también tejió un acuerdo de abastecimiento por 32.000 tn de chocolate para el grupo Bimbo (Méjico).

## **CAPITULO III: Conceptos básicos necesarios para emprender el análisis de los modelos de gestión estratégica**

### **1.a. Concepto de cliente**

María Ángeles Plaza Mejía (2002) enriqueció la perspectiva de cliente al considerar que allí donde existe un cliente se gesta una relación cliente-proveedor. Existen distintos tipos de clientes:

Cliente interno: cada persona de la empresa es cliente y proveedora de otras personas, áreas o departamentos. Es alguien que trabaja en la organización y que depende del trabajo de otros para hacer el propio.

Cliente externo: por cliente externo se entiende a toda aquella persona que consume los bienes y/o servicios producidos por la compañía y que no pertenece a la misma. Esto incluye a las entidades financieras, que se constituyen como un soporte para la gestión.

### **1.b. La segmentación de clientes**

Según revisa Plaza Mejía (2002), para poder satisfacer a los clientes, primero debe conocer sus necesidades. La cuestión se complejiza si consideramos que las empresas suelen tener diferentes tipos de clientes externos, cada uno de ellos, con necesidades diferentes. Bajo estas condiciones, la organización debería entender las diferencias para poder segmentar el mercado y confeccionar las soluciones para cada grupo en forma adaptada.

Los criterios de segmentación son variados, pero seguiremos el sugerido por Kotler y Armstrong (2001)

- **Segmentación geográfica:** esto es dividir el mercado en distintas unidades geográficas. Estas pueden ser por países, regiones, estados, municipios, ciudades o zonas. La organización elegirá las zonas en las cuales quiere competir, debiendo prestar atención a las diferencias geográficas según las necesidades y deseos.
- **Segmentación demográfica:** segmentar a través de variables tales como la edad, género, número de miembros de la familia, ciclo de vida familiar, ingreso, ocupación,



escolaridad, religión, raza, generación y nacionalidad. Los factores demográficos son las bases más populares para segmentar grupos de clientes. Estas variables resultan más sencillas de medir y con frecuencia resultan asertivos a la hora de predecir gustos y preferencias por coincidencias demográficas.

- **Segmentación por Género.** Fue muy utilizado en industrias tales como indumentaria, cosmética, artículos de tocador y revistas.
- **Segmentación por ingreso.** es común este tipo de segmentación en la industria automotriz, servicios financieros y viajes.
- **Segmentación psicográfica:** La segmentación psicográfica divide a los consumidores en diferentes grupos según la clase social, el estilo de vida o las características de personalidad.
- **Segmentación conductual:** divide a los consumidores en grupos según sus conocimientos, actitudes, usos o respuestas a un producto.
- **Segmentación por ocasión:** es la segmentación del mercado en grupos según cómo los compradores conciben la idea de comprar, hacen realmente su compra o usan el artículo adquirido. Esto suele aplicar a los casos del consumo de bienes que son estacionales o para festividades anuales. Es el caso de industrias que buscan anuncios especiales para Pascuas, Navidad o día del niño o madre.
- **Segmentación por beneficios:** División del mercado en segmentos, según los distintos beneficios que los consumidores buscan en el producto.
- **Estatus del usuario.** Los mercados se pueden segmentar según los autores en grupos de no usuarios, ex usuarios, usuarios potenciales, usuarios primerizos y usuarios habituales de un producto. Las empresas desearán reforzar y conservar a los usuarios habituales, atraer a no usuarios y retomar la relación con los ex usuarios. En el grupo de usuarios potenciales se incluyen los consumidores que enfrentan cambios en las etapas de la vida, como los recién casados y los nuevos padres, ya que se pueden convertir en usuarios intensivos.
- **Frecuencia de uso.** Otra forma de segmentación es por usuarios ocasionales, medios e intensivos. Los usuarios intensivos suelen conformar un pequeño porcentaje del mercado, aunque representan un alto porcentaje del consumo total.

- **Situación de lealtad.** El mercado también podría segmentarse de acuerdo con la lealtad del cliente. Los consumidores son leales a las marcas (Coca Cola), a las tiendas (Nike) y a las compañías (Apple).

Según desarrollan Kotler y Armstrong, la segmentación en el caso de consumidores industriales es similar. Se puede dividir al mercado de manera geográfica, demográfica (tamaño de compañía), por los beneficios que los clientes buscan, el nivel de usuario, la frecuencia de uso y el nivel de lealtad. Es común que las empresas traten de manera diferencial a grandes cuentas de pequeños clientes. Para que la segmentación sea eficaz, requiere que se cumplan las siguientes premisas:

- **Deben ser medibles:** es decir, que la división permita medir el tamaño, el poder adquisitivo y los perfiles de los segmentos.
- **Deben ser Accesibles:** deben atenderse de manera efectiva.
- **Sustanciales:** deben tener un tamaño de mercado que sea lo suficientemente amplio como para que resulte redituable. Un segmento debería ser el grupo homogéneo más grande posible que vale la pena seguir con un programa de marketing a la medida.
- **Diferenciables:** Los segmentos son conceptualmente distinguibles y responden de forma distinta a elementos y programas de mezcla de marketing diferentes.
- **Aplicables:** Es posible diseñar programas efectivos para atraer y atender a los segmentos.

En el caso de Lodiser SA, la segmentación que utiliza es doble: tipo de cliente y geográfica. Los canales cuentan con características particulares diferenciales, por lo que la empresa debe atenderlos a través de ejecutivos de venta adaptados al interlocutor. La segmentación geográfica está dada por la limitación de servicio que genera no estar cerca del cliente. Por lo que dentro de cada canal se trabaja en zonas, de esta forma no se pierde calidad en el servicio otorgado. Debajo los canales a través de los que segmenta la compañía al mercado:

- **Pasteleros y panaderos:** el interlocutor para los ejecutivos de ventas de Lodiser suele ser en general dueño o encargado. Estas personas suelen tener una formación a través del oficio. En cuanto a hábitos de consumo por parte del cliente y su fidelización, es un punto débil de este canal. Suelen tener por guía al precio.

Para este canal, el nivel de formación necesario de los ejecutivos de ventas no es elevado. Si bien no hay limitaciones en cuanto al género del mismo, es preferible un hombre a una mujer. Los vendedores deben enseñarles a los clientes cómo utilizar, mantener y maniobrar los productos que se le venden, a través de demostraciones con aplicaciones de los mismos. Lodiser cuenta con un demostrador profesional (Pastelero), que no solo capacita a la fuerza de ventas, sino que cuando lo requiere, acompaña a los vendedores a realizar las ventas.

- **Hoteles:** el interlocutor de este canal es un comprador de materias primas. Suele tener una formación culinaria, dado que por detrás puede encontrarse un chef de renombre. Este tipo de clientes compra volúmenes importantes de mercadería y una vez que adopta un producto, se vuelve fiel e inflexible, a pesar de los cambios de precios que pueda realizársele. No es un canal que requiera de una presencia permanente. Una vez incorporado, se le cotiza mensualmente y pasa los pedidos.
- **Caterings y cadenas de restaurantes:** los compradores tienen una buena base, sin contar con formación profesional en muchos casos. Generan licitaciones mensuales y cierran al mejor postor. Presionan a través del volumen bajas importantes en los precios y el vendedor debe contar con la cintura necesaria para no perder terreno en la negociación.
- **Heladeros Artesanales:** al igual que los pasteleros, los interlocutores cuentan con la formación a partir del oficio heladero. Son inflexibles al precio y fieles a sus proveedores. Una vez que aceptan un insumo, se vuelven consumidores habituales. Cuentan con la desventaja que su consumo es por temporadas y su inestabilidad representa una debilidad para su proveedor y vendedor. Suelen tener problemas de caja, dado que sus ventas dependen de factores climáticos.
- **Industrias:** el interlocutor de los clientes suele ser un comprador con perfil técnico. Por lo que el vendedor debe estar a la altura del mismo, por lo que deben tener formación técnica en alimentos. Si bien son fieles a sus proveedores, cuentan con más de uno. Por lo que se puede ser el proveedor principal o secundario, dependiendo del grado de respuesta, calidad del producto y precio. Los desarrollos de producto requieren del esfuerzo conjunto de ambas empresas y suelen demorar meses en generar alcanzar el producto deseado.

- **Distribuidores y mayoristas:** el interlocutor no suele tener formación técnica. Maneja una lista de productos diversos y su foco no suele estar puesto en la chocolatería. La fidelización es baja y suele trabajar con varias empresas similares, dado que su foco está puesto en ofrecer al cliente el mayor surtido de opciones posible. Suele ser un canal informal.
- **Cadenas:** es el canal menos desarrollado por Lodiser. El interlocutor es un comprador, en donde su foco no está alocado a los productos comercializados por la empresa. Suele ser una relación en desigualdad de condiciones, dado que es el cliente quien fija las condiciones. El vendedor debe ser técnico, pero con un perfil comercial muy marcado. No suele hablar de los productos en sí, sino de los acuerdos y acciones que pueden desarrollarse en el mercado. Debe buscar en toda ocasión el beneficio del cliente para que exponga el producto en góndola. Requiere de economías de escala para atender a bocas en todo el país, donde el esfuerzo logístico no siempre lo justifica. El portfolio de productos debe ser diversificado para que justifique el ingreso a este canal de distribución. El trabajo de venta es del equipo de marketing de la empresa, más que del cliente.

### 1.c. Los proveedores

Como menciona María Laura García en su texto de evaluación y desarrollo de proveedores, las exigencias competitivas llevan a las empresas a tener una visión integradora de los actores que forman la cadena de suministros, con el objeto de obtener resultados que van más allá del precio. Se debe optimizar el proceso, resguardando la calidad de los productos y al menor costo posible. Es por lo anterior que el desarrollo de los proveedores se transforma en una herramienta de crecimiento. El Comakership, desarrollado en la década del ochenta y basado en los principios atribuidos por Juran (1968) la nueva filosofía de los suministros, es la tendencia en abastecimiento y resulta ser una nueva forma de relacionamiento entre proveedores y clientes, de manera que no se consideren antagonistas, sino partícipes de un mismo objetivo. María Ángeles Plaza Mejía (2002) resume los objetivos que persigue el modelo de relacionamiento:

- Desarrollo de nuevos productos adecuando las características de los aprovisionamientos y aportando sugerencias útiles en relación con los procesos y tecnologías.
- Intercambio de información tecnológica que facilite el proceso de industrialización
- Reducción de los costes dentro de un proyecto de mejora continua.
- El cliente a través de la capacitación al proveedor, favorece el desarrollo de acciones correctivas que mejoran la calidad de los productos finales. Deben construir relaciones basadas en la confianza.
- Entregas justo a tiempo, actuando en el nivel de la logística, para que se reduzcan los stocks tanto del proveedor como del cliente.
- Desarrollo de sistemas de información que agilicen la comunicación y permitan coordinar los programas de producción, las entregas concertadas y la facturación.
- Realización de inversiones por parte de la empresa cliente a medida que se afianza la relación para mejorar los materiales y demás suministros del proveedor.
- Es necesario que el cliente realice inspecciones a los procesos del proveedor, incluso es aconsejable que participe como invitado en las auditorías del sistema de calidad que realiza el proveedor.
- Establecimiento de objetivos y estrategias de mejora en común a partir de la realización de planes a largo plazo.

En Lodiser, el trabajo con proveedores es continuo. A lo largo de los años ha logrado tejer alianzas con Ledesma (azúcar), Ernesto Rodríguez (leche en polvo) y IOI Loders Crocklaan (aceite de palma). Como se mencionó anteriormente, con Ledesma tiene una relación cercana, dado que trabaja y actúa como representante exclusivo de ellos para CABA, Gran Buenos Aires y Mar del Plata para aquellos clientes que compran menos de 60tn/mes. Con Ernesto Rodríguez, si bien no es la misma relación que con Ledesma, la alianza es similar y trabaja como revendedor de toda la línea de sus lácteos. En cuanto a la multinacional IOI Loders Crocklaan, Lodiser actúa como representante local de sus aceites.

Hoy, el punto débil de Lodiser se encuentra en el cacao. Su principal proveedor es Barry Callebaut, con el cual no logra tejer alianzas de largo plazo. Incluso representa una amenaza, dado que ha generado una asociación con Arcor en Chile y trabaja con varios

distribuidores a nivel local. Con este insumo, Lodiser aún no logra encontrar la forma de asociarse a este proveedor, por lo que debería investigar encontrar en otro de primera línea, tales como Cargill o ADM, un aliado. El inconveniente se encuentra en que primero debe desarrollarlos como tal. Sin dudas, ésta es la cuenta pendiente y gran amenaza de Lodiser de hoy en día.

#### **1.d. La función del organigrama**

Si bien es limitada la representación real de la estructura de una organización, a través de un organigrama, refleja una parte importante de ella. Según Plaza Mejía (2002), el organigrama de una organización pone de manifiesto cuatro dimensiones de la estructura organizativa: la jerarquía de autoridad, la división del trabajo, el alcance del control, y las posiciones del staff y del personal de línea.

Benjamín Franklin (2009) define desde un punto de vista literal a la organización como la acción o efecto de organizar u organizarse, esto es, disposición, arreglo, orden. Según el autor, el organigrama proporciona una imagen formal de la organización, facilitando el conocimiento de una organización, así como sus relaciones de jerarquía y coordinación. Existen cuatro criterios de clasificación: por su naturaleza, su ámbito, su contenido y presentación.

Continuando con la visión del autor, una estructura organizacional basada en la descentralización constituye una fase más radical del proceso de delegación de autoridad dado que amplía la esfera de acción de una organización ya que aumenta la capacidad y velocidad de respuesta; incrementa la línea de productos y/o servicios; neutraliza a los competidores y tiene mayor contacto con los grupos de interés.

#### **1.e. Orientación a las funciones o a los procesos**

Según revisó Plaza Mejía (2002), las empresas orientadas a los procesos parten de la identificación de las actuales y futuras necesidades de los clientes más importantes de la organización. Sin embargo, la realidad estructural puesta de manifiesto en los organigramas refleja una clara orientación a las funciones, agrupadas en departamentos. La estructura funcional facilita a los equipos de trabajo de una empresa a especializarse en las tareas para las que está mejor capacitado. Ahora bien, según revisa la autora, este tipo de estructura organizacional presenta desventajas:

- **Separa a los empleados del cliente.** Una estructura funcional dificulta el contacto directo de los empleados con los clientes, e incluso, limita la identificación de su valor agregado al cliente.
- **Inhibe la mejora de los procesos.** La mayoría de las organizaciones se dividen en funciones que no se corresponden con el flujo de los productos hacia el cliente. Los procesos requieren del trabajo de varias funciones, aunque ninguna función tiene un control absoluto sobre el proceso. Esto genera procesos más complejos y con mayor desperdicio.
- **Las organizaciones funcionales suelen tener un departamento responsable de la calidad.** La calidad difícilmente puede convertirse en un tema abordado por todo el personal, dado que los colaboradores saben que esa es tarea de otros compañeros y por ende no se involucran. Por otro lado, el Departamento de Calidad cree que evitando la intromisión de sus compañeros mantienen su puesto de trabajo.

En el caso particular de Lodiser SA, la misma debe realizar el recorrido para el cambio en su organización. Hoy, está basada en las funciones y procesos. Si bien al ser una empresa de estructura mediana, las líneas no son tan marcadas, las posiciones y dependencias no resultan ser las óptimas. La organización fue gestándose con el propio desenvolvimiento de la empresa, por lo que el factor determinante de la estructura que tiene hoy en día fue basado en la confianza de la cabeza del equipo. Es decir, las jefaturas y los equipos se fueron formando de acuerdo al grado de apoyo de los Directores. El expertise y conocimiento de los jefes no son tan valorados como son así la confianza en dichas personas.

Ver en los anexos la estructura organizacional actual (1.a.) y la propuesta (1.b). Se podrá constatar que el análisis se detuvo en las jefaturas y mandos medios, dado que el interés del análisis parte de este detalle. Continuar en la línea de mando generaría confusión y complejizaría en demasía el análisis al que apunta el presente estudio.

La falta de alineación y separación de funciones es visible en el caso del Director Comercial que hoy tiene como dependientes al Gerente de Planta, al Gerente de Ingeniería y Mantenimiento, jefe de Planeamiento. Estos equipos, que deberían trabajar mancomunadamente, hoy, por cómo es la estructura, no sucede. Esto último genera que cada líder luche por su sector y no se generan las sinergias necesarias para alcanzar los objetivos organizativos. Es por ello que sugiero un cambio en esta sección del organigrama que se puede constatar en el anexo 1.b. Lodiser debe contar con un Director de operaciones, líder y especialista de estos temas, alineando la estrategia y unificando el horizonte. Este Director sería responsable de la planta, depósito y distribución. Como se verifica en el organigrama actual de Lodiser (anexo 1.a), el Gerente de Depósito y Logística dependen del Gerente Financiero. Este Director no cuenta con el conocimiento técnico y perfil para poder abordar estos temas. Es por ello que sugiero desvincularlo de estos aspectos, para así focalizarse en las cuestiones y metas financieras de Lodiser.

De todas formas, la sugerencia más fuerte para el organigrama de Lodiser SA se encuentra en la propuesta del armado del equipo de RRHH. Si bien cuenta con un equipo que intenta ocuparse del cuidado de su gente, hoy el perfil de estos es operativo. No tienen planes de desarrollo de sus líderes o capacitación para todas las líneas. Por lo que sugiero un cambio radical, colocando a un representante de RRHH abocado a cada Director. Es decir, Lodiser debe formar un cuadro de tres representantes de RRHH, uno dedicado al equipo del Director Financiero, otro dedicado al Director de Operaciones y otro al Director Comercial. De esta forma se segmenta a los colaboradores según su perfil y se preparan planes para cada equipo de manera particular. Por otro lado, esto debe acompañarse de planes de capacitación anual para todos los niveles de la compañía. Los representantes mencionados, además de atender en forma personal a cada equipo, colaborarían en conjunto para detectar y desarrollar a los talentos.

En cuanto al responsable de Desarrollo Continuo, el mismo no debe responder a un Director en particular. Si bien a nivel directriz puedo decir que dependería del Directorio, en la



práctica su rol excedería todos los márgenes del cuadro del organigrama. Debería interactuar con todas las áreas, generando un aumento de la empatía y sentimiento de pertenencia de los empleados, a la vez que genera resultados. Si bien, entiendo que el área de Operaciones parece ser el área que puede generar resultados más rápidos para Lodiser SA, existen oportunidades en las áreas financieras y comerciales. Este responsable debería generar una agenda de acuerdo a los comentarios, inquietudes y sugerencias de los propios empleados, priorizando en base a los resultados esperados. Esto genera un efecto virtuoso en toda la compañía.

Analizando el sector comercial de Lodiser, el mismo se encuentra desorganizado por la propia disparidad de necesidades y clientes. Por un lado cuenta con vendedores técnicos, para las industrias, y por el otro, con vendedores sin formación técnica, para los canales artesanales. Hoy no trabaja con un líder de equipo que oriente y priorice las acciones a desarrollar con cada equipo. Lodiser no posee incentivos ni espíritu colaborativo entre canales, dado que buscan sus propios beneficios a costa de lo que realmente le conviene a Lodiser. Un gerente Comercial que ordene al sector resultaría a favor de la organización, a la vez que le resta poder de batalla a los Gerentes comerciales con los que cuenta hoy en día la compañía. Por otro lado, sugiero mantener el apoyo del equipo de Desarrollo Comercial, en donde pueden encontrar en la administración de ventas y marketing, el soporte adecuado para generar nuevos negocios.

Si bien con lo expuesto hasta aquí, seguimos los lineamientos teóricos originales de los organigramas clásicos, debemos entender que Lodiser es una compañía tradicional, familiar, de capitales nacionales. Por lo que la transición hacia una forma organizacional sin las fronteras actuales requiere de un avance sobre nuevas bases. Esto es, desde un equipo de RRHH cercano a la gente, hasta equipos de soporte como Desarrollo Continuo y Desarrollo Comercial, en donde su valor agregado se encuentra en la contribución a la mejora de procesos y análisis de resultados. Este último equipo marca a su vez la orientación que tiene la compañía bajo análisis hacia el cliente. El equipo de Desarrollo Comercial debe trabajar en la profundización de las relaciones con los clientes claves, a la vez que cuidan de los márgenes a través de las políticas de precios.

### **1.f. Diferenciación. En búsqueda del océano azul**

Una estrategia de diferenciación contempla la creación de un producto o servicio con atributos suficientemente distintivo que establece su negocio aparte de la competencia. Si su estrategia de diferenciación funciona, es posible que pueda cobrar a sus clientes una prima para su producto o servicio. Sin embargo, esta estrategia puede ser contraproducente sin la suficiente aceptación en el mercado. También se enfrentan a otros riesgos que pueden afectar a su cuenta de resultados.

Cada compañía le gustaría pensar que se distingue de la competencia en los ojos de sus clientes. Una empresa que emplea una estrategia de diferenciación lo hace con la intención de crear un producto o servicio que se valora y se percibe por sus clientes como únicos y mejores que la competencia. Las empresas que tienen éxito en la implementación de una estrategia de diferenciación tienen uno o una combinación de los siguientes atributos: conducen la investigación científica, el personal de desarrollo de productos altamente calificados y creativos, una fuerte fuerza de ventas y una sólida reputación por la calidad y la innovación.

Un aspecto positivo de una estrategia de diferenciación exitosa es que la empresa puede cobrar una prima por su producto o servicio. La compañía lo hace con confianza debido a una identidad corporativa altamente desarrollada y fuerte. La empresa puede pasar fácilmente a lo largo de los mayores costos de los proveedores a sus clientes debido a la falta de sustitutos o productos alternativos en el mercado. Tener un cliente leal siguiente ayuda a estabilizar los ingresos de la empresa y reduce el impacto de las caídas del mercado debido a la lealtad del cliente en los momentos buenos y malos.

## **CAPITULO IV: Estudio de los Modelos de Gestión Estratégica**

### **1. Modelos de Gestión.**

Tomando las palabras de Susana Lorenzo Martínez (2014), un modelo es una descripción simplificada de una realidad que se trata de comprender, analizar y, llegado el caso, modificar. Un modelo de referencia para la organización y gestión de una empresa, permite establecer un enfoque o marco de referencia objetivo, riguroso y estructurado para el diagnóstico de la organización. De esta forma, se determinan las líneas de mejora continua hacia las cuales deben orientarse los esfuerzos de la organización. Es, por tanto, un referente estratégico que identifica las áreas sobre las que hay que actuar y evaluar para alcanzar la excelencia dentro de una organización. El modelo favorece la comprensión de las dimensiones más relevantes de una organización, así como establece criterios de comparación con otras organizaciones y el intercambio de experiencias.

Según la lectura realizada por Hamel (1998), para que emerjan los sistemas de gestión, primero deben generarse las siguientes condiciones:

- Se deben escuchar nuevas voces: voces de empleados de todos los niveles, clientes, proveedores, mercado e incluso, de la sociedad en general.
- Espacio a nuevas conversaciones con los diferentes grupos de interés. Las mismas deberían tender a ser enriquecedoras, focalizadas en lo que se espera de la organización.
- Nuevas pasiones. A través de los sistemas de gestión se busca recuperar la ilusión del descubrimiento a través del aprendizaje y las posibilidades que ofrece el cambio.
- Nuevas perspectivas. Los sistemas de gestión permiten analizar la realidad de la empresa desde nuevos puntos de vista, tales como la innovación, la gestión medioambiental, el aseguramiento de la calidad, la excelencia empresarial, la prevención de riesgos laborales.
- Nuevos experimentos. Se debe impulsar a pequeños experimentos para hacer cosas diferentes, sin exponer a la organización a un alto riesgo.

A continuación el detalle de los principales modelos de gestión estratégica.

## **1.a. Michael Porter: Cinco Fuerzas**

El modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter fue desarrollado en 1980 y se centra en la competitividad. El modelo fue disruptivo, a partir de su lanzamiento cambió el foco de análisis de los Directores de las Unidades de negocios. El mismo viró del estudio de la propia empresa por el estudio de las características de la industria. Según la visión de Porter, la estructura de una industria determina el atractivo económico relativo y, por tanto, el potencial de ganancias de las firma dentro de una industria en particular. El análisis de Porter se centra en la búsqueda de la maximización de beneficios. Las cinco fuerzas analizadas son: (1) proveedores, (2) rivalidad dentro de una industria, (3) productos sustitutivos, (4) clientes o compradores, y (5) nuevos participantes

Según el modelo, a través de las cinco fuerzas se puede determinar la rentabilidad de largo plazo esperada en un sector en particular. Cada fuerza es independiente y en su conjunto afectan: a los precios, la inversión necesaria para la competitividad, la cuota de mercado, las ganancias potenciales, los márgenes y volumen. La clave del éxito de una industria está en analizar la dinámica cambiante y flujo continuo entre las cinco fuerzas. Como se mencionó anteriormente, el resultado combinado de las cinco fuerzas indica el atractivo del sector industrial que se estudia. Cuanto más poderosas sean las cinco fuerzas, menor será el atractivo de la industria dado que es menor la posibilidad de obtener beneficios elevados. Si el conjunto de las cinco fuerzas es débil, la estructura del sector es favorable para la obtención de beneficios por encima de la media. De todas formas, como mencionan Ernesto Baena y John Jairo Sánchez (2003), aun siendo desfavorables las cinco fuerzas, si se aprovechan estas condiciones como un estímulo para innovar y mejorar, se puede obtener una posición competitiva.

A continuación ampliaremos lo que se analiza en cada una de las cinco fuerzas de Michael Porter:

### **1.a.1. Entrada de competidores:**

Según el libro de Porter, en esta fuerza se analizan la facilidad de ingreso de nuevos competidores y las barreras estructurales que deben superar. Si las barreras son altas, la

amenaza de entrada es baja. Los nuevos competidores en una industria generan crecimientos en la capacidad de producción global de la industria en la que se insertan. Esto intensifica la puja por cuotas de mercado, la utilización de recursos e insumos. Esto trae aparejado efectos negativos en cuanto a los precios de los productos y/o servicios de la industria, reduciendo las rentabilidades generales de las empresas que participan en la industria. Ahora bien, esto puede ser contrarrestado, de existir barreras a la entrada de competidores.

Las principales barreras contempladas en su libro son: economías de escala, diferenciación de productos, barreras gubernamentales, curva de aprendizaje, requisitos de capital, costos de cambiar de proveedor, acceso a insumos o canales de distribución, identificación de marca y amenaza de sustitutos.

#### **1.a.2. Poder de negociación de los compradores**

Fuerza relativa y número de compradores. Según Michael Porter, la competencia en un sector industrial está determinada en parte por el poder de negociación que tienen los compradores o clientes con las empresas que producen el bien o servicio. Dos dimensiones de análisis: Sensibilidad al precio y poder de negociación.

#### **1.a.3. Poder de negociación de los proveedores**

En este nivel se evalúan las fuerzas relativas y el número de vendedores. El poder negociador de los proveedores dependerá de las condiciones del mercado del resto de los proveedores y, la importancia del producto en sus recetas. Su fuerza se verá disminuida si el producto que ofrecen es estándar. En este caso el comprador estará en una buena posición para elegir la mejor oferta. Por el contrario, si el producto que ofrecen escasea y los compradores necesitan adquirirlo para sus procesos, éstos tendrán mayor poder de negociación.

#### **1.a.4. La rivalidad entre los jugadores existentes**

Capacidad competitiva relativa de las empresas rivales. Es a través de esta fuerza con que las empresas emprenden acciones para fortalecer su posicionamiento en el mercado y proteger así su posición competitiva a costas de sus rivales. Los principales factores señalados por Porter que contribuyen a incrementar la rivalidad entre competidores son: concentración,

diversidad de los competidores, costos fijos o de cambio, diferenciación entre los productos, crecimiento de la demanda, barreras de salida y efectos de demostración.

#### **1.a.5. Amenaza de productos sustitutos**

Productos o servicios que satisfacen una misma necesidad, pero pertenecientes a distintos mercados o industrias. Esta amenaza será mayor cuanto menor diferenciación tenga el bien producido, es decir, los consumidores no detectan una ventaja específica en comparación con productos similares. Por ende, la amenaza será mayor si el precio y las características del mismo no son únicos.

#### **1.a.6. Coeficiente de Concentración (CR)**

Complementario a las cinco fuerzas de Porter, podemos incorporar el Coeficiente de concentración. Este coeficiente mide el porcentaje de cuota de mercado de una firma en particular dentro de una industria. Un alto CR significa que pocas empresas poseen una gran cuota de mercado, por lo que son menos competitivos. Menos competencia conduce a mayores márgenes de beneficio. Una proporción baja concentración indica que una industria se caracteriza por muchos de sus rivales, ninguno de los cuales tiene una cuota de mercado significativa. Estos mercados fragmentados se dice que son competitivos.

En resumen, las cinco fuerzas del modelo de Porter se concentran en cinco características estructurales de la industria que conforman el entorno competitivo, y por lo tanto, la rentabilidad de una industria. Para Porter, la estrategia competitiva es una herramienta para los administradores, para que estos puedan analizar la competencia de una industria con el fin de anticipar y prepararse para los cambios de la industria. De esta forma, pueden mejorar su posición general dentro de la misma.

#### **1.a.7. Puntos a favor del modelo:**

El modelo ayuda a entender cómo el valor es compartido entre los actores, y da una idea de la redistribución de los beneficios. El nivel de la unidad de negocio proporciona un contexto más allá de un solo producto o gama de productos. El modelo de Porter hace hincapié en un análisis fuera del entorno de la organización a través de un enfoque interno.

En 2008 Michael Porter repasó las principales ideas de su modelo en un artículo publicado en Harvard Business Review. Según describe en este paper, el modelo buscó responder estratégicamente a la competencia para mantener la rentabilidad de largo plazo. Según Porter, la inteligencia de los clientes pueden forzar a la baja los precios jugando contra el mercado. Al entender cómo las cinco fuerzas competitivas influyen en la rentabilidad de una industria, se puede armar una estrategia para rentabilizar a largo plazo una empresa. De esta forma, se pueden generar tácticas para adaptar fuerzas a favor de la organización. Las mismas pueden ser contra las fuerzas de un proveedor, cliente, rivales o nuevos competidores e incluso limitar la amenaza de sustitutos.

#### **1.a.8. Desventajas del modelo:**

David Yoffie, profesor de la Escuela de Negocios de Harvard, fue uno de los primeros en señalar las limitaciones del modelo porteriano para explicar los intercambios de bienes y servicios que efectivamente se producen en el mundo real. Su planteo, conocido como la teoría estratégica del comercio internacional, parte de señalar que el modelo tiene vigencia únicamente bajo ciertas condiciones de mercado: las empresas compiten entre sí y cada una representa una pequeña porción del mercado. Mínimas barreras de entrada a la industria. La influencia de los gobiernos es nula y el mercado mundial de exportación se dirige hacia la producción de más bajo costo y alta eficiencia en la fabricación.

Yoffie analiza las condiciones que imperan en la vida real: el juego de los sectores oligopólicos en la economía mundial y la estrategia consciente que adoptan los gobiernos para poder promover determinados sectores de la actividad económica. Sostiene que si el mercado es imperfecto, la estructura y dirección de los mercados internacionales son consecuencia de una lógica diferente a la de las ventajas competitivas, e incluso violan este concepto. En la realidad, la localización geográfica de las empresas multinacionales y sus decisiones de exportación dependen de la competencia oligopólica. Se invierte para reducir

el riesgo del negocio o para impedir que otras empresas rivales ganen ventajas competitivas y priman los subsidios cruzados entre regiones y mercados o negocios. Además, las decisiones de las empresas son consecuencia de decisiones pasadas –que les significaron realizar inversiones e incurrir en una serie de costos– que ya no son posibles modificar.

El modelo asume un determinado estado de las cosas y no logra aplicarse en industrias que se encuentran en crisis. El modelo de Porter resulta ser tan solo una instantánea de su medio ambiente. El análisis es reactivo y no incluye otras perspectivas como la perspectiva basada en los recursos. El análisis se basa en la suposición de que las empresas se esfuerzan sólo para una ventaja competitiva sobre sus rivales y no incluyen otras motivaciones. Compradores, proveedores y competidores (nuevos) se asumen sin relación y no operan en redes fuera de la industria en observación.

Tampoco resulta eficaz para proporcionar información para la toma de decisiones preventivas. Por la misma dinámica de los mercados, resulta difícil definir la industria objetivo. El modelo se basa en la idea de la competencia y resulta aplicable para el análisis de estructuras de mercado simples, pero no cuando se complejiza y comprende más de una industria. Es el caso de empresas como Lodiser, que trabajan más de una línea de productos. En estos casos, conviene trabajar cada unidad de negocio como una industria distinta.

### **1.b Control de Mando Integral (CMI) o Balanced Scorecard**

Ante mercados complejos y la necesidad de enfrentarse a contextos de incertidumbre, las organizaciones se enfrentan al desafío de idear nuevos sistemas de medición del desempeño que capture la información necesaria para dirigir las firmas. La validez de las medidas financieras como métricas de desempeño están en crisis, dado que son de corto plazo y ofrecen señales imperfectas y distorsionadas de los esfuerzos directivos. Es por lo anterior que las medidas no financieras funcionan como complemento, agregan valor al inducir el esfuerzo hacia metas de largo plazo y capturan objetivos tales como la satisfacción del cliente, la satisfacción de empleados y porcentajes de errores. Si las métricas financieras hacen referencia al pasado, las métricas no financieras tienen la habilidad de ser predictoras del desempeño financiero futuro.



El modelo desarrollado por Norton y Kaplan es un tablero de indicadores, el cual debe ser sencillo y visual, para ser utilizado por cualquier administrador luego de familiarizarse con los conceptos. Esta herramienta permite observar una compañía desde cuatro perspectivas, reuniendo elementos, de aparente diversidad en cuanto a su origen y objetivos, en un único sistema de información. Contempla cuatro perspectivas: financiera, perspectiva del cliente, procesos internos y actividades de aprendizaje y crecimiento. Implica el movimiento necesario para pasar de la situación actual a la situación deseada. Dado que la situación deseada es una hipótesis, la estrategia será determinada a través de las acciones necesarias para que la compañía alcance la hipótesis final.

### **1.b.1. Perspectiva Financiera**

Según detallan en su modelo Norton y Kaplan, la perspectiva financiera se relaciona con rentabilidad, el crecimiento y el valor para el accionista. Ahora bien, puede resultar ser la perspectiva más evidente, pero no posee la capacidad de reflejar procesos de creación de valor que darán resultados financieros en el mediano o largo plazo. Para mejorar la rentabilidad existen dos caminos: aumentar las ventas y / o reducir los costos. Por el otro lado, para reducir los costos se puede mejorar la estructura de costos y / o mejorar la utilización de los activos.

### **1.b.2. Perspectiva del Cliente**

En esta perspectiva los autores enfatizan la necesidad de una organización de que sus clientes la elijan. Para ello, primero es clave entenderlos, de esta forma podrán materializar una propuesta de valor. Los principales puntos que preocupan a un cliente son: el tiempo, la calidad, el servicio, el desempeño y el precio. Por lo general, lo evidente es que el cliente observe el precio explícito. Sin embargo, un excelente proveedor puede entregar a un precio explícito más alto, pero generar un costo menor para el cliente distribuyendo la cantidad exacta de productos, de la calidad deseada, en tiempo y forma.

### **1.b.3. Procesos Internos**

La propuesta de valor debe ser compatible con lo que internamente la compañía puede ofrecer. Entonces se piensa en los factores operativos que afectan la satisfacción del cliente. Es decir, calidad, habilidad del personal, productividad y costos, entre otros.

#### **1.b.4. Aprendizaje y Crecimiento**

En este nivel se analiza lo que nutre a los procesos internos y a la propuesta de valor. Se deben identificar los parámetros que la compañía considera importantes para el éxito competitivo. Desde esta perspectiva los protagonistas son la cultura organizacional, el liderazgo, el trabajo en equipo, y toda infraestructura que permita mejoras en el producto o servicio y en procesos internos o la introducción de nuevos productos o servicios y procesos.

#### **1.b.5. Ventajas observadas del Modelo**

Al utilizar el CMI y al analizar las cuatro perspectivas de una organización, se obtiene una visión equilibrada del rendimiento de la misma. Cada una de las perspectivas proporciona retroalimentación y da seguimiento al plan estratégico, transformando la estrategia en acción. Por otro lado, el modelo ayuda a reducir la gran cantidad de información de los sistemas de la organización, reduciendo los tiempos de reacción.

A diferencia de los métodos tradicionales del seguimiento meramente financiero, el CMI da una imagen completa. Da visibilidad a otros aspectos no financieros, tales como la satisfacción del cliente, desempeño del equipo de trabajo y los procesos internos. Al ver más allá de los resultados financieros, arroja sugerencias que son de aplicabilidad inmediata y posibilita su seguimiento. El modelo genera oportunidades para desarrollar políticas asociadas a la mejora de procesos, aumentando la creatividad, en donde la gestión toma una visión global de la operación de negocio. Por otro lado, los resultados de cada perspectiva pueden ser evaluados en relación a estándares de la industria.

#### **1.b.6. Desventajas y críticas al Modelo:**

Si bien el CMI se basa en métricas observables, el análisis de los resultados es subjetivo. Los niveles de calidad no se pueden cuantificar, excepto por encuestas de opinión. Por otro lado, la formación de los empleados no necesariamente lleva indefectiblemente a que a los empleados generen mejoras organizativas en sus posiciones actuales.

Esta herramienta puede no generar valor para la firma si no están alineados los directores con el seguimiento de la estrategia a través de este modelo. El CMI pone énfasis en los intereses de los socios, en detrimento de los intereses de otros jugadores tales como proveedores, gobierno y el medio ambiente. Si bien el modelo se focaliza en aspectos tanto internos como externos, no le da la relevancia real que tienen los competidores.

El CMI presenta una rigidez evidente, dado que la medición de los resultados solo es posible a través de alguna de las cuatro categorías. Por lo que no deja espacio para otras perspectivas transversales y pone en peligro la gestión de la organización de indicadores que no calzan en alguna de las categorías. El diseño descendente del modelo tiene una limitación conceptual, dado que las explicaciones del éxito o fracaso son unidireccionales. Las relaciones lineales de causa y efecto son insuficientes para describir la compleja naturaleza de los negocios de hoy. La implementación del CMI requiere del esfuerzo organizacional interno para recoger datos, lo que podría generar una sobrecarga de trabajo para algunos departamentos.

El CMI no establece relaciones de causalidad entre áreas de medición y se prioriza en función al aporte de rentabilidad que otorga a la organización. El modelo tampoco explicita la dimensión temporal. Este último punto es clave, dado que las organizaciones fijan implícitamente planes de ejecución estratégica y en el CMI no está explicitado.

Según Lipe y Salterio (2002) existe una limitación cognitiva, dado que se debe lidiar con una cantidad excesiva de indicadores para entender el contexto de una compañía. Por lo que le resulta difícil a un gerente manejar y evaluar el desempeño de una Unidad de Negocio en forma particular. Si bien puede, en teoría, combinar distintos indicadores en un número menor y realizar una lectura global de los resultados, a nivel cognoscitivo esto no resulta sencillo.

### **1.c. Gestión de Calidad Total (TQM)**

Este modelo tomó relevancia en la década de 1980 y le debe su generalización al enfoque de control total de calidad desarrollado por Feigenbaum en 1961. Sobre la base de este desarrollo Ishikawa extendió el concepto y lo llevó a las empresas. La calidad de los sistemas de gestión no es posible mejorarlos si no es a través de la mejora de los productos y servicios. Todos los niveles de la estructura organizacional son responsables de la gestión de la calidad, ya que todos deben alinearse a una misma filosofía a través de un conjunto de principios compartidos, base de la mejora continua.

A diferencia de otros modelos de gestión, el TQM se diferencia al otorgarle un mayor interés a los empleados, su gente. El modelo considera que de motivarlos, no sólo trabajarán más eficientemente, sino que a una tasa menor de errores. Es por ello, que debe considerársele como un modelo de gestión estratégica. Se involucra a todos los empleados de una organización, colocándolos en el centro de los procesos y sus mejoras. La gestión de la calidad total es un sistema de mejora continua que involucra a todos los niveles de una empresa, desde la alta dirección, hasta los trabajadores de la línea de producción. El objetivo de este modelo es mejorar el servicio al cliente y reducir los residuos del negocio.

Dado que el fin de este modelo es la máxima satisfacción del cliente, el foco está en el consumidor y en el conocimiento de sus necesidades. Debe tenerse en cuenta que este objetivo puede ir en contra de los intereses de la compañía, dado que la calidad no está definida por la empresa sino por sus clientes. El TQM es un modelo robusto, que puede generar gastos adicionales en términos de regulación y chequeos. Requiere de altos costos de regulación, capacitación y educación a los colaboradores. Es por lo anterior que no siempre se lo sugiere a empresas chicas, dado que se impone cargas burocráticas tanto a empleados como gerentes que pueden resultar ser ineficientes.

En un mercado global, es clave entender las necesidades de los clientes, ya que estos reclaman estándares de calidad mayor. Esto sólo se puede alcanzar cuando la calidad se extiende a todos los departamentos de una organización. Todos los empleados deben estar alineados. La calidad debe convertirse en un objetivo de una organización y un compromiso de largo plazo. Para que esto suceda, al igual de lo observado en el CMI, el Directorio de la compañía debe estar alineado. El modelo es multidimensional, tomando por igual a la

calidad, el tiempo, los costes y la gestión de la misma. Por otro lado recoge conceptos y factores "blandos", como son la cultura, los valores compartidos y la conciencia de calidad. Los colaboradores no sólo deben estar motivados y cualificados, sino que deben encontrar una estructura que los contenga, con procedimientos funcionales a su entorno de trabajo, que son a su vez apoyo y guía, sobre la base de una política y una estrategia clara.

Los 3 modelos más difundidos del TQM son:

- Deming (1951)
- Malcom Baldrige (1987)
- Modelo Europeo de Excelencia Empresarial (EFQM) (1988)
- Modelo de gestión de la excelencia de la FPNC (1993)

### **1.c.1. Modelo de Deming (1951)**

El modelo de Deming se desarrolló en Japón por la Unión Japonesa de Científicos e Ingenieros (JUSE). El enfoque de este modelo es la satisfacción del cliente y el bienestar público. Tomando como base el texto de Houston y Dockstader (1988), el modelo de Deming consiste en una serie de cuatro elementos que se llevan a cabo sucesivamente (ver diagrama en el anexo 4):

P.- PLAN (PLANEAR): establecer planes, identificando áreas de mejora, metas, objetivos y métodos para alcanzarlos y elaborar un plan de actuación para la mejora.

D.- DO (HACER): llevar a cabo los planes. En esta fase es clave controlar los efectos y aprovechar sinergias y economías de escala en la gestión del cambio. Puede resultar oportuno comenzar con un proyecto piloto, fácil de controlar, para obtener experiencia antes de abarcar aspectos amplios de la organización. Verificar si las actividades se han resuelto bien y si los resultados obtenidos se corresponden con los objetivos.

C.- CHECK (VERIFICAR): verificar si los resultados concuerdan con lo planeado.

A.- ACT (ACTUAR): actuar para corregir los problemas encontrados, prever posibles problemas, mantener y mejorar. Una vez cubierto el ciclo de mejora se reinicia el proceso puesto que siempre habrá posibilidades para mejorar.

### **1.c.2. Modelo de Malcom Baldrige (1987)**

Fue gestado en USA y lleva el nombre de su creador. Su misión es la de sensibilizar al país y la industria, promocionando la utilización de la calidad total como método competitivo de gestión empresarial. Es un medio de reconocer formal y públicamente los méritos de aquellas firmas que los hubieran implementado con éxito. El modelo que se utiliza para la autoevaluación tiene siete grandes criterios: liderazgo, planificación Estratégica, enfoque al Cliente, información y Análisis, enfoque a los Recursos Humanos, proceso administrativo y resultados del negocio.

### **1.c.3. Modelo Europeo de Excelencia Empresarial (EFQM) (1988)**

En respuesta a la competencia internacional, procedentes de Japón y Estados Unidos, Europa buscó en la década del 80 un modelo que ayude a ofrecer a los clientes, productos y servicios de mayor calidad. En el año 1988 se creó la Fundación Europea para la Gestión de Calidad. Cuatro años más tarde, en 1992, se presentó el Modelo Europeo de Gestión de Calidad (EFQM). Este modelo tiene como estructura la autoevaluación basada en un análisis detallado del funcionamiento del sistema de gestión de la organización.

El Modelo EFQM tiene como objetivo ayudar a las organizaciones a conocerse mejor a sí mismas y, en consecuencia, a mejorar su funcionamiento. El EFQM tiene por base la satisfacción del cliente y empleados y un impacto positivo en la sociedad en general. Lo anterior sólo se obtiene a través de una acertada gestión de personal, el uso eficiente de los recursos y una adecuada definición de los procesos. Aunque la autoevaluación suele ser aplicada al conjunto de la organización, también puede evaluarse un departamento, unidad o servicio de forma aislada.

Para mejorar, es necesario conocer primero la situación actual y para ello es útil tener una guía que nos lleve a examinar de forma sistemática todos los aspectos del funcionamiento de

la organización. A estos aspectos los denominaremos criterios. Estos conceptos son: orientación hacia los resultados o al cliente, liderazgo y constancia en los objetivos, gestión por procesos y hechos, desarrollo e implicación de las personas, aprendizaje, innovación y mejora continuos, desarrollo de alianzas y responsabilidad social.

#### **1.c.4. Modelo de gestión de la excelencia de la FPNC (1993)**

La Argentina no quedó aislada en cuanto a iniciativas de medición de la gestión de calidad. Inspirados en el “Premio Deming” y en el Premio “Malcom Baldrige”, el “Premio Nacional a la Calidad” fue instituido en nuestro país en Mayo de 1992 por la ley 24127 y reglamentado a través del decreto 1513 en Julio de 1993, estableciendo su carácter simbólico y no económico. La Fundación estableció criterios para la evaluación, los cuales son aplicables a todo tipo de organización. Los mismos están basados en: el Liderazgo, Sistema de Gestión y Resultados. La evaluación la realiza una Junta de Evaluadores designada por el Consejo de Administración de la Fundación.

Si bien, como mencionan en las bases del concurso, el modelo no tiene un carácter prescriptivo, el valor del modelo radica en que está fundamentado en el conjunto de prácticas adoptadas por las empresas acreedoras del premio. Las mismas reflejan el camino hacia la excelencia.

Es por ello que el modelo se enfoca en los clientes y el mercado. Un conocimiento profundo de ambos permite crecer a las compañías, y pueden anticiparse a nuevos requerimientos. Según la fundación, calidad se prevé y se diseña. Las empresas deben generar un espacio propicio para el desarrollo de la creatividad y la innovación. Es a través de los resultados y en la introducción de mejoras continuas en donde se mide el éxito.

#### **1.c.5. Estructura Organizacional**

Como se mencionó anteriormente, el modelo TQM requiere de la cooperación y coordinación entre todos los niveles de la organización. Por lo que se deben proporcionar los recursos necesarios para estandarizar y documentar los cambios necesarios. La dificultad que debe atravesar este modelo radica en la medición. Un objetivo que no se puede medir no es adecuado para el modelo de mejora de procesos. Por otro lado, pueden surgir conflictos entre departamentos, restringiendo el acceso a la información necesaria o la duplicación de esfuerzos.

Es por lo anterior que el modelo busca encarar su solución a través de un diagrama de flujo. A través de este recurso se describe la interrelación entre operaciones y decisiones requeridas para transformar los recursos en resultados. Bajo este diagrama se puede identificar la duplicación de esfuerzos entre operaciones.

#### **1.d. CMI versus TQM**

Podemos encontrar puntos en común entre modelos. Ambos buscan integrar los sistemas de gestión con los de control y se focalizan en la comunicación, la reducción de costos y la gestión de las organizaciones en los sistemas y no a las personas. Por otro lado, ambos requieren que la alta dirección de la firma esté alineada al seguimiento de la herramienta.

Ahora bien, la principal diferencia entre ambas herramientas radica en donde está puesto el foco. Mientras que el CMI se focaliza en la organización en su conjunto, el TQM se centra en el sistema de organización, la participación de los empleados y su capacitación. Es decir, el CMI tiene una visión holística de la performance, mientras que el modelo TQM tiende a enfatizar la mejora de los procesos internos como medio para mejorar la eficiencia y la búsqueda de la satisfacción del cliente. Dado que la calidad es definida por el consumidor, su satisfacción es el motor de cambios internos.

#### **1.e. Pirámide del desempeño de McNair, Lynch y Cross**

Antes de que Kaplan y Norton desarrollaran el CMI, McNair, Lynch y Cross (1990) propusieron un modelo de gestión piramidal centrado en tres niveles: las unidades de negocio, los sistemas operativos de negocio y los departamentos o centros de trabajo. Aunque para este modelo lo primero que se debe definir es la visión global de la compañía, para luego traducirse en objetivos específicos por unidad de negocio. Al igual que en los modelos anteriores, está orientado hacia el cliente pero ligado a la estrategia general de la empresa, con indicadores financieros y no financieros, su efectividad externa y eficiencia interna.

Según la revisión realizada por Blanca Carballo (2015), los centros de trabajo son el corazón de esta pirámide de resultados, ya que son la base de las operaciones de la organización. En



este nivel se miden variables relacionadas con la calidad y la entrega de productos (efectividad externa), así como los tiempos de ciclos y los desperdicios (eficiencia interna).

El siguiente nivel es el operativo, donde se definen criterios de Satisfacción del cliente (externo), la flexibilidad (externo e interno) y productividad (interno), que están estrechamente vinculados tanto a las metas establecidas en el nivel inferior (departamentos) como en el superior (unidades de negocio), configurándose en lo que se podría denominar inductores de resultado de los objetivos de ese nivel superior.

El último nivel, siguiendo la revisión de Blanca Carballo (2015), es el de las unidades de negocio, en donde se definen los objetivos de corto y largo plazo. Por otro lado, se relaciona la visión global con los niveles operativos. En este nivel se encuentra el análisis del Mercado (externo) y de los indicadores financieros (internos) para los accionistas. En el anexo 5 se puede encontrar la dinámica en forma gráfica.

Salem, Hasnan y Osman (2012) encontraron críticas al modelo. Aunque la pirámide incluye tanto medidas financieras como no financieras, no logra integrar el concepto de mejora continua. Además, no provee mecanismos para identificar los Indicadores Clave de Rendimiento (KPI). Finalmente, si bien se utilizan los mapas estratégicos para explicar la relación entre los distintos aspectos de la evolución del negocio, el CMI parece ser más asertivo que la pirámide. Debemos considerar que estos modelos son visuales, y el CMI parece ser más sencillo de leer y entender, tanto las causas como efectos.

## **CAPITULO V: Elección del modelo de gestión estratégica que mejor se adapta al caso Lodiser SA.**

### **1. Repaso de los modelos aplicándolos al caso Lodiser SA.**

Realizando un repaso por las principales teorías presentadas en el capítulo precedente y revisando las necesidades específicas de Lodiser SA, encuentro un lineamiento común en todos los modelos. En todos los casos se mencionó el requerimiento de un soporte y alineamiento de los Directores de la compañía en su implementación. En caso de no asociarse a este fin, es poco probable que se generen resultados positivos al encarar la gestión estratégica.

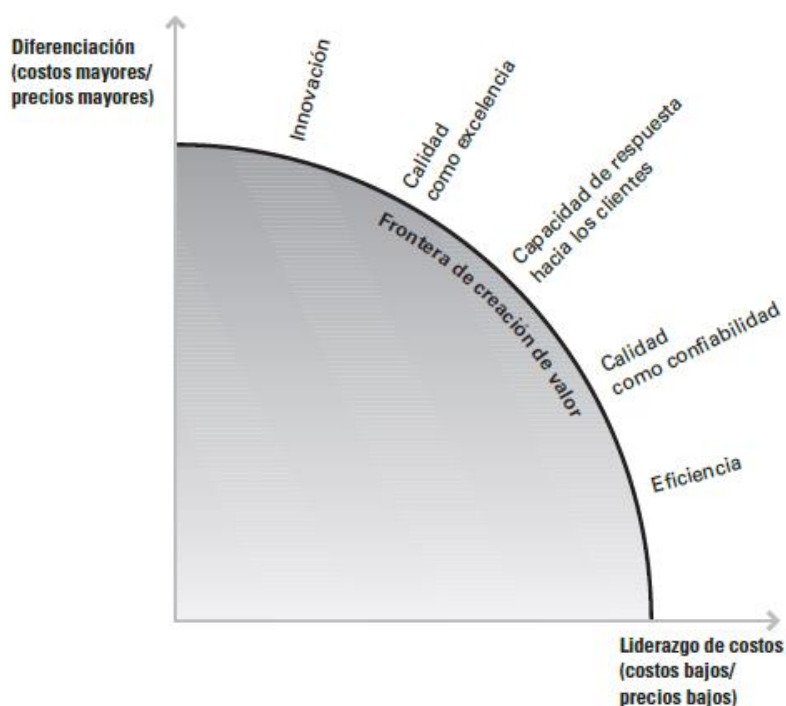
El modelo desarrollado por Michael Porter resulta incompleto para la realidad de la empresa objetivo. Como se mencionó anteriormente, este modelo es tan solo una instantánea de un medio ambiente. No es eficaz para proporcionar información para la toma de decisiones preventivas, claves para el caso de Lodiser SA siendo una PyMe en crecimiento y sin espalda financiera. No logra decodificar el mercado complejo y los clientes dispares que debe atender Lodiser SA. Por otro lado, la empresa objetivo tiene un portfolio de productos diversificado, en el que Porter tampoco resulta ser eficaz para gestionar la estrategia. Este modelo da mayor relevancia al estudio de la competencia, mientras que Lodiser necesita enfocarse en trabajar sus factores internos. Como estudiaron Kim y Mauborgne (2005), Lodiser SA es el tipo de empresa que debe apuntar a encontrar océanos azules dentro de sus mercados, para dejar de lado la competencia. En vez de repartirse la demanda existente y compararse con la competencia, deben buscar ampliar el tamaño de mercado y generar valor a través de la innovación. Este último punto, de innovación y desarrollo tecnológico, no está presente en la gestión estratégica vista por Michael Porter.

Por otro lado, el modelo de Porter no le da la importancia necesaria a un aspecto clave para Lodiser, como son los recursos y las capacidades internas. La empresa cuenta con una estructura organizacional limitada, en donde sus recursos son claves para el éxito o fracaso. En el modelo CMI sí pueden incluirse estos aspectos. Además cuenta con la ventaja de ser sencillos de leer. Aunque tiene por contra, como se mencionó en el capítulo anterior, que el análisis de los resultados es subjetivo.

Al modelo de las cinco fuerzas de Porter se lo puede complementar con las “estrategias genéricas” planteadas por el mismo autor. En este sentido, el modelo de Porter si bien no es completo sirve de marco de referencia y por lo tanto, resulta complementario y no contradictorio con otros enfoques que priorizan la mirada hacia adentro. Según Porter, estas estrategias intentan encontrar una ventaja competitiva para la empresa, ya sea a través de un liderazgo en costos o una diferenciación. La estrategia de liderazgo en costos consiste en la venta de productos al precio unitario más bajo. Esto es la búsqueda de la mejor relación valor-precio a través de las economías de escala, estandarización de la producción, eficientización en el abastecimiento de insumos, utilización de nuevas tecnologías o a través de una cultura de reducción de costos. El mayor riesgo de utilizar una estrategia de reducción de costos es que esta estrategia sea imitada por la competencia y que, por tanto, disminuyan las ganancias en el mercado en general.

La estrategia de diferenciación consiste en comercializar productos considerados únicos en el mercado. Según Porter, a través de la misma, se busca la preferencia de los consumidores por diseño, atributos y desempeño del producto, calidad o atención y servicio al cliente. El mayor desafío para los diferenciadores es la imitación, que reduce la diferenciación real y percibida. Un diferenciador enfocado defiende su ventaja competitiva y su nicho en la medida en que ofrece un producto o servicio que no tienen sus rivales. Por lo que existen riesgos, si con el tiempo desaparece el nicho de la empresa enfocada por cambios tecnológicos o por preferencias de los consumidores.

Hill & Jones (2009) reunieron en forma de diagrama los tres aspectos implicados en el desarrollo de un modelo de negocios exitoso. Los ejes representan las decisiones de los administradores estratégicos para posicionar los productos de su compañía respecto de la compensación entre los productos de la diferenciación (costos y precios más altos) y el logro de una estructura de costos más baja o el liderazgo de costos (costos y precios más bajos). La curva que conecta ambos ejes representa la frontera de creación de valor, es decir, la cantidad máxima de valor que pueden ofrecer en una sola ocasión los productos de diferentes compañías en una industria con distintos modelos de negocios.



**Gráfico 1:** Estrategias genéricas. Frontera de creación de valor.

**Fuente:** Hill & Jones (2009): “Administración estratégica”, McGrawHill.

En el caso particular de Lodiser SA, la empresa es una diferenciadora enfocada. Segmentó a sus clientes según sus preferencias y las abastece con el chocolate que mejor se adapta a las necesidades de cada nicho. Como se mencionó en el capítulo I, análisis de contexto, es a través del trabajo conjunto entre equipos de Desarrollo, cliente-proveedor, en donde generan las mejores recetas que complacen al consumidor. Por lo que es la innovación el punto de diferenciación de la firma.

El modelo de Gestión de Calidad Total (TQM) es el más complejo de implementar en una empresa como Lodiser. Al ser un modelo integral, requiere el cambio de mentalidad no solo de sus Directores, sino de toda la organización. De no existir un compromiso por parte de todos los colaboradores de la organización, el modelo pierde relevancia. Por otro lado, la idea de mejoramiento continuo requiere de un plazo mayor para ser alcanzado en una PyMe como Lodiser. Si bien cuenta con recursos para invertir en una implementación de este tipo, los mismos son limitados y deben realocarse de otros fines que tuviese la organización. Lodiser debe focalizarse en mejorar la competitividad de corto y mediano plazo, y esta herramienta es poderosa cuando se revisan objetivos de largo plazo. De este modelo, Lodiser puede rescatar el enfoque y la importancia otorgada a las cuestiones de la calidad y al cliente. Esto es un elemento diferenciador en el mercado y Lodiser debe aprovecharse de esto.

Por otro lado, el modelo toma fuerza en el trabajo preventivo que propone, fuente de ventajas competitivas intransferibles de una empresa. La empresa objetivo aún está lejos de poder enfocarse en una estrategia de calidad total, dado que es un cambio cultural completo de la organización. Debe generar incentivos en los colaboradores, y para ello debe desarrollar y afianzar el equipo de RRHH primeramente. Lodiser SA debe trabajar en la cultura del aprendizaje y mejora continua. Es por lo anterior que es necesario primero adaptar el diseño formal de los puestos y procedimientos para que este modelo sea exitoso para la gestión estratégica. Los directores de Lodiser carecen de formación técnica, por lo que deben trabajar en la descentralización de la autoridad. Esto fue revisado al momento de proponer la estructura organizacional. La empresa debe incorporar a un Director de Operaciones, que trabaje a fondo en la planta, dado que allí se encuentran las mayores oportunidades de mercado.

Lodiser debe profundizar la descentralización de las decisiones. En Lodiser las decisiones pasan a través de sus Directores, modo de gestión erróneo en empresas pequeñas. La empresa objetivo debe trabajar en la delegación en sus equipos de trabajo. Esto retroalimenta al desarrollo de los talentos, ayudando a que éstos gestionen sus habilidades decisionales. Esto es posible únicamente de existir un flujo abierto de información, como sucede en Lodiser.

Caso contrario, los mandos medios carecerían de la información necesaria y relevante para tomar las mejores decisiones posibles.

Ahora bien, los problemas que debe afrontar Lodiser para implementar este tipo de modelos de gestión son no solo de índole financiera, sino de recursos en un sentido amplio. Esto es recursos humanos, técnicos, y experiencia. El modelo exige implementar proyectos de mejora en forma simultánea, por lo que requiere de inversiones considerables. Si bien Lodiser apunta al crecimiento de largo plazo, no pierde de vista el beneficio de corto plazo. Esta concepción de los negocios con visión corta va en contra de lo que pregona el modelo de gestión de calidad integral, dado que los beneficios que aporta son de largo plazo.

El modelo EFQM resulta útil a Lodiser para conocerse y funcionar mejor. Requiere de una autoevaluación profunda para identificar las áreas de desarrollo y los planes de acción. A Lodiser esta herramienta puede resultarle útil, pero no como gestora de la estrategia, sino como herramienta para la implementación de mejoras con su correspondiente priorización. De este modelo podemos tomar cómo focalizar para que los objetivos sean alcanzables. La forma en que se los debe priorizar, con planes de acción viables y orientados al cliente. Ahora bien, este modelo contiene una falla intrínseca al mismo, dado que genera mayor burocracia para resolver problemas. Esta sobrecarga puede incluso ser percibido por los colaboradores. En una empresa como Lodiser, en donde nunca se ha trabajado en forma integral a los problemas de procesos, puede percibirse a esta herramienta como un proceso tedioso y rebuscado. Lodiser, al tener una estructura desorganizada, puede generar en los colaboradores una resistencia al cambio que genere más perjuicios que beneficios para la misma. El modelo EFQM requiere de personal capacitado y adaptado a las nuevas herramientas de gestión, por lo que debe conocer y dominar la materia.

En cuanto a la pirámide del desempeño de McNair, Lynch y Cross, resulta una herramienta de gestión estratégica similar al CMI, pero un tanto más compleja. Para Lodiser esta herramienta puede serle útil, pero cuenta con la desventaja que el modelo no incorpora el concepto de mejora continua y no provee mecanismos para identificar a los indicadores claves de performance. Tampoco trabaja el mapa estratégico como lo realiza el CMI. Por lo

que para Lodiser pierde relevancia este modelo. De todas formas, es útil tomar de la pirámide conceptos diagramados en el flujo, para así volcarlos en el mapa estratégico del CMI.

El CMI es una herramienta de fácil lectura, reconocida y utilizada en numerosas organizaciones. Permite moldearla y adaptarla a las necesidades específicas de empresas como Lodiser. Por otro lado, le pone énfasis en los factores claves para Lodiser SA, por lo que hoy parece ser la mejor herramienta para gestionar su estrategia. Para ello debemos prepararla para atender a los puntos relevantes de la empresa objetivo.

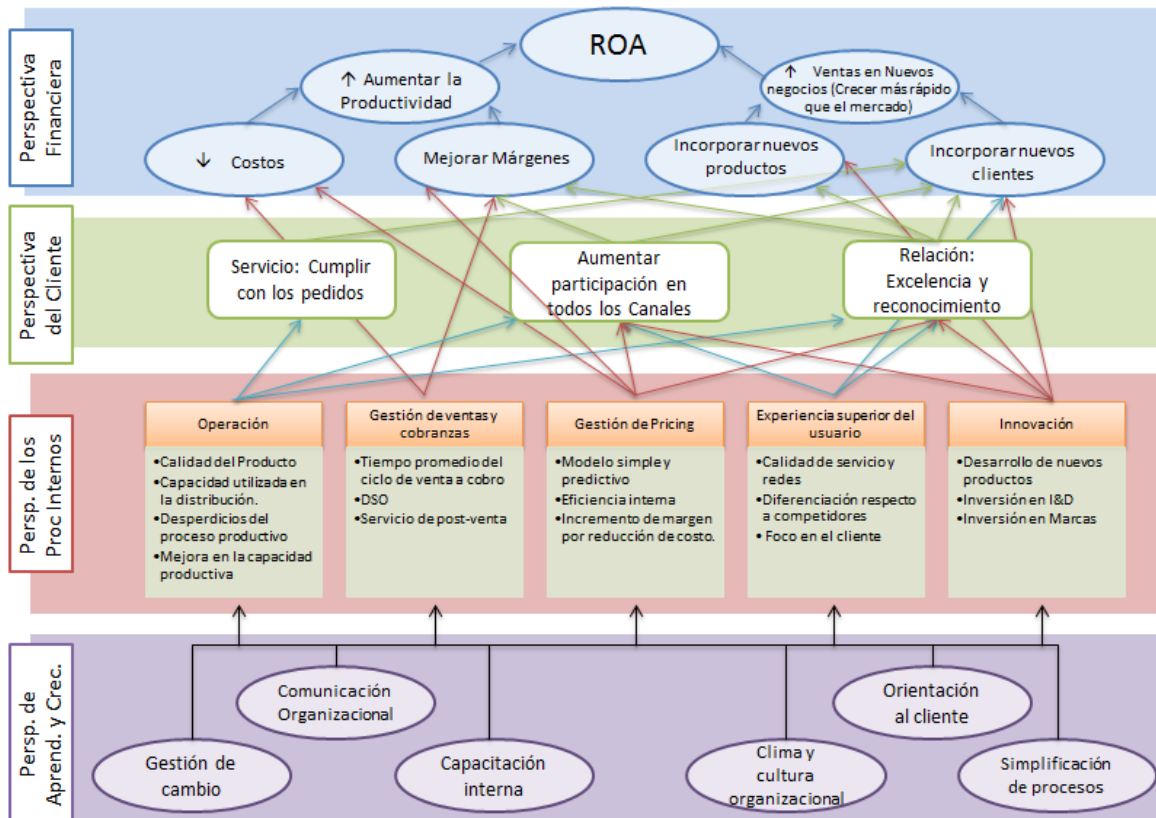
## **2. Implementación del modelo de gestión estratégica para el caso de Lodiser SA.**

Del punto anterior, arribamos a que el modelo CMI es la mejor base de trabajo para las necesidades específicas de Lodiser SA. La empresa necesita de una herramienta que no pierda de vista el corto plazo, dado que la cuestión financiera le resulta un punto débil y relevante a la hora de seleccionar una herramienta de gestión estratégica. Por otro lado, debe enfocarse en aspectos internos, para encontrar puntos de mejora y desarrollo.

Es por ello que en primera instancia se debe trabajar en el mapa estratégico para Lodiser SA.

### **2.a. Mapa Estratégico para Lodiser SA.**

Como se mencionó en el capítulo anterior, a través del mapa estratégico se definen en forma gráfica los objetivos, con las relaciones causa-efecto entre perspectivas. Como mencionan Kaplan y Norton (2007), en la era industrial, el valor se creaba a partir de la transformación de materias primas; en la era actual de la información, las empresas deben crear y desplegar sus activos intangibles. Para Lodiser se sugirió la construcción del mismo desde arriba hacia abajo. Es decir, desde el objetivo final de la gestión estratégica, que es la generación de valor para los socios. Luego, recorrer las cuatro perspectivas hilando el mismo objetivo. A continuación se detalla el mapa con la apertura por perspectiva y su interrelación para la empresa objetivo, Lodiser SA. La misma está pensada y generada atendiendo las necesidades específicas de la misma. Es decir, si bien luego del análisis puede implementarse en otras compañías, los objetivos del mapa estratégico están pensados para atender las necesidades específicas de esta compañía.



**Gráfico 2:** Mapa estratégico para Lodiser SA.

**Fuente:** Desarrollo propio.

En una primera etapa, dado el contexto en el que se desenvuelve Lodiser SA, considero que debe enfocarse en la perspectiva de los procesos internos. Para este punto, debemos considerar las particularidades de sus clientes. Recordemos lo repasado en el capítulo III punto 1.7, cuando se detalló la segmentación de la empresa. Lodiser atiende diversos clientes, tanto artesanales como industriales. Los elementos diferenciadores de Lodiser frente a ellos son particulares y distintos. En el segmento artesanal, tanto los hoteles, pasteleros y panaderos, heladeros artesanales, lo más apreciado por estos es el servicio. Por lo que la clave se encuentra brindar un servicio de excelencia y una experiencia superior del usuario. Por el otro lado, para el caso de los clientes industriales, la innovación es el pilar para la construcción de la intimidad con el mismo. Los otros aspectos, tanto la gestión de cobranzas y de ventas, pricing y operación, resultan también importantes para Lodiser SA, pero considero que debe apuntar a proteger a sus clientes en primera instancia para luego



focalizarse en la maximización de los resultados y la reducción en los ciclos de ventas y cobranzas.

En cuanto a la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, Lodiser debe enfocarse en su gente. Hoy no cuenta con capacitación interna y planes de carrera para sus equipos. Bajo esta perspectiva, se puede monitorear el grado de avance y mejora en el clima laboral. Por otro lado, como se revisó en el organigrama propuesto, Lodiser debe enfocarse en el desarrollo continuo y mejora de procesos. Con estos dos puntos bajo la lupa, la empresa objetivo tiene mucho para trabajar y mejorar. Estos aspectos son por lo general, puntos relegados en organizaciones pequeñas y su potencialidad es medible. A través de encuestas de satisfacción y de la estimación de ahorros posibles por mejoras de procesos, se pueden calcular sus resultados. Esto puede ser tanto en ahorros por hora hombre simplificando procesos, o por reducción de costos.

A través de las dos perspectivas mencionadas, Lodiser puede generar mejoras en las perspectivas financiera y la del cliente. En la primera, es difícil de trabajar en forma directa. En la segunda, sugiero focalizarse en el servicio de excelencia al cliente. De tal forma de asociar los puntos claves revisados en las perspectivas de procesos internos y de aprendizaje a esta otra perspectiva.

A continuación, nos detendremos a revisar cada una de las perspectivas, con sus respectivos objetivos estratégicos, metas e indicadores. Todos ellos fueron pensados y adaptados al caso de Lodiser SA:

### **2.a.1. Perspectiva Financiera:**

Si bien esta perspectiva no permite actuar en forma directa, genera un resumen conciso de la situación de la compañía. Los objetivos financieros fijados para Lodiser SA fueron tomados de acuerdo a las necesidades mencionadas de la misma. Estas metas son el foco para el resto de las perspectivas y cada indicador seleccionado es parte de un enlace causa-efecto que culmina mejorando los resultados de la empresa. Recordemos que el resultado esperado del mapa estratégico de Lodiser SA es el crecimiento sustentable.

En esta perspectiva, a cada indicador seleccionado para Lodiser SA, se le propuso una meta. La misma se encuentra bajo revisión por el Directorio para su implementación. De acuerdo al resultado obtenido, se le debe proponer una iniciativa correctiva, con un presupuesto y un responsable a cargo. Gráficamente, lo que se le propuso al Directorio, fue lo siguiente:

**Tabla 4.** Perspectiva Financiera. Indicadores para Lodiser SA.

**Fuente:** Desarrollo Propio.

Objetivos Estratégicos	Indicador		Iniciativas	Presupuesto	Responsable
	Definición	Meta			
Mejorar márgenes	EBITDA: margen operacional. Incremento en X pp.	>1 pp.			
Mejora de productividad	Productividad por empleado: mide el aporte de producción por operario de planta	> 8tn/mes			
Mejora Ratio de ventas por vendedor	Aumentar el volumen de ventas por vendedor	> \$1MM/mes			
Reducir Costos	Costos de Mercadería Vendida / Ventas	< 60%			
	Costos Generales de Adm. Y Comercialización / Ventas	< 20%			
Incorporación de nuevos productos	Ventas de nuevos Productos / ventas totales	Incremento ventas > 10%			
	Cobertura clientes Target	> 70%			
Incorporación de nuevos Clientes	Nuevos Clientes / Cantidad Total de Clientes	> 10%			
	Ventas provenientes de nuevos clientes / Ventas Totales	> 8%			

- **Mejora de márgenes:** es el primer chequeo que permite entender si Lodiser SA está generando mayores resultados o no. Si bien es un ratio ambiguo, dado que existe el caso en el que un EBITDA bajo es consecuencia de una fuerte inversión, refleja a primera vista la gestión de la compañía.
- **Productividad:** un punto que siempre está trabajando Lodiser SA es su eficiencia. Al ser una empresa con fábrica, las mejoras en productividad son fervientemente buscadas. La meta fijada debe ser desafiante, dado que en un mercado cada vez más competitivo, se requiere de una mayor eficiencia productiva. De estar por debajo de los targets deseados, Lodiser deberá trabajar en la perspectiva de procesos internos. Algo similar se puede leer a través de los indicadores de los costos operativos. Su lectura da idea de los márgenes con los que se mueve la compañía y si la estructura que tiene por detrás está sobredimensionada para el tamaño de negocio que genera. Es por esto que se le adicionó el ratio de costos generales de administración y comercialización a esta perspectiva, vistas como un gasto para Lodiser SA. Este target se lo puede revisar y achicar a medida que se logren mejoras en los procesos y en los equipos.

- **Incorporación clientes:** es clave para un negocio como el de Lodiser SA, mantener una atomización importante de su cartera. La capilarización de la empresa es su fortaleza. Es por ello que se debe tener por indicador la tasa de generación de clientes y apuntar a un objetivo anual. Por otro lado, la generación de cuentas debe ser de un volumen considerable, por lo que debe focalizarse en encontrar clientes de un tamaño acorde a la media de sus clientes. Este último punto se lo puede analizar a través del ratio asociado de las ventas de clientes nuevos con respecto al total. El objetivo establecido es desafiante y se lo puede desglosar por canal y vendedor. Este es un trabajo que debe realizarse a través de iniciativas específicas por cada canal de Lodiser SA.
- **Incorporación productos:** este indicador marca la tendencia de innovación que tiene Lodiser SA. Considerando el mercado en el que se desenvuelve, se describió que la generación de nuevas ideas y productos es clave para mantenerse fuerte en el mercado.

Si bien los autores Kaplan y Norton (2007) remarcaron que en general la estrategia de productividad rinde resultados más rápido que las estrategias de crecimiento, es importante dimensionar los efectos positivos que conllevan una mejora en las productividades. Es por esto que en el modelo propuesto para Lodiser le di énfasis al crecimiento de la cartera de clientes a través del apoyo a la innovación y desarrollo de productos.

### **2.a.2. Perspectiva Clientes:**

Esta perspectiva es crucial para Lodiser SA, dado que genera la propuesta de valor al cliente. Bajo este nivel la compañía objetivo se propone analizar los atributos de diferenciación para atraer, retener y profundizar los lazos comerciales. En Lodiser la propuesta debe realizar la distinción según sea el canal que está analizando. Para el caso de los canales artesanales, la diferenciación en la propuesta de valor de Lodiser se encuentra en la excelencia operacional. A través de precios competitivos, calidad del producto y tiempo de entrega, es que la empresa objetivo logra distinguirse en el mercado. Ahora bien, de analizar los canales industriales, el elemento diferenciador de Lodiser se encuentra en la intimidad con el cliente. Todos los productos desarrollados por la empresa objetivo para grandes empresas son consecuencia de trabajos en conjunto entre los equipos de Investigación y Desarrollo de Lodiser SA junto con

los del cliente. Este trabajo le demora meses, pero una vez alcanzado, los resultados son palpables, dado que se ha creado confianza e intimidad con el cliente.

En esta perspectiva, los indicadores específicos seleccionados para Lodiser SA fueron:

	Objetivos Estratégicos	Indicador		Iniciativas	Presupuesto	Responsable
		Definición	Meta			
Perspectiva Clientes	Aumentar participación en los canales Artesanales	Dado que no existen datos de Share Market. Cantidad Clientes totales Artesanales Actual / Cantidad Clientes Totales Artesanales Año Anterior	> 15%			
	Aumentar participación en los canales Industriales	Dado que no existen datos de Share Market. Cantidad Clientes Industriales totales Año Actual / Cantidad Clientes Industriales Totales año Anterior	> 7%			
	Excelencia y reconocimiento	Satisfacción del cliente Industrial	> de 7 a 10			
		Satisfacción del cliente Artesanal	> de 7 a 10			
	Fidelización clientes	Fidelizar a clientes industriales. Clientes perdidos con más de un año de compras regulares. Clientes Perdidos / Clientes Totales	< 5%			
		Fidelizar a clientes artesanales. Clientes perdidos con más de un año de compras regulares. Clientes Perdidos / Clientes Totales	< 5%			
	Cumplimiento con el cliente	Tasa de falla de entregas. Pedidos entregados / Pedidos realizados.	> 80%			
		Satisfacción Cliente. Feedback cliente.	> 8 de 10			
	Experiencia Superior del Cliente	Post-venta. # de devoluciones / producto / tiempo	< 5%			
		Índice de Retención de clientes	> 90%			
Generar nuevos clientes Mayoristas y Distribuidores	Incorporar distribuidores en el interior. Cantidad clientes Mayoristas año actual / Cantidad Clientes Mayoristas año anterior	> 20%				
Dinamizar ventas en el canal Moderno (Cadenas)	Crecer en volumen. Kilos Vendidos Cadenas Año actual / Kilos Totales Vendidos Año anterior	> 20%				
	Generar nuevas cuentas. Clientes Nuevos Cadenas / Clientes totales de Cadenas	> 8%				

**Tabla 5.** Perspectiva Clientes. Indicadores para Lodiser SA.

**Fuente:** Desarrollo Propio.

- **Participación de Lodiser en el mercado:** dado que Lodiser SA no trabaja en un mercado transparente, como para revisar el Share Market, el único indicador viable para analizar la evolución de la cartera es la comparación interanual. De esta forma se puede entender si creció en cantidad de clientes, se mantuvo y cayó. Es muy común en los canales artesanales de Lodiser SA encontrar que los ciclos de vida sean cortos, por lo que debe trabajar en la cartera de clientes para mantener un pool estable de compradores.
- **Excelencia reconocimiento:** este indicador es algo novedoso para Lodiser, dado que la empresa no tiene encuestas de satisfacción. Hoy en día, la empresa objetivo no solicita a sus clientes una devolución del servicio recibido, tanto para realizar sus quejas detectando las áreas de mejora, como para marcar los puntos positivos y así mantenerlos. Dado que

carece de experiencia, se sugiere para Lodiser trabajar con una encuestadora o consultora que entienda de estos temas y realice el trabajo en forma anónima y aleatoria.

- **Fidelización clientes:** este punto es clave para una empresa como Lodiser. Si bien el índice de participación de mercado puede indicar si se generaron cuentas nuevas, no da idea de la cantidad de clientes perdidos con más de un año de compras. Dado que la empresa objetivo cuenta con más de tres mil clientes, le es muy común perder clientes en el camino por no atenderlos en forma adecuada. A través de este ratio, Lodiser SA puede entender qué grado de seguimiento le da a sus clientes.
- **Cumplimiento con el cliente:** como se mencionó anteriormente, la diferenciación de Lodiser SA se encuentra en la excelencia operacional. Por lo que es clave para la empresa objetivo analizar la tasa de fallas en las entregas o fiabilidad. Este objetivo marca el grado de servicio de la compañía. La sugerencia para Lodiser SA es la de enfocarse en la performance de los canales que presentan oportunidades. Hoy los más notorios son el canal Mayorista y el canal Moderno. Son los menos desarrollados por Lodiser SA y en donde pueden encontrar resultados rápidos.
- **Excelencia Superior del cliente:** en este indicador se verifica no sólo la satisfacción del cliente, sino el índice de retención y el análisis post-venta. Un dato que hoy Lodiser SA no tiene analizado es la tasa de devoluciones. Si bien una de las características distintivas de la empresa objetivo se encuentra en que acepta las devoluciones de producto mientras estos se encuentren aptos para la venta, le falta escuchar el grado de satisfacción de sus clientes. Para este último punto, sugiero el trabajo conjunto con una consultora, que realice llamados aleatorios y realice encuestas. Luego, Lodiser SA debería recibir el análisis de dichas encuestas para tomar acciones correctivas.

### 2.a.3. Perspectiva Procesos Internos

Esta perspectiva es el paso lógico luego del entendimiento de lo que el cliente y la empresa esperan (perspectiva financiera). A través de este análisis debe determinarse los medios necesarios para alcanzar los objetivos financieros, de productividad y de valor diferencial para los clientes. A continuación los objetivos planteados para Lodiser SA, de acuerdo a las necesidades específicas detectadas:

Objetivos Estratégicos	Indicador		Iniciativas	Presupuesto	Responsable
	Definición	Meta			
Gestión de ventas y Cobranzas	Tiempo promedio de ciclo de venta a Cobro (Artesanal)	< 35 días			
	DSO (Días Pendientes de Cobro Artesanal)	< 20 días			
	Tiempo promedio de ciclo de venta a Cobro (Industrial)	< 50 días			
	DSO (Días Pendientes de Cobro Industrial)	< 20 días			
Gestión de Precios	Margen Bruto / Ventas	> 35%			
	Descuento Promedio Full Price (Artesanal)	< 8%			
	Descuento Promedio Full Price (Distribuidores)	< 23%			
	Descuento Promedio Full Price (Industrias)	< 20%			
Operaciones	Calidad del Producto. % Defectos	< 5%			
	Desperdicios del proceso. SCRAP. Costo SCRAP / Costo mercadería vendida.	< 5%			
	Capacidad Productiva. Volumen producción mensual actual vs Volumen producción mensual año anterior.	> 15%			
	Tasa de ocupación camiones. Capacidad utilizada / Capacidad teórica de los camiones	> 70%			
Inversión en las Marcas	Inversión en Marketing / Ventas Totales	> 6% y < 10%			
Innovación	Ventas de nuevos Productos / Ventas Totales	> 10%			
	Presupuesto en I&D / Total de Ventas	> 3%			

**Tabla 6.** Perspectiva Procesos Internos. Indicadores para Lodiser SA.

**Fuente:** Desarrollo Propio.

- Gestión de ventas y cobranzas:** Dado que una de las preocupaciones principales de Lodiser SA es su capital de trabajo, requiere tener bajo la lupa los ciclos según sea el canal de ventas. Es por esto que la sugerencia es la de monitorear por separado a los canales artesanales de los industriales. Estos últimos presentan procesos burocráticos más complejos, por lo que la cobranza no suele ser lo rápido que puede ser en el caso de los artesanales. Este indicador es fundamental para el seguimiento de las operaciones de Lodiser SA y para entender el ciclo completo de venta.
- Gestión de Precios:** en este indicador se busca analizar en Lodiser SA el cumplimiento de determinados objetivos comerciales. Entre ellos, el descuento máximo por canal y los márgenes brutos. A través de una meta objetiva, pero desafiante, puede generar alertas para chequear que no existan distorsiones por corregir.

- **Operaciones:** Lodiser SA cuenta con una planta, por lo que es clave el monitoreo de su performance. Atado a los objetivos organizacionales, estos indicadores decodifican el grado de cumplimiento con su elemento diferenciador, la excelencia operacional. Entre los sugeridos para Lodiser SA, se encuentran el % Defectos sobre el volumen fabricado. Esto es lo que se puede reprocesar y lo que se debe enviar a SCRAP. En cuanto a la producción, la empresa objetivo debe fijar metas de volúmenes producidos. Es por esto que se requiere un indicador que de visibilidad a los volúmenes fabricados versus el año anterior. De alcanzar el objetivo, se muestra que se logró mejorar la productividad de la fábrica. Por otro lado, Lodiser SA cuenta con distribución propia. Por lo que la eficiencia logística de la compañía debe ser analizada. La propuesta para la empresa objetivo es la medición de este punto a través de la tasa de ocupación de los camiones. Si bien, este último indicador puede arrojar un ratio bajo, puede resultar ser por consecuencia de la estrategia de la excelencia en el servicio que tiene Lodiser SA. De todas formas, esto no invalida que se tomen acciones para mantener el nivel de cumplimiento, pero a una tasa adecuada de ocupación de camiones. Es por ello que se sugiere una tasa de ocupación mínima del 70% para Lodiser SA.
- **Inversión en marcas:** si bien en un principio, la inversión en marcas en Lodiser SA, era visto como un gasto, hoy requiere de atención. A partir de las inversiones realizadas en maquinarias para el crecimiento en los volúmenes de producción, la empresa cuenta con un volumen incremental para colocar en el mercado que puede no tener demanda. Es por ello que Lodiser debe generar que la demanda tire de sus productos. Por lo que la inversión en sus marcas es una necesidad imperiosa. Es real que los resultados de estas inversiones son intangibles, dado que no se obtienen resultados a corto plazo. El indicador propuesto no da cuenta del éxito de las acciones, pero sí logra plasmar en el tablero una necesidad de la empresa de largo plazo.
- **Innovación:** se mencionó en la perspectiva de clientes que el diferenciador en el caso de los canales industriales de Lodiser se encuentra en la intimidad con el cliente y en el desarrollo de productos. Es por esto que deben fijarse metas en cuanto a inversiones en I&D y analizar el volumen que se genera de ventas gracias a los nuevos productos y lanzamientos. Lodiser es vista en el mercado como una empresa innovadora, con una

orientación hacia la necesidad del cliente marcada. No puede por esto último dejar de monitorearse la marcha de la incorporación de los lanzamientos por sus clientes.

#### 2.a.4. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Bajo esta perspectiva mencionamos que se definen las competencias y habilidades, la cultura corporativa y la tecnología necesaria para alcanzar los objetivos organizacionales. Según mencionan Norton y Kaplan (2007), a través de esta perspectiva se alinean los recursos humanos y la tecnología de la información con la estrategia corporativa. A continuación los principales objetivos estratégicos pensados para Lodiser SA:

Objetivos Estratégicos	Indicador		Iniciativas	Presupuesto	Responsable
	Definición	Meta			
Clima y Cultura organizacional	Encuesta de satisfacción interna.	> 8 de 10			
	Rotación personal de Planta	> 1,5 años			
	Rotación personal de Administrativo y Comercial	> 3,5 años			
Capacitación interna	Cantidad de Horas de capacitación anual por empleado	> 30 horas/año			
	Promociones Internas / Total de vacantes ocupadas	> 20%			
	Presupuesto destinado a capacitación por empleado por año	> 4%			
Simplificación de Procesos	Cantidad de iniciativas de simplificación de procesos por año del equipo de Desarrollo Continuo analizadas	> 100			
	Cantidad de iniciativas de simplificación de procesos por año Ejecutadas / Total Analizadas	> 30%			
Productividad	Ventas / Cantidad de empleados.	> 300M/mes			
Comunicación organizacional	Cantidad de empleados con acceso y uso activo de los portales / Total de empleados	> 75%			

**Tabla 7.** Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento. Indicadores para Lodiser SA.

**Fuente:** Desarrollo Propio.

- **Clima y cultura organizacional:** como se mencionó anteriormente, Lodiser SA aún no cuenta con una encuesta de satisfacción interna, pero debe instrumentarla con la ayuda de una consultora. El análisis, a partir de esta herramienta, abre un abanico de cuestiones ocultas hasta el momento. Incluso pueden surgir nuevos indicadores a seguir y desarrollar. Por otro lado, debe analizarse la rotación del personal, con la apertura entre operarios y administrativos. Este último indicador es clave para Lodiser SA, decodifica el camino que está tomando y fija si es el correcto o si debe replantear a través de incentivos a sus equipos y colaboradores.
- **Capacitación interna:** Lodiser SA no cuenta con un objetivo de cantidad de horas destinadas de sus empleados para capacitación. En el presente trabajo se sugieren 30



horas anuales, lo cual parece ser un objetivo alcanzable. Para encarar este punto, Lodiser SA debe generar un plan de trabajo para sus colaboradores, marcando una agenda. En cuanto a los indicadores restantes pensados para la empresa objetivo, son de sumo aporte, dado que analizan las promociones internas frente al ingreso de personas para cubrir vacantes y el grado de inversión por empleado. Lodiser debe enfocarse en sus colaboradores y a través de su desarrollo, generar incentivos intrínsecos para reducir la rotación y ayudar al armado de equipos sólidos.

- **Simplificación de Procesos:** para poder alcanzar los objetivos organizacionales en las perspectivas superiores, se requiere de un esfuerzo para mejorar los procesos. Lodiser SA cuenta con el equipo de Desarrollo Continuo, para perseguir tal fin. Bajo esta perspectiva se sugiere generar objetivos claros para este sector. De esta forma se puede realizar el adecuado seguimiento y analizar su tasa de éxito. La meta es desafiante, generar cien propuestas de mejora. El objetivo se encuentra en realizar en todo un año el 30% de ellas.
- **Productividad:** índice que refleja el grado de eficiencia operativa con la que cuenta Lodiser SA. Para tener sentido, se debería buscar un objetivo comparable con la media de la industria. En primera instancia la propuesta es de \$300.000/empleado.
- **Comunicación organizacional:** similar a lo que sucede en otras compañías pequeñas como lo es Lodiser SA, la comunicación interna es su punto débil. Es por esto que trabajar en un objetivo a nivel de acceso y uso de portales internos puede resultar desafiante. Este punto puede derivar en otros análisis más profundos en cuanto a la dinámica de la compañía y su equipo.

## CAPITULO VI: Conclusiones

A través de las páginas hemos logrado analizar en profundidad las particularidades de Lodiser SA y el contexto en el que debe moverse. La industria es la alimenticia, en general, y al mercado Argentino del chocolate, en particular. La tendencia de largo plazo en esta industria es hacia productos diferenciados, con menor tenor graso y azúcares. Como se revisó en el primer capítulo, el mercado argentino aún está en desarrollo. Mientras que aquí el consumo per cápita anual es de 1,2 kg a 2 kilos (de incluir los alfajores), Uruguay consume anualmente 3,1 kilogramos per cápita (2.5 veces el mercado argentino).

Lodiser SA es una PyMe de capitales argentinos dedicada a la provisión de Materias Primas y Semielaborados para la Industria Alimenticia, con crecimientos exponenciales en los últimos años y empleadora de trescientas personas. En cuanto a hipótesis, en el trabajo se planteó la interrogante de si los modelos de gestión estratégica aportan valor a la firma o le entorpecen la gestión. El proceso para entender este tema comenzó con la revisión de la Misión, Visión, Valores y Principios éticos de la compañía. Luego se profundizó el contexto en el cual se desenvuelve Lodiser SA: con calidad de personal deficiente, transporte de carga generando restricciones al crecimiento y una competencia fragmentada. Por otro lado, se analizaron las limitaciones de Lodiser SA, como los canales propios de distribución y el desarrollo de sus propias marcas.

A través del análisis del organigrama de Lodiser SA, se intentó encontrar el formato que mejor se adapta para la gestión estratégica. Tomando por base el organigrama actual, propusimos mejoras y cambios en su estructura. En la empresa objetivo, el equipo de Personal está transitando el camino hacia RRHH. Hemos detectado que requiere que este equipo esté enfocado en el desarrollo de los equipos de trabajo con adecuados circuitos de comunicación con los colaboradores y equipos. Detectamos que Lodiser SA no está desarrollando a sus talentos, por lo que requiere del armado de planes y seguimiento de sus carreras. Por otro lado, encontramos que existen áreas de mejora de procesos, por lo que a través del área de soporte de Desarrollo Continuo, puede encausar su implementación. A través de este equipo, priorizar en base a los resultados esperados.

Siguiendo los objetivos fijados, hemos realizado el análisis de distintos modelos de gestión estratégica, marcando sus puntos a favor y en contra. En primer lugar analizamos al modelo de Michael Porter, el cual asume un determinado estado de las cosas y no logra aplicarse en industrias dinámicas como le toca transitar a Lodiser SA. El análisis en este modelo es reactivo, y no incluye en su matriz a los recursos. Otro modelo analizado fue la Pirámide del desempeño de McNair, Lynch y Cross. Este modelo no incorpora el concepto de mejora continua y no provee mecanismos para identificar a los indicadores claves de performance. Tampoco trabaja el mapa estratégico como lo hace el CMI.

El modelo TQM, vimos que le otorga un mayor interés a los empleados, su gente. El modelo considera que de motivarlos, no sólo trabajarán más eficientemente, sino que a una tasa menor de errores. Requiere de altos costos de regulación, capacitación y educación a los colaboradores, que en empresas como Lodiser SA puede resultar una carga burocrática ineficiente tanto a empleados como gerentes. Esto puede ser visto de esta manera, dado que la organización no cuenta con la suficiente madurez para gestionar la calidad según este modelo. De no existir un compromiso de todos los colaboradores de la organización, el modelo pierde relevancia. Por otro lado, en un caso como es el de Lodiser, con estructura limitada, la idea de mejoramiento continuo requiere de un plazo mayor para ser alcanzado.

Lodiser SA no sólo debe afrontar restricciones del tipo financiero, sino de recursos en un sentido amplio. Esto es recursos humanos, técnicos, y experiencia. Si bien Lodiser apunta al crecimiento de largo plazo, no pierde de vista el beneficio de corto plazo. Esta concepción de los negocios con visión corta va en contra de lo que pregona el modelo TQM, dado que los beneficios que aporta son de largo plazo. A través del CMI se puede poner foco en estos conceptos sin perder de vista el objetivo final que tiene hoy en día la compañía, la generación de valor para sus Socios/Directores.

Seleccionamos al modelo CMI porque cuenta con la ventaja de ser un modelo sencillo de leer y adaptable a las necesidades de Lodiser SA. El modelo busca pasar de la situación actual a la situación deseada. Dado que la situación deseada es una hipótesis, la estrategia será determinada a través de las acciones necesarias para que la compañía alcance la hipótesis final. Al utilizar el CMI y al analizar las cuatro perspectivas de una organización, se obtiene

una visión equilibrada del rendimiento de la misma. Cada una de las perspectivas proporciona retroalimentación y da seguimiento al plan estratégico, transformando la estrategia en acción. Por otro lado, el modelo ayuda a reducir la gran cantidad de información de los sistemas de la organización, facilitando la lectura a través de indicadores. De esta forma, reduce los tiempos de reacción y permite tomar mejores decisiones. Para cada perspectiva propusimos un indicador distinto. Todos ellos fueron pensados para el caso particular de Lodiser SA. A ellos les pusimos metas a alcanzar, las cuales son medibles. Dado que esta herramienta aún no fue implementada, no se le fijaron presupuestos. Aunque sí se le diseñó y trazó un lineamiento, sin restarle importancia al horizonte deseado.

Como se mencionó en el capítulo V, dado el contexto en el que se desenvuelve, Lodiser SA debe enfocarse en la perspectiva de los procesos internos. La compañía atiende tanto clientes artesanales como industriales. Los elementos diferenciadores de Lodiser SA frente a ellos son distintos. En el segmento artesanal, lo más apreciado por estos es el servicio. Por lo que la clave se encuentra brindar un servicio de excelencia y una experiencia superior del usuario. Por el otro lado, para el caso de los clientes industriales, la innovación es el pilar para la construcción de la intimidad con el mismo.

Por otro lado, mencionamos que a la par de la orientación hacia el cliente, Lodiser SA debe enfocarse en su gente. Por lo que debe trabajar en su perspectiva de aprendizaje y crecimiento. Hoy no cuenta con capacitación interna y planes de carrera para sus equipos. Bajo esta perspectiva, Lodiser debe monitorear el grado de avance y mejora en el clima laboral. Propusimos trabajar con consultoras para el armado de encuestas a empleados y clientes. De esta forma, y con los resultados analizados, encarar las mejoras posibles.

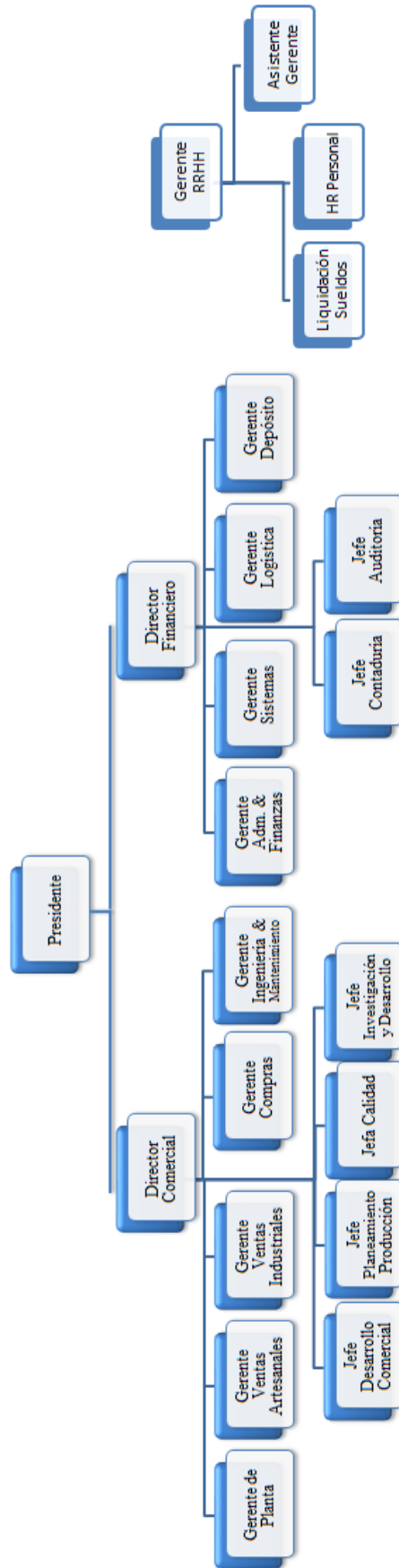
Transcurrido el trabajo, se puede concluir que Lodiser SA al no haber aplicado un modelo de gestión estratégica hasta el momento, muestra áreas débiles que pueden ser capitalizadas por la competencia. Gestionar la estratégica en forma conciente, le permite a la empresa mejorar su performance y organización interna. El CMI, modelo aplicado para Lodiser SA, clarifica el foco y horizonte. Si bien se encuentra bajo estudio de sus Directores, los resultados esperados son promisorios. Sirve como control y alinea a todos los colaboradores hacia un fin en común. El mapa estratégico traza el lineamiento general de la compañía para alcanzar

sus objetivos satisfaciendo las necesidades de sus clientes, colaboradores y socios. Por otro lado, marca los puntos fuertes de Lodiser SA, mejorando su competitividad y diferenciación frente a su competencia.

Sólo a través de una herramienta de control integral, gestión y planificación estratégica, se puede alinear a los individuos a los objetivos organizacionales. Lodiser SA no solo debe mitigar un entorno incierto, sino generar información depurada que le sea útil para la toma de decisiones. Es a través de esta herramienta que se logra plasmar y medir el desempeño para tomar las mejores decisiones y realizar las adecuadas acciones correctivas.

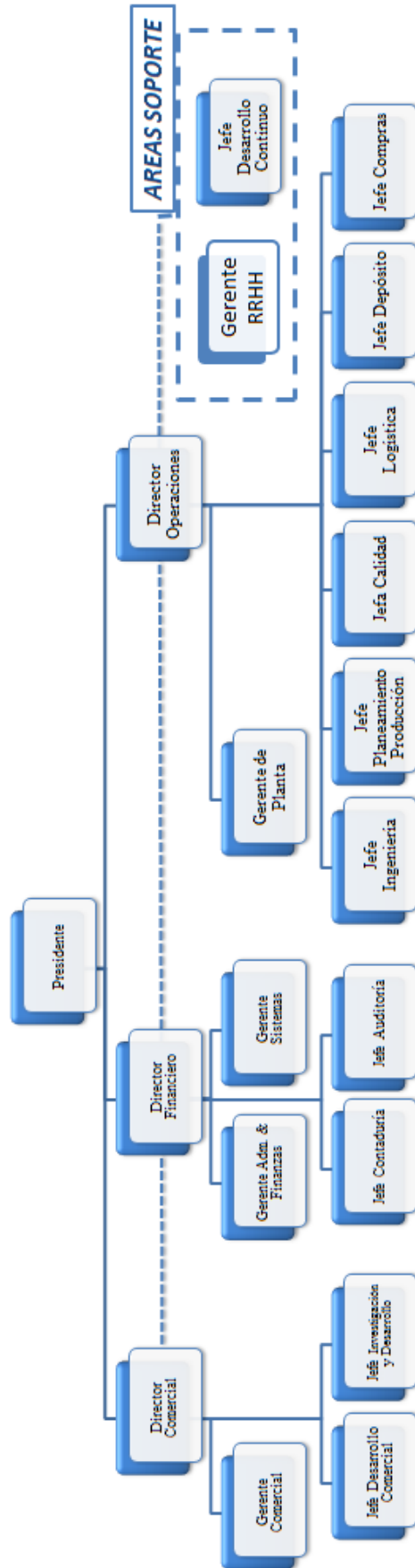
## 7. Anexos

### 1.a. Organigrama actual



1.b Organigrama reformulado.





## 2. Presentaciones productos de Lodiser SA.

### 2.a. Baños de Moldeo.



### 2.b. Gotas 250gr en estuche display





### 2.c. Chocolate Cobertura 71% Cacao



### 3. Innovazione

Transfers para Chocolate

**INNOVAZIONE**





**alpino**  
SABORES & COLORES

PRESENTA  
**INNOVAZIONE**  
BLISTERS Y TRANSFERS PARA CHOCOLATE

**Diseño europeo en tus huevos de pascua.**  
Baño de moldeo Alpino Sabores & Colores semiamargo x 500g  
+ moldes para 2 huevos de pascua Innovazione (\*)

(\*) una vez transferido el diseño, el blister puede ser utilizado como molde convencional

**NUEVO!**

¡Vive todo lo que **INNOVAZIONE** tiene para sorprenderte!

Vive el sabor con **INNOVAZIONE**

facebook.com/innovazionetransfer

LOUISER



# INNOVAZIONE

## TRANSFERS PARA CHOCOLATE

### INSTRUCCIONES

#### A Blisters

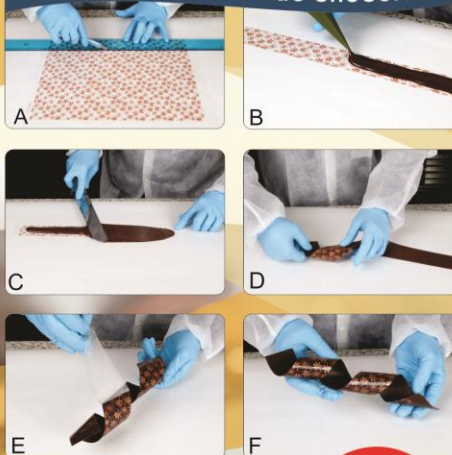
- Volcar chocolate sobre los espacios del molde utilizando una manga.
- Una vez rellenos, mover levemente en distintos sentidos para lograr una distribución pareja del chocolate. Además, realizar pequeños golpes en la base para retirar burbujas de aire.
- Guardar el blister en la heladera por 20 minutos a una temperatura entre 5 y 8 °C.
- Retirar de la heladera y desmoldar suavemente.



#### B Transfers

- Apoyar la hoja sobre una placa y volcar chocolate sobre el lado impreso del transfer.
- Extender de forma pareja sobre la superficie hasta formar una capa delgada.
- Guardar el blister en la heladera por 20 minutos a una temperatura entre 5 y 8 °C.
- Retirar de la heladera y quitar delicadamente el film. Cortar y aplicar en la forma deseada.

#### Cómo realizar rulos de chocolate



**PRECAUCIÓN:**  
Mantener a temperatura entre 18°C y 22°C

Mantener en lugar fresco, seco y aireado.



Fábrica y Ventas:

Tronador 71  
(C1427CRA) CABA  
Tel. (011) 4555-9000

innovazione@lodiser.com.ar  
www.lodiser.com.ar

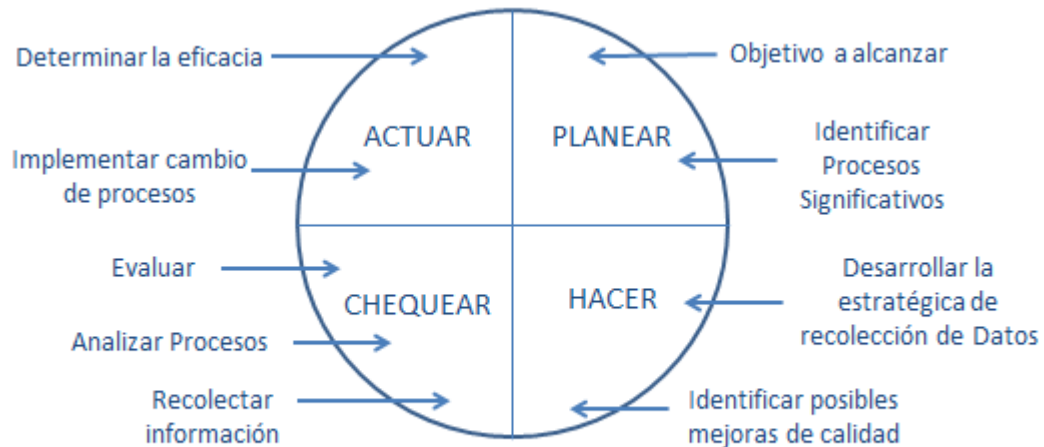
MÁS TIPS  
Y VIDEOS  
EN FACEBOOK

facebook.com/innovazionetransfers



600-501

#### 4. Modelo de Deming (1951)



Fuente: Houston, A., Dockstader, S. L. (1988)

#### 5. Pirámide del desempeño de McNair, Lynch y Cross



Figura1. Pirámide de resultados

Fuente: <http://scielo.sld.cu/>

## 8. Referencias Bibliográficas

- BAENA, E., SANCHEZ, J.J. (2003): “EL ENTORNO EMPRESARIAL Y LA TEORÍA DE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS”, Scientia et Technica Año IX, No 23, Diciembre 2003. UTP. ISSN 0122-1701
- BARRET, D. (1995): “Claves de la TQM. Guía concisa para directivos.” Madrid: TGP Hoshin.
- BENAVIDES VELASCO, C. A., MAESO ESCUDERO, J. V. (1995) “Fabricación asociada: Una experiencia real. "COMAKERSHIP" en una industria Malagueña”, Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa Vol. 1, N° 2,1995, pp. 115-124.
- BENES, E. y FERNÁNDEZ MILMANDA, B. (2012): “EL NUEVO LIDERAZGO SINDICAL EN LA ARGENTINA POSTNEOLIBERAL: EL CASO DEL GREMIO DE CAMIONEROS”, Desarrollo Económico, vol. 52, Nro. 205 (abril - junio 2012)
- BERMUDEZ, G. (2012) “La infraestructura Vial en Argentina”, Documento de trabajo Nro 118, Fundación de Investigaciones Económicas Latinoamericanas, Buenos Aires, Octubre 2012.
- BERMUDEZ, G., CRISTINI, M., MOYA, R. (2002) “Infraestructura y costos de logística en la Argentina”, Documento de trabajo Nro 75, Fundación de Investigaciones Económicas Latinoamericanas, Buenos Aires, Diciembre 2002.
- CARBALLO, B. (2015): “Sistemas para la medición del desempeño: una comparación de modelos”, Ene-2015,  
<http://pensamientodesistemasaplicado.blogspot.com.ar/2015/01/sistemas-para-la-medicion-del-desempeno.html>
- DAVID, F. R. (2013): “Conceptos de Administración Estratégica”, Pearson Educación de México, S.A., 14ta. Edición.
- Departamento de Finanzas, Sector Privado e Infraestructura Región de América Latina y el Caribe (2006): “ARGENTINA: EL DESAFIO DE REDUCIR LOS COSTOS LOGISTICOS ANTE EL CRECIMIENTO DEL COMERCIO EXTERIOR”, Informe No. 36606 – AR., documento del Banco Mundial. Disponible online:



[http://www.antonioz.com.ar/download/BM-ARG-LOG-y-TR\\_Final-Version\\_30-06.pdf](http://www.antonioz.com.ar/download/BM-ARG-LOG-y-TR_Final-Version_30-06.pdf)

- DING, Eric L.; HUTFLESS, Susan M.; DING, Xin; GIROTRA, Saket. (2006) “Chocolate and prevention of cardiovascular disease: a systematic review”. Nutrition & Metabolism 3: 2.
- DON HELLRIEGEL, SUSAN E. JACKSON y JOHN W. SLOCUM (2009): “Administración. Un enfoque basado en competencias”, Editorial Cengage Learning Editores SA, 11a. Edición.
- FERNANDEZA, N. S., SCAVARDAB, L.F., LEIRASC, A., HAMACHER , S. (2012) “Diseño de sistemas de medición de desempeño de proveedores: experiencias de un caso de estudio”, Produção, v. 22, n. 1, p. 43-57, jan./fev. 2012
- FRANKILIN FINCOWSKY, E.B. (2009): “Organización de empresas”, Editorial Mc Graw Hill, tercera edición.
- FUNDACION PREMIO NACIONAL A LA CALIDAD (2013), “Modelo para una gestión de excelencia empresas”, República argentina, edición 2013.
- GARCIA, M.L. (2009) “Evaluación y desarrollo de proveedores”, publicación de Alimentos Argentinos de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentos, Buenos Aires. Edición online:  
[http://www.alimentosargentinos.gob.ar/contenido/revista/ediciones/45/articulos/r45\\_03\\_CalidadMejoramiento.pdf](http://www.alimentosargentinos.gob.ar/contenido/revista/ediciones/45/articulos/r45_03_CalidadMejoramiento.pdf).
- GOODSTEIN L., NOLAN T. y PFEIFFER W. (1998) “Planeación estratégica avanzada: Cómo desarrollar un plan que realmente funcione”, editorial McGraw-Hill, Inc.
- HAMEL,G. (1998) “Strategy Innovation and the quest for value”. Sloan Management Review, winter 1998
- HILL, C.W.L. Y JONES, G.R. (2009): “Administración estratégica”, editorial McGrawHill, octava edición.
- HOUSTON, A., DOCKSTADER, S. L. (1988) “A Total Quality Management Process Improvement Model”, Navy Personnel Research and Development Center San Diego, California 92152-6800.
- JENSEN M., MECKLING W. (1976) “Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure”, Harvard Business School.KAPLAN, R. y

NORTON, D (1996): “El cuadro de mando integral: The Balanced Scorecard”, Centro de libros PAPF, SLU, Grupo Planeta

- KAPLAN, R. y NORTON, D (2007): “¿Tiene problemas con su estrategia? Entonces trázcela en un mapa”, Harvard Business Review América Latina.
- KIM, W.C. y MAUBORGNE, R. (2005) “La estrategia del océano azul: Cómo desarrollar un nuevo mercado donde la competencia no tiene ninguna importancia”, Revisión Técnica Emercomex, Grupo Editorial Norma.
- KOTLER, P., ARMSTRONG, G. (2012) “Marketing”, Decimocuarta edición, Pearson.
- KPMG (2014) “A taste of the future: The trends that could transform the chocolate industry”, Consumer Markets - June 2014.
- LIPEA, M.G. , SALTERIO, S. (2002) “A note on the judgmental effects of the balanced scorecard’s information organization”, Pergamon Accounting, Organizations and Society 27 (2002) 531–540
- MARTINEZ, L. S. “Modelo de Calidad, EFQM, ISO. Balanced Scorecard y otros modelos”. Madrid: Escuela Nacional de Sanidad; 2014 [consultado 21.02.2016]. Disponible en:  
<http://e-spacio.uned.es/fez/eserv/bibliuned:500966/n14.10 Modelos de calidad EFQM ISO.pdf>
- PLAZA MEJIA, M.A. (2002) “Modelo para la Gestión Estratégica de la Calidad Total. Aplicación a la empresa agroalimentaria”, Editorial EOI.
- PETRICK, Joseph A. y FURR, Diana S (1997): “Calidad Total en la Dirección de los Recursos Humanos”. Barcelona: Gestión 2000
- PORPORATO, M. y PARKINSON, J. (2008) “Una investigación empírica sobre los factores que afectan a la selección de medidas en el cuadro de mando Integral”, Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión.
- PORTER, M. E. (1980): “Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors”, editorial The Free Press.
- PORTER, M (2008): “The Five Competitive Forces That Shape Strategy”, Harvard Business Review, Enero 2008.
- SALEM, M.A. , HASNAN, N., OSMAN, N.H. “Balanced Scorecard: Waeknesses, strengths, and it’s ability as Performance Management System versus other performance

management systems”, Journal of Environment and Earth Science Vol 2, No.9, 2012, www.iiste.org ISSN 2224-3216 (Paper) ISSN 2225-0948 (Online)

- SENEN GONZALEZ, C. (2014): “Sindicatos en la Argentina desde una perspectiva multi-sectorial ¿nuevas prácticas o renovación de las viejas?”, Revista de Trabajo, Año 10, Número 12.
- WHITE, R.D. (2010) “The Micromanagement Disease: Symptoms, Diagnosis, and Cure”, Public Personnel Management Volume 39 No. 1 Spring 2010

### 8.a. Referencias Bibliográficas Virtuales

- <http://www.icco.org/about-cocoa/chocolate-industry.html>
- <http://www.mintel.com/press-centre/food-and-drink/us-chocolate-market-on-track-to-hit-25-billion-in-2019-lags-behind-europe-in-product-innovation>
- [http://www.icco.org/about-us/international-cocoa-agreements/cat\\_view/30-related-documents/47-statistics-supply-demand.html](http://www.icco.org/about-us/international-cocoa-agreements/cat_view/30-related-documents/47-statistics-supply-demand.html)
- <http://3dprintingindustry.com/2015/01/06/hershey-3d-systems-unveil-new-cutting-edge-chocolate-3d-printer-ces/>
- <http://fssc22000.com/sp/page.php>
- <http://www.kosher.org.ar/>
- <http://scielo.sld.cu/>
- <http://www.premiocalidad.org.ar/>
- <http://www.candyindustry.com/2015-Global-Top-100-Part-4>